



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA

MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato del colegio “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, durante el año lectivo 2011-2012”.

Tesis de grado

Autor: Lema Ortega Noé Ramiro

Directora: Sánchez León Carmen Delia, Dra. Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LATACUNGA

AÑO 2012

CERTIFICACIÓN

Loja, septiembre del 2012

Dra. Mgs.

Carmen Delia Sánchez León

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado la Tesis de Grado de Magíster en Pedagogía **“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo de Educación Básica y Bachillerato del Colegio Técnico “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, durante el año 2011-2012”**, presentada por NOÉ RAMIRO LEMA ORETGA, la misma que se ajusta a las normas establecidas por la Coordinación de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja. Por tanto, autorizo su presentación, para los fines legales pertinentes.

.....
Dra. Mgs. Carmen Delia Sánchez León

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, septiembre del 2012

.....
Noé Ramiro Lema Ortega

AUTOR DE LA TESIS

050226556-4

AUTORÍA

Yo, NOÉ RAMIRO LEMA ORTEGA como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

Loja, septiembre del 2012

.....
Noé Ramiro Lema Ortega

050226556-4

DEDICATORIA

La Educación es el ideal de un pueblo en revolución, con este pensamiento quiero dedicar esta obra a mi pequeña hija *Geomara Estefanía*, a mi esposa, a mis padres, a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi directora de tesis y a todos los/las maestros/as, padres y madres de familia y estudiantes del colegio “Catorce de Octubre” del cantón Pujilí, en donde se hicieron posible muchos de mis anhelos, a los compañeros y compañeras maestras y maestros de todo el país, pues son los únicos forjadores de cambio, ahí la educación empieza y termina; y a aquellos padres de familia y a los estudiantes que son la población más vulnerable, en retribución a ellos quiero dejar incrustado este ideal como ejemplo de una labor tesonera encaminada a enrumbar a la educación hacia un horizonte aún no conquistado.

Noé Ramiro Lema Ortega
AUTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud primeramente a Dios y a quienes contribuyeron a cristalizar en mí la expectativa de mirar más allá del horizonte, pues sirvieron de aliento y vigor haciéndome sentir la necesidad de buscar la verdad como artífice de una auténtica formación personal, porque proporcionaron un determinado modelo de ser humano, con creatividad y profundidad de pensamiento, para crear herramientas que moldeen la sociedad y el mundo futuro.

A ellos que afloraron desde el interior de su subconsciente el desarrollo de la inteligencia emocional o sea, dar más de sí mismo, de su yo, para poder superarnos y dar batalla al fracaso, sin dejarnos rendir jamás, a ellos va mi particular agradecimiento.

- A mi esposa *Norma Marlene*
- A mis padres *Gonzalo y Lidia*
- A la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, *especialmente de la extensión Latacunga*
- A mi directora de tesis Magíster Carmen Delia Sánchez León
- Al personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia del colegio “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria del cantón Pujilí.

Noé Ramiro Lema Ortega
AUTOR DE LA TESIS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Acta de cesión.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. MARCO TEÓRICO.....	7

CAPÍTULO I

1.1. Calidad de las instituciones educativas.....	7
1.1.1. ¿Qué es la calidad?.....	7
1.1.2. Historia de la palabra calidad.....	7
1.1.3. Etimología de la palabra calidad.....	8
1.1.4. Dimensiones de la Calidad.....	9
1.2. ¿Qué son los estándares educativos?.....	11
1.3. Las instituciones educativas.....	13
1.3.1. Origen y evolución de las instituciones educativas.....	14
1.3.2. Tipos de instituciones educativas.....	14
1.3.3. Niveles Educativos.....	16
1.3.4. Funciones de las instituciones educativas dentro de la sociedad.....	17
1.3.5. Calidad de las instituciones educativas.....	18
1.3.5.1. A nivel administrativo.....	19
1.3.5.2. Nivel Académico.....	20

1.3.6. Pilares que sustentan la Calidad en las Instituciones Educativas a nivel Administrativo.....	21
1.4. El Currículo a nivel académico.....	24
1.4.1. Concepto de Currículo.....	24
1.4.2. Funciones del Currículo.....	25
1.4.3. Dimensiones del currículo.....	26

CAPÍTULO II

2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.....	29
2.1. Origen y evolución de la evaluación.....	29
2.2. Conceptos de evaluación.....	31
2.3. Tipos de evaluación.....	32
2.4. Las funciones de la evaluación en las instituciones educativas.....	34
2.5. Ámbitos de la evaluación de las instituciones educativas.....	36
2.5.1. Evaluación interna del Centro Educativo.....	36
2.5.2. Evaluación externa del Centro Educativo.....	37

CAPÍTULO III

3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes.....	38
3.1. El desempeño docente.....	38
3.2. Conceptos de evaluación del desempeño docente.....	39
3.3. Dimensiones del desempeño docente.....	40
3.4. Objetivos de la evaluación del desempeño docente.....	45
3.5. ¿Para qué evaluar el desempeño docente?.....	46
3.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	47

CAPÍTULO IV

4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos.....	49
4.1. ¿Qué se evalúa al director?.....	49

4.1.1.	Funciones y responsabilidades del Director.....	50
4.1.2.	El liderazgo como competencia pedagógica del director.....	52
4.1.3.	El liderazgo como competencia gerencial del director.....	54
4.1.4.	Competencias de liderazgo en la comunidad.....	54
4.	METODOLOGÍA.....	56
5.	RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	61
5.1.	Resultados: análisis e interpretación.....	61
5.2.	Discusión de resultados:	173
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	190
6.1.	Conclusiones.....	190
6.2.	Recomendaciones.....	191
7.	PROYECTO DE MEJORAMIENTO.....	192
1.	Tema.....	192
2.	Justificación.....	192
3.	Objetivos de la propuesta.....	193
4.	Actividades.....	194
5.	Localización y cobertura espacial.....	196
6.	Población objetivo.....	196
7.	Sostenibilidad de la propuesta.....	197
8.	Presupuesto.....	198
9.	Cronograma de la propuesta.....	198
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	199
9.	ANEXOS.....	201

1. RESUMEN

Con la presente investigación, *“Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato del colegio “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, durante el año lectivo 2011-2012”*, dio lugar a que hagamos conciencia de que el educador es parte vital del proceso educativo.

En vista de que es una institución pequeña, se trabajó con toda la población, por tal motivo autoridades y personal docente del colegio, apoyaron la misma, para lo cual se utilizó la encuesta, la entrevista, la observación, el cuestionario, etc.

Con respecto a los resultados se concluye que la calidad depende, de sus elementos personales, directivos, profesores y alumnos. Los colegios eficaces son aquellos que tienen buenos profesores y buenos alumnos y donde hay excelentes rendimientos.

En vista de que esta investigación arrojó resultados netamente positivos, tanto en directivos, como en docentes, invito a los lectores a que revisen mi propuesta educativa como un complemento para que los estándares de calidad en la institución investigada se mantengan en algunos casos y se mejoren en otros.

2. INTRODUCCIÓN

Es evidente que la gestión institucional en general y la de aula en particular persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada Institución Educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está disociada de lo comunitario, por lo tanto alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales, con ello el camino hacia la promoción de la calidad educativa pasa por ser partícipe activo de la práctica y la reflexión de nuestro quehacer cotidiano. Es muy difícil enseñar a mejorar la calidad educativa si no se conoce la realidad institucional de la que se rescata día a día la mayor riqueza mediante la convivencia con los aciertos y errores a los cuales se arriba. De esta manera se puede “planificar”, “programar”, “evaluar” la práctica constante que facilite una transformación, en la cual todos los agentes involucrados en la formación de las personas, se sientan comprometidos con las posibilidades, limitaciones, deseos y voluntad que conlleva el querer brindar un amplio espectro de posibilidades, recursos, instrumentos necesarios para que el niño pueda desenvolverse en una sociedad cambiante y demandante.

Pero es necesario saber que nuestra educación vivió una de las peores crisis sufridas por el país a partir de 1998, haciéndose evidentes una serie de descalabros que pusieron de manifiesto la vulnerabilidad de importantes estructuras en claro proceso de obsolescencia y deterioro, a causa de la caída de la inversión en educación y el crecimiento de los establecimientos particulares: laicos, religiosos, fiscomisionales y municipales de igual manera a los severos límites a que se encontraba sometida la gestión y administración del sistema educativo ecuatoriano como el ir y venir de autoridades educativas, la politización del gremio de maestros, la carencia de sistemas de rendición de cuentas, los bajos niveles de preparación de los maestros, la crisis de las facultades de educación, etc.

Más el discurso sobre la inestabilidad e ingobernabilidad de la educación fiscal y nacional era ciego a las corrientes subterráneas que permanecían sobre el vaivén político, detectando que el funcionamiento actual del jardín de infantes, de la escuela o del colegio y la universidad está muy lejos del requerimiento nacional y de los

ideales pedagógicos, tomando en cuenta que en los últimos tiempos se han incrementado, especialmente en los centros poblados, el boom de la educación privada que logró superar a la fiscal, en todos los niveles, pero el de docentes privados sobre los laicos no va parejo en relación al número de alumnos y creo que hay razón, porque el promedio de alumnos por profesor en la educación privada es del 11,1% y en la fiscal del 20,21%, por lo tanto es desproporcional, así como la oferta educativa privada pero el incremento de los alumnos que asisten no es de la misma magnitud, a esto hay que sumar el incremento de profesores en colegios particulares.

La situación de los centros educativos, infraestructura inadecuada, escaso mobiliario, escuelas unidocentes colapsadas, alto índice de analfabetismo, especialmente en los adultos, es notorio aunque no queramos reconocer, que todo diseño curricular es realizado detrás de un escritorio y con información basada en supuestos, es por esta razón que perfilamos entre los países con más altos índices de analfabetismo en América Latina.

Con el propósito de mejorar la calidad de la educación ecuatoriana, surge el Plan Decenal de Educación, como resultado de un proceso de análisis y discusión de diferentes sectores ciudadanos, aprobado mediante consulta popular el 26 de noviembre del 2006, es un instrumento estratégico diseñado para mantener durante un período de diez años un conjunto de estrategias pedagógicas y administrativas para guiar institucionalmente los procesos de modernización del sistema educativo, transformarlo o reforzarlo con el fin de alcanzar las metas de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, bajo el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas, con lo cual se ha pretendido medir los Logros Académicos en el Ecuador, lo cual se empezó por el desempeño de estudiantes en 1992, con las Pruebas APRENDO. Los instrumentos se aplicaron en los años 1996, 1997 y 2000, en dos áreas básicas del currículo: Lenguaje y Comunicación y Matemática, a estudiantes de 3º, 7º y 10º años de educación básica, a nivel nacional.

En 1998 se aplicaron pruebas de matemática, lenguaje y cuestionarios de factores asociados a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de 3º y 7º años de educación básica de los Centros Educativos Matrices (CEM).

En el año 2008 se volvió a implantar los instrumentos de medición de logros a los estudiantes del 4º y 7º año de básica; 10º y 3º del bachillerato, pero adicional a estas pruebas se implantó el sistema de evaluación a todos los directivos y profesores a nivel nacional en cuatro etapas, lo cual se concluye en este año 2012, cuyos resultados permitirán proponer estrategias para el mejoramiento de la calidad de la educación, a través del fortalecimiento de la formación inicial docente y desarrollo profesional, así como del rediseño del currículo en las áreas correspondientes, esto en el ámbito nacional; y en el ámbito institucional, es la primera investigación realizada de este tipo y magnitud.

Con estos antecedentes, el impacto social del desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica del Ecuador, han sido un factor determinante en la eficacia, eficiencia y efectividad de la calidad educativa en las aulas, por lo tanto, una tarea de los educadores como agentes que proporcionan la formación general y la preparación para la vida futura de sus estudiantes, contribuyendo al mejoramiento en el sentido más amplio de su calidad de vida, resulta deber ineludible definir y contextualizar su labor educativa de forma consciente, así como establecer los niveles de calidad de su desempeño y orientar la definición de políticas en pro de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje, sus fortalezas, alcances y limitaciones en el sector educativo.

Si bien existen distintos elementos, factores, variables y dimensiones que pueden utilizarse en la identificación de la calidad educativa, no pueden omitirse entre ellos el clima escolar, la respuesta de la escuela a las demandas comunitarias y sociales, el estímulo a la actividad del alumno, la participación democrática de todos los actores, la cualificación y formación docente, los recursos educativos, la innovación educativa, el trabajo en equipo como algunos de los elementos que nos permitirán mejorar nuestro sistema educativo en la institución, para la Universidad Técnica Particular de Loja, permitirá el estudio de problemas educativos en el ámbito nacional, logrando con ello una cobertura para el conocimiento y tratamiento de aspectos que involucran a la calidad docente en el ámbito local, regional y nacional y para mí como educador, comprender que el desempeño docente y directivo, depende de su capacidad de previsión, planificación y auto perfeccionamiento.

Con estos argumentos expuestos, el tratamiento y estudio de este proyecto, permitirá que el futuro docente desarrolle una serie de tendencias para mejorar la calidad de su desempeño docente y directivo; establecer una cultura de evaluación, descentralizar las tareas de evaluación, investigación y desarrollo de innovaciones pedagógicas, puesto que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a seguridad, fiabilidad y competencia, y depende fundamentalmente, de sus elementos personales, en tal virtud, esta investigación es posible de llevarse a cabo, dado que se cuenta con el apoyo de todo el personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia.

Al esbozar un sistema y considerando que los resultados de las evaluaciones dependen de las decisiones que se tomen en relación a los objetivos específicos propuestos, puedo afirmar que se han logrado:

- Investigar el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica del Ecuador, como requisito básico para el análisis e interpretación de la información de campo.
- Evaluar el desempeño profesional docente de las instituciones de educación básica del Ecuador.
- Evaluar el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica del Ecuador.
- Estructurar el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría en Pedagogía.
- Formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica.

En cuanto a los supuestos planteados, no se comprobaron, pudiendo demostrar que los directivos y docentes del Colegio Técnico “Catorce de Octubre”, manejan niveles educativos que perfilan entre los 93.197/100 puntos del desempeño docente y 89.674/100 puntos de los directivos que es el nivel de **excelencia**, lo que da a

entender que tanto nuestras buenas acciones, como las malas dependen de nosotros, una adecuada aplicación didáctica en las aulas permite demostrar el grado de competencia de un profesional a través de su conocimiento, creencias, actitudes y destrezas o aptitudes, pues esto se convierte en el motor de todo el proceso de construcción del conocimiento, comprobación realizada a través de porcentajes que abalizan el accionar didáctico, ello, porque hay modelos que ponen la idea de equidad en el centro, a través de competencias, eficacia/eficiencia, para concluir con verdaderas políticas de evaluación que validen la calidad de la educación, mediante el liderazgo del director y atención que presta a la instrucción, las expectativas de los profesores sobre los alumnos, el trabajo en el aula sobre las habilidades básicas y lo más esencial mantener un clima ordenado y seguro en el centro, en donde el alumno pueda expresarse libremente sin temor a ser rechazado y ridiculizado, es decir, se sienta comprometido con lo que hace.

3. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD

Juran (1990) y Campanella (1992), definieron la calidad como un conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y que en consecuencia hacen satisfactorio el producto, por tanto puede decirse que la calidad consiste en no tener deficiencias en orden a la satisfacción del cliente; en cambio, *la Sociedad Americana para el Control de Calidad (1995) (A.S.Q.C.)* define calidad, como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) reseña diferentes usos y significados del término calidad, por su parte, es una propiedad y cualidad inherente de las cosas, que permite la comparación entre éstas y otras de su misma especie. Se trata de una *apreciación subjetiva* que, respecto a un usuario, implica satisfacer las necesidades y deseos (si lo logra, es de buena calidad). Para *Feigenbaum (1985)*, es la capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

Taguchy (1978), define que es la mínima pérdida que un producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que se entregó, en cambio, para *Crosby*, la calidad, es la conformidad con los requerimientos claramente establecidos del cliente, del diseño.

Para *Ishikawa (1989)*, la calidad es diseñar, producir y ofrecer un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente. Para *Noé Lema (2012)*, calidad, es el resultado de una minuciosa selección, adecuación y tratamiento de elementos que conforman el producto.

1.1.1. Historia de la palabra calidad

Históricamente, el término Calidad surge de la necesidad de controlar las características de los productos que se fabricaban para evitar que lleguen productos defectuosos a los consumidores, es así que durante la revolución industrial abrió camino en la producción, distribución de productos y servicios, en tiempos de

crecimiento era necesario la comprobación de las piezas o servicios, es decir, el control de los procesos, antes y durante la fabricación y a raíz de esto fueron apareciendo nuevas y varias funciones de control de calidad, se trataba por lo tanto, de asegurar un nivel de Calidad en los productos fabricados. Pero al analizar las causas de los desperfectos en los productos, se esforzó en la necesidad de implicar no solo la cadena de producción, sino a toda la gestión de la organización, lo que convertía la Calidad en un sistema de Gestión de la Organización.

Se indica que el control de la calidad tuvo su inicio en 1916, cuando las empresas *Western Electric* y *la Bell Telephone* unieron esfuerzos e investigaciones para la fabricación de teléfonos que pudiesen resistir con gran fiabilidad el duro uso del público. En 1946 se creó la American Society for Quality, es una central de divulgación de la información en los temas de control de la calidad. En España existe la Asociación Española para la Calidad (A.E.C).

Actualmente, la calidad se entiende como un análisis objetivo de la Gestión de la organización, es un análisis de su propia identidad, de su planificación estratégica, de sus metodologías, basado en unos principios que permiten desarrollar unas herramientas de mejora continua.

1.1.2. Etimología de la palabra calidad

Etimológicamente la palabra Calidad, viene del latín “quálitas- atis”, que es una derivación del latín “qualis”, que significa “clase” o “tipo”. A la hora de abordar el concepto de Calidad existen múltiples perspectivas. Si hacemos referencia a un *producto* (costo/producto, costo/resultado, esfuerzo/resultado, costo/beneficio), ésta apunta a lograr los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles y de los procesos adelantados que contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo, así como en las funciones de cada empleado y de cada unidad administrativa. En cuanto al *usuario*, la calidad implica satisfacer sus expectativas y necesidades implícitas o explícitas. Entonces, la calidad es la herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie, pero también depende de la percepción que el cliente tiene del mismo o de la fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Si la calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, esto implica a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Por lo tanto, se debe definir en el contexto que se esté considerando, *por ejemplo*, la calidad de vida, la calidad educativa, de servicio, del producto, etc., lo que significa que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que logre cubrir las necesidades del usuario.

1.1.3. Dimensiones de la Calidad

Según la *OECD (1991)* (Organization for Economic Cooperation and Development), se considera la calidad en términos de siete dimensiones: relevancia, acuracidad (exactitud), credibilidad, oportunidad, accesibilidad, interpretabilidad y coherencia.

a. Relevancia o pertinencia.

La medición de la relevancia de un producto requiere de la identificación de su grupo de usuarios y sus necesidades. Depende de la cobertura de los tópicos requeridos y del apropiado uso de conceptos. Nuevas necesidades requerirán de nueva información. La relevancia puede medirse indirectamente indagando si existen procesos en marcha que determinen la perspectiva de los usuarios y el uso que hacen de la información.

Para la medición de la relevancia de un producto se proponen los siguientes pasos:

- Identificación y clasificación de usuarios (externos e internos).
- Clasificación de los usuarios externos según alguna tipología e identificación de los usuarios más informados e importantes para cada tipo para poder interactuar con ellos. La OECD los llama usuarios primarios.
- Identificación de las necesidades de un grupo primario de usuarios externos.
- Tipificación de los usuarios principales y conocimiento del uso que cada tipo de usuario hace de la estadística entregada y determinación de las necesidades adicionales que tienen sobre el producto. Esto con el fin de definir prioridades de mejoramiento, cambios, nuevas estadísticas, etc.
- Consultas a los usuarios sobre su satisfacción y el grado en que las estadísticas requeridas les son útiles para los fines que las solicitan. Dichas consultas deben realizarse periódica y sistemáticamente.

b. Acuracidad (Precisión/exactitud)

La exactitud se refiere a la proximidad entre el valor entregado y el (desconocido) valor verdadero.

c. Credibilidad

La credibilidad se refiere a la confianza que los usuarios ponen en esos productos basados simplemente en la imagen del productor de los datos, es decir, la imagen “de marca de fábrica”. La confianza de los usuarios se construye con el tiempo. Un aspecto importante es creer en la objetividad de los datos. Esto implica que los datos se perciban como producidos profesionalmente de acuerdo con estándares estadísticos apropiados, y que las políticas y las prácticas aplicadas sean transparentes.

d. Oportunidad (puntualidad)

La oportunidad de los datos producidos se refleja en el tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describen, pero considerado en el contexto del período de tiempo que permite que la información sea de valor y todavía se pueda actuar acorde con ella. Estrechamente relacionada a la dimensión de oportunidad, la puntualidad implica la existencia de una agenda de publicación y refleja el grado de cumplimiento de ella.

e. Accesibilidad

La accesibilidad incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, y la disponibilidad de meta datos y servicios de apoyo al usuario. También incluye el costo de la información para los usuarios con relación al valor que ellos le otorgan, y si el usuario tiene una oportunidad razonable de saber que los datos están disponibles y cómo accederlos.

f. Interpretabilidad.

La interpretabilidad refleja la facilidad con que el usuario puede entender, usar y analizar apropiadamente los datos. La correctitud en las definiciones de conceptos, población objetivo, variables y terminología, subyacente a los datos, y la información que describe las posibles limitaciones de los datos, determinan ampliamente el grado de interpretabilidad.

g. Coherencia

La coherencia refleja el grado en que los datos están lógicamente conectados y son mutuamente consistentes. La coherencia implica que un mismo término no debe usarse sin explicación para conceptos diferentes o micro-datos.

En conclusión, la calidad debe tomar en cuenta las necesidades de los usuarios, o sea, cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas (*calidad humana*), *calidad técnica* que engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio y la *calidad económica* que intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa, de igual manera, se debe tomar en cuenta la cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece, la rapidez de distribución de productos o de atención al cliente y el precio exacto según la oferta y la demanda del producto. Asimismo, las dimensiones afectan a todas las etapas y procesos que comprende la generación de productos desde la etapa de definición hasta la etapa de publicación o difusión.

1.2. ¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES EDUCATIVOS?

“Los *estándares de calidad educativa* son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. Son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. *Por ejemplo*, cuando los estándares se aplican a los profesionales de la educación, son descripciones de lo que éstos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Cuando los estándares se aplican a las instituciones educativas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyan a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.” (*Chininín Víctor, 2012: 4*).

Los estándares, entonces son enunciados que establecen criterios claros, sencillos y medibles que directivos y profesores deben considerar como meta.

“Es importante indicar que el Ministerio de Educación ha diseñado tres tipos de estándares: estándares de aprendizaje, estándares de desempeño profesional y estándares de gestión escolar, los que ayudarán a asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados”.

Los *estándares de aprendizaje* dan respuesta a la interrogante ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un estudiante? Son descripciones de los logros educativos que se espera que los estudiantes alcancen en los distintos momentos de la trayectoria escolar desde la educación inicial hasta bachillerato.

Los *estándares de desempeño profesional*, responden a la interrogante ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales de la educación para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados? Son de dos tipos estos estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos.

Los *estándares de desempeño docente* son descripciones de lo que debe hacer un profesor o docente competente, esto es, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes.

Los *estándares de desempeño directivo* son descripciones de lo que debe hacer un director (director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área) competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión de la institución educativa, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los *estándares de gestión escolar* que responde a la pregunta ¿cuáles son los procesos y prácticas institucionales que favorecen que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados? Estos estándares hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la institución educativa se desarrollen profesionalmente y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal". (Chininín Víctor, 2012: 5).

Según la asistencia técnica de la OIE (Organización de Estados Iberoamericanos), los Estándares de Calidad Educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores y establecimientos del sistema educativo; por lo tanto, son orientaciones de carácter público que señalan las metas que deben alcanzarse para conseguir una educación de calidad. Los Estándares permitirán verificar los

conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos), los mismos que se evidencian en acciones y desempeños que pueden ser observados y evaluados en los contextos en los que estos se desenvuelven.

1.3. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Según *Raquel Etcheto (2011)*, la institución, hace referencia a un objeto cultural que expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual, mientras que, *Cristina Ciracelli (2009)*, manifiesta que las instituciones Educativas son el marco en que se hallan agrupadas todas las necesidades, en todos los niveles del sistema educativo, sus prioridades, son responder a las necesidades de los docentes en lo que concierne a contenidos y metodologías, dentro de un marco realista, en donde se trabaje en equipo con colegas y en donde se recurra a saberes especializados y a informaciones exteriores adaptadas a sus necesidades y deseos, es decir, la formación centrada en la escuela, puede definirse como “el conjunto de acciones educativas continuas que se polarizan en el interés, las necesidades y los problemas directamente ligados a su papel y a sus responsabilidades en un lugar escolar específico”.

Carlos Cullen (1997), manifiesta que debemos pensar en la escuela no como templo sino como ámbito de saberes y conocimientos. Lugar donde el saber y los conocimientos se hacen escuela, es decir, procesos de enseñanza-aprendizaje. Entonces, la escuela como institución recrea y reproduce en los actores sociales, ciertos valores y bienes culturales seleccionados en un proceso de lucha de intereses entre distintos grupos y sectores sociales. Esto otorga a la escuela la función primordial de asegurar el acceso al conocimiento socialmente válido y la promoción de aprendizajes significativos, con lo que cumpliría la función social como la tarea de socializar mediante la enseñanza de conocimientos legitimados públicamente. Consecuencia de lo cual *Roberto Follari (1996)*, plantea que lo escolar viene a consolidar, transmitir y sostener valores previamente consolidados y legitimados socialmente, sobre los cuales se funda el lazo social. Así, toda sociedad requiere prolongarse en el tiempo y para ello tiene que mantener el lazo a través de la transmisión a los nuevos miembros de los principios y valores que sostienen la cohesión básica.

Como podemos apreciar la escuela cumple una función eminentemente social enfocada a desarrollar capacidades afectivas, volitivas, intelectuales, cognitivas y psicomotrices de los usuarios dando cohesión y continuidad a una sociedad, mediante la transmisión del acervo cultural de una generación a otra.

1.3.1. Origen y evolución de las instituciones educativas

Milda Sala (2011), manifiesta que aparecen a partir de la revolución industrial de fines del siglo XVIII. En nuestra época, varias son las explicaciones que se dan del fenómeno, entre ellas se considera relevante la que da *Michel Foucault (1978)*, según este filósofo la aparición de la institución fábrica determinó la aparición de una serie de otras instituciones complementarias, entre otras: la escuela, la cárcel, el manicomio, hospicios, reformatorios, etc. Todas ellas responden a la misma configuración institucional.

La escuela surge como una institución preparatoria para el trabajo fabril. Su objetivo fundamental es disciplinar la mano de obra. Apareciendo con ello las primeras fábricas que empleaba mano de obra infantil por ser más barata, los niños eran atados a las máquinas mediante cadenas, esto hizo que se transformara las cadenas físicas en mentales, las cuales, son más eficientes. Para lograr este objetivo, la escuela desarrolla, consciente o inconscientemente, tecnologías de manejo del espacio, del tiempo y del cuerpo del niño. Entonces, las instituciones educativas son un producto histórico dentro de la escena social, por eso es necesario remitir al contrato fundacional de la escuela, el cual se originó de la mano de tres fenómenos históricos que formaron la sociedad, los mismos que fueron *la revolución industrial*, que encaminó a la formación del trabajador produciendo un alto grado de organización y especialización del trabajo; *las revoluciones políticas*, por medio de éstas los pueblos exigieron sus derechos como ciudadanos a nivel social y económico. Y *los ideales republicanos*, sobre los que se diseñó la escuela pública, los mismos que son fundados en la autodeterminación de los pueblos y la dignidad individual humana.

1.3.2. Tipos de instituciones educativas

De acuerdo a la nueva Ley de Educación de nuestro país en su capítulo VIII, artículo 39, las instituciones educativas son públicas, particulares o fiscomisionales, destinadas a impartir una educación escolarizada a niñas, niños, jóvenes y personas

adultas, según sea el caso. La Autoridad Educativa Nacional autoriza la constitución de todas ellas y ejerce la supervisión y control sobre las mismas.

Todas las instituciones educativas deben tener un carácter inclusivo de conformidad con los principios de esta ley y, cumplir con las normas de accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales.

- a. *Instituciones Educativas Públicas* (Ley de Educación, Cap. VIII, Art. 40), pueden ser fiscales o municipales y su educación es gratuita y laica. La comunidad tiene derecho a la utilización responsable de las instalaciones y servicios de las instituciones educativas para actividades culturales, deportivas y aquellas que promuevan el desarrollo comunitario. Su organización y funcionamiento será normado en el reglamento respectivo.
- b. *Instituciones Educativas Particulares* (Ley de Educación, Cap. VIII, Art. 41), son constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su supervisión y control. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar únicamente matrículas y pensiones, las mismas que serán reguladas por la Autoridad Educativa Nacional, conforme al reglamento respectivo.
- c. *Instituciones educativas fiscomisionales* (Ley de Educación, Cap. VIII, Art. 42), están constituidas y administradas por organizaciones o congregaciones religiosas. Solo podrán estar ubicadas en sitios en los que la oferta de la educación pública sea insuficiente. Contarán con financiamiento total o parcial del Estado, con la condición de que se cumpla el principio de gratuidad, en igualdad de oportunidades para el acceso y la permanencia, de que rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos y de que respeten la libertad de creencias de las familias.

1.3.3. Niveles Educativos

Según la Ley de Educación en su capítulo III, los niveles educativos están enfocados según los Artículos 22, 24 y 25, en:

- a. *Educación Inicial*, que es un proceso de desarrollo cognitivo, afectivo, social y físico dirigido a niños y niñas menores de cinco años que garantiza y respeta sus derechos, la diversidad cultural y lingüística, el ritmo natural de crecimiento y aprendizaje potenciando sus habilidades y destrezas. Este nivel, tiene articulación con la educación general básica logrando una adecuada transición entre ambos niveles y etapas de desarrollo humano.

De 0 a 3 años la educación inicial es responsabilidad principal de los padres, madres y/o representantes; sin perjuicio de que éstos puedan acceder a otras modalidades de atención cuyo componente educativo esté autorizado y acreditado de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la autoridad educativa nacional.

De 3 a 5 años la educación inicial se brindará a través de modalidades de atención cuyo componente educativo esté autorizado y acreditado de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la autoridad educativa nacional.

- b. *Educación General Básica*, desarrolla las capacidades y competencias en los niños, niñas y jóvenes de cinco a quince años para participar crítica, responsable y solidariamente en la vida ciudadana y para continuar los estudios de bachillerato. Está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, amplían y profundizan las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior y se introducen las disciplinas básicas.
- c. *Bachillerato*, plantea tres años de atención obligatoria a continuación de la educación general básica. Brinda a las personas una formación que las habilita para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a la sociedad como seres humanos responsables, críticos y solidarios. También desarrolla en las personas capacidades permanentes de aprendizaje que les permitan continuar con todo tipo de estudios superiores. Así mismo, ofrece a las personas una orientación para el mundo del trabajo y el emprendimiento, fortaleciendo las

competencias que les posibiliten adaptarse flexiblemente a los cambios. El bachillerato es único y general con un currículo que presenta contenidos de las áreas básicas del saber y permite escoger materias optativas en los dos últimos años.

1.3.4. Funciones de las instituciones educativas dentro de la sociedad

Las organizaciones educativas permiten reflexionar sobre su razón de ser dentro de la sociedad, para lo cual deben tomar en cuenta las necesidades particulares de su contexto histórico-socio-cultural, esto es responder a las necesidades de la sociedad.

Muchas de las instituciones educativas del país se han convertido en escenarios de encuentro de niños, niñas y adolescentes que viven realidades que los colocan en situación de riesgo y vulnerabilidad extrema por la inadecuada infraestructura, ubicación geográfica de los centros, hacinamiento, delincuencia juvenil, etc., esto evidencia el impacto que estas situaciones causan en el desarrollo de los estudiantes y sugieren su consideración como factores asociados a la calidad de la educación. Entonces lo contrario es, que la escuela de hoy debe redefinir cual es la función o mandato social que debe cumplir, los roles, tareas, derechos y obligaciones que deben asumirse en la era de las TIC.

a. Funciones formales de las instituciones educativas

Las funciones formales de las instituciones educativas, son el fomentar una educación integral, dentro del aula y de su contexto socio-cultural, desarrollando plenamente la personalidad, capacidades y competencias del estudiante para investigar, crear, emprender, trabajar y para convivir en sociedad.

Según *Melce, (2000:8)*, se ha discutido si las funciones formales deberían impartir habilidades intelectuales básicas u ofrecer una formación más global para la vida que abarque no solo el desarrollo intelectual sino el emocional. Por tanto, algunas de sus funciones importantes son:

- Influye en el logro, en la socialización y en la salud psíquica de los alumnos.
- Está al servicio del desarrollo de las potencialidades de las personas que forman.

- Percibe al individuo de manera global, tomando en cuenta los aspectos social, afectivo y cognoscitivo.
- Permite al individuo adquirir las herramientas o instrumentos básicos (destrezas, conceptos, etc.), que le permitan conocer e interpretar su entorno.
- Proporciona al niño un sentido valorativo del trabajo y del esfuerzo de superación propia, así como el fomentar el desarrollo de su autonomía personal.
- La escuela reparte bienes con cierto valor en los mercados profesionales y en jerarquías sociales (Dubet y Martuccelli, 1997: 26)

b. Funciones informales de las instituciones educativas

Según *Palacios, Marchesi y Coll, (2002: 290)*, las funciones informales son aquellas habilidades, conocimientos, valores y crecimiento en general, que el niño obtiene de sus experiencias dentro y fuera de la escuela, pero que no están establecidas como un “deber de” la institución educativa. Podríamos afirmar que son actos inconscientes que el estudiante desarrolla como: las relaciones afectivas, habilidad para participar en situaciones sociales, competencia comunicativa, roles sexuales, autoestima, autoconcepto.

Entonces, la escuela cumple una doble función: enseñar nuevos valores al educando y, de alguna manera, fomentar los que el niño se ha formado en su entorno, o bien erradicar o modificar aquellos valores dañinos para el desarrollo integral del mismo. (*Ortega, Minguez, Gil, 1998: 19*)

En conclusión, estas funciones se las imparte a través de planes y programas de estudio, los cuales no solo contienen conocimientos científicos, sino, valores que complementan una formación integral.

1.3.5. Calidad de las instituciones educativas

La calidad dentro del ámbito educacional, según *Ralph Tyler* (en Casanova, 1999) define como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además *Cronbach* (en Casanova, 1999) la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; tomando en cuenta estas consideraciones, la calidad es un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

La aplicación de la filosofía de la Calidad a nivel de instituciones educativas puede hacerse básicamente desde varias perspectivas muy diferenciadas: desde el ámbito del currículum, del alumno, del docente, o de la institución en su conjunto, desde aquí se debe resaltar la posibilidad de trasladar dicha filosofía al aula, a las actividades de enseñanza-aprendizaje, al trabajo del profesorado, en lugar de centrarse exclusivamente en los componentes de la burocracia escolar.

La calidad de las instituciones educativas, entonces, hacen referencia a la filosofía que se maneja, las instalaciones con las que cuenta, las oportunidades de aprendizaje que brinda y la atmósfera social. El apoyo y el desarrollo que el niño adquiera en la escuela dependerán también del apoyo que le den en casa. Es decir, si el niño proviene de una familia que no está en condiciones de aportar los recursos adicionales para apoyar el aprendizaje de sus hijos en el hogar, será difícil que tenga el mismo desempeño que un niño que provenga de una familia con un nivel socioeconómico y cultural mayor. *Melce, (2000:8)*. Podemos tratar esta temática tomando en cuenta dos aspectos importantes: *A nivel administrativo y a nivel académico.*

1.3.5.1. A nivel administrativo

Bradley (1993: 199), propone para pasar de la gestión tradicional de los establecimientos a la gestión de calidad total se debe hacer varias transformaciones, e instaurar procesos de calidad a nivel administrativo puede llevarnos a generar, normas y sistemas de acreditaciones que, pueden no informar de la verdadera calidad del centro, sino utilizarse para marketing y publicidad, por lo tanto, qué hacer frente a esto, he aquí algunas alternativas más importantes:

- Del control dirigido por la organización al control dirigido por los clientes.
- De los estándares fijos a la mejora continua.
- De la calidad educativa definida por objetivos y finalidades a la calidad educativa definida por el cliente.
- De la valoración separada del currículum, del desarrollo del equipo y de la administración a un sistema de valoración integral.
- Del control jerárquico al compromiso total.
- Del aislamiento a la colaboración en la enseñanza.

- De las expectativas organizativas a las expectativas del cliente.
- De la calidad educativa basada en las definiciones internas a la calidad educativa basada en la satisfacción del cliente.
- Del control/monopolio geográfico sobre los clientes a la satisfacción del cliente basada en la elección de los padres.
- Del énfasis sobre la valoración personal a los planes de desarrollo personal para todos los administradores y maestros.
- Del flujo de trabajo vertical al proceso de trabajo horizontal.
- De dar información al público a recoger información del público.
- Del control de la calidad mediante inspección externa al diseño de la calidad y a la autoinspección.
- De la resolución de problemas a la mejora continua.
- Del control y el mandato al compromiso y al trabajo en equipo.
- Del énfasis en los recursos adicionales al énfasis sobre la redistribución de recursos.
- De la inspección supervisora a la autoinspección.
- Del liderazgo que pide calidad educativa al liderazgo que facilita modelos de calidad.

1.3.5.2. Nivel Académico

English y Hill (1994: 31-32), manifiesta que a nivel docente, se puede establecer una analogía con el sistema industrial comparando trabajadores y directivos con estudiantes y profesores. En las escuelas los estudiantes son los trabajadores y los productos. Los profesores y administradores son los “managers”. Por tanto:

1. Los estudiantes son los trabajadores y los productos. La diferencia entre el éxito y el fracaso de la escuela depende de la calidad de su trabajo.
2. Los profesores son los directivos del primer nivel. Por eso el profesor será el líder de la clase, enfatizando la calidad a través de una dirección no coercitiva, entendiendo a los estudiantes como trabajadores y al profesor como entrenador, que provoca en los estudiantes las ganas de aprender a aprender y a enseñarse a sí mismos.
3. Los administradores son los directivos de nivel medio y alto. La productividad de cualquier escuela depende de las habilidades de quien dirige directamente a los trabajadores, en este caso, a los maestros. Su éxito depende de cómo funcione

de bien la administración alrededor de ellos. Por este motivo, cualquier intento de mejorar la calidad educativa está centrado en los esfuerzos de mejora organizativa.

4. El equipo directivo es responsable ante los clientes y el Consejo Escolar.

1.3.6. Pilares que sustentan la Calidad en las Instituciones Educativas a nivel Administrativo

Según los autores, *T.h. Berry* (1992: 38), *Bradley* (1993: 28), *Ugalde* (1995: 41), *Tovar* (1994), *Williams y Watson* (1995), *Cortés* (1995: 38), *Blanco y Senlle* (1993: 137), los pilares esenciales, sea a nivel de requisitos que han de cumplir las organizaciones educativas que decidan implantar sistemas de Calidad Total, a nivel de objetivos que pretende, a nivel de características del proceso que desarrolla o a nivel de ideas rectoras en las que han de creer firmemente. Supone un esfuerzo necesario de síntesis englobar las aportaciones de los muchos autores que actualmente publican sobre este tema, los pilares principales de la Calidad Total son:

a. Considerar que el “cliente” es lo primero

Hay que suscribir la idea de que el usuario o cliente es lo primero y dirigirse a él buscando su máxima satisfacción a cada momento. *Gento* (1995: 14), dice que la Calidad Total implica no sólo la idoneidad del producto, sino su percepción positiva por parte del consumidor. Esto también en el ámbito educativo, desde esta perspectiva *Schmelkes* (1992: 18), explica que los beneficiarios de la escuela pueden ser: el alumno de hoy; ese mismo alumno mañana; los padres de familia; la escuela que lo recibe como egresado; la persona u organización que le da empleo; la comunidad en la que vive y/o la sociedad en la que se desarrollará social, cultural, económica y políticamente. Entonces, si tomamos como referencia la calidad de las instituciones educativas, es necesario considerar al alumno como el principal cliente, los padres, las familias, la comunidad, que también tienen derechos como beneficiarios a largo plazo de las siguientes generaciones.

b. Basar la gestión en la mejora continua

En todo proceso cuando no resulta como creemos o planteamos al inicio, solemos echar la culpa del fracaso al más inmediato o al sistema. *Deming* (1982), sugiere que el 85% de las cosas que funcionan erróneamente en cualquier organización son

atribuibles directamente al sistema y a los procesos que se han establecido. Por ello hay que tender al *Kaizen*. *Kaizen* es una palabra japonesa que significa mejora continua y que nació en la empresa cuando una serie de trabajadores de cuello azul se reunieron en un círculo de calidad para reflexionar acerca de la eficiencia y de los fallos que se cometían. Según *Imai (1986)*, supone una mejora en la vida personal y social, así como en la vida de trabajo. Para *English y Hill (1994: 102)*, sirve para que cada alumno explote al máximo sus posibilidades en el lugar de aprendizaje.

Es por eso que debemos tomar en cuenta las mejoras continuas del proceso mediante un fee-back, para su constante evolución y transformación, como las innovaciones o alternativas susceptibles de ponerse en práctica para tratar determinados contenidos curriculares o para mejorar el funcionamiento de la escuela.

Es por eso que debemos tomar en cuenta las mejoras continuas del proceso mediante un fee-back, para su constante evolución y transformación, como las innovaciones o alternativas susceptibles de ponerse en práctica para tratar determinados contenidos curriculares o para mejorar el funcionamiento de la institución.

c. Comprometerse y participar, cooperando en lugar de compitiendo

Según, *Sigsgaard (1993)* y *Glasser (1990)*, la calidad consiste en maximizar el potencial de cada uno, dedicándonos al continuo perfeccionamiento de nuestras propias habilidades y las de la gente con quien trabajamos y vivimos y aprovechando la ventaja de cada uno. En educación el estudiante es el “cliente” del profesor buscando crecimiento y mejora. El profesor y la escuela son los proveedores de instrumentos de aprendizaje efectivo, de ambientes y de sistemas de estudio.

Por otro lado el estudiante es el trabajador cuyo producto es esencialmente su crecimiento y perfeccionamiento personal continuo, por ello actúa como protagonista de su aprendizaje, interviniendo en la toma de decisiones en la medida de sus posibilidades. *Deming (1993)*, manifiesta que debemos abandonar la idea de que la competición es necesaria en nuestra vida. En lugar de la competición necesitamos cooperación. La competición es negativa porque crea ganadores y perdedores y en

lugar de esto hay que buscar el éxito del conjunto de la organización e implicarlos en el aula, fortalecer las relaciones entre padres y niños; enseñar los valores de honestidad e integridad; enseñar autoestima y aceptación de las diferencias de otros y trabajar en la mejora continua de todos los procesos. Para ello es imprescindible la cooperación.

d. Ser conscientes de que el papel del líder es básico

Williams y Watson (1995) consideran, en esta línea, que es necesario un liderazgo eficaz en el sentido de compromiso de la dirección y de pleno apoyo de ésta a los profesores para que participen en la toma de decisiones. Quizá a pesar de todo, en la escuela estemos más cerca de lograr esta dinámica en tanto que el director es un compañero más que representa al resto y que actúa a partir de las directrices acordadas por todos ellos, pues según *Deming (1993)*, el director debe “crear constancia del propósito de mejora de producto y de servicio”. En los negocios, esto significa la compañía permanece en éstos y proporciona trabajos a través de la investigación, la innovación y la continua mejora de productos y servicios.

En educación, los líderes escolares deben centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto de estudiantes y profesores.

e. Convertirse en una organización inteligente, que aprende

Según *Municio (1995)*, una organización inteligente centra el núcleo fundamental (core) de su misión en potenciar la cadena de valor que transforma y maximiza las entradas iniciales al sistema. La organización que aprende de su propia experiencia es ágil y eficaz y acumula conocimientos día a día para potenciar la transformación de los individuos, eso es aprender de sus errores y progresar paulatinamente para ofrecer lo mejor dentro de sus posibilidades.

f. Basar la toma de decisiones en datos objetivos

La Calidad Total propone utilizar técnicas de análisis de datos que faciliten la comprensión de la realidad y el establecimiento de mejoras, eso es ayudarnos de instrumentos que nos permitan recoger y sistematizar las informaciones para que la toma de decisiones no sea fruto de impresiones subjetivas, sino que pueda apoyarse en argumentos explícitos.

g. Centrarse en pequeños cambios

No se puede cambiar radicalmente toda la organización, sino que hay que iniciar el trabajo por aspectos muy concretos, o sea, desarrollar a una mejora continua para innovar constantemente. Ello no implica reflexionar sobre el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre los procesos organizativos del centro y pensar cómo mejorarlos.

h. Establecer un sistema de recompensas que premie el esfuerzo

Se hace necesario establecer un sistema de recompensas, no necesariamente económicas, para premiar el trabajo de calidad. Ese reconocimiento puede pasar por la expresión pública de la satisfacción creada en torno al trabajo generado, por la promoción profesional e incluso por el refuerzo económico a ciertas iniciativas. *English y Hill (1994: 75).*

1.4. EL CURRÍCULO A NIVEL ACADÉMICO

1.4.1. Concepto de Currículo

El Currículo debe ser concebido y diseñado por los propios sujetos de la educación, educadores, educandos o sus representantes, quienes debemos definir la política educacional, he aquí algunas concepciones de currículo:

Beauchamp (1982), entiende por currículum el conjunto de proposiciones que le dan significado a los fenómenos relacionados con el concepto currículum, su desarrollo, su uso y su evaluación, es decir, una teoría del currículum debe dar cuenta de la dimensión sustantiva del campo del currículo que la compone, aquello que llamamos Currículo, algo con entidad propia, y de la dimensión de proceso que está formada por la planificación, la puesta en práctica y la evaluación del mismo.

Coll (1987), afirma que la teoría del currículo debe responder a estas preguntas. ¿Qué enseñar?, ¿Cuándo enseñar?, ¿Cómo enseñar? y ¿Qué, cómo y cuándo evaluar? La respuesta adecuada constituye el Diseño Curricular. Elaborar una teoría del currículo nos exige diseñar un modelo que no sólo anticipe la interpretación de la realidad, sino que, además la reduzca a ámbitos razonables de explicación y comprensión. Los modelos proporcionan reglas y normas para deliberar acerca de las actividades e interacciones y también para determinar criterios de intervención.

Es todo el conocimiento, que había de ser igual para todos, en un sentido amplio, curso de enseñanza y aprendizaje sistemáticamente organizado; en un sentido restringido, secuencia de los temas de estudio en los distintos grados y niveles de enseñanza.

La Unesco, citado por *Walter Peñaloza (1995, p.14)* señala, “Currículo son todas las experiencias, actividades, materiales, métodos de enseñanza y otros medios empleados por el profesor o tenidos en cuenta por él, con el objeto de alcanzar los fines de la educación”

El término *currículo* se refiere, entonces, al conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza-aprendizaje) en un determinado nivel educativo. De modo general, el currículo responde a las preguntas ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? y ¿qué, cómo y cuándo evaluar? El currículo permite planificar las actividades académicas de forma general, y lo específico se determina por los planes y programas de estudio y todo aquello que está en juego tanto en el aula como en la escuela, de esta manera, el currículo permite la previsión de las cosas que hemos de hacer para posibilitar la formación de los educandos.

Para la estructuración del currículo los involucrados debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Lo que se debe enseñar y lo que los alumnos deben aprender.
- Lo que se debe enseñar y aprender y lo que realmente se enseña y aprende; es decir, lo ideal y lo real.
- Las estrategias, métodos y procesos de enseñanza.
- Si el currículo es algo especificado, delimitado y acabado o es algo abierto, que se delimita y configura en su forma definitiva en su propio proceso de aplicación.

1.4.2. Funciones del Currículo

Las funciones del currículo son las respuestas a los elementos del mismo, podemos decir que el currículo tiene dos funciones bien diferenciadas:

- La de hacer explícitas las intenciones del sistema educativo.

- La de servir de guía para la práctica pedagógica.

Esta doble función se refleja en la información que nos proporcionan los elementos que componen el currículo y que pueden agruparse en torno a cinco grandes preguntas que determinan a su vez los elementos curriculares:

- **Qué enseñar**, los objetivos y contenidos.
- **Cuándo enseñar**, la ordenación y secuencia
- **Cómo enseñar**, la planificación de actividades de enseñanza-aprendizaje, que nos permitan alcanzar los objetivos. Metodología.
- **Qué, cómo y cuándo evaluar**, los criterios de evaluación, momentos (inicial, formativa y final) metodología y técnicas.
- **Recursos a utilizar**, el material curricular adecuado. Criterios de selección de dicho material.

Las intenciones y plan de actuación que se establecen en el currículo se deben plasmar en una determinada práctica pedagógica, lo que incluye tanto el proyecto como su puesta en práctica, sólo ahí se respeta la naturaleza dinámica del currículo impidiendo que se convierta en una serie de principios incapaces de generar ningún tipo de innovación educativa. Las funciones del currículo destacan claramente por su carácter dinámico, su diseño puede orientar la práctica pero nunca debe determinarle ni cerrarle, ya que tiene que ofrecernos principios válidos para cualquier situación concreta de una realidad educativa.

1.4.3. Dimensiones del currículo

El currículo tiene las siguientes dimensiones bien marcadas que son:

a. Dimensión cognoscitiva

Esta dimensión tiene como objetivo general mejorar la forma de relacionar al niño con otros niños, padres, adultos, para contribuir a su desarrollo integral.

Esta dimensión tiene tres propósitos fundamentales, los cuales son:

- La búsqueda de la independencia del niño.
- La búsqueda de la consistencia del niño.
- El desarrollo autónomo de valores.

Esta dimensión se encuentra íntimamente relacionada con lo socio-afectivo del niño, se establece mediante la maduración biológica y por el aprendizaje previo acumulado, la exploración personal y experiencias sociales.

La meta es fomentar el desarrollo cognoscitivo en el niño, para que:

- Comprenda el mundo que lo rodea.
- Comprenda a la gente y las cosas.
- Comprenda su cuerpo y sentimientos, cómo cuidarse a sí mismo.
- Simbolice usando el lenguaje y medios para comunicarse.
- Haga elecciones y tome decisiones y vuelva independiente.
- Haga lo que está correcto de acuerdo con los valores.

b. Dimensión socio-afectiva

El desarrollo socio-afectivo en el niño juega un papel fundamental en el afianzamiento de su personalidad, autoimagen, auto concepto y autonomía, esenciales para la consolidación de su subjetividad, como también en las relaciones que establece con los padres, hermanos, docentes, niños y adultos cercanos a él, con lo cual afianza su manera particular de vivir frente al mundo, su actuar, disentir y juzgar sus propias actuaciones y la de los demás, pero también, es necesario tomar en cuenta que la emocionalidad en el niño es cambiante pudiendo pasar de un estado de tristeza o alegría al contrario, olvidando las causas que lo provocaron.

c. Dimensión de percepción y motricidad

Esta dimensión está relacionada con la ejercitación de la percepción y el control voluntario sobre sus actos motores.

Posee cuatro procesos básicos que son:

- **Procesos perceptivos:** Se refiere a la percepción visual, auditiva, olfativa y táctil.
- **Esquema motriz:** Es la habilidad en la coordinación motriz fina y gruesa, visomotora y equilibrio.
- **Esquema corporal:** Se relaciona con el desarrollo de la imagen y concepto corporal, ajuste postural y lateralidad.

- **Estructura espacio-temporal:** Relacionada con el desarrollo de la estructura espacio-lateral.

d. Dimensión del lenguaje o comunicativa

Está dirigida a expresar conocimientos e ideas sobre las cosas, acontecimientos y fenómenos de la realidad, a construir mundos posibles, a establecer relaciones para satisfacer necesidades, formar vínculos afectivos, expresar emociones y sentimientos, lo que le permite centrar su atención en el contenido de lo que se desea expresar a partir del conocimiento que tiene o va elaborando de un conocimiento, constituyéndose en la forma de expresión de su pensamiento.

e. Dimensión estética

Brinda la posibilidad de construir la capacidad humana de sentir, conmoverse, expresar, valorar y transformar las percepciones con respeto a sí mismo y al entorno, desplegando todas sus posibilidades de acción. En esta permanente interacción con los que le rodean manifiesta sus sensaciones, sentimientos y emociones, desarrolla la imaginación y el gusto estético garantizando climas de confianza y respeto.

f. Dimensión espiritual

Lo trascendente en el niño, se puede entender como el encuentro del espíritu humano con su subjetividad, su interioridad y su conciencia, estados profundos de la dignidad y libertad del ser humano. El desarrollo de esta dimensión en el niño le corresponde a la familia y posteriormente a la institución educativa al establecer y mantener viva la posibilidad de trascender la propia naturaleza humana, la espiritualidad.

g. Dimensión ética

Orienta su vida, porque interioriza reglas y formas de relacionarse con su entorno y permitir apreciaciones sobre la sociedad y su papel en ella. *Piaget*, propone el desarrollo de la autonomía moral, como la construcción de criterios morales que permitan distinguir lo correcto de lo incorrecto bajo una recíproca interacción social, base para la formación de la noción de justicia, el intercambio de puntos de vista y la solución de problemas entre iguales.

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Establecer una cultura de evaluación supone un fuerte empeño, no tan sólo en llevar a cabo mediciones y emisión de juicios de valor, sino en descentralizar las tareas de evaluación, investigación y desarrollo de innovaciones pedagógicas, mejorar las estrategias para superar la discriminación; realizar intervenciones para remediar situaciones desfavorables; promover la excelencia en la formación pedagógica, afinar la gestión para responder a las demandas de rendición de cuentas de todos los agentes del proceso educativo, dentro y fuera de las instituciones educativas, con lo que se podrá establecer la función de la evaluación interna y externa, los vínculos de la evaluación docente con las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de enseñar a mejorar la calidad de la educación en las escuelas, así como en qué circunstancias.

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se sabe que en la China de la antigüedad se dio inicio el concepto de evaluación. La historia se remonta a 2200 años A.C. cuando el emperador Chino hacía que sus funcionarios presentaran pruebas para determinar si eran aptos o no para desempeñarse en el servicio civil. Esos exámenes se refinaron hasta que se introdujeron las pruebas escritas en la dinastía *Han* (202 a. c. hasta 200 d. c.), fecha en la cual se empezaron a evaluar cinco tópicos: Ley civil, Cuestiones militares, Agricultura, Impuestos y Geografía. *DuBois P.H, (1970). (History of Psychological Testin. Boston).*

Según *Greaney, V. Y Kellaghan T. (1999)*, la evaluación en China tomó su forma más compleja a partir de 1374 hasta la dinastía *Ching* (1644 - 1911), en donde, se enfatizaba el conocimiento que se tenía sobre las ideas de Confucio. El sistema chino de evaluación influyó notablemente en la aparición de pruebas escritas en las escuelas europeas en el siglo XVI y, siglos más tarde, se instituyeron en Europa sistemas de selección a la universidad y al servicio civil, que recordaban las prácticas desarrolladas en China. Estos exámenes públicos han sido una característica esencial de los sistemas educativos europeos desde entonces, quienes llevaron la idea a sus colonias en África, Asia y el Caribe. Hoy en día son

una práctica muy frecuente en la mayoría de los países y una fuente rica de información para la transformación de los sistemas educativos.

Según, *Popham, James (1987)*, en la década del 60 se retoman cuatro perspectivas que unidas se constituyeron en el paradigma de la época.

- a. El libro de Ralph Tyler (1950), *Principios Básicos del Currículo y la Instrucción*, en el que se propone que la evaluación debe ser parte integral del proceso educativo y debe hacerse para determinar el grado en el cual un programa evaluado promueve el logro de objetivos educacionales, es aceptado rápidamente por muchos administradores educativos debido, principalmente, a su relación con la medición de objetivos observables que surgió a finales de la década del 50.
- b. El libro de *Robert Mager (1962)*, *Preparando Objetivos para la Instrucción Programada*, en donde se plantean los criterios para la elaboración y formulación de objetivos educacionales, asumiendo que la única forma de evaluar un programa educativo, era constatar si se habían logrado los objetivos educacionales planteados de forma mensurable.
- c. Los planteamientos de *B. F. Skinner (1958)*, en su libro *Máquinas de Enseñanza*, donde se plantean principios de aprendizaje, establecidos en el laboratorio, para la enseñanza de niños en las escuelas, se plantea la necesidad de dar material instruccional de manera secuencial, con refuerzos positivos para los aprendices.
- d. Los postulados de *Benjamín Bloom (1956)*, que aparecen en su libro *Taxonomía de los Objetivos Educacionales: volumen I, el Dominio Cognitivo*, en donde aparecen las categorías cognitivas relacionadas con el aprendizaje educativo: información, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

Desde ese momento hasta nuestros días hay una verdadera explosión de pruebas que evalúan con referencia a criterio, puesto que se supone, dan mejor información desde el punto de vista educativo.

2.2. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN

Según *Daniel Stufflebeam (2007)*, “es el proceso de delinear, obtener y proveer información para juzgar alternativas de decisión”. *Pedro Lafourcade (1969)*, manifiesta que “es una etapa del proceso educativo donde se ponderan los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación”. Para *Ketele (1980)*, “evaluar significa examinar el grado de adecuación entre un conjunto de informaciones y un conjunto de criterios adecuados al objetivo fijado, con el fin de tomar una decisión”.

Por un lado, *Ralph Tyler (1950)*, considera la evaluación como “el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Por otro lado, *Lee J. Cronbach. (1963: 672-683)*, la define como “la recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo”. Estas corrientes tocan, de forma muy tangencial, lo que para *Scriven (1967: 39-83)*, constituye el elemento central del concepto de evaluación educativa: la determinación del grado de valor o mérito del objeto que se evalúa. Al hablar de este nuevo componente abre la posibilidad del cuestionamiento de la validez de los propios fines y objetivos y no sólo de los procesos y recursos del objeto o fenómeno sometido a evaluación, sino que la evaluación educativa hace referencia a su carácter de actividad consciente y sistemática. Definitivamente, no hay una unicidad de criterios con respecto a evaluación, sin embargo, hay dos conceptos de los investigados que se acercan más a nuestra realidad educativa y hacen énfasis en nuestro papel como docentes:

- *Tenbrink (1981)*, manifiesta que la evaluación es un proceso que incluye tres componentes básicos que son: información, juicio y decisión.
- *G. Y Pérez R. (1995)*, la evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logro del estudiante y de la calidad de los procesos empleados por el docente, la organización y análisis de la información a manera de diagnóstico, la determinación de su importancia y pertinencia de conformidad con los objetivos de formación que se esperan alcanzar, todo con el fin de tomar decisiones que orienten el aprendizaje y los esfuerzos de la gestión docente.

Si bien la evaluación es práctica común en todos los órdenes de la vida, cuando se aplica al complejo mundo de los servicios sociales como el de la educación, no puede ni debe dejarse a la improvisación, eso es, de que debe ser previamente planificada y enfoca hacia un fin determinado, no solamente por la complejidad, sino, por las consecuencias que pueden derivarse para sus usuarios.

Entonces, la evaluación nos permite determinar si los objetivos se están alcanzando en un grado menor que el esperado o que no se han alcanzado, lo cual derivará en una pronta revisión de los planes, de las actividades, de la actitud del maestro, de la actitud de los alumnos y de la oportunidad de los objetivos que se están pretendiendo, lo que permitirá realizar un reajuste, una adecuación que fortalecerá el proceso enseñanza-aprendizaje que se viene realizando; es así como la evaluación desempeña su función retroalimentadora y permitirá en base a los resultados, tomar decisiones adecuadas, convirtiéndola en un proceso que implica descripciones cuantitativas y cualitativas del aprendizaje del alumno.

En fin, se evalúa siempre para tomar decisiones. No basta con recoger información sobre los resultados del proceso educativo y emitir únicamente un tipo de calificación, si no se toma alguna decisión, no existe una auténtica evaluación, por tanto, la evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (*García Ramos, 1989*).

2.3. TIPOS DE EVALUACIÓN

Los tipos de evaluación atienden a diferentes juicios, en función del propósito de la evaluación, a los impulsores o ejecutores de la misma, a cada situación concreta, a los recursos con los que contemos, a los destinatarios del informe evaluador y a otros factores.

2.3.1. Según el momento de aplicación:

- **Evaluación inicial o diagnóstica:** se realiza al comienzo del curso académico, de la implantación de un programa educativo, del funcionamiento de una institución escolar, etc. Es imprescindible para iniciar cualquier cambio

educativo, para decidir los objetivos que se pueden y deben conseguir y para valorar si al final de un proceso, los resultados son satisfactorios o no.

- **Evaluación procesual o formativa:** consiste en la valoración a través de la recogida continua y sistemática de datos, del funcionamiento de un centro, de un programa educativo, del proceso de aprendizaje de un alumno, de la eficacia de un profesor, etc., a lo largo del período de tiempo fijado para la consecución de unas metas u objetivos, se utiliza como estrategia de mejora, para ajustar y tomar decisiones sobre la marcha, los procesos educativos, las metas u objetivos previstos, se utiliza en la evaluación de procesos y productos educativos y se identifica con la evaluación continua.
- **Evaluación final o sumativa:** consiste en la recogida y valoración de datos al finalizar un período de tiempo previsto para la realización de un aprendizaje, un programa, un trabajo, un curso escolar, etc., o para la consecución de objetivos. Con esta evaluación se pretende determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

2.3.2. Según su extensión:

- **Evaluación Global:** abarca todos los componentes o dimensiones de los alumnos, del centro educativo, del programa, etc. Se considera el objeto de la evaluación de un modo holístico, como una totalidad interactuante, en la que cualquier modificación en uno de sus componentes o dimensiones tiene consecuencias en el resto, se lo puede realizar al final de año lectivo o programa educativo, para tomar decisiones sobre éste.
- **Evaluación Parcial:** pretende el estudio o valoración de determinados componentes o dimensiones de un centro, de un programa educativo, de rendimiento de un alumno, etc., es aconsejable realizarla al final de un trimestre, bimestre o unidad de trabajo.

2.3.3. Según los agentes evaluadores:

- 2.3.3.1. **Evaluación interna:** es promovida por los propios integrantes de un centro, o un programa educativo, etc., se refiere al logro académico de los

objetivos enunciados en el perfil profesional, tiene diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

- a. **Autoevaluación:** permite evaluar su propio trabajo o desempeño, su rendimiento o su funcionamiento, etc.
- b. **Heteroevaluación:** accede que evalúe una persona distinta a las evaluadas como: el profesor a sus alumnos.
- c. **Coevaluación:** admite que varios sujetos o grupos se evalúan mutuamente, evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente, como: jefes de área.

2.3.3.2. Evaluación externa: evalúa el funcionamiento de los entes educativos de una institución por agentes que no integran el mismo o un programa, lo puede hacer el Ministerio de Educación o equipos de apoyo a la institución, etc.

Estos tipos de evaluación recorrerán el mismo proceso: formular un juicio de valor sobre las conductas del educando, del docente, de la institución, de sus métodos o técnicas, de su administración y organización, recordemos que tradicionalmente el único evaluado era el alumno y su aprendizaje, mientras que actualmente la evaluación es enfocada y dirigida a todo el contexto educativo, dicho juicio de valor irá desempeñando diferentes papeles: un antecedente, un indicador de sus adelantos o deficiencias, una certificación del grado en que se alcanzó los objetivos y/o una promoción o ajuste a los mismos.

2.4. LAS FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Las funciones de la evaluación denominadas por Michael Scriven (2009), son la *función formativa* y la *función sumativa*, la primera, lleva implícita la idea de mejora, de perfeccionamiento, mientras que la segunda, supone una valoración global y definitiva del objeto, ya sea positiva o negativa.

Estas dos funciones son necesarias al determinar en qué situación puede resultar útil y adecuada una u otra, pues la primera se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas, lo que aportaría una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo y la segunda, es aquella que nos permite hacer un balance después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso, sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

La función de la evaluación, dentro de las instituciones educativas, entonces, debe ayudar a realizar ajustes o modificaciones para la toma de decisiones a futuro a todos los agentes educativos que la conforman, como dice *Stenhouse (1984)*, para evaluar hay que comprender. Cabe afirmar que las evaluaciones convencionales del tipo objetivo no van destinadas a comprender el proceso educativo. Lo tratan en términos de éxito y de fracaso. Según él, el profesor debería ser un crítico, y no un simple calificador.

Desde este punto de vista el Centro Escolar contemplado en su totalidad, podrá determinar en el proceso de evaluación educativa los momentos o tipos de evaluación:

- Evaluación de contexto - necesidades
- Evaluación de diseño - programación
- Evaluación de proceso - desarrollo
- Evaluación de resultados- producto

La distinción entre estas funciones formativa y sumativa es extraordinariamente útil, puesto que una y otra plantean exigencias diferentes sobre todo desde el punto de vista del tipo y cantidad de datos que servirán de base para efectuar la evaluación, con lo que se podrá adoptar o tomar decisiones como: modificar el objeto de la evaluación y/o aceptar o desecharla.

2.5. ÁMBITOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Tradicionalmente, la evaluación se ha venido aplicando casi con exclusividad al rendimiento de los alumnos, a los contenidos referidos a conceptos, hechos, principios, etc., adquiridos por ellos en los procesos de enseñanza. A partir de los años sesenta, la evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos: actitudes, destrezas, programas educativos, materiales curriculares didácticos, la práctica docente, los centros escolares, el sistema educativo en su conjunto y la propia evaluación. Considerando el Centro Escolar en su vertiente espacial se debe realizar dos tipos de estudios de evaluación:

- a. **Estudio global:** es aquel que pretende contemplar y analizar el Centro en toda su integridad, ofreciendo una visión más completa y contextualizada, sin embargo, son difíciles de planificar y realizar por la demanda tanto en tiempo como en recursos materiales y personales. *Ejemplo* de este estudio es el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas.
- b. **Estudio sectorial:** su ámbito viene constituido por uno o varios aspectos del Centro que requieren de un análisis minucioso, son menos exigentes y ofrecen una visión parcial y descontextualizada de la institución educativa. La decisión de abordar uno u otro vendrá condicionada, por la naturaleza del problema y por la disponibilidad de los recursos para ello. *Por ejemplo*, el estudio a la utilización de metodologías activas de trabajo.

2.5.1. Evaluación interna del Centro Educativo

La evaluación interna se da cuando los diferentes integrantes de los centros educativos (Directivos, profesores, alumnos y padres de familia) realizan la evaluación de sus elementos. Para esta evaluación se toma en cuenta el momento, la amplitud que se quiere imprimir a un proceso evaluador, el diseño más apropiado, las técnicas e instrumentos que van a utilizar, las personas implicadas en la evaluación, sus fases, el modo de informar a los interesados, etc. Por ello, pueden combinarse diversos tipos de evaluación; es decir, que en función de los componentes evaluados se producirán procesos de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación dentro del mismo Centro, como afirma *Casanova, M. A. (1992, 47-48)*, el director o profesor puede evaluar su propia práctica docente para lo cual utilizaría un instrumento de autoevaluación, los directivos deciden

evaluar el funcionamiento del Consejo Directivo o Técnico, entonces se realizará un instrumento para la heteroevaluación, y para evaluar mutuamente sus diferentes modos de trabajo y funcionamiento, utilizarán la coevaluación. Todos estos instrumentos enriquecerán el proceso evaluador y evitarán muchos sesgos por ser las mismas personas quienes toman decisiones de actuación y quienes evalúan sus mismos resultados.

Según, Santos, M. A. (1990, 153), una de las virtualidades que posee para el progresivo perfeccionamiento de los procesos educativos que tienen lugar en él y, por tanto, de los resultados que obtiene su alumnado, así como para “la mejora de la profesionalidad de los docentes” es la evaluación interna.

Entonces, la evaluación interna es elemento decisivo para optimizar varios aspectos del centro educativo como: mejoras al PEI (Proyecto Educativo Institucional), al POA (Plan Operativo Anual), en sí, a toda la planificación estratégica institucional en lo administrativo y académico.

2.5.2. Evaluación externa del Centro Educativo

La evaluación externa es realizada por agentes no integrantes de la misma, cuya importancia radica en la objetividad de las valoraciones obtenidas, puesto que sus evaluadores no se hallan implicados en los resultados positivos o negativos alcanzados, lo que se busca con ésta, es la rendición de cuentas que es una exigencia legítima de los contribuyentes para controlar los beneficios de sus inversiones, pero, para que esta evaluación tenga incidencia en la mejora de la institución, es necesario que los integrantes de la misma acepten los resultados del trabajo, es decir, se impliquen en el proceso desde el comienzo hasta el final del mismo.

La evaluación externa se lo puede hacer a diferentes agentes como: a la institución, al directivo, al docente, a través de la aplicación de pruebas sobre infraestructura, mobiliarios, implementos, servicios básicos, administración y organización, conocimientos generales y específicos, lo cual incluye legislación educativa, código de la niñez y de la adolescencia, pedagogía, didáctica, lectura crítica, desarrollo del pensamiento, teorías del aprendizaje humano, diseño y planificación curricular, investigación educativa y paradigmas educativos, etc.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

La calidad está estrechamente vinculada con la práctica docente pero, fundamentalmente, con el nivel profesional, con sus convicciones acerca del “aprender” y del “enseñar”, con los paradigmas que sustenta su tarea pedagógica, la evaluación del desempeño del docente se realizará de forma sostenida, continua y permanente, cuyos resultados servirán para:

- Diseñar estrategias tendientes al mejoramiento de la formación inicial de los docentes.
- Diseñar estrategias tendientes al mejoramiento de la formación continua de los docentes.
- Lograr un mayor nivel de compromiso de los docentes en su mejoramiento profesional.

3.1. EL DESEMPEÑO DOCENTE

Según *Strauss (1981)*, “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

En tal virtud, la evaluación del desempeño docente tiene como propósito esencial el análisis y valoración del efecto que produce en los aprendizajes y el desempeño de los estudiantes, el despliegue de las capacidades pedagógicas y socio-afectivas de los profesores, así como el ambiente relacional que estos recrean para la enseñanza-aprendizaje. Bajo este foco, podemos medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

A juicio de *Roca (2002)*, “El desempeño profesional es el proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Debe estar orientado a promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la educación de sus competencias laborales, para lograr, en su desempeño, un resultado superior, en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral”.

Entonces, el desempeño profesional es la carta de presentación de un docente frente a la comunidad educativa, esto permitirá determinar su perfil, el mismo que puede ser acentuado, modificado o transformado total o parcialmente a través de la innovación pedagógica, pudiendo pasar de un modelo a otro, luego de los resultados de la evaluación a su desempeño, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que todo depende de factores cognitivos, afectivos, volitivos, organizacionales y otros, entonces, el proceso de su mejoramiento debe incidir sobre dichos factores, de manera que se atenúen las barreras que puedan impedir o entorpecer su desarrollo exitoso, puesto que su desempeño laboral también está relacionado según *Chavenato (2000:359)*, con “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, mientras que otros autores como *Milkovich y Boudrem (1994)*, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

En conclusión, el desempeño es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional, para mejorar su desempeño y establecer políticas de compensación.

3.2. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación de desempeño según, *Pereda y Berrocal (1999)*, la define “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La evaluación del desempeño se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable

cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997), señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”. Para *Ralph Tyler (1999)*, define como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Asimismo *Cronbach (1999)*, la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

3.3. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

3.3.1. La sociabilidad pedagógica

En aprender a vivir, *J. A. Marina (2010)*, consideró la sociabilidad como uno de los componentes del buen carácter. Lo que supone una aptitud para la convivencia. La sociabilidad se prolonga virtuosamente con la solidaridad. Es una actitud, un estilo afectivo, que debe ir acompañada de una clara comprensión de la realidad. La sociabilidad comienza en la familia y en la escuela genera diversos tipos de interrelaciones: maestro-alumno, maestro-grupo y entre pares, esto puede originar tanto situaciones positivas como negativas, que influyen en los procesos de trabajo y de aprendizaje que se dan en el aula. “Una sociabilidad satisfactoria es beneficiosa para el funcionamiento de los centros y para que se alcancen mejor sus objetivos educativos, pero lo es especialmente para aquellos alumnos con mayor indefensión y vulnerabilidad social. Las normas que se acuerdan, los mecanismos de control y el compromiso de la mayoría de los alumnos con todo ello son un factor protector importante para aquellos estudiantes con menor arraigo social.” *A. Marchesi (1990)*.

Entonces, la sociabilidad que debe mantener el docente, es un elemento fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque supone hablar del entorno social, cultural y afectivo en el que vivimos y porque aprender a convivir es fundamental para el desarrollo individual y social de cada persona.

3.3.2. Competencias pedagógicas y didácticas

Perrenoud (2004), dice que “una competencia es una capacidad de acción eficaz frente a un conjunto de situaciones, que uno logra dominar porque dispone, a la vez, de los conocimientos necesarios y de la capacidad para movilizarlos positivamente en un tiempo oportuno, con el fin de identificar y resolver verdaderos problemas”. Mientras, *Jonnaert (2002)*, afirma que el desempeño exitoso de una competencia requiere de la capacidad de transferir saberes, y que no basta con que haya similitud entre situaciones conocidas y nuevas, sino que ocurren procesos donde se empalman procesos de contextualización - descontextualización - recontextualización.

La formación y desarrollo de competencias docentes es una herramienta válida para la concreción de lo que el informe *Délors (1996)*, plantea como los cuatro pilares del aprendizaje del siglo XXI: *conocer y aprender a aprender, saber hacer, saber ser y saber vivir en paz con los demás*. La naturaleza integral de las competencias permite concretar un desarrollo apropiado en las distintas situaciones y puede adaptarse a las cambiantes formas de organización del trabajo, porque dirigen el sentido del aprendizaje, quien aprende lo hace desde la intencionalidad de producir o desempeñar algo, involucrándose con las interacciones de la sociedad, convirtiéndose éstas en parte y producto final del proceso educativo.

Richard Boyatzis (1982), expresa que: “una competencia es la destreza para demostrar la secuencia de un sistema del comportamiento que funcionalmente está relacionado con el desempeño o con el resultado propuesto para alcanzar una meta, y debe demostrarse en algo observable, algo que una persona dentro del entorno social pueda observar y juzgar”.

Las competencias en relación con las habilidades determinan la efectividad y la secuencia para alcanzar una meta, es por eso que las competencias deben estar presentes, primeramente en el docente, por tal razón *Perrenoud (2004)*, las agrupa dentro de diez grandes familias, que pueden descomponerse en otras más específicas que son:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
4. Implicar a los alumnos en sus propios aprendizajes y su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
8. Utilizar las tecnologías de la información y comunicación (TIC)
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Organizar la propia formación continua.

3.3.3. Desarrollo emocional

Saardani (2000), manifiesta que “la emoción es un intento o preparación de la persona por establecer, mantener o cambiar su relación con el entorno en función del significado que éste tiene para ella”. *Campos y sus colaboradores (2003)*, proponen en cambio, modelos funcionales de las emociones, que se caracterizan por los siguientes rasgos:

- Las emociones se explorarán como fenómenos en estrecha relación con otros.
- Interesa desentrañar su papel como mecanismos que hacen más fácil la adaptación de la persona al medio físico, social y cultural.
- Se incluyen nuevos núcleos temáticos relacionados con el tema y que interesan a los investigadores.

Las emociones regulan los intercambios entre el yo y los otros, son dinámicas por naturaleza y están organizadas como un conjunto de campos de valores que se oponen, esto significa que las emociones sirven para regular las relaciones con otras personas y, por tanto, es preciso entenderlas en el marco de procesos de comunicación progresivamente significativos. En este contexto, *Oatley y Jenkins (1996:122)*, han señalado cómo las emociones pueden contribuir a la cooperación entre las personas, incluso en momentos muy tempranos de la infancia. No puede olvidarse además, que Vygotsky, en la primera mitad del siglo XX, ha señalado cómo la adquisición del pensamiento simbólico no es ajena a la búsqueda de significados en los intereses y actividades de los demás, así como la acción de usar los instrumentos de la cultura de forma compartida y convencional, con estos argumentos el manejo emocional en los docentes dentro del aula nos permite

comprender la realidad social para buscar explicaciones fuera de los temas cognitivos, necesitamos observar y saber qué ocurre entre las personas.

3.3.4. Atención a estudiantes con necesidades especiales

Arroyo, R. y Cols (1998), las necesidades especiales, son problemas que constituyen cualquier deficiencia sistemática que interfiera o dificulte la capacidad de comunicación de un sujeto con las personas de su entorno.

El docente constituye un factor de suma importancia para atender a la diversidad de alumnos con Necesidades Educativas Especiales, como lo señala *Marchessi (1999)*, el docente en el aula será el principal recurso para la instrucción de los alumnos que presenten algún problema de aprendizaje. Esto conlleva un esfuerzo permanente por mejorar sus competencias profesionales y desarrollar sus habilidades didácticas.

Brennan, K. Wilfred (1988), dice, “Hay una necesidad educativa especial, cuando una deficiencia (física, sensorial, intelectual, emocional, social o cualquier combinación de éstas) afecta al aprendizaje hasta el punto que son necesarios algunos o todos los accesos especiales al currículo, al currículo especial o modificado, o a unas condiciones de aprendizaje especialmente adaptadas para que el alumno sea educado adecuada y eficazmente”, en tal virtud, el docente debe realizar una “combinación del curriculum, enseñanza, apoyo y condiciones de aprendizaje necesarias para satisfacer las necesidades educativas especiales del alumno de manera adecuada y eficaz” (*Brennan, K. Wilfred, 1988*).

3.3.5. Relaciones con la comunidad

Manuel Argumedo, M (2010), manifiesta que muchas de nuestras escuelas y colegios mantienen, a veces, vínculos débiles, poco eficaces con la comunidad de la que forman parte y que requieren, ser repensados y mejorados en el marco de la planificación institucional. Esa relación es cada vez más un requisito para cumplir con el rol que socialmente se le ha asignado.

La relación entre escuela y comunidad puede concebirse también como un intercambio entre la institución educativa y su contexto, el mismo que condiciona, facilitando o dificultando, su accionar cotidiano. En la escuela el contexto está presente en todo momento: demandas de los padres, apoyos de grupos o

instituciones locales, conflictos, etc. Todo esto puede llevar a la escuela a modificar, o no, sus cursos y estilos de acción.

Según, *Frigerio, G. Poggi (1992)*, la relación de la escuela con su contexto debería atravesar toda la actividad institucional y comprometer a todos los actores de la comunidad educativa. Cada uno, desde la actividad particular que realiza, definida en función de su contribución a la tarea institucional específica.

Muchos de los problemas que hoy la escuela debe enfrentar pueden ser abordados con mayor posibilidad de éxito en forma no sólo interdisciplinar sino también interinstitucional. Para este autor, la escuela ocupa un rol de suma importancia en el escenario comunitario y es una de las instituciones que tiene más posibilidades para motorizar y poner en movimiento procesos de articulación de acciones con actores y organizaciones del contexto, puesto que:

1. Muchas escuelas tienen un gran prestigio social en el seno de sus comunidades y son vistas y sentidas por la gente como una “organización comunitaria” más que como una institución pública o privada.
2. Cuenta con algunos instrumentos y ventajas:
 - Tiene una población más o menos fija
 - Posee una estructura administrativa
 - Tiene llegada a muchas familias del lugar
 - Tiene conocimiento de los problemas más frecuentes del contexto
 - Tiene acceso directo a los adolescentes y jóvenes.

3.3.6. Clima de trabajo

La práctica educativa apenas ha valorado la importancia que tiene el clima en el aula para el desarrollo y adquisición de una personalidad equilibrada y estable, por el poco valor que hasta ahora se le ha atribuido para el éxito académico. Sin embargo, si tenemos en cuenta que la educación debe orientarse al pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos, el desarrollo cognitivo debe complementarse con el desarrollo emocional, o sea el afectivo. La educación emocional debe dejarse sentir en las relaciones interpersonales, “en el clima de aula” y en el trabajo académico.

Según, *Criado del Pozo González-Pérez (2002)*, la afectividad, emociones, sentimientos y pasiones, desempeña un papel importante en nuestras vidas. Están arraigadas biológicamente en nuestra naturaleza y forman parte de nosotros, lo queramos o no. Con la *ira* expresamos malestar y puede servir para defendernos de una situación de peligro; la *ansiedad* nos permite estar en estado de alerta ante situaciones difíciles; la *tristeza* es una forma de expresar el dolor que llevamos dentro o nos lleva a pedir ayuda; con las *rabietas*, manifestamos insatisfacción y frustración, etc. Las *emociones*, *sentimientos*, etc. son necesarios; ahora bien, las emociones, pasiones, pueden dispararse en momentos determinados sino se ejerce el debido control sobre ellas, pueden salir de nuestro control y esto puede llegar a afectar a nuestro bienestar psicológico o repercutir en los demás, de ahí la necesidad de una adecuada educación afectiva.

Estas perspectivas permiten dimensionar más claramente el hecho de que más que pretender cambiar directamente actitudes, hay que modificar los valores y creencias que las preceden, las barreras de la soledad y la falta de comunicación deben destruirse, pero para ello hay muchas actitudes que dependen de nosotros como docentes y que siempre estamos en condiciones de desarrollar y potenciar: amar en el otro la diferencia; lo que de bueno tienen que a nosotros nos falta, por eso es importante que en el aula se respire una atmósfera positiva que favorezca el aprendizaje, la satisfacción de los alumnos, su crecimiento personal y su rendimiento se maximizan solamente cuando el apoyo y la calidez del profesor van acompañados de una organización eficaz, un énfasis en los contenidos académicos y el planteamiento de actividades dirigidas a los objetivos.

En última instancia, será necesario asumir el aula como espacio deliberativo para la formación ética y propiciar la clarificación de valores, el juicio moral autónomo, la resolución de conflictos y una autoestima saludable en los aprendices.

3.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Para *Mondy (1997)*, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Por eso *Valdés (2000)*, manifiesta que el mejoramiento de la

escuela y de la enseñanza en el aula entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

2. Permitir el tratamiento de los educadores como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la administración. *Darling-Hammond (1986) en Valdés, (2000).*
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. *Fuchs (1997)* señala que la evaluación de desempeño es el eje del proceso de Mejoramiento Organizacional por lo que debe caracterizarse por ello al momento de construirla.

Todos los actores de educación, somos conscientes del significado que la evaluación tiene dentro de una actualizada concepción en los que el papel esencial del agente educativo no es tanto entregar cantidad de información o sentar cátedra sobre un determinado campo del saber sino el de convertirse en un verdadero estratega en la generación de condiciones que efectivamente hagan posible su labor, en este contexto, y con justa razón, el desempeño profesional docente se constituye en objeto de revisión, análisis y reflexión en búsqueda de pistas y respuestas que ayuden a incrementar la calidad de los sistemas educativos, esto quiere decir que los docentes somos actores claves y relevantes para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero la docencia eficaz y eficiente depende del conjunto de decisiones, saberes y prácticas de sujetos e instituciones que dialogan y se entrecruzan en el campo educativo, político y social, y que tienen su punto de confluencia en la escuela.

3.5. ¿PARA QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE?

En la medida en que se tenga profesionales que estén alerta respecto a su rol, tareas y funciones, saber cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se contará con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los niños y

adolescentes, como también en sus necesidades de desarrollo personal, ahora bien, ¿para qué evaluamos? Para:

- a. Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional.
- b. Contribuir al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones.
- c. Favorecer la formación integral de los niños y adolescentes.

Con el desarrollo de estos parámetros se busca el aumento y seguridad de producción en la institución, el manejo adecuado del recurso humano ya que esto permitirá ser más competitivo, lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito, mejorar su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de la escuela y educacional y sus aspiraciones de carrera.

3.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2001), refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

3.6.1. Beneficios para el director:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3.6.2. Beneficios para el evaluado:

- Saber que disposiciones o medidas toma el director o rector para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio estudiante o docente deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.
- Estimula a los docentes para que brinden a la institución sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores docentes.

3.6.3. Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

El panorama es claro, todos nos beneficiamos con la evaluación, porque nos permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitir determinar si existe la necesidad de volver a capacitar o fortalecer la existente, detectar errores en el diseño, a resolver problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo y a modificar o ratificar el modelo pedagógico existente.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

Al hablar de desempeño de directivos, hacemos referencia el “cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”, la Evaluación de Desempeño es el proceso que da cuenta del nivel de cumplimiento de las obligaciones a que se han comprometido docentes directivos y técnico-pedagógicos, de la forma más precisa y fundada posible.

Pero ¿Cuáles son dichas obligaciones? Unas están definidas en términos formales y administrativos y otras se relacionan con dimensiones, más específicas y profesionalizadas, este proceso se enfoca claramente a potenciar un efectivo liderazgo educativo y pedagógico de los establecimientos, sin duda, esta opción resulta mucho más compleja de evaluar, pero es más adecuada para generar cambios efectivos de gestión que mejoren la calidad y la equidad educativa. Pero, ¿qué importancia tiene la Evaluación de Desempeño para la gestión escolar y el desarrollo profesional de los docentes directivos y técnico-pedagógicos?

La Evaluación de Desempeño es un proceso al servicio del mejoramiento de las funciones de Docentes Directivas y Técnico-Pedagógicas. Su importancia radica en demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y metas desafiantes, que permitan a escuelas y otras entidades desarrollar una educación de mayor calidad y equidad.

Este proceso más que imponer una dimensión de control en las escuelas, busca generar una oportunidad para la reflexión y desarrollo del liderazgo directivo al interior de las organizaciones educativas.

4.1. ¿QUÉ SE EVALÚA AL DIRECTOR?

Según, *Rull Gargallo (1995)*, afirma que al Director se le pide responsabilidad sobre la integración de aspectos internos y externos del centro educativo. Además de compartir la preocupación por los problemas técnicos y de encargarse de la viabilidad de los proyectos e impulsar las iniciativas que surgen en el centro. Por tanto, gran parte de los estudios relacionados con el cambio y la reforma han identificado al Director como el principal protagonista de la misma en los centros.

Entonces, qué se evalúa al director, la acción académica y administrativa de la dirección del plantel, esto es, las competencias gerenciales, competencias pedagógicas, el liderazgo en la comunidad e institución, la que es posible mediante un ejercicio de valoración de la situación en la que están los alumnos, con relación a los resultados educativos que se espera de ellos, así como de las actividades de los maestros de grupo que contribuyen a dichos resultados, y de aquellas actividades que se desprenden del funcionamiento cotidiano de la dirección y que impulsan o limitan el trabajo en las instituciones, para que la acción académica del directivo resulte exitosa es imperioso que cuente con un plan de acción que establezca la ruta a seguir tanto en el plantel escolar como para mejorar su función.

4.1.1. Funciones y responsabilidades del Director

Wolverton, Gmelch, Montez y Nies (2001), afirman que las tareas del director académico han cambiado con el tiempo, de ser “casi exclusivamente enfocadas en los estudiantes, a incluir una variedad multifacética de funciones, como administrador financiero, del tiempo, del ambiente de trabajo, de la visión curricular y de relaciones públicas externas”. De igual manera, *Robillard (2000)*, manifiesta que el director debe asumir la responsabilidad de liderazgo, de planeación y desarrollo curricular, de la evaluación y de la administración de presupuesto, de evaluación del programa curricular y del desarrollo de sociedades entre constituyentes internos y externos.

Abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se valorarán por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de las escuelas o colegios.

La intervención del director es parte del proceso formativo y de las prácticas que tienen como propósito fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos garantizar el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del currículo institucional.

Rutherford (1985), señala que cuando un director tiene una visión clara sobre el futuro de la escuela, la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan.

Asimismo, *Dwyer (1982)*, nos dice, que los directores eficientes tienen una visión congruente de lo que debiera ser la escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión. Esta les sirve de guía en todas las decisiones que deben tomar. Traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores, alumnos y administrativos. Establecen un clima escolar que favorece el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas.

Como se puede dar cuenta, la dirección de las instituciones escolares como una actividad profesional implica nuevas responsabilidades, tareas y roles que han ampliado y transformado el contenido de la labor de los directores escolares y generan nuevas demandas a su perfil profesional, haciendo de su función la necesidad de mejorar continuamente, de alcanzar las metas propuestas, y de involucrar a todos en esos propósitos, eso es demostrar su carácter multiforme, la complejidad de su modelación teórica, su carácter socio-histórico, como resumen *Cortina Adela (1998)*, “La profesión está asociada con: misión, vocación, preparación específica, grado académico, desempeño de tareas, competencia técnica, funciones específicas, actividad social, etc.”

Entonces, se requiere que cada director posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la misma, por lo que requiere: proyectar con claridad las metas y acciones, establecer un plan de trabajo, coordinar todos los recursos disponibles, crear el ambiente adecuado para que cada actor desempeñe la tarea responsable y eficientemente, por lo tanto tiene la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas correspondientes hacia el logro de objetivos y de las metas institucionales, a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una escuela, más eficaz será la misma, todo esto permitirá como dice *Vollmer, M., (1996)*.

“Fortalecer la función del director para el ejercicio de un liderazgo democrático y responsable, y avanzar en la búsqueda de alternativas para la elección de un profesional que combine criterios de competencia profesional y conocimientos

teóricos, con legitimidad del liderazgo y aceptación de su autoridad, será sin lugar a dudas, una prioridad para los gobiernos.”

Según *Mc Gregor, (1969)*, la formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela y en particular su director no consideran sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno.

Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva (Kotter, 1997). Esta afirmación aceptada en el campo empresarial, se pretende comprobar si es válida en el ámbito educativo.

4.1.2. El liderazgo como competencia pedagógica del director

Según, *Kotter, (1996)*, es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Para *Lorenzo Delgado (1996)*, el liderazgo está relacionado con ejercer en una persona o en un grupo las funciones de dirección, dominio o influencia en beneficio del desarrollo humano, se ha conceptualizado como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización.

- Una *función*. Por eso se habla más de *liderazgo* que de *líder*.
- Una *estrategia para toda la organización*: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- Es *compartida*, en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores... Se ejerce colegiada y colaborativamente.

- *Se inserta en la cultura.* Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- *Reside en el grupo,* pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan.

Es claro notar que las características de un verdadero líder se encuentra en la capacidad de visualizar el futuro y plantear acciones claras para combatir el futuro, y lograr las metas que benefician a su equipo de trabajo.

No olvidemos que antes de ser director fue o es maestro ante todo y es una profesión de grandes y complejas responsabilidades para con las personas y para con la sociedad. De esto se deduce la imperiosa necesidad de una formación ética profesional propia para este ejercicio, como una estricta justicia ante los demás, sin tomar en cuenta los cargos ocasionales que se podría desempeñar, lo primero es, el servicio a los demás.

Un director, entonces, debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El liderazgo del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

4.1.3. El liderazgo como competencia gerencial del director

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales, que según, *Mary Parker Follett* (1997), define la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esto está claramente enfocado en la dinámica de un grupo o una organización para crear su desarrollo y crecimiento de acuerdo a una misión o proyecto conjunto. En dicha línea de análisis, *Stoner, Freeman y Gilbert* (1997), sostienen que la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. Esto hace que incida en el desarrollo y crecimiento de los procesos de las instituciones educativas asegurando su integralidad.

El director del centro educativo tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones y las de los alumnos, profesores, administrativos y personal auxiliar, bajo un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia, lo que demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, descentralizar el centro educativo organizacionalmente, diversificación curricular y descentralización educativa y docencia.

4.1.4. Competencias de liderazgo en la comunidad

Las competencias de liderazgo en la comunidad son habilidades que le permiten aprehender, conocer, comprender, entender e interpretar la realidad circundante para dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos.

Peter Drucker (1995), afirma que el gerente es un trabajador basado en el conocimiento, es un trabajador cerebral y su trabajo esencial es pensar, lo cual le permitirá identificar, analizar y resolver problemas de todo tipo, tomar decisiones bajo condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizar datos e

información del mercado y del colegio, incorporar nuevas ideas y conocimientos, diseñar nuevos procesos, innovar productos o servicios, etc.

Estas competencias también son llamadas interpersonales, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores. *Fainstein, H. (2005).*

También comprende poseer empatía, que es la capacidad de escuchar y comprender las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello, sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

Según *Castro, F. (2005)*, es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

4. METODOLOGÍA

Participantes:

Esta investigación se realizó en el Colegio Técnico, “Catorce de Octubre”, ubicado en la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, jurisdicción de la provincia de Cotopaxi, es fiscal, con jornada matutina, ubicado en el sector urbano, cuenta con una población de 66 estudiantes, 60 padres de familia, 7 docentes, 5 administrativos y un supervisor escolar, brinda educación desde el octavo al décimo año de educación básica, con dos especialidades cortas como son: Cerrajería y Corte y Confección.

Muestra de investigación:

En vista de que el colegio dispone de una pequeña población, se tomó en cuenta a toda la población, lo cual arrojó un resultado netamente favorable, puesto que nadie estuvo exento de participación.

Técnicas e instrumentos de investigación:

Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación fueron:

La Entrevista, a través de ésta y del intercambio de información que se efectuó cara a cara con las autoridades, maestros, estudiantes y padres de familia, sirvió para obtener información y adecuar situaciones para la aplicación de instrumentos.

La Encuesta, cuyo objetivo primordial fue la de medir las variables a través de las preguntas cerradas para contrastar opiniones y puntos de vista de la población de forma sistemática y ordenada, cuya finalidad fue exploratoria, para la cual se utilizó como instrumentos los siguientes cuestionarios:

- **La autoevaluación de los docentes**, consta de siete dimensiones: sociabilidad pedagógica, con siete ítems; habilidades pedagógicas y didácticas, con veinticuatro; desarrollo emocional, con once; atención a estudiantes con necesidades especiales, diez; aplicación de normas y reglamentos, diez; relaciones con la comunidad, nueve y clima de trabajo, con nueve ítems.

- **La coevaluación de los docentes**, constituye de cuatro dimensiones: desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas, con nueve ítems; cumplimiento de normas y reglamentos, cinco; disposición al cambio en educación, cuatro y desarrollo emocional, con ocho ítems.
- **La evaluación de los docentes por los miembros del Consejo Directivo o Técnico**, tiene cinco dimensiones: sociabilidad pedagógica, ocho preguntas; atención a estudiantes con necesidades especiales, con siete ítems; habilidades pedagógicas y didácticas, diez preguntas; aplicación de normas y reglamentos, cinco ítems y relación con la comunidad, que tiene cuatro preguntas.
- **La evaluación de los docentes por los estudiantes**, consta de cuatro dimensiones: habilidades pedagógicas y didácticas, ocho preguntas; habilidades de sociabilidad pedagógica, seis ítems; atención a estudiantes con necesidades individuales, siete ítems y relación con los estudiantes, que tiene cuatro preguntas.
- **La evaluación de los docentes por los padres de familia**, tiene cuatro dimensiones: relación con la comunidad, tres preguntas; normas y reglamentos, cuatro; sociabilidad pedagógica, seis y atención a estudiantes con necesidades individuales, seis ítems.

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

- **La autoevaluación de los directivos**: consta de tres dimensiones: competencias gerenciales, con sesenta y tres preguntas; competencias pedagógicas, catorce y las competencias de liderazgo en la comunidad, con nueve ítems.
- **La evaluación del director o rector y del vicerrector o subdirector, por el Consejo Directivo o Técnico y evaluación al Consejo Técnico por la Directiva del mismo**: consta de tres dimensiones: competencias gerenciales, con sesenta y dos preguntas; competencias pedagógicas, catorce y las competencias de liderazgo en la comunidad, con nueve ítems.

- **La evaluación de los directivos del Consejo Directivo o Técnico por el Consejo Estudiantil:** consta de tres dimensiones: competencias gerenciales, con catorce preguntas; competencias pedagógicas, cinco y las competencias de liderazgo en la comunidad, con nueve ítems.
- **La evaluación de los directivos del Consejo Directivo o Técnico por el Comité Central de Padres de Familia:** consta de tres dimensiones: competencias gerenciales, con dieciocho preguntas; competencias pedagógicas, seis y las competencias de liderazgo en la comunidad, con diez ítems.
- **La evaluación del director o rector por parte del Supervisor Escolar:** consta de tres dimensiones: competencias gerenciales, con sesenta y cinco preguntas; competencias pedagógicas, catorce y las competencias de liderazgo en la comunidad, con once ítems.

La Observación, la misma que sirvió para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos, lo cual proporcionó interrelaciones de manera directa con el medio y la gente que lo forman para realizar los estudios de campo, para las observaciones de clase se utilizó un cuestionario, el mismo que tenía los siguientes criterios:

Actividades iniciales, que constaba de seis ítems, *proceso de enseñanza-aprendizaje*, con trece ítems y el *ambiente en el aula* con cinco.

La Recopilación bibliográfica, mediante la cual se ha podido conformar el marco teórico de esta investigación mediante fuentes primarias y secundarias, de aquellos organismos, instituciones y personas que tienen la información requerida, en forma oral, escrita o grabada.

Estas técnicas e instrumentos utilizados, permitieron reflexionar sobre el desempeño profesional con el fin de mejorar la práctica docente en el aula, así como obtener información sobre el desempeño profesional del director, con el fin de mejorar la gestión de la institución a la que dirige y medir las variables a través de varios parámetros, para contrastar opiniones y puntos de vista de la población de forma sistemática y ordenada.

También se utilizó en esta investigación: cámara fotográfica, la misma que sirvió como prueba que abaliza la aplicación de los instrumentos de la investigación, lo que puso de manifiesto la importancia de la activación de la enseñanza, la cual constituye la vía idónea para evaluar y elevar la calidad de la educación en nuestro país.

Diseño:

Esta investigación es socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico, se ha optado por combinar la metodología cualitativa y cuantitativa y formar una imagen explicativo-descriptivo; *explicativo*, por cuanto se pudo descubrir y verificar mediante un análisis relacional las funciones específicas que cumplen tanto directores como profesores, padres de familia y estudiantes; y *descriptivo*, ya que podemos palpar directamente desde una investigación de campo toda la problemática educacional, es por ello que la activación de la enseñanza ha tenido por lo general un enfoque empírico.

Procedimiento:

Para efectuar esta investigación el primer paso a dar fue seleccionar el establecimiento educativo, para lo cual me entrevisté con el Rector, a quien formulé los objetivos que tenía la presente investigación y quien lo patrocinaba, luego de la cual se ajustó los horarios para la aplicación de los instrumentos y observación de clases, de acuerdo a la disponibilidad de los docentes, estudiantes y padres de familia, previo al conocimiento de la población con la que trabajaría y para la cual debía preparar y reproducir los instrumentos, para su aplicación; para la recolección de la información, aparte de los instrumentos aplicados, también utilicé el fichaje, que posibilitó la recolección de información bibliográfica, argumentos con los cuales se propuso alternativas para enfrentar y resolver la problemática, también se utilizó: cámara fotográfica, páginas de Internet, video conferencias, guías didácticas, folletos, revistas “pizarra”, instructivos, textos, etc., los mismos que sirvieron para recolectar, contrastar, analizar e interpretar información, con lo que se procedió a la planificación del proyecto de mejoramiento educativo, y estructuración del informe o tesis.

Comprobación de los supuestos:

Los supuestos como instrumentos de trabajo de tipo descriptivo-explicativo, cuyo propósito fue cuantificar el fenómeno, y explicarlo cualitativamente mediante el análisis relacional de la información teórica con los datos de la investigación de campo, no se pudo comprobar considerando la gran importancia de los supuestos teóricos y la práctica dominante del accionar educativo que promueve la asimilación de conceptos, valores y formas de pensamiento, especialmente aquéllos relacionados con la cooperación, accionar docente y la solución de conflictos, en lo que la institución, maestros, alumnos y padres de familia juegan un papel importante en la situación general de la educación y la calidad de las instituciones educativas, porque le dan relevancia a otras formas fundamentales como el papel del currículo, clima psicológico, cooperación y competencia, estratificación social, marginación cultural y segregación.

5. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES (10 PTOS)

TABLA 1

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
TOTAL	---	---	---	---	---	---	4,839	0,691

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICA (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION 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	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092

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.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0	0			7		
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.16. Recalco los puntos clave de	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099

los temas tratados en la clase.								
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados tiempo.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.2. Sintetizar	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
2.24.3. Reflexionar.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.4. Observar.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.5. Descubrir.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.6. Exponer en grupo.	0	0,026	0,051	0,231	0,206	7	0,514	0,073
2.24.7. Argumentar.	0	0,026	0	0,077	0,515	7	0,618	0,088
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.9. Redactar con claridad.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.12. Escuchar.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.13. Respetar.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
2.24.14. Consensuar.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
2.24.15. Socializar.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.16. Concluir.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
2.24.17. Generalizar.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
2.24.18. Preservar.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
TOTAL	---	---	---	---	---	---	27,977	3,997

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0	0,051	0,231	0,309	7	0,591	0,084
3.10. Me preocupa porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
TOTAL	---	---	---	---	---	---	7,463	1,066

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0,051	0,231	0,309	7	0,591	0,084
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0	0,051	0,154	0,412	7	0,617	0,088
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092

4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0	0,051	0,231	0,309	7	0,591	0,084
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,026	0	0,308	0,206	7	0,54	0,077
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre el avance académico y personal del estudiante.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6,249	0,893

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
5.2. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096

5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,078	0,051	0	0,206	7	0,335	0,048
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6,72	0,960

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0	0,154	0,515	7	0,669	0,096
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0	0	7	0	0,000
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099

6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
TOTAL	---	---	---	---	---	---	5,456	0,779

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

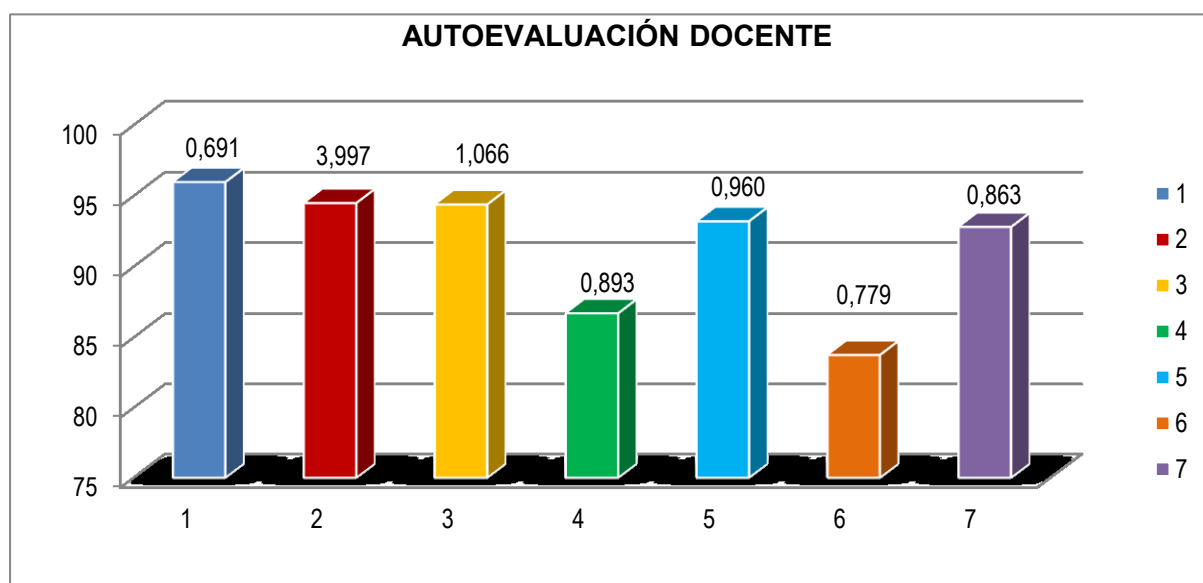
7. CLIMA DE TRABAJO	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,072
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0	0	0,231	0,412	7	0,643	0,092
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0	0	0,721	7	0,721	0,103
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0	0,077	0,618	7	0,695	0,099
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6,255	0,863
PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS							9.249	

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Sociabilidad pedagógica (0.72 pts)	0,691
2. Habilidades pedagógicas y didácticas (4.23 pts)	3,997
3. Desarrollo emocional (1.13 pts)	1,066
4. Atención a estudiantes con necesidades especiales (1.03 pts.)	0,893
5. Aplicación de normas y reglamentos (1.03 pts)	0,960
6. Relaciones con la comunidad (0.93 pts)	0,779
7. Clima de trabajo (0.93 pts)	0,863
PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS	9,249



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la autoevaluación realizada a los docentes en lo referente a las relaciones con la comunidad obtienen un puntaje de 0.779/0.93 puntos, éste es considerado el puntaje más bajo de toda la tabla. Todo apunta a que los docentes de este establecimiento educativo mantienen una armonía entre todos los estamentos que hacen educación y que por lo tanto su autoevaluación es netamente positiva, porque son conscientes del trabajo que realizan y sus funciones son claramente perceptibles a través de la labor social al servicio de sus usuarios.

COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES (10 PTOS)

TABLA 2

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3.46 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,578	4,620	14	5,198	0,371
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0	0	0,867	4,235	14	5,102	0,364
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad.	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0	0	0,578	4,62	14	5,198	0,371
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0	0	2,023	2,695	14	4,718	0,337
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,867	4,235	14	5,102	0,34
TOTAL	---	---	---	---	---	---	46,59	3,328

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0,867	4,235	14	5,102	0,364

2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0	0	5,39	14	5,390	0,385
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0,578	4,62	14	5,198	0,371
TOTAL	---	---	---	---	---	---	26,47	1,891

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0	0	1,445	3,465	14	4,91	0,351
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0	0	0,578	4,62	14	5,198	0,371
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
TOTAL	---	---	---	---	---	---	20,792	1,485

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
4.4. Está dispuesto a aprender de	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378

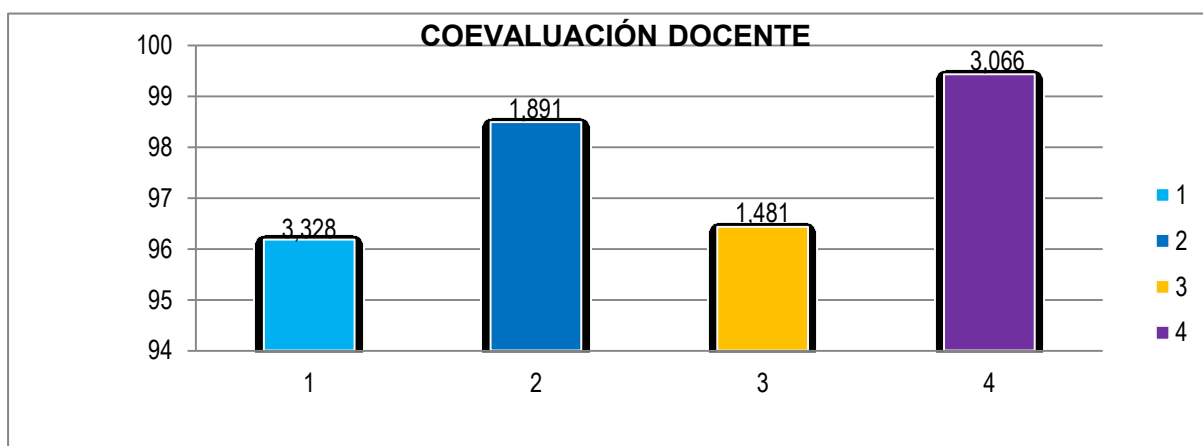
personas, ideas y opiniones ajenas.								
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0	0	0,289	5,005	14	5,294	0,378
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0	5,39	14	5,39	0,385
TOTAL	---	---	---	---	---	---	42,928	3,066
PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS								9.770

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA COEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Habilidades pedagógicas y didácticas (3.46 pts)	3.328
2. Cumplimiento de normas y reglamentos (1.92 pts)	1.891
3. Disposición al cambio (1.54 pts)	1.485
4. Desarrollo emocional (3.08 pts.)	3.066
PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS	9.77



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la coevaluación realizada por los jefes de área a los docentes del establecimiento en lo concerniente a las habilidades pedagógicas y didácticas; y su disposición al cambio obtienen un puntaje de 3.328/3.46 y 1.485/1.54 puntos,

respectivamente. Se puede notar que el puntaje más bajo efectuado por los jefes de área, oscila entre 3.328/3.46 y 1.485/1.54 puntos, lo que da a entender que tienen una marcada referencia de cada docente, porque conocen de las estrategias didácticas que incluyen actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas que promuevan los aprendizajes que se pretenden y contribuyen al desarrollo personal y social de los estudiantes.

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

TABLA 3

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2.35 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0,442	1,475	7	1,917	0,274
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	0,442	1,475	7	1,917	0,274
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0,663	1,180	7	1,843	0,263
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0,442	1,475	7	1,917	0,274
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
TOTAL	---	---	---	---	---	---	14,67	2,096

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	1,105	0,590	7	1,695	0,242
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	1,105	0,590	7	1,695	0,242
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0,148	0,884	0,590	7	1,622	0,232
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0	0	0	1,105	0,590	7	1,695	0,242
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	1,105	0,590	7	1,695	0,242
TOTAL	---	---	---	---	---	---	11,94	1,706

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0,148	0,663	0,885	7	1,696	0,242
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
3.4. Entrega el plan anual y de	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253

unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.								
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0,148	0,663	0,885	7	1,696	0,242
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0,663	1,180	7	1,843	0,263
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0,663	1,180	7	1,843	0,263
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0,148	0,663	0,885	7	1,696	0,242
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	1,105	0,590	7	1,695	0,242
TOTAL	---	---	---	---	---	---	17,545	2,506

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1. 47 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0,148	0,884	0,590	7	1,622	0,232
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,148	0,663	0,885	7	1,696	0,242
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0,148	0,663	0,885	7	1,696	0,242
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0,148	0,884	0,590	7	1,622	0,232
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0	0,884	0,885	7	1,769	0,253
TOTAL	---	---	---	---	---	---	8,405	1,201

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

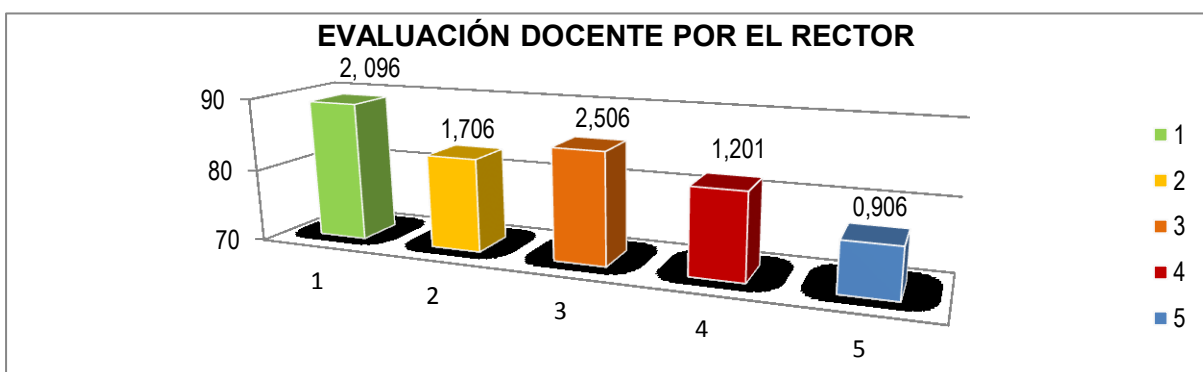
5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1. 18 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,296	0,442	0,885	7	1,623	0,232
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0,296	0,442	0,885	7	1,623	0,232
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0,296	0,663	0,590	7	1,549	0,221
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0,296	0,663	0,590	7	1,549	0,221
TOTAL	---	---	---	---	---	---	6,344	0,906
PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS								8.415

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR EL RECTOR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Sociabilidad pedagógica (2.35 ptos)	2.096
2. Atención a estudiantes con necesidades especiales (2.06 ptos)	1.706
3. Habilidades pedagógicas y didácticas (2.94 ptos)	2.506
4. Aplicación de normas y reglamentos (1.47 ptos)	1.201
5. Relación con la comunidad (1.18 ptos.)	0.906
PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS	8.415



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta tabla la autoridad institucional en lo pertinente a la relación con la comunidad califica con un puntaje de 0.906/1.18 puntos, puntaje relativamente bajo, con respecto a las otras opciones. Se puede valorar en esta tabla que ante la máxima autoridad institucional algunos maestros son evaluados en las opciones tres y cuatro que representa algunas veces y frecuentemente, lo que significa que hay poca vinculación con la comunidad.

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL SUBDIRECTOR O VICERRECTOR (10 PTOS) TABLA 4

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2.35 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	15,928	2,275

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	13,937	1,991

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.4. Entrega el plan anual y de	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284

unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.								
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
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.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	19,91	2,844

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1. 47 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	9,955	1,422

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

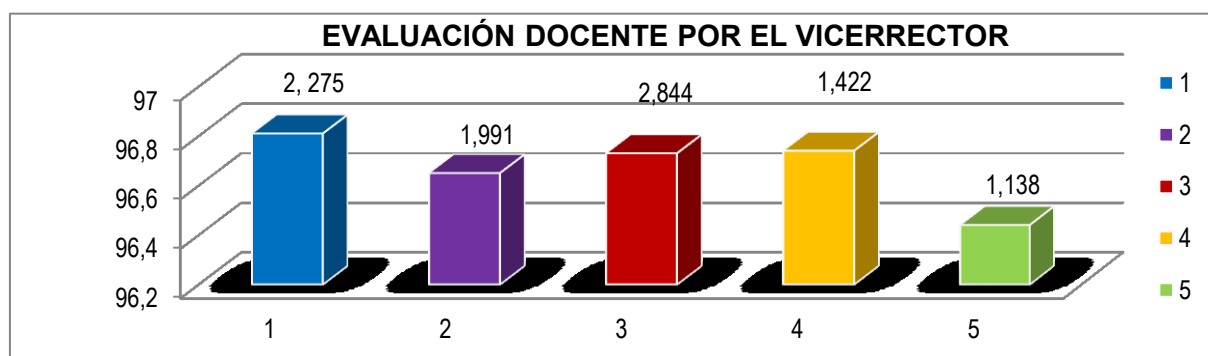
5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0,221	1,770	7	1,991	0,284
TOTAL	---	---	---	---	---	---	7,964	1,138
PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS								9.670

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR EL VICERRECTOR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Sociabilidad pedagógica (2.35 pts)	2.275
2. Atención a estudiantes con necesidades especiales (2.06 pts)	1.991
3. Habilidades pedagógicas y didácticas (2.94 pts)	2.844
4. Aplicación de normas y reglamentos (1.47 pts)	1.422
5. Relación con la comunidad (1.18 pts.)	1.138
PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS	9.670



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta tabla la segunda autoridad institucional en lo pertinente a la relación con la comunidad califica con un puntaje de 1.138/1.18 puntos. Esto es perceptible claramente que para esta autoridad, la mayoría de los docentes conocen, aplican y toman en cuenta que en el contexto educativo convergen, múltiples factores que se interrelacionan posibilitando que un sujeto alcance o no el objetivo educativo fijado.

EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LOS 3 VOCALES DEL CONSEJO DIRECTIVO (10 PTOS)

TABLA 5

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2.35 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
TOTAL	---	---	---	---	---	---	49,392	2,352

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.6. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, cuadernos o a través de una entrevista personal.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
TOTAL	---	---	---	---	---	---	43,218	2,058

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294

estipulados por las autoridades.								
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
3.10. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
TOTAL	---	---	---	---	---	---	61,74	2,940

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1. 47 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0	0	6,174	21	6,174	0,294
TOTAL	---	---	---	---	---	---	30,870	1,470

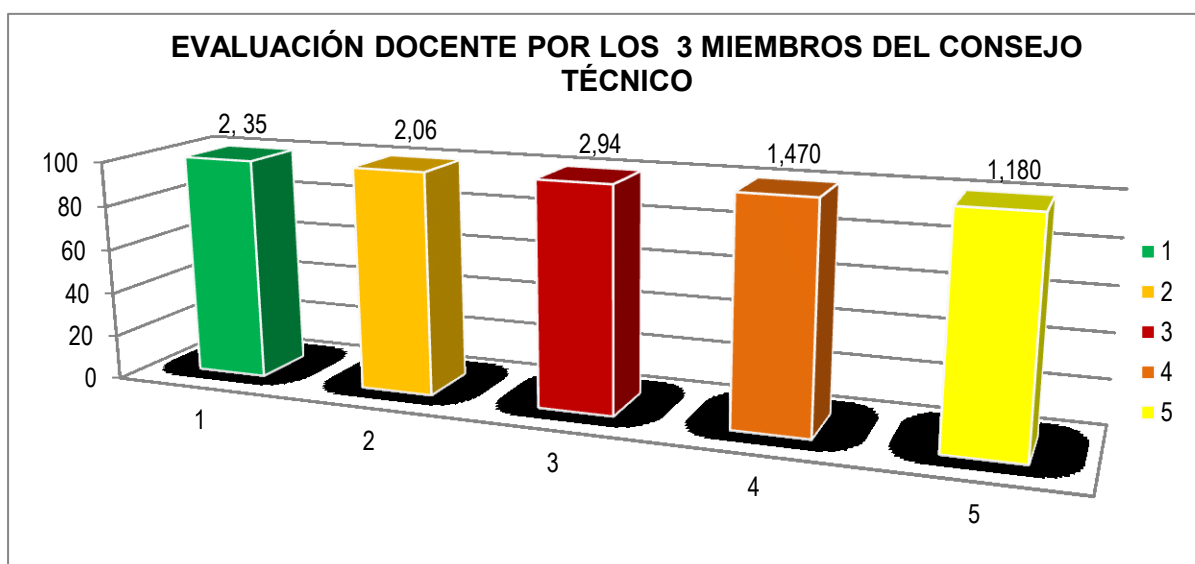
DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS) <i>En promedio, el docente de su institución:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	6,195	21	6,195	0,295
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0	0	0	6,195	21	6,195	0,295
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0	0	0	6,195	21	6,195	0,295
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0	6,195	21	6,195	0,295
TOTAL	---	---	---	---	---	---	24,780	1,180
PUNTAJE TOTAL / 10 PUNTOS								10.00
CALIFICACION DE EVALUACIÓN PROMEDIO	RECTOR		VICERRECTOR		CONSEJO DIRECTIVO		PROMEDIO	
	8.415		9.670		10		9.362	

Fuente: Encuesta a docentes**Elaboración:** Noé Ramiro Lema Ortega

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR LOS 3 MIEMBROS DEL
CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO**

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Sociabilidad pedagógica (2.35 pts)	2.35
2. Atención a estudiantes con necesidades especiales (2.06 pts)	2.06
3. Habilidades pedagógicas y didácticas (2.94 pts)	2.94
4. Aplicación de normas y reglamentos (1.47 pts)	1.470
5. Relación con la comunidad (1.18 pts.)	1.180
PUNTAJE TOTAL/10 PUNTOS	10.00



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta tabla los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico califican con un puntaje de 10/10 puntos. Los tres miembros del Consejo Directivo tienen una excelente apreciación con respecto a sus compañeros, de ahí que lo importante es reconocer y aceptar lo que más nos cuesta y sabernos manejar en aquellas actitudes que son favorecedoras de las relaciones, como es la sintonía o empatía, esencial para que el docente se encuentre en una atmósfera de credibilidad, confianza y participación.

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

TABLA 6

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0,171	0,686	2,056	40,474	66	43,387	0,657
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	0	0,343	0,514	43,904	66	44,761	0,678
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	0	0	1,542	43,218	66	44,76	0,678
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	0,171	0,343	0,514	43,218	66	44,246	0,670

1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	0	0,343	2,056	41,846	66	44,245	0,670
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	0	0,343	2,056	41,846	66	44,245	0,670
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0	1,029	2,056	40,474	66	43,559	0,660
1.8. Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	0	0	1,028	43,904	66	44,932	0,681
1.8.2. Sintetizar.	0	0	0	0,514	44,590	66	45,104	0,683
1.8.3. Reflexionar.	0	0	0	2,056	42,532	66	44,588	0,676
1.8.4. Observar.	0	0	0	0,514	44,59	66	45,104	0,683
1.8.5. Descubrir.	0	0	0	0,514	44,59	66	45,104	0,683
1.8.6. Redactar con claridad.	0	0	0,343	1,542	42,532	66	44,417	0,673
1.8.7. Escribir correctamente.	0	0	0	1,028	43,904	66	44,932	0,681
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	0	0	0	45,276	66	45,276	0,686
TOTAL	---	---	---	---	---	---	668,66	10,131

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. HABILIDADES DE SOCIALIZACIÓN PEDAGÓGICA (4.12 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	0	0	1,028	43,218	66	44,246	0,670
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.	0	0	0	2,056	42,532	66	44,588	0,676
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	0,171	0	1,542	42,532	66	44,245	0,670
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	0	1,029	3,598	37,044	66	41,671	0,631
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	0	1,372	3,598	37,044	66	42,014	0,637
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,343	2,57	40,474	66	43,387	0,657
TOTAL	---	---	---	---	---	---	260,151	3,942

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 P) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	0	0,343	1,028	41,16	66	42,531	0,644
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	0,342	0,343	12,85	20,580	66	34,115	0,517
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	0	1,372	2,056	37,73	66	41,158	0,624
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	0,171	1,715	1,542	38,416	66	41,844	0,634
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	0	0	4,626	37,044	66	41,670	0,631
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	0,171	1,029	3,598	34,3	66	39,098	0,592
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,342	0	1,028	40,474	66	41,844	0,634
TOTAL	---	---	---	---	---	---	282,26	4,277

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	0	0,343	1,028	43,218	66	44,589	0,676
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	0	0	2,056	41,846	66	43,902	0,665
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0	0,686	0	43,904	66	44,59	0,676
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0	0	2,57	41,846	66	44,416	0,673
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirlos en	0	0	1,029	1,542	38,416	66	40,987	0,621

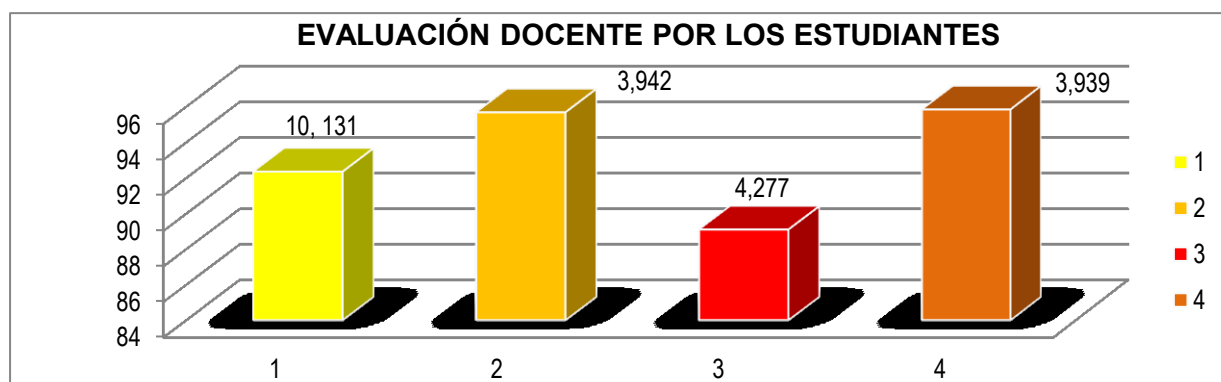
forma verbal o física.								
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	0,513	0,686	2,57	37,730	66	41,499	0,629
TOTAL	---	---	---	---	---	---	27,977	3,997
PUNTAJE TOTAL / 24 PUNTOS								22.289

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR LOS ESTUDIANTES

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Habilidades pedagógicas y didácticas (10.97 pts)	10.131
2. Sociabilidad pedagógica (4.12 pts)	3.942
3. Atención a estudiantes con necesidades especiales (4.80 pts)	4.277
4. Relación con los estudiantes (4.11 pts)	3.939
PUNTAJE TOTAL/24 PUNTOS	22.289



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La evaluación docente efectuada por los estudiantes en lo pertinente a la atención a estudiantes con necesidades especiales califican con 3.939/4.11. Podemos darnos cuenta que en esta tabla los estudiantes encuestados afirman que la relación con ellos es siempre, a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información, con lo que son muy buenos emisores, con técnicas correctas, de ahí que ser educadores implica, antes que nada, construir en nuestra red y en nuestros grupos esa mirada comunicacional, que nos va a dar una comprensión y un sistema de acciones de otra profundidad.

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

TABLA 7

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	2,111	2,105	3,16	38,778	60	46,154	0,769
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	4,21	2,528	37,935	60	44,673	0,745
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	2,111	1,684	2,528	41,307	60	47,63	0,794
TOTAL	---	---	---	---	---	---	138,457	2,308

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0	0,421	1,264	46,365	60	48,05	0,801
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0	0,421	2,528	46,365	60	49,314	0,822
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	2,111	0,421	0,632	48,051	60	51,215	0,854
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	0	0,842	3,16	44,679	60	48,681	0,811
TOTAL	---	---	---	---	---	---	197,260	3,288

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y	0	0	1,263	1,264	46,365	60	48,892	0,815

respeto.								
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	4,222	0	3,16	44,679	60	52,061	0,868
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	0	0	1,264	48,894	60	50,158	0,836
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	0	0	0	0	60	0	0,000
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	0	0	1,896	47,208	60	49,104	0,818
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	4,222	0,421	1,896	42,993	60	49,532	0,826
TOTAL	---	---	---	---	---	---	249,747	4,162

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

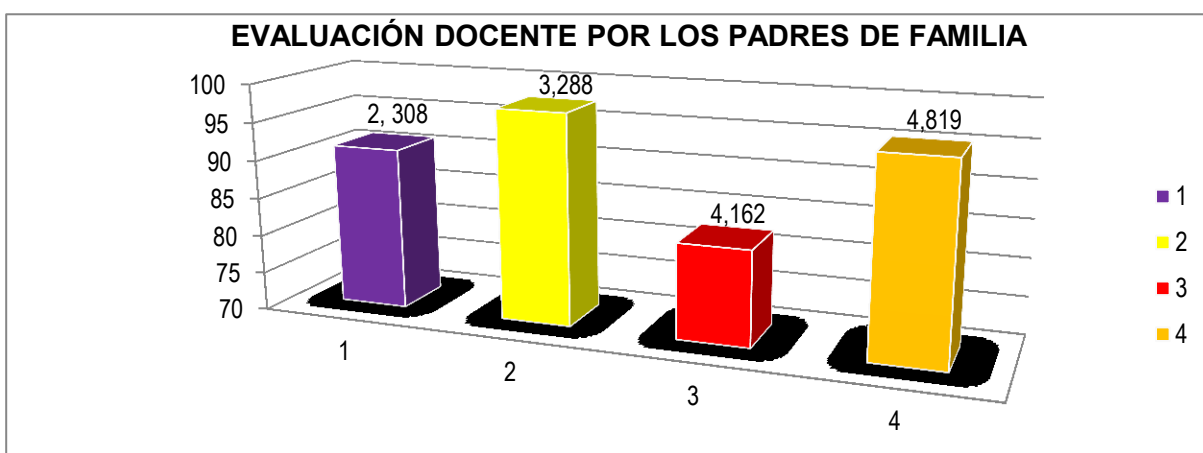
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS) <i>El docente:</i>	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	0	0,842	1,896	44,679	60	47,417	0,790
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.	0	0	0,842	4,424	41,307	60	46,573	0,776
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	0	1,263	5,688	38,778	60	46,573	0,776
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	0	0	2,528	47,208	60	49,736	0,829
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	0	1,684	3,792	42,15	60	47,626	0,794
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	4,222	0,842	0,632	45,522	60	51,218	0,854
TOTAL	---	---	---	---	---	---	289,143	4,819
PUNTAJE TOTAL / 16 PUNTOS							14.577	

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR LOS PADRES DE FAMILIA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Relación con la comunidad (2.53 pts.)	2.308
2. Norma y reglamentos (3.37 pts)	3.288
3. Sociabilidad pedagógica (5.05 pts)	4.162
4. Atención a estudiantes con necesidades individuales (5.05 pts)	4.819
PUNTAJE TOTAL/16 PUNTOS	14.577



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La evaluación docente efectuada por los padres de familia en lo pertinente a la sociabilidad pedagógica califican con 4.162/5.05 puntos, relativamente el puntaje más bajo de esta tabla. Tomando como referencia estos resultados se puede verificar que existe sociabilidad pedagógica hacia los usuarios, pero hace falta más interacción para llegar a todas las dimensiones del educando, como un proceso que asiste al alumno en todas sus necesidades, tanto en las que requieren satisfacción para un adecuado desarrollo, como en las específicas que señalan su evolución personal y las exigencias del medio en que vive.

MATRIZ DE EVALUACIÓN: OBSERVACIÓN DE CLASE TABLA 8

A. ACTIVIDADES INICIALES

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
	Sí	No
El docente:		
1. Presenta el plan de clase al observador.	3	11
2. Inicia su clase puntualmente.	14	0

3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	12	2
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	14	0
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	14	0
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	11	3
Total de Respuestas	68	16
Puntaje Total	85,00	0,00
Puntaje Promedio	6,07	0,00

B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN El docente:	VALORACIÓN	
	Sí	No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	13	1
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos</i> , experiencias o demostraciones.	14	0
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	14	0
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	14	0
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	14	0
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	14	0
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	14	0
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	14	0
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	12	2
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	11	3
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	14	0
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	14	0
13. Envía tareas	13	1
Total de Respuestas	175	7
Puntaje Total	219	0
Puntaje Promedio	15,63	0,00

C. AMBIENTE EN EL AULA

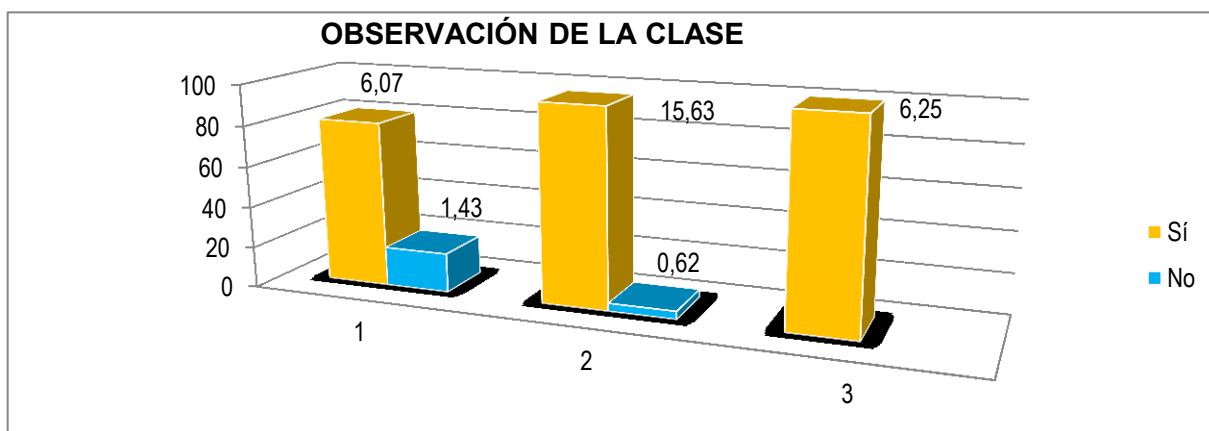
El docente:	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN	
		Sí	No
1.	Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	14	0
2.	Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	14	0
3.	Valora la participación de los estudiantes.	14	0
4.	Mantiene la disciplina en el aula.	14	0
5.	Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	14	0
Total de Respuestas		70	0
Puntaje Total		87,5	0,0
Puntaje Promedio		6,25	0,00
PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE		27,95	0,00

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA CLASE OBSERVADA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO	
	Sí	No
1. Actividades iniciales (7.50 pts.)	6.07	1.43
2. Proceso de enseñanza-aprendizaje (16.25 pts)	15.63	0.62
3. Ambiente en el aula (6.25 pts)	6.25	0.00
PUNTAJE TOTAL/30 PUNTOS	27.95	2.05

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En las actividades iniciales de la clase impartida por los docentes obtienen 6.07/7.50 puntos. Es claro visualizar que casi todos los docentes no presentaron el plan de

lección al observador, sin embargo, el desarrollo de la clase fue satisfactorio, ya que están preparados para este tipo de actividades, porque su planificación es abierta, flexible, coherente y realista, dispuesta al cambio y a ser mejorada.

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE (16/100 PTOS)

CALIFICACIÓN OBTENIDA POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG	EQUIVALENCIA
1. Autoevaluación de los docentes	9.249		
2. Coevaluación de los docentes	9.770		
3. Evaluación de los docentes por el Rector o Director, Vicerrector o Subdirector y 3 Vocales Consejo Directivo (Promedio)	9.362		
4. Evaluación de los docentes por los estudiantes	22.289		
5. Evaluación de los docentes por los padres de familia	14.577		
CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	65.247		
CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:	27.950		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES/100	93.197	A	EXCELENTE

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

EVALUACIÓN A LOS DIRECTIVOS

AUTOEVALUACIÓN DEL RECTOR O DIRECTOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR Y MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO (20.00 PTOS)

TABLA 9

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asisto puntualmente a la institución.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.2. Falto a mi trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,116	0	0	0,699	5	0,815	0,163
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
2.1. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
2.2. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
2.3. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,232	0	0,466	5	0,698	0,140
1.8. Optimizo el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,175	0,9328	5	1,108	0,222
1.9. Delego responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233

mejorar la gestión institucional.								
1.15. Propicio el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.16. Planifico el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	1,166	5	1,166	0,233
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	1,166	5	1,166	0,233
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	1,166	5	1,166	0,233
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,116	0,175	0,699	5	0,99	0,198
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221

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.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.30. Dirijo la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,116	0	0,699	5	0,815	0,163
1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.32. Propicio el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.34. Coordino la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0,116	0,175	0,699	5	0,99	0,198
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.36. Coordino la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233

1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,116	0	0,699	5	0,815	0,163
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.52. Determino la ejecución de los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0,058	0	0	0,932	5	0,99	0,198
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0,058	0	0	0,932	5	0,99	0,198
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.55. Soy corresponsable por el	0	0,058	0	0	0,932	5	0,99	0,198

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.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	0,932	5	0,932	0,186
1.61. Elaboro con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
1.62. Atiendo, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
1.63. Actúo a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
TOTAL	--	---	---	---	---	---	66,115	13,223

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221

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 docente.	0	0	0,232	0,175	0,466	5	0,873	0,175
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,232	0	0,466	5	0,698	0,140
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0,232	0	0,466	5	0,698	0,140
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	0,9328	5	0,933	0,187
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0,058	0,232	0	0,466	5	0,756	0,151
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,350	0,466	5	0,816	0,163
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0,116	0,000	0,932	5	1,048	0,210
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0,058	0,116	0,000	0,932	5	1,106	0,221
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,000	0,932	5	0,932	0,186
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	1,165	5	1,165	0,233
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de	0	0	0,116	0,000	0,932	5	1,048	0,210

problemas relacionados con el aprendizaje estudiantil.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	13,278	2,656

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

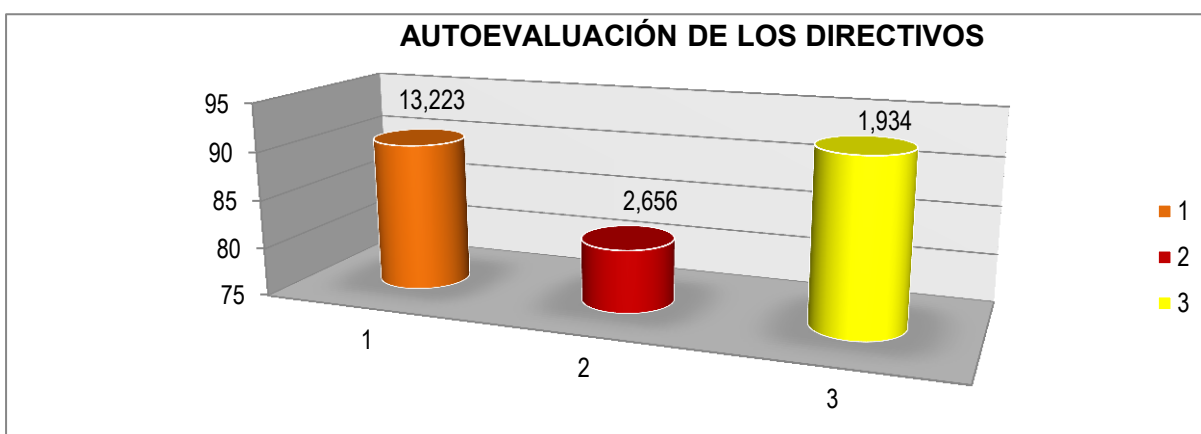
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
3.2. Apoyo el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
3.3. Mantengo buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,000	1,165	5	1,165	0,233
3.4. Evito tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,000	1,165	5	1,165	0,233
3.5. Delego responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,232	0,175	0,466	5	0,873	0,175
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,175	0,932	5	1,107	0,221
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,116	0	0,9328	5	1,049	0,210
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,116	0	0,932	5	1,048	0,210
TOTAL	--	---	---	---	---	---	9,669	1,934
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								17,813

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.65 ptos)	13.223
2. Competencias pedagógicas (3.26 ptos)	2.656
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.09 ptos)	1.934
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	17.813



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la autoevaluación de los miembros del Consejo Directivo o Técnico en competencias pedagógicas obtienen 2.656/3.26 puntos. Considerando la magnitud de las respuestas se puede apreciar que los directivos tienen la predisposición de organizar, planificar y adecuar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo, que potencie el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO (20 PTOS)

TABLA 10

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,059	0	0	0,472	3	0,531	0,177

1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

infraestructura y equipamiento del plantel.								
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.26. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.42. Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
1.61. Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL	--	---	---	---	---	---	43,188	14,396

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	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.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,531	0	3	0,531	0,177
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.6. Solicita a los docentes, que	0	0	0	0	0,708	3	0,701	0,234

den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.								
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL	--	---	---	---	---	---	9,315	3,105

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL	--	---	---	---	---	---	6,254	2,085
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								19,586

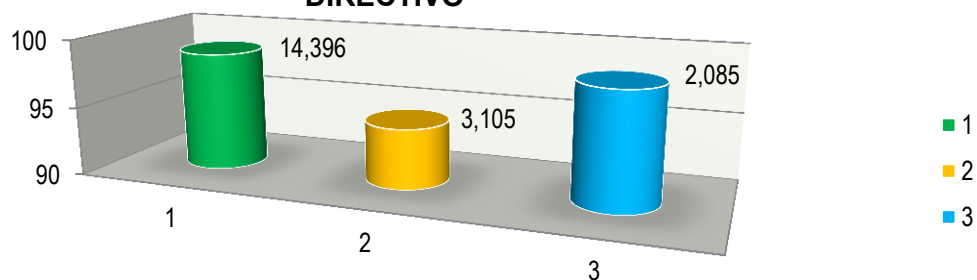
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL RECTOR POR LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.59 pts)	14.396
2. Competencias pedagógicas (3.29 pts)	3.105
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.12 pts)	2.085
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	19.586

EVALUACIÓN AL RECTOR POR MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a la evaluación del Rector por los 3 miembros del Consejo Directivo o Técnico en las competencias pedagógicas obtiene 3.105/3.29 puntos. Totalmente acertadas las competencias pedagógicas del rector, lo que ha permitido entender y mejorar la organización a través de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva, el desarrollo de comunidades de aprendizaje y movilización de todos hacia el fin común de educar ejerciendo el liderato administrativo a través de la implantación de planes operacionales a corto y largo plazo para administrar el tiempo, el espacio, los recursos humanos y los recursos fiscales; lo cual conlleva a tomar decisiones, ejercer control, dar dirección y monitorear resultados, ha hecho que le reconozcan y lo califiquen.

EVALUACIÓN DEL SUBDIRECTOR O VICERRECTOR POR PARTE DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO (20 P)

TABLA 11

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo	0	0,118	0	0	0,236	3	0,354	0,118

o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.								
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0,236	0,000	0,236	3	0,472	0,157
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157

1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.26. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157

1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.42. Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157

1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0,236	0	0,236	3	0,472	0,157
1.61. Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL	--	---	---	---	---	---	39,530	13,177

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	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.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0,177	0,236	3	0,531	0,177
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0	0,531	0	3	0,531	0,177
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0	0,708	3	0,701	0,234
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,118	0	0,472	3	0,59	0,197
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
TOTAL	--	---	---	---	---	---	9,315	3,105

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,177	0,472	3	0,649	0,216
3.9. Promueve el desarrollo de	0	0	0	0	0,708	3	0,708	0,236

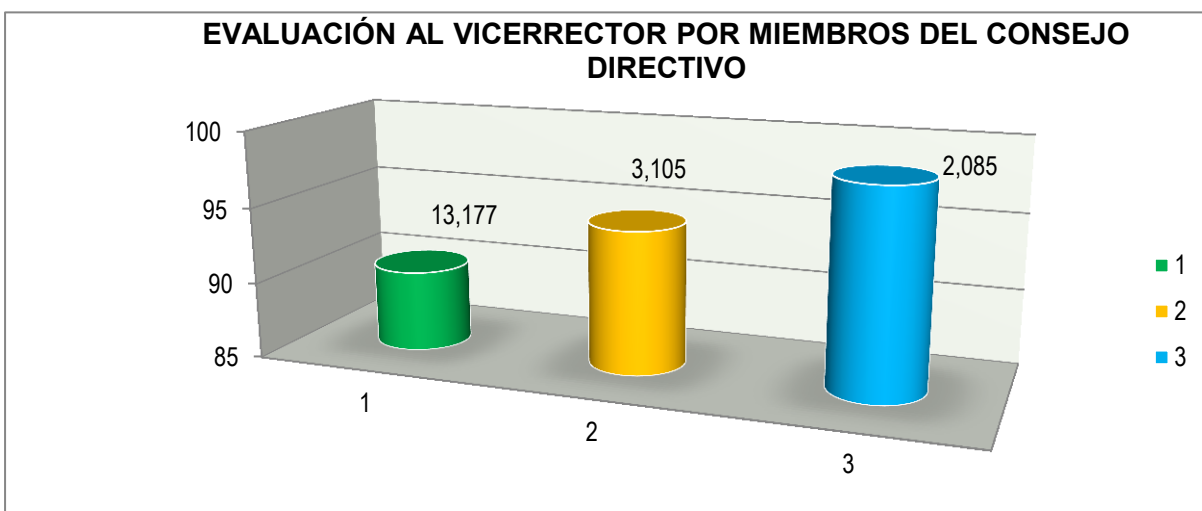
actividades socio-culturales y educativas.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	6,254	2,085
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								18,367

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL VICERRECTOR POR LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.59 pts)	13.177
2. Competencias pedagógicas (3.29 pts)	3.105
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.12 pts)	2.085
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	18.367



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la evaluación del Vicerrector por los 3 miembros del Consejo Directivo o Técnico en lo referente a las competencias gerenciales obtiene 13.177/14.59 puntos. Se puede valorar a simple vista que el Vicerrector dispone de competencias gerenciales que se ha visto como una forma de hacer las cosas de una manera más eficiente y eficaz. Los administradores tienen muchas maneras de examinar las organizaciones y las actividades, el desempeño y la satisfacción de los usuarios en la organización.

EVALUACIÓN DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO POR LA DIRECTIVA DEL MISMO (20 PTOS)

TABLA 12

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución durante la jornada de trabajo.	0	0	0	0	8,26	35	8,26	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,413	0	0,177	6,372	35	6,962	0,199
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,531	7,552	35	8,083	0,231
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	1,416	6,372	35	7,788	0,223
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,354	7,788	35	8,142	0,233
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0	8,26	35	8,260	0,236
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,826	0,531	5,9	35	7,257	0,207
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0,118	0	0,531	7,08	35	7,729	0,221
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos.	0	0	0	0	8,26	35	8,26	0,236
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,354	7,788	35	8,142	0,233
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,177	8,024	35	8,201	0,234
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0	0,236	0,531	7,08	35	7,847	0,224
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
1.14. Identifica las fortalezas y	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226

debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.								
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	8,26	35	8,26	0,236
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0,059	0	0,708	7,08	35	7,847	0,224
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0,236	0,708	6,844	35	7,788	0,223
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0,354	0,708	6,608	35	7,67	0,219
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0,118	0,708	7,08	35	7,906	0,226
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.26. Organiza con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,354	0,708	6,608	35	7,67	0,219
1.28. Superviso la distribución de	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229

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.	0	0	0,236	0,885	5,192	35	6,313	0,180
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	1,239	6,608	35	7,847	0,224
1.31. Propicia el cumplimiento del Código de la Niñez y la Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0,354	1,062	4,72	35	6,136	0,175
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	8,26	35	8,26	0,236
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,708	7,08	35	7,788	0,223
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
1.42. Organiza con el Consejo Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0,236	0,885	6,608	35	7,729	0,221
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el	0	0	0,236	0,531	5,664	35	6,431	0,184

informe anual de labores.								
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0,236	0,708	6,844	35	7,788	0,223
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0,354	0,177	7,316	35	7,847	0,224
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0,236	0,177	7,552	35	7,965	0,228
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,944	0,708	5,428	35	7,08	0,202
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,944	0,885	5,192	35	7,021	0,201
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	1,062	1,593	4,012	35	6,667	0,190
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	1,239	6,608	35	7,847	0,224
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	1,239	6,608	35	7,847	0,224
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0,236	0,885	6,608	35	7,729	0,221
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,118	0,885	6,844	35	7,847	0,224
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0,708	1,239	5,192	35	7,139	0,204
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,944	0,885	5,192	35	7,021	0,201
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la	0	0	0,944	1,062	4,956	35	6,962	0,199

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.	0	0	1,062	0,708	5,192	35	6,962	0,199
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0,118	0,885	6,844	35	7,847	0,224
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	1,062	0,885	4,956	35	6,903	0,197
1.61. Elabora con el Consejo Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,354	7,788	35	8,142	0,233
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,531	7,552	35	8,083	0,231
TOTAL	--	---	---	---	---	---	478,785	13,680

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	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.	0	0	0,236	0,708	6,844	35	7,788	0,223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación de docentes.	0	0	0,708	0,531	6,136	35	7,375	0,211
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0,118	0,354	1,770	4,72	35	6,962	0,199
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,059	0,708	2,124	3,776	35	6,667	0,190

2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0,059	0,708	1,062	5,192	35	7,021	0,201
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0	0	0,885	7,008	35	7,893	0,226
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,826	1,416	4,72	35	6,962	0,199
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0,236	1,416	5,9	35	7,552	0,216
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0,236	0,885	6,608	35	7,729	0,221
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
TOTAL	--	---	---	---	---	---	105,892	3,025

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,531	7,552	35	8,083	0,231
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,708	7,316	35	8,024	0,229
3.3. Mantiene buenas relaciones con	0	0	0,118	0,708	7,08	35	7,906	0,226

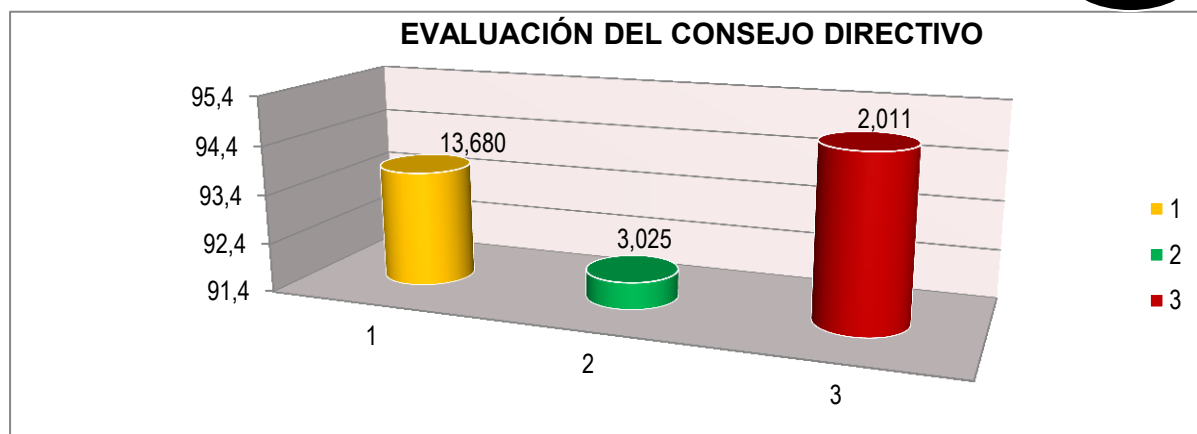
los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.								
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	1,298	0,708	4,72	35	6,726	0,192
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	1,062	6,844	35	7,906	0,226
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,885	7,08	35	7,965	0,228
TOTAL	--	---	---	---	---	---	70,387	2,011
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								18,716
CALIFICACIÓN PROMEDIO	RECTOR	VICERRECTOR		DIRECTIVA		PROMEDIO		
	19.586	18.367		18.716		18.890		

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL CONSEJO DIRECTIVO POR LA DIRECTIVA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.59 pts)	13.680
2. Competencias pedagógicas (3.29 pts)	3.025
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.12 pts)	2.011
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	18.546



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la evaluación del Consejo Directivo por la Directiva del mismo, en lo pertinente a las competencias pedagógicas obtienen 3.025/3.29 puntos. Estos resultados permite afirmar que se enfocan todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo. Por tal razón, los directivos, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establecen los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales.

EVALUACIÓN DEL DIRECTOR O RECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20 PTOS)

TABLA 13

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	2,145	7	2,145	0,306
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,714	1,608	1,430	7	3,752	0,536
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,714	0,536	2,860	7	4,11	0,587

1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,179	1,071	1,608	0,000	7	2,858	0,408
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	1,071	0,536	2,145	7	3,752	0,536
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0,179	0,357	0,536	2,860	7	3,932	0,562
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
TOTAL	--	---	---	---	---	---	54,504	7,786

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511

educativas especiales.								
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
TOTAL	--	---	---	---	---	---	20,015	2,859

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

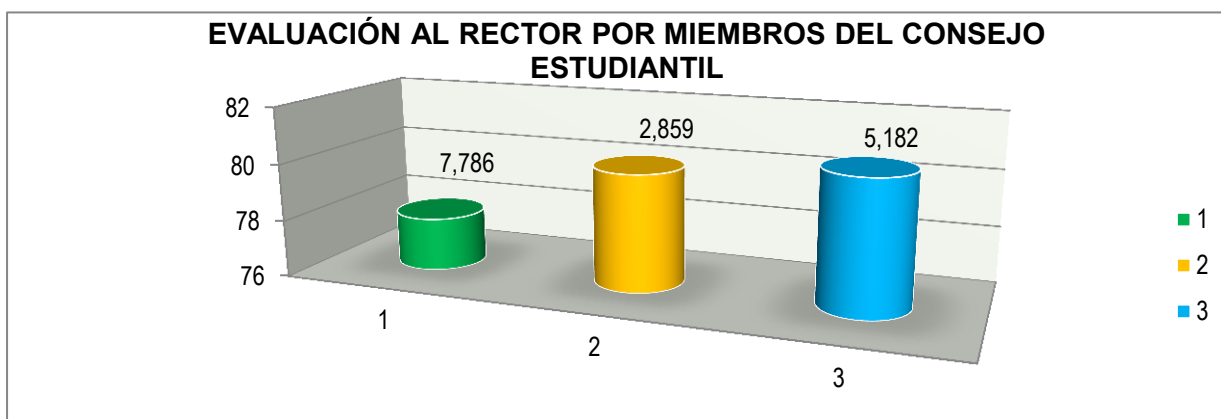
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0,179	0,357	1,072	2,145	7	3,753	0,536
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,357	1,608	2,145	7	4,110	0,587
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,536	4,290	7	4,826	0,689
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,179	0,714	1,072	1,430	7	3,395	0,485
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje.	0	0	0,714	1,608	1,430	7	3,752	0,536
TOTAL	--	---	---	---	---	---	36,276	5,182
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								15,827

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL RECTOR POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (10.00 pts)	7.786
2. Competencias pedagógicas (3.57 pts)	2.859
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (6.43 pts)	5.182
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	15.827



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la evaluación del Rector por la Directiva del Consejo Estudiantil, en lo pertinente a las competencias gerenciales obtienen 7.786/10.00 puntos. Con estos resultados podemos apreciar que la función del Rector escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro.

EVALUACIÓN DEL SUBDIRECTOR O VICERRECTOR POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20 PTOS)

TABLA 14

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0,179	0,357	0,536	2,860	7	3,932	0,562
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
1.3. Exige puntualidad en el trabajo	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638

al personal de la institución.								
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,714	1,608	1,430	7	3,752	0,536
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,714	0,536	2,860	7	4,11	0,587
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,179	1,071	1,608	0,000	7	2,858	0,408
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0,357	1,072	2,860	7	4,289	0,613
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	1,071	0,536	2,145	7	3,752	0,536
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0,179	0,357	0,536	2,860	7	3,932	0,562
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
TOTAL	--	---	---	---	---	---	56,291	8,042

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511
2.2. Supervisa el proceso de	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638

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.	0	0	0,357	0,536	3,575	7	4,468	0,638
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,179	0,714	0,536	2,145	7	3,574	0,511
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
TOTAL	--	---	---	---	---	---	20,015	2,859

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0,179	0,357	1,072	2,145	7	3,753	0,536
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,357	1,608	2,145	7	4,110	0,587
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,536	4,290	7	4,826	0,689
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,179	0,714	1,072	1,430	7	3,395	0,485
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0,536	3,575	7	4,111	0,587
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,357	0	3,575	7	3,932	0,562
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	1,072	2,145	7	3,931	0,562
3.9. Reconoce públicamente los	0	0	0,714	1,608	1,430	7	3,752	0,536

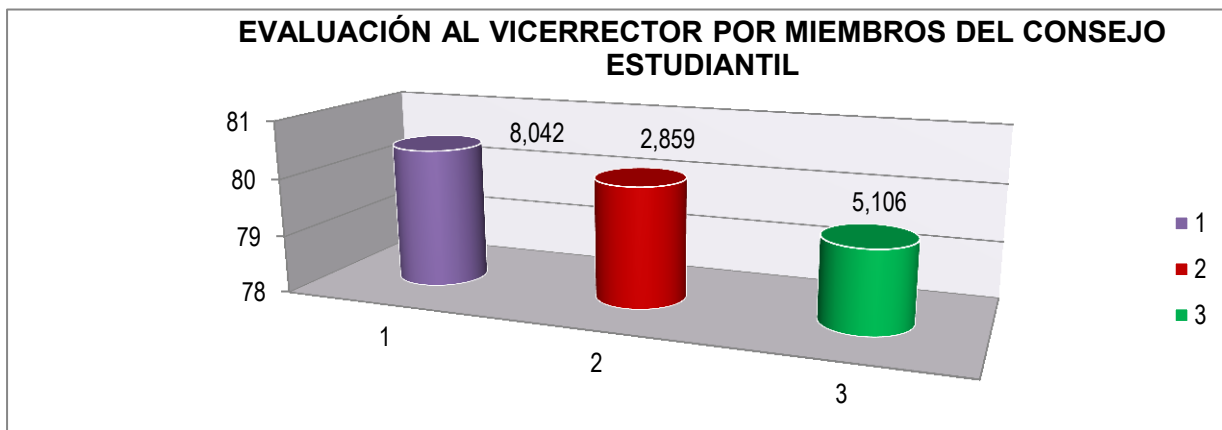
esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	35,741	5,106
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								16,007

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL VICERRECTOR POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (10.00 pts)	8.042
2. Competencias pedagógicas (3.57 pts)	2.859
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (6.43 pts)	5.106
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	16.007



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo relativo a la evaluación del Vicerector por la Directiva del Consejo Estudiantil, en las competencias de liderazgo en la comunidad obtienen 5.106/6.43 puntos. Esto nos hace notar que desde su rol, como directivo debe promover la toma de decisiones compartidas y la posibilidad de ejecutarlas, valorando la diversidad de prácticas y modalidades de ejercer el liderazgo en la comunidad, así como el seguimiento del cumplimiento de las decisiones tomadas.

EVALUACIÓN DE LOS 3 VOCALES PRINCIPALES DEL CONSEJO DIRECTIVO POR PARTE DEL CONSEJO ESTUDIANTIL (20 PTOS)

TABLA 15

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0,357	0,536	13,585	21	14,478	0,689
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	3,752	7,865	21	11,617	0,553
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,357	1,608	12,155	21	14,12	0,672
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	2,68	11,440	21	14,12	0,672
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0,179	0,357	0,536	12,870	21	13,942	0,664
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0,357	2,144	11,440	21	13,941	0,664
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0,357	1,072	12,870	21	14,299	0,681
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0,357	3,216	10,010	21	13,583	0,647
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,714	1,608	11,440	21	13,762	0,655
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0,179	0	0,536	13,585	21	14,3	0,681
1.11. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,357	1,608	12,155	21	14,12	0,672
1.12. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0,357	0	14,300	21	14,657	0,698
1.13. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0,357	2,68	10,725	21	13,762	0,655
1.13. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad	0	0	0,357	1,072	12,870	21	14,299	0,681

psicológica, física o sexual.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	195,000	9,286

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,357	1,0724	12,870	21	14,2994	0,681
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0	0,357	2,1448	11,440	21	13,9418	0,664
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,6086	12,870	21	14,4786	0,689
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	2,1448	12,155	21	14,2998	0,681
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,357	1,6086	12,155	21	14,121	0,672
TOTAL	--	---	---	---	---	---	71,140	3,388

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6.43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	2,144	12,155	21	14,299	0,681
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,357	2,144	11,440	21	13,941	0,664
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0,179	0,357	2,68	10,010	21	13,226	0,630
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,608	12,870	21	14,478	0,689
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo	0	0	0,357	2,68	10,725	21	13,762	0,655

comunitario.								
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,357	2,144	11,440	21	13,941	0,664
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,714	0	13,585	21	14,299	0,681
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	2,144	10,725	21	13,583	0,647
3.9. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,357	1,608	12,155	21	14,120	0,672
TOTAL	--	---	---	---	---	---	125,649	5,983
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								18.657
CALIFICACIÓN PROMEDIO	RECTOR	VICERRECTOR		MIEMBROS		PROMEDIO		
	17.827	16.007		18.657		16.830		

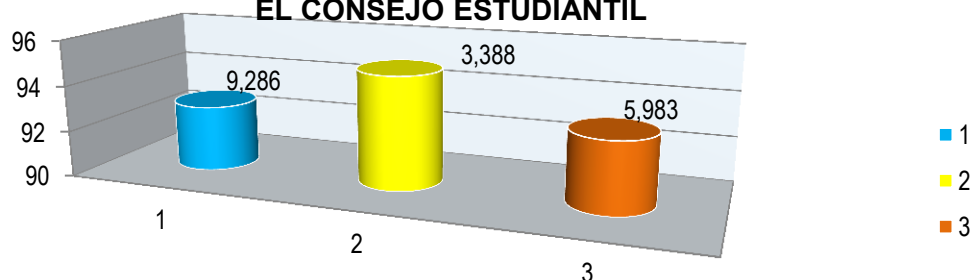
Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN A LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (10.00 pts)	9.286
2. Competencias pedagógicas (3.57 pts)	3.388
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (6.43 pts)	5.983
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	18.657

EVALUACIÓN A LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO POR EL CONSEJO ESTUDIANTIL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a la evaluación de los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico por la Directiva del Consejo Estudiantil, en las competencias gerenciales obtienen 9.286/10.00 puntos. Tomando en cuenta los resultados de esta tabla, se puede asegurar que los estudiantes conocen de la labor de sus directivos, como propiciar espacios colectivos para el logro de los propósitos explícitos, la intervención en el proceso formativo de los docentes como el supervisar sus diseños curriculares, evaluar los procesos y resultados de sus prácticas de enseñanza, la atención al proceso formativo de los alumnos, responder a necesidades sociales, físicas y cognitivas de los alumnos, ha hecho que sean reconocidos.

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)

TABLA 16

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527

comunitarias.								
1.10.Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.11.Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.12.Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.13.Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.14.Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.15.Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.16.Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.17.Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.18.Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.19.Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,392	3,162	7	3,554	0,508
1.20.Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.21.Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.22.Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0,392	3,162	7	3,554	0,508
1.23.Actúa a favor del estudiante	0	0	0	0,392	3,162	7	3,554	0,508

para defender su integridad psicológica, física y sexual.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	84,442	12,063

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,392	3,162	7	3,554	0,508
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,392	3,162	7	3,554	0,508
TOTAL	--	---	---	---	---	---	21,864	3,123

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499

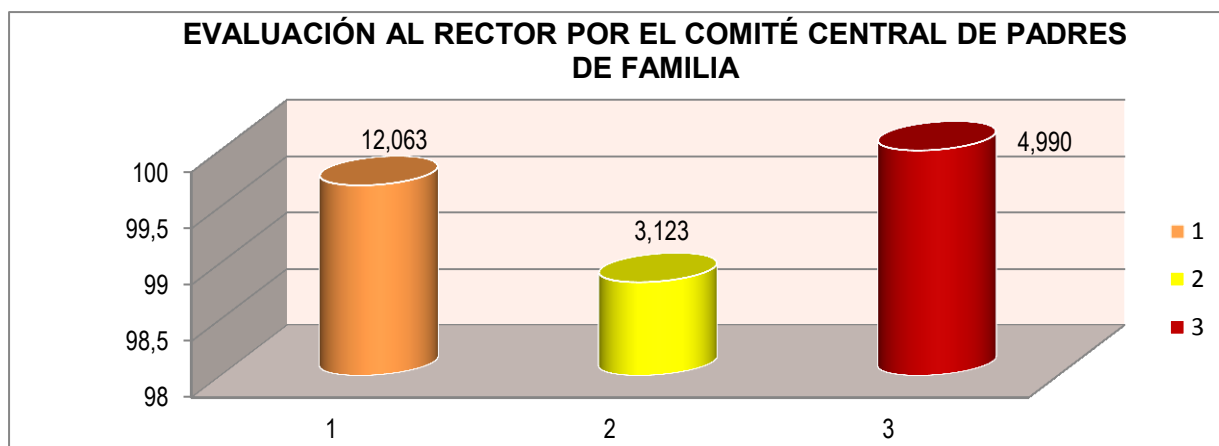
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	3,493	7	3,493	0,499
TOTAL	--	---	---	---	---	---	34,930	4,990
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS							19.926	

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL RECTOR POR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (12.10 pts)	12.063
2. Competencias pedagógicas (3.16 pts)	3.123
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (4.74 pts)	4.990
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	19.926



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la evaluación del Rector por el Comité Central de Padres de Familia, en lo concerniente a las competencias pedagógicas de éste, alcanza 3.123/3.16 puntos. Según esta tabla el rector debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario, esto permitirá llegar al logro de su visión y su misión ante la sociedad.

EVALUACIÓN DEL VICERRECTOR POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA (20 PTOS)

TABLA 17

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,396	0	0	2,108	7	2,504	0,358
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527

1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.17. Coordina con el Presidente de Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527

la institución.								
1.20. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
TOTAL	--	---	---	---	---	---	83,662	11,952

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	2,744	7	2,744	0,392
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0	2,744	7	2,744	0,392
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	2,744	7	2,744	0,392
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,784	2,635	7	3,419	0,488
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,784	2,635	7	3,419	0,488
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0	2,744	7	2,744	0,392
TOTAL	--	---	---	---	---	---	17,814	2,545

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

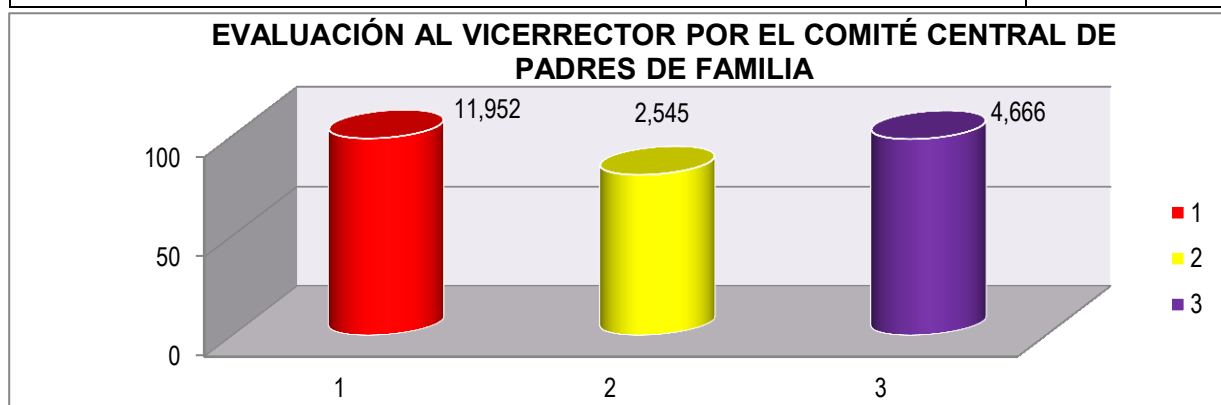
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,784	2,635	7	3,419	0,488
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,784	2,635	7	3,419	0,488
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	3,689	7	3,689	0,527
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	2,108	7	2,108	0,301
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0	3,162	7	3,162	0,452
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	2,108	7	2,108	0,301
TOTAL	--	---	---	---	---	---	32,661	4,666
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								19.163

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN AL VICERRECTOR POR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (12.10 pts)	11.952
2. Competencias pedagógicas (3.16 pts)	2.545
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (4.74 pts)	4.666
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	19.163



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a la evaluación del Vicerrector por el Comité Central de Padres de Familia, en las competencias pedagógicas de éste, alcanza 2.545/3.16 puntos. Es claro observar que el liderazgo del vicerrector especialmente en lo pedagógico hace que se manifieste en el proceso de mejora permanente, además de fortalecer la organización conducción, evaluación y toma de decisiones como espacios de consolidación y concreción, lo que permite que un trabajo colectivo y colegiado, buscando lograr el consenso en las diversas inquietudes que se vierten en las reuniones de trabajo.

EVALUACIÓN DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO POR PARTE DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA (20P)

TABLA 18

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	11,067	21	11,067	0,527

1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	1,452	0	0	5,270	21	6,722	0,320
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	11,067	21	11,067	0,527
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	11,067	21	11,067	0,527
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,784	10,013	21	10,797	0,514
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0	0	1,568	12,155	21	13,723	0,653
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.17. Coordina con el Presidente de	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508

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.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.20. Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	1,176	9,486	21	10,662	0,508
TOTAL	--	---	---	---	---	---	246,102	11,719

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	2,744	7,378	21	10,122	0,482

2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	2,744	7,378	21	10,122	0,482
2.6. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	1,568	8,959	21	10,527	0,501
TOTAL	--	---	---	---	---	---	62,352	2,969

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	1,8	7,485	21	9,285	0,442
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,8	7,485	21	9,285	0,442
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471
3.10. Promueve el desarrollo de	0	0	0	0,9	8,982	21	9,882	0,471

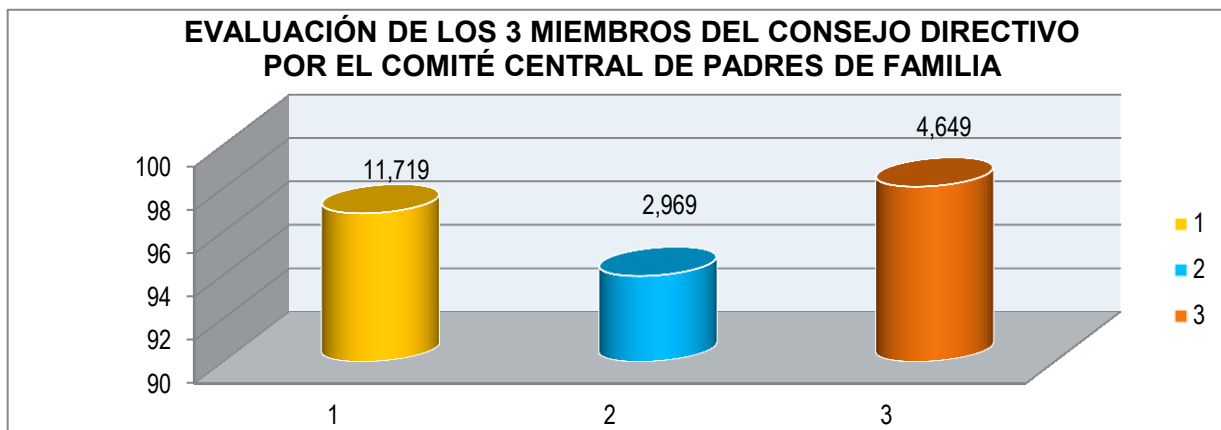
actividades socio-culturales y educativas.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	97,626	4,649
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								19.337
CALIFICACIÓN PROMEDIO	RECTOR	VICERRECTOR		MIEMBROS		PROMEDIO		
	19.926	19.163		19.337		19.46		

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS 3 MIEMBROS DE CONSEJO DIRECTIVO POR EL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (12.10 pts)	11.719
2. Competencias pedagógicas (3.16 pts)	2.969
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (4.74 pts)	4.649
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	19.337



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a la evaluación de los 3 Miembros del Consejo Directivo por el Comité Central de Padres de Familia, en las competencias pedagógicas de éstos, obtienen 2.969/3.16 puntos. Además, de ser responsables del manejo administrativo de la institución es necesario que realicen un análisis exhaustivo de las situaciones y las oportunidades que se presentan y de utilizar las técnicas, prácticas y modelos con suficiente creatividad y flexibilidad para identificar aquellos que se ajusten y adapten mejor a las necesidades cambiantes de la institución.

EVALUACIÓN DEL RECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR (20 P)

TABLA 19

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,056	0	0	0	1	0,056	0,056
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

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

normas y reglamentos respectivos.								
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

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

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.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0	1	0,000	0,000
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	--	---	---	---	---	---	11,697	11,697

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

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.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	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	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

padres de familia que requieren información sobre sus hijos.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	2,786	2,786

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

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

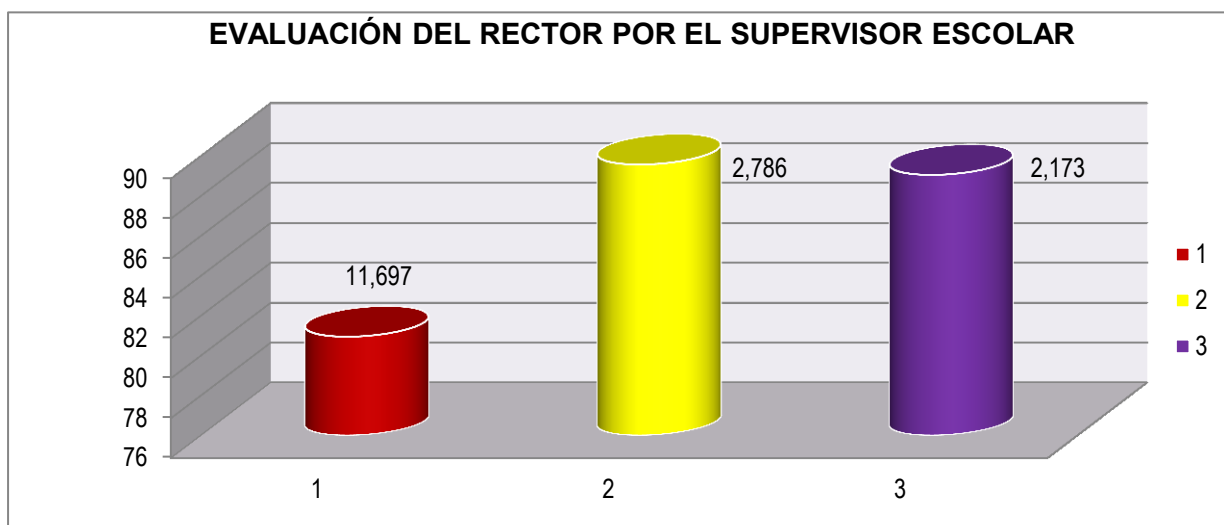
aprendizaje de los estudiantes.								
TOTAL	--	---	---	---	---	---	2,173	2,173
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS	16.656							

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL RECTOR POR EL SUPERVISOR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.45 pts)	11.697
2. Competencias pedagógicas (3.11 pts)	2.786
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.44 pts)	2.173
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	16.656



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a la evaluación del Rector por el Supervisor Escolar, en las competencias gerenciales, obtiene 11.697/14.45 puntos. Esto hace notar claramente que el liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continenencia de situaciones afectivas, lo que implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales que son las interacciones sociales.

EVALUACIÓN DEL VICERRECTOR POR PARTE DEL SUPERVISOR (20 PTOS) TABLA 20

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,056	0	0	0	1	0,056	0,056
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

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

normas y reglamentos respectivos.								
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.45. Promueve la innovación	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

pedagógica								
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.59. Rinde cuentas sobre la	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167

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.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Técnico.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	--	---	---	---	---	---	11,920	11,920

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	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.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223

2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	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	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
TOTAL	--	---	---	---	---	---	2,786	2,786

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

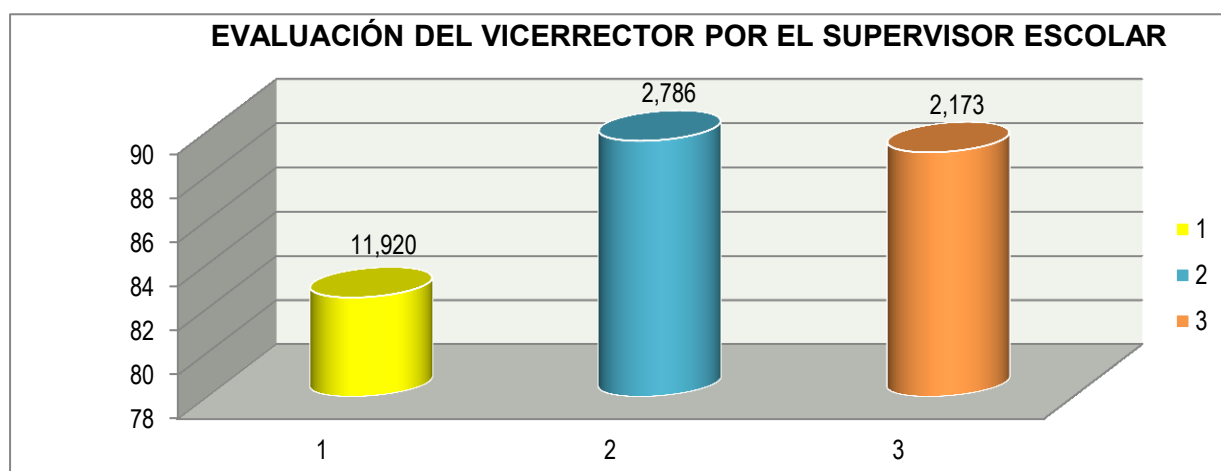
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.3. Mantiene buenas relaciones con profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,223	1	0,223	0,223
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	1	0,167	0,167
TOTAL	--	---	---	---	---	---	2,173	2,173
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								16.879

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL VICERRECTOR POR EL SUPERVISOR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.45 pts)	11.920
2. Competencias pedagógicas (3.11 pts)	2.786
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.44 pts)	2.173
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	16.879



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a la evaluación del Vicerrector por el Supervisor Escolar, en las competencias gerenciales, obtiene 11. 920/14.45 puntos. Esto hace que coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta, es deber de las autoridades.

EVALUACIÓN DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO POR PARTE DEL SUPERVISOR (20 PTOS)

TABLA 21

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223

1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,168	0	0	0	3	0,168	0,056
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.18. Incentiva al personal para que	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167

asista a eventos de mejoramiento profesional.								
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.28. Supervisa con el Consejo Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.32. Aplica el Código de la Niñez y	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223

Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.								
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.35. Lidera el Consejo Técnico.	0	0	0	0	0,223	3	0,223	0,074
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167

1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.51. Realiza arquezos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.58. Coordina con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con los que cuenta la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.60. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos de la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167

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.	0	0	0,112	0	0,223	3	0,335	0,112
1.63. Rinde cuenta sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.64. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
TOTAL	--	---	---	---	---	---	34,980	11,660

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	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.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
2.3. Organiza con el Consejo Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167

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.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	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	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
TOTAL	--	---	---	---	---	---	8,358	2,786

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL DOCENTES	VALORACION TOTAL	VALORACION PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167

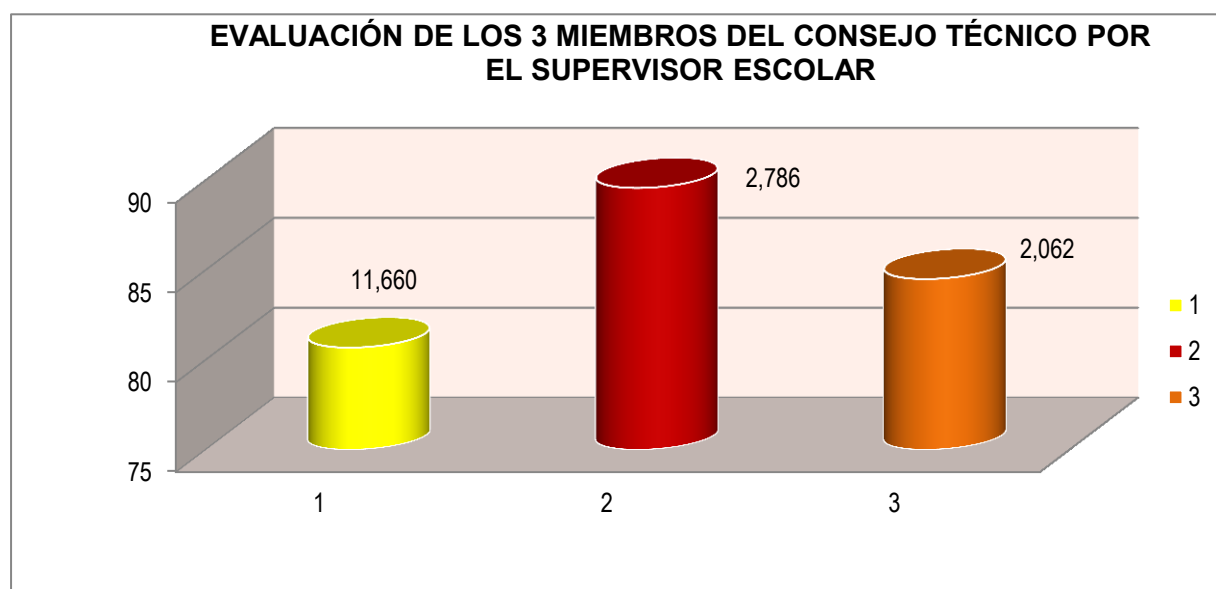
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0	0,669	3	0,669	0,223
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0,501	0	3	0,501	0,167
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,167	0	3	0,167	0,056
TOTAL	--	---	---	---	---	---	6,185	2,062
PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS								16.508
CALIFICACIÓN PROMEDIO	RECTOR	VICERRECTOR		MIEMBROS		PROMEDIO		
	16.656	16.879		16.508		16.681		

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Noé Ramiro Lema Ortega

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LOS 3 MIEMBROS DEL CONSEJO TÉCNICO POR EL SUPERVISOR

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN	PROMEDIO
1. Competencias gerenciales (14.45 pts)	11.660
2. Competencias pedagógicas (3.11 pts)	2.786
3. Competencias de liderazgo en la comunidad (2.44 pts)	2.062
PUNTAJE TOTAL/20 PUNTOS	16.508



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

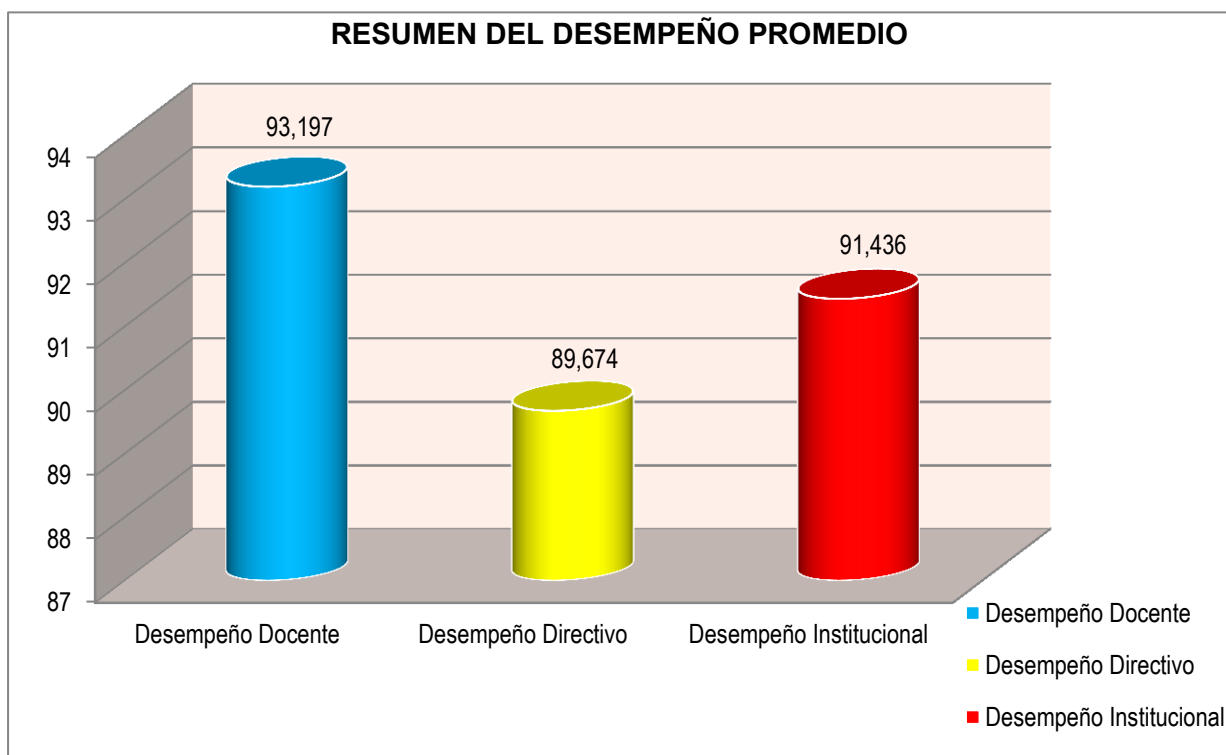
En cuanto a la evaluación de los 3 Miembros de Consejo Directivo por el Supervisor Escolar, en las competencias gerenciales, obtiene 11.660/14.45 puntos. Se puede notar que la autoridad escolar, no menosprecia la labor que ellos están realizando en la institución, así como se ha visto que la gestión administrativa como una forma de hacer las cosas de una manera más eficiente y eficaz, tomando en cuenta como autoridades el desempeño y la satisfacción de los compañeros, estudiantes y padres de familia en la organización.

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO
(16/100 PTOS)

CALIFICACIÓN OBTENIDOS POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG	EQUIVALENCIA
1. Autoevaluación del Rector, Vicerrector y Miembros del Consejo Directivo (Promedio)	17.813		
2. Evaluación del Rector y Vicerrector por el Consejo Directivo; y Evaluación de los miembros del Consejo Directivo por la Directiva de la Misma (Promedio)	18.890		
3. Evaluación del Rector, Vicerrector y Miembros del Consejo Directivo por el Consejo Estudiantil (Promedio)	16.830		
4. Evaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo por el Comité Central de Padres de Familia (Promedio)	19.460		
5. Evaluación del Rector, Vicerrector y miembros del Consejo Directivo por el Supervisor Escolar (Promedio)	16.681		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DIRECTIVOS/100	89.674	A	EXCELENTE

TABLA 22
RESUMEN DEL DESEMPEÑO PROMEDIO

CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES/100	93.197	A	EXCELENTE
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS/100	89.674	A	EXCELENTE
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INVESTIGADA/100	91.436	A	EXCELENTE



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El promedio general tanto docente, directivo e institucional, obtienen 93.197/100.00 puntos, 89.674/100.00 puntos y 91.436/100.00 puntos, respectivamente. Con estos datos se puede deducir fácilmente que se ubica en la Categoría **A** que equivale a un nivel de **EXCELENCIA EDUCATIVA** en la institución.

5.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los retos que se enfrenta la educación hoy no son por falta de conocimiento, sino que requieren superar la tendencia a considerar en sí mismas las características específicas de acuerdo con el contexto, entrada, proceso, producto y propósito de la educación en cada institución y tratar de identificar los rasgos comunes en todas, es decir, necesitamos observar cuál es la educación correcta que estamos impartiendo y no la cantidad de conocimientos, sino su calidad.

La calidad debe radicar, más allá de estos elementos en que difieren, en alguna característica común a todos ellos. En consecuencia, para conceptualizar la calidad de la educación es preciso superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre ellos.

Considerando los resultados que se han obtenido luego de la aplicación del instrumento de la **autoevaluación docente** en lo referente a la *sociabilidad pedagógica* obtienen una puntuación de 0.691/0.72 puntos; en el parámetro de *habilidades pedagógicas y didácticas* obtienen una calificación de 3.997/4.23 puntos; en la alternativa *desarrollo emocional* logran una valoración de 1.066/1.13 puntos; en la opción *atención a estudiantes con necesidades especiales* una puntuación de 0.893/1.03 puntos; en la dimensión *aplicación de normas y reglamentos* una calificación de 0.960/1.03 puntos; en la alternativa de *relaciones con la comunidad* 0.779 /0.93 puntos y en la dimensión *clima de trabajo* 0.863/0.93 puntos, obteniendo una puntuación total de 9.249 puntos, sobre 10.

Los docentes de este establecimiento disponen de herramientas que contribuyen al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades y logrando que se hagan las cosas útiles para identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que calidad educativa se mantenga sobre los estándares establecidos, tomando en cuenta que la educación debe orientarse al pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos, el desarrollo cognitivo debe complementarse con el desarrollo emocional, o sea el afectivo, en este caso podemos observar que hay gran calidez en el manejo de una educación emocional

puesto que se deja sentir en las relaciones interpersonales, “en el clima de aula” y en el trabajo académico de los docentes, a través de su sociabilidad pedagógica, así como la aplicación de normas y reglamentos para asumir el aula como espacio deliberativo para la formación ética y propiciar la clarificación de valores, el juicio moral autónomo, la resolución de conflictos y una autoestima saludable en los aprendices, también se puede apreciar que la mayor parte de docentes toma en cuenta a estudiantes con necesidades individuales lo que permite dimensionar más claramente el hecho de que más que pretender cambiar directamente actitudes, se ha modificado los valores y creencias que las preceden, las barreras de la soledad y la falta de comunicación que siempre estamos en condiciones de desarrollar y potenciar: amar en el otro la diferencia; lo que de bueno tienen que a nosotros nos falta, por eso es importante que en el aula se respire una atmósfera positiva que favorezca el aprendizaje, la satisfacción de los alumnos, su crecimiento personal y su rendimiento.

De acuerdo a los resultados de la **coevaluación docente**, en lo vinculado a la *Habilidades pedagógicas y didácticas*, obtienen una calificación de 3.328/3.46 puntos; en el parámetro de *cumplimiento de normas y reglamentos* obtienen una calificación de 31.891/1.92 puntos; en la alternativa *disposición al cambio* logran una valoración de 1.4851/1.54 puntos; en la opción *desarrollo emocional* una puntuación de 3.066 /3.08 puntos, obteniendo una puntuación total de 9.77 sobre 10 puntos.

Claramente se puede notar que los jefes de área de los docentes tienen una marcada referencia de las habilidades pedagógicas y didácticas de cada docente, porque conocen de las estrategias didácticas que incluyen actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas que promuevan los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo personal y social de los estudiantes. De igual manera es importante saber que todos los maestros estamos sujetos a normas y reglamentos, por tanto, nuestro deber es cumplir y hacer cumplir, según los resultados arrojados se puede notar que la mayoría responden de buena manera a los lineamientos de los compañeros jefes de área, es decir, cumplen con las expectativas del establecimiento, así como de estar preparados al cambio, a la innovación permanente para que en el aula se respire una atmósfera positiva que favorezca el desarrollo de valores y una organización de manera eficaz de las actividades de grupo, tomando en cuenta que los adolescentes necesitan profesores

justos y consistentes que fijen límites razonables y que sean conscientes de que sus alumnos necesitan enfrentarse a alguien mientras ponen a prueba esos límites y esos docentes son los que mantienen el desarrollo emocional con todos los miembros de la comunidad educativa.

Conforme a los resultados de la **evaluación del Rector a los docentes** en lo relativo a la *sociabilidad pedagógica* obtienen una calificación de 2.096/2.35 puntos; en el parámetro de *atención a estudiantes con necesidades especiales* obtienen una calificación de 1.706/2.06 puntos; en la alternativa *habilidades pedagógicas y didácticas* logran una valoración de 2.506/2.94 puntos; en la opción *aplicación de normas y reglamentos* una puntuación de 1.201/1.47 puntos y en la dimensión *relación con la comunidad* 0.906/1.18 puntos, obteniendo una puntuación total de 8.415 sobre 10 puntos.

Saber que el docente toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, es más que un deber, una estricta justicia social que el rector conoce de sus maestros, es por esa razón que hay un equilibrio que a simple vista nos da a entender que hay un manejo adecuado del desarrollo emocional de los docentes con respecto a su trabajo en el aula y a la consideración del rector del establecimiento, por eso es importante un compromiso personal con su propio origen, o sea, tratar de recuperar nuestra calidad psíquica y espiritual, retomando el control de nuestras emociones, aprender a manejar los conflictos y convertirnos en los portadores de nuevos valores y propuestas de vida que alimenten de energía a las nuevas generaciones, sin embargo, para esta autoridad algunos maestros mantienen poca vinculación con la comunidad, es por eso que se propone *instaurar un consejo permanente de evaluación* para combatir este problema.

Acorde a los resultados que se han obtenido luego de la aplicación del instrumento de **evaluación del Vicerrector a los docentes** en lo pertinente a la *sociabilidad pedagógica* obtienen una puntuación de 2.275/2.35 puntos; en la opción *atención a estudiantes con necesidades especiales* una puntuación de 1.991/2.06 puntos; en el parámetro de *habilidades pedagógicas y didácticas* obtienen una calificación de 2.844/2.94 puntos; en la dimensión *aplicación de normas y reglamentos* una calificación de 1.422/1.47 puntos y en la alternativa de *relaciones con la comunidad* 1.138/1.18 puntos, obteniendo una puntuación total de 8.415 puntos, sobre 10.

Para la apreciación de esta autoridad la mayor parte de los docentes en cuanto a su sociabilidad pedagógica es siempre, lo que equivale que hay una armonía entre autoridad y maestros dentro de la institución.

En cuanto a la atención de los docentes a estudiantes con necesidades especiales, está claramente marcado que la mayoría de los docentes toman en cuenta esta alternativa, como una prioridad para el desarrollo educativo, asimismo de la disposición de habilidades pedagógicas y didácticas, es decir, que tienen la predisposición al cambio, pues el educador para cumplir su función como tal, debe reunir una serie de cualidades, aptitudes y bondades que conduzcan a una eficiente acción educativa y a una verdadera empatía con el alumno, para ello es imprescindible poseer capacidad de: conducción, comprensión, adaptación, intuición y disposición para el trabajo.

En cuanto a la *aplicación de normas y reglamentos y relación con la comunidad*, para esta autoridad, la mayoría de los docentes conocen y aplican, tomando en cuenta que en el contexto educativo convergen, múltiples factores que se interrelacionan posibilitando que un sujeto alcance o no el objetivo educativo fijado de antemano.

Acorde a los resultados que se han obtenido luego de la aplicación del instrumento de ***evaluación a los docentes por los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico*** en lo concerniente a la *sociabilidad pedagógica* obtienen una puntuación de 2.35/2.35 puntos; en la opción *atención a estudiantes con necesidades especiales* una puntuación de 2.06/2.06 puntos; en el parámetro de *habilidades pedagógicas y didácticas* obtienen una calificación de 2.94/2.94 puntos; en la dimensión *aplicación de normas y reglamentos* una calificación de 1.470/1.47 puntos y en la alternativa de *relaciones con la comunidad* 1.180/1.18 puntos, obteniendo una puntuación total de 10 puntos, sobre 10.

Los tres miembros del Consejo Directivo tienen una excelente apreciación con respecto a sus compañeros, de ahí que lo importante es reconocer y aceptar lo que más nos cuesta y sabernos manejar en aquellas actitudes que son favorecedoras de

las relaciones, como es la sintonía o empatía, esencial para que el docente se encuentre en una atmósfera de credibilidad, confianza y participación.

En esta ***evaluación de los docentes por los Estudiantes*** en lo concerniente a las *habilidades pedagógicas y didácticas* obtienen una calificación de 10.131/10.97 puntos; *sociabilidad pedagógica* obtienen una puntuación de 3.942/4.12 puntos; en la opción *atención a estudiantes con necesidades especiales* una puntuación de 4.277/4.80 puntos; y en la alternativa de *relaciones con los estudiantes* 3.939/4.11 puntos, obteniendo una puntuación total de 22.289 puntos, sobre 24.

Con este análisis podemos darnos cuenta que para la apreciación de los estudiantes de esta institución, los docentes dominan habilidades pedagógicas y didácticas, esto permite que ayuden a conseguir las metas y superar los obstáculos de la vida diaria, a resistir y perseverar para conseguir el objetivo, creando entornos en los que los alumnos se sienten a gusto, estimulando la confianza, dándoles la oportunidad de probar lo que son capaces de hacer por sí solos, reconociendo sus fortalezas, creando un ambiente apropiado, aceptando y valorando diversos tipos de personas y características, para la toma de decisiones y hacer elecciones, así como el demostrar buenas relaciones de sociabilidad, lo que da sentido a la acción educativa, al profundizar en los vínculos, ir al fondo y darse cuenta de los misterios que esconde el otro y que, solamente, si se exploran con delicadeza, querrá mostrarlos. De igual manera afirman que la atención a ellos de parte de los docentes es siempre, a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información, con lo que son muy buenos emisores, con técnicas correctas, de ahí que ser educadores implica, antes que nada, construir en nuestra red y en nuestros grupos esa mirada comunicacional, que nos va a dar una comprensión y un sistema de acciones de otra profundidad.

La relación con uno mismo y con el otro, se puede ver y vivir de diferentes modos, esto implica a ser y ayudar a ser honestos, sinceros, quererse a uno mismo y a los demás, a compartir y relacionarse, ayudar a creer y crecer respetando en el mundo fascinante que espera ser descubierto, a ser equilibrados, tolerantes, a saber controlar las emociones, a evitar cambios de humor, a ser recíprocos afrontando con

madurez, exigiendo un esfuerzo en la búsqueda de soluciones, aceptar nuestras debilidades y fortalecer nuestras virtudes para hacer lo propio con los demás.

En la **evaluación de los docentes por los Padres de Familia** en lo referente a las *relación con la comunidad* obtienen una calificación de 2.308/2.53 puntos; en la alternativa de *sociabilidad pedagógica* obtienen 4.162/5.05 puntos y en la opción *atención a estudiantes con necesidades individuales* una puntuación de 4.819/5.05 puntos obteniendo una puntuación total de 14.557 sobre 16 puntos.

Considerando estos resultados se puede dar cuenta que la mayoría están de acuerdo con la labor realizada por los docentes de la institución, por tanto, su labor es productiva, en tal virtud, afirman conocer de la aplicación adecuada de normas y reglamentos por los docentes del establecimiento educativo, esto es su puntualidad, responsabilidad y relaciones inter y extra personales con la comunidad educativa, así como un alto grado de sociabilidad pedagógica hacia los usuarios, con lo que buscan llegar a todas las dimensiones del educando, como un proceso que asiste al alumno en todas sus necesidades, tanto en las que requieren satisfacción para un adecuado desarrollo, como en las específicas que señalan su evolución personal y las exigencias del medio en que vive.

Estos resultados nos permite interpretar que los docentes precisan hacia dónde se orientan las acciones, para ajustar decisiones y reajustar procesos, de tal forma que pueda optimizar los medios de que dispone, lo que permite rescatar y revalorizar la idea de eficiencia en el campo de la educación y avanzar hacia la creación de mecanismos y procedimientos de toma de decisiones que instalen criterios de eficiencia educativa a partir de concretas definiciones pedagógicas de educación.

Con respecto a la **observación de los docentes** en lo referente a las *actividades iniciales* obtienen una calificación de 6.07/7.50 puntos; en la alternativa del *proceso de enseñanza-aprendizaje* obtienen 15.63/16.25 puntos y en la opción ambiente en el aula una puntuación de 4.819/5.05 puntos obteniendo una puntuación total de 27.95 sobre 30 puntos.

El desarrollo de la clase fue satisfactorio, ya que están preparados para este tipo de actividades, porque su planificación es abierta, flexible, coherente y realista,

dispuesta al cambio y a ser mejorada, en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje se construye conjuntamente, puesto que muchas actividades dependen del tipo de organización de la clase, por lo tanto, el tipo de interacción. Su intervención o falta de intervención va a interferir en estos procesos, posibilitando así distintos mecanismos cognitivos y relacionales.

Conforme a los resultados que se han obtenido luego de la aplicación del instrumento de la **autoevaluación de los directivos** en lo concerniente a la *competencias gerenciales* obtienen una puntuación de 13.223/14.65 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.656/3.26 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtienen una calificación de 1.934/2.09 puntos, obteniendo una puntuación total de 17.813 puntos, sobre 10.

Apreciar estos resultados implica conocer de las actitudes y aptitudes de las que disponen las autoridades de este plantel al garantizar la estabilidad administrativa y académica de la misma, para que el alumno interactúe en diferentes entornos sociales los cuales les proporcionan una gran variedad de experiencias. La familia, los amigos, la escuela, los medios de comunicación y en general la sociedad constituyen contextos desde los que adquiere sus conocimientos sobre la realidad social y natural.

La administración, dirección o gestión escolar no puede abordarse de manera ligera, es por eso que un buen líder es capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que posee.

En lo que respecta a la **evaluación del Rector por los 3 Miembros de Consejo Directivo o Técnico** en lo relativo a las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 14.396/14.59 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 3.105/3.29 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 2.085/2.12 puntos, obteniendo una puntuación total de 19.586 puntos, sobre 20.

De acuerdo a estos resultados se puede entender que establecimiento educativo está bien direccionado, para resaltar la administración como un proceso sistemático

de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, para alcanzar las metas establecidas.

Entender y mejorar la organización a través de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva, el desarrollo de comunidades de aprendizaje y movilización de todos hacia el fin común de educar ejerciendo el liderazgo administrativo a través de la implantación de planes operacionales a corto y largo plazo para administrar el tiempo, el espacio, los recursos humanos y los recursos fiscales; lo cual conlleva tomar decisiones, ejercer control, dar dirección y monitorear resultados, ha hecho que le reconozcan y lo califiquen.

Apreciando estos resultados se ve claramente que hay liderazgo del rector en la comunidad, porque orienta, dirige, toma decisiones y logra objetivos, que de ello depende su éxito personal, del grupo que está dirigiendo y de la organización.

En cuanto a los resultados de la ***evaluación del Vicerrector por los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico*** en lo pertinente a las competencias gerenciales obtiene una puntuación de 13.177/14.59 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 3.105/3.29 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 2.085/2.12 puntos, obteniendo una puntuación total de 18.367 sobre 20 puntos.

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma, obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador y esto en la institución lo han demostrado.

La habilidad del vicerrector como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, esto es abrir espacios entre los diferentes contextos.

En la ***evaluación de los Miembros del Consejo Directivo por la Directiva del mismo*** en lo pertinente a las *competencias gerenciales* obtienen una puntuación de 13.680/14.59 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 3.025/3.29 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtienen una calificación de 2.011/2.12 puntos, obteniendo una puntuación total de 18.546 sobre 20 puntos.

El Consejo Directivo o Técnico son responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Para que una organización sea efectiva tiene que lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente, esto se puede notar claramente que aplican los procesos y procedimientos que han sido descentralizados desde el espíritu del apoderamiento que implica ejercer el poder oficial que le ha sido delegado por las oficinas centrales del sistema de educación.

Es claro notar que los miembros del consejo directivo son los encargados de planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos.

Las competencias de liderazgo de los directivos permite que se enfoquen todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo. Por tal razón, los directivos, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establece los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales.

Con respecto a la ***evaluación del Rector por el Consejo Estudiantil*** en lo pertinente a las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 7.786/10.00 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.859/3.57 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una

calificación de 5.182/6.43 puntos, obteniendo una puntuación total de 15.827 sobre 20 puntos.

Como podemos apreciar en esta tabla es claramente perceptible que los estudiantes conocen de las competencias por parte del rector, lo que implica asumir un compromiso con las políticas educativas, con la institución y con los estudiantes, ya que si bien la legalidad de la función está acreditada a partir del acceso al cargo, su legitimidad debe construirse desde una perspectiva política, ética y pedagógica, así como desde lo ético, porque genera un clima de confianza en las posibilidades reales de los otros; con los alumnos, valorando las potencialidades que tienen todos los niños para aprender desde los saberes que portan; con los docentes, apreciando sus saberes profesionales; y con las familias respetando, interpretando y comprendiendo sus expectativas y la diversidad cultural que las identifica.

De acuerdo a la ***evaluación del Vicerrector por el Consejo Estudiantil*** en lo pertinente a las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 8.042/10.00 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.859/3.57 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 5.106/6.43 puntos, obteniendo una puntuación total de 15.827 sobre 20 puntos.

De acuerdo a estos resultados se puede comprobar que un enfoque participativo y democrático implica la intervención de los docentes en el diseño, elaboración, análisis, puesta en marcha y evaluación de los proyectos y propuestas formativas que trasciendan los límites de cada aula.

Una intervención sistemática y continua en todas las instancias de la vida institucional, con capacidad para establecer y comunicar la propuesta pedagógica y las formas para alcanzarla. Como autoridad pedagógica el directivo debe guiar y asesorar al personal en forma permanente brindando diversos tipos de apoyo, incluyendo estímulos y asistencias prácticas, y propiciando espacios de reflexión para reorientar prácticas naturalizadas.

En la ***evaluación de los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico por el Consejo Estudiantil*** en lo pertinente a las *competencias gerenciales* obtienen una puntuación de 9.286/10.00 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 3.388/3.57 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtienen una calificación de 5.983/6.43 puntos, logrando una puntuación total de 18.657 sobre 20 puntos.

Goleman y Boyatzis (2002), manifiestan que el liderazgo representa una competencia esencial para los directivos por su papel en la gestión de la calidad de las interacciones subjetivas que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que estos ejercen sobre los sujetos individuales. Esto nos lleva a considerar que las competencias pedagógicas de los directivos, radica en la aptitud para interactuar con los sujetos que son el objeto de su actividad de dirección, y conducirlos, con un alto grado de compromiso y motivación al alcance de los objetivos de la institución, es decir, que la labor de los directivos dentro de la institución es medular, ya que consideran que los equipos directivos deben conducir a todo el personal en el marco de un proceso de participación colectiva, de prácticas democráticas de gobierno y de gestión, pensando en las características propias del establecimiento como organización educativa. En este sentido, la realidad social debe estar abierta al entorno y, desde un marco legal y jurídico, constituirse en un espacio de construcción de lo público, reconociendo y resignificando las posibilidades y experiencias sociales contextuales, los valores de la comunidad, las demandas y expectativas de las familias.

Con respecto a la ***evaluación del Rector por el Comité Central de Padres de Familia*** en lo pertinente a las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 12.063/12.10 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 3.123/3.16 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 4.990/4.74 puntos, obteniendo una puntuación total de 19.926 sobre 20 puntos.

Lo que podemos apreciar en esta tabla es claramente las competencias gerenciales que mantiene el director frente a los diferentes organismos que conforman la institución como un sistema interno interactivo, pero que no puede estar enajenado

de la realidad externa y de las expectativas de la comunidad que es la que le da su carácter de institución importante para la sociedad. Además, de establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas para el logro de las metas, por lo tanto, debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario, esto permitirá llegar al logro de su visión y su misión ante la sociedad, siempre y cuando se realice como una de las primeras acciones de esta, un ejercicio de valoración de la situación en la que están los alumnos, con relación a los resultados educativos que se espera de ellos, así como de las actividades de los maestros de grupo que contribuyen a dichos resultados, y de aquellas actividades que se desprenden del funcionamiento cotidiano de la dirección y que impulsan o limitan el trabajo en las escuelas y colegios.

En lo correspondiente a la ***evaluación del Vicerrector por el Comité Central de Padres de Familia*** en lo concerniente a las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 11.952/12.10 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.545/3.16 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 4.666/4.74 puntos, obteniendo una puntuación total de 19.163 sobre 20 puntos.

Todo crecimiento es limitado si no existe un liderazgo eficiente en la toma de decisiones para la organización y desarrollo de acciones de la gestión educativa, de tal manera que una autoridad es un elemento clave en el acercamiento al logro de los propósitos de la Educación que se involucre en todas las actividades: pedagógicas, administrativas, organizativas y de participación en la comunidad, de acuerdo a esto se puede apreciar que el Comité Central de Padres de Familia conocen de las competencias de liderazgo que mantiene la segunda autoridad frente a la comunidad como el de distribuir responsabilidades, ser participativo en función de las características de su centro educativo, lo que permitirá ejercer su función con eficacia y desarrollar un liderazgo viable en el futuro.

En la ***evaluación de los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico por el Comité Central de Padres de Familia*** en lo relativo a las *competencias gerenciales* obtienen una puntuación de 11.952/12.10 puntos; en la opción *competencias*

pedagógicas una puntuación de 2.545/3.16 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtienen una calificación de 4.666/4.74 puntos, obteniendo una puntuación total de 19.163 sobre 20 puntos.

El equipo de trabajo necesita tener un propósito común que le dé sentido a la institución y que mantenga a sus miembros trabajando unidos en una misma dirección. Por eso, los directivos son responsables de que todos conozcan la visión y la misión que les permita mantener el impulso para lograr los objetivos que se propongan.

Además, de ser responsables del manejo administrativo de la institución es necesario que realicen un análisis exhaustivo de las situaciones y las oportunidades que se presentan y de utilizar las técnicas, prácticas y modelos con suficiente creatividad y flexibilidad para identificar aquellos que se ajusten y adapten mejor a las necesidades cambiantes de la institución. Para esto, los directivos necesitan ejercer un liderazgo audaz, asertivo, comprometido y sobre todo, creativo.

Es claro darnos cuenta que los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico disponen de capacidades de liderazgo administrativo en la toma de decisiones, en donde se habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y compartida en todos los aspectos educativos.

En lo concerniente a la ***evaluación del Rector por el Supervisor Escolar*** en la dimensión de las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 11.697/14.45 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.786/3.11 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 2.173/2.44 puntos, obteniendo una puntuación total de 16.656 sobre 20 puntos.

Esto hace notar claramente que la autoridad tiene buenas referencias del manejo institucional, lo que da a entender que el liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, lo que implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a

su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales que son las interacciones sociales.

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador, por lo que debe desarrollar competencias básicas sobre la preparación del presupuesto institucional para una distribución adecuada de los recursos y el establecimiento de prioridades que respondan a la misión, metas y objetivos educativos.

En lo relativo a la ***evaluación del Vicerrector por el Supervisor Escolar*** en la dimensión de las *competencias gerenciales* obtiene una puntuación de 11.920/14.45 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.786/3.11 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtiene una calificación de 2.173/2.44 puntos, obteniendo una puntuación total de 16.879 sobre 20 puntos.

Es perceptible que la acción de la segunda autoridad también influye en el bienestar y manejo administrativo y académico de la institución, por eso, es de suma importancia que organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Por tanto, la función total de un administrador, según *Drucker (1993)*, es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro. Esto hace que coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta.

En lo respectivo a la ***evaluación de los 3 Miembros del Consejo Directivo o Técnico por el Supervisor Escolar*** en la dimensión de las *competencias gerenciales* obtienen una puntuación de 11.920/14.45 puntos; en la opción *competencias pedagógicas* una puntuación de 2.786/3.11 puntos y en el parámetro de *competencias de liderazgo en la comunidad* obtienen una calificación de 2.173/2.44 puntos, obteniendo una puntuación total de 16.879 sobre 20 puntos.

Al tomar como referencia estos datos, sus resultados son alentadores puesto que el supervisor escolar no desfavorece la labor de estos miembros dentro de la institución, así como se ha visto que la gestión administrativa como una forma de hacer las cosas de una manera más eficiente y eficaz, tomar en cuenta como autoridades el desempeño y la satisfacción de los compañeros, estudiantes y padres de familia en la organización, porque son los responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados.

En conclusión, se ha podido determinar que hay una excelencia educativa, especialmente efectuada por los profesores de esta institución lo cual es del 93.197/100 y en los directivos el 89.674/100, obteniendo una calificación promedio de la institución educativa de 91.436/100, esto porque en la institución se respira una atmósfera positiva que favorece el desarrollo de valores, prevalece un estilo democrático y una organización de manera eficaz de las actividades de grupo, con lo cual forman alumnos con mayor confianza en sí mismos, con autoestima elevada y con buenas relaciones entre compañeros de clase, pero para ello profesores, directivos, alumnos y padres de familia definen claramente una serie de normas y reglamentos, a seguir.

En base a estos resultados he podido:

- Presentar un “diagnóstico de la evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo *del colegio “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, durante el año lectivo 2011-2012.*”
- Diseñar una propuesta de mejoramiento educativo institucional.
- Rendir cuentas del nivel de cumplimiento de las obligaciones a que se han comprometido docentes, directivos y técnico-pedagógicos, de la forma más precisa y fundada posible.

Pero, no olvidemos que ser maestro ante todo es una profesión de grandes y complejas responsabilidades para con las personas y para con la sociedad. De esto se deduce la imperiosa necesidad de una formación profesional propia para el ejercicio de la docencia, como una estricta justicia ante los demás, sin tomar en cuenta los cargos ocasionales que se podría desempeñar, lo primero es el servicio a los demás, para romper los moldes que han terminado por aprisionarla y separarla de la posibilidad de crecimiento.

Asimismo, la autoridad para cumplir su función como tal, debe reunir una serie de cualidades, aptitudes y bondades que conduzcan a una eficiente acción educativa y a una verdadera empatía con sus semejantes, utilizar la ética para la ejecución de cualquier trabajo o evaluación, para ello es imprescindible tener equilibrio emocional, sentido del deber, mucha prudencia, amor y espíritu de justicia, porque en muchas ocasiones el poder sencillamente te ofrece la oportunidad de hacer lo que quieres, pero cuando se convierte en valor, el poder nos lleva a mostrarnos el exterior tal y como somos interiormente, manifestando nuestro ser en palabras y conformando éstas con el pensamiento y obras.

Entonces, los supuestos expuestos de que el actual desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad, en mi particular punto de vista y de acuerdo a la investigación realizada y sus resultados, se rechaza completamente estos supuestos, porque el nivel institucional es excelente, tanto en directivos como en docentes, o sea, cumplen con los estándares de calidad impuestos por el Ministerio de Educación de nuestro país.

Sin embargo, es necesario resaltar que hay aspectos que se mejorarán con la Propuesta realizada como es la *“Instauración de un consejo permanente de evaluación, como política de la institución para la conservación y mejoramiento de los estándares de calidad en todos sus miembros”*, porque en ocasiones los docentes caemos en repetir las mismas *programaciones* sin entrar a valorar aspectos como el entorno que rodea al alumnado, sus intereses, las prescripciones de la administración educativa, los cambios continuos de la sociedad del conocimiento, a pesar de que éstas, están concebidas para ayudar a afrontar las actividades educativas que existan e indicar el camino a seguir, organizar el trabajo

que se va a llevar a cabo a lo largo de la escolaridad y tener previsto lo que se va hacer en el aula, las riquezas que se pueden adquirir y construir en sí mismos, sólo se puede lograr a través de las propias elecciones libres; pero son valores que hacen, en el sentido más propio, la humanidad del hombre, la constituyen en su consistencia específica de ser de la libertad y del amor, deciden su éxito o su fracaso, no en un sector particular de su actividad, sino en la globalidad de su vida, en el cumplimiento de su profesión, en su difícil oficio de hombre educador, es necesario entonces, un compromiso personal con su propio origen, o sea, tratar de recuperar nuestra calidad psíquica y espiritual, retomando el control de sus emociones, aprender a manejar los conflictos y convertir en los portadores de nuevos valores y propuestas de vida que alimenten de energía a las nuevas generaciones, esto se lo puede realizar creando un ambiente no atemorizante en donde los alumnos se sientan libres para hacer sugerencias sin temor a ser rechazados, criticados negativamente o ridiculizados; haciendo que relacionen el autoestima con el sentido de autoconcepto, identidad, seguridad y confianza, propósito y sentido de competencia, lo cual le permitirá enfrentar los desafíos de la vida con confianza y creatividad, para que la llamada responsabilidad personal este bien lejos de ser un requerimiento abstracto o académico.

La transformación radical de las sociedades, se manifiesta en el auge de la revolución informática, el desarrollo acelerado de las ciencias y tecnologías de la comunicación e información, y el avance de la biología y la genética y sus aplicaciones, entonces, nuevas convergencias surgen entre los más recientes sectores de investigación y de actividad, basada en la revolución cibernética y en el orden de los códigos, informática hoy y genética mañana, parece evidente que si se consideran de alta calidad dos o más instituciones con culturas y valores diferentes, no es posible vincular la calidad de la educación con los valores, metas y objetivos, programas, formación del profesorado, entre otros, específicos de cada institución.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El impacto social del desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato, es un factor determinante en la eficacia, eficiencia y efectividad de la calidad educativa en las aulas, por lo tanto, se pudo detectar que no todas las instituciones están con estándares de calidad bajos, puesto que una tarea de los educadores como agentes que proporcionan la formación general y la preparación para la vida futura de sus estudiantes, es seguir contribuyendo al mejoramiento en el sentido más amplio de su calidad de vida, así como establecer los niveles de calidad de su desempeño y reorientar la definición de políticas en pro de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, sus fortalezas, alcances y limitaciones en la institución educativa.
- Toda evaluación permite identificar fortalezas y debilidades para potenciarlas o rectificarlas, emitir juicios y tomar decisiones, mediante la cual pude hacer un diagnóstico que demostró empíricamente el/los problema/s porque la enseñanza está al servicio de la educación, y por lo tanto, deja de ser objetivo central de los programas la simple transmisión de información y conocimientos, porque la finalidad de la aplicación de estas evaluaciones fue obtener información confiable que permita tomar decisiones hacia un mejoramiento continuo y progresivo de la calidad de la educación, así como también, acciones dirigidas a retro-alimentar y enriquecer el trabajo de los docentes.
- La mejora de una institución educativa supone, necesariamente, transformar sus condiciones internas, tanto las relativas a los procesos de enseñanza/aprendizaje como aquellas otras relativas a su organización o funcionamiento. La preocupación por el clima interno del centro debe constituir un objetivo prioritario de todo programa de cambio, lo que conlleva un proceso de planificación, implementación y evaluación a lo largo de un período de tiempo que es necesario diseñar de manera precisa y cuidar en su ejecución, dada su incidencia sobre los resultados, que en el caso de esta institución sería seguir mejorándolo para conservar los estándares de calidad impuestos por el Ministerio de Educación de nuestro país.

6.2 RECOMENDACIONES

- Tomando en cuenta que este colegio conserva los estándares de calidad impuestos por el Ministerio de Educación, lo más prudente es de que se mantenga y se mejore en algunos casos, mediante la adopción de un modelo integrador y holístico de evaluación de la calidad educativa, que permita realizar una evaluación endógena y exógena de las mismas a partir de su responsabilidad social, de manera cualitativa, sin desatender lo cuantitativo.
- Cuando se pretende la excelencia en el desempeño educativo es indispensable continuamente evaluar nuestras propias actitudes y aptitudes de modo que nos permita adecuarlos a las necesidades y características del alumnado de manera que satisfagan las expectativas de los educandos. De igual modo los alumnos deben ser sometidos sistemáticamente a evaluaciones para poder comprobar su evolución, así como la eficacia de nuestro propio desempeño profesional, es por eso que debe haber mayor responsabilidad en el proceso de cambio y mejoramiento, asociado a la necesidad de elevar permanentemente la profesionalidad en directivos y docentes.
- Si bien existen distintos elementos, factores, variables y dimensiones que pueden utilizarse en la identificación de la calidad educativa, con esta investigación se comprobó que los docentes y directivos no han omitido entre ellos el clima escolar, la respuesta del colegio a las demandas comunitarias y sociales, el estímulo a la actividad del alumno, la participación democrática de todos los actores, la cualificación y formación docente, los recursos educativos, la innovación educativa, el trabajo en equipo como algunos de los elementos que les permiten identificar la calidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

1. TEMA

“Instauración de un consejo permanente de evaluación, como política de la institución para la conservación y mejoramiento de los estándares de calidad en todos sus miembros”

2. JUSTIFICACIÓN

Saber hacia dónde se quiere llegar tanto en temas de calidad, planificación, estándares, es establecer un patrón de comportamiento que permita comprender todos los aspectos internos y externos de un centro educativo, porque a través de la evaluación se estima el rendimiento global para obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y las autoridades que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La mejora continua es fundamental en una institución para ser competente en el mercado, por lo tanto es necesario, contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, asimismo se puede evaluar los procedimientos de incorporación, selección y orientación y tomar decisiones sobre promociones internas y compensaciones, con enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, supervisores, rectores, directores, con lo que se podrá obtener resultados válidos, confiables y utilizables.

Evaluar constantemente el desempeño, nos permitirá estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas, a través de la supervisión de personal, integración del docente a la institución o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de docentes con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Entonces, al instaurar un sistema permanente de evaluación en la institución permitirá determinar y desarrollar una política en donde se pueda conformar recursos humanos adecuados a las necesidades de la institución.

La finalidad del sistema de evaluación de desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción, porque varias de las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.

El tratamiento y estudio de este proyecto, permitirá que el futuro docente desarrolle una serie de tendencias para mejorar la calidad de su desempeño docente y directivo, en tal virtud, esta investigación arrojará resultados a corto, mediano y largo plazo, por lo que es posible de llevarse a cabo, dado que se cuenta con el apoyo de todo el personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1. OBJETIVO GENERAL

3.1.1. Capacitar a los docentes en la conformación de un consejo de seguimiento y evaluación para que conozcan y analicen la metodología para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los estándares de calidad, en directivos, docentes y estudiantes.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

3.2.1. Lograr que en los próximos dos años se universalice la evaluación en la institución educativa dentro de un proceso participativo y de construcción para determinar estrategias de ampliación de cobertura.

3.2.2. Elaborar planes de implementación, difusión y estímulos, para que los docentes brinden a la institución sus mejores esfuerzos y velen porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

4. ACTIVIDADES

- Presentar un diagnóstico de la evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo del Colegio “Catorce de Octubre” de la parroquia La Victoria, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi.
- Conformar un **consejo de seguimiento y evaluación** dentro de la institución, los que pueden estar conformados por los siguientes integrantes:
 - a. Los docentes mejor puntuados serán el presidente, vicepresidente y tres vocales, los mismos que serán quienes elaboren las pruebas de acuerdo a los estándares de calidad, califiquen y homenajeen en las fiestas patronales de la institución.
 - b. Los docentes que estén en el nivel intermedio y por debajo de los estándares de calidad, el consejo será el encargado de capacitarlos y acreditarlos.
 - c. El consejo tendrá una duración de dos años, luego de los cuales, presentará su informe de labores y asumirá funciones el nuevo consejo.
 - d. El consejo, no sólo evaluará, sino que dará seguimiento al trabajo del docente y directivos en la institución, investigaciones, estudios de mejoramiento, exposiciones de trabajos, estándares de calidad de los estudiantes, concursos de ortografía, cultura, artesanías, música, danza, etc.
- Rendir cuentas del nivel de cumplimiento de las obligaciones a que se han comprometido docentes, directivos y técnico-pedagógicos.
- Planear una evaluación periódica, y coordinarla con aquellos elementos más capacitados en el tema.
- Plantear mejoras, establecer políticas, identificar carencias y ofrecer soluciones.
- Realizar actividades para conocer el avance del proyecto durante la ejecución.

AUDITORÍA	SEGUIMIENTO	MONITOREO INTERNO	MONITOREO EXTERNO	EVALUACIÓN
¿Quién?				
Personal externo al Proyecto: - Supervisión Provincial de Educación	Responsables de la gestión del Proyecto implicando al equipo en todos los niveles: - Los especialistas en las	Responsables de la gestión del Proyecto implicando al equipo en todos los niveles: - Los especialistas en las	Personal externo al Proyecto.	Personal

	temáticas - El director de la institución	temáticas - El director de la institución		
¿Cuándo?				
Puntual Durante la ejecución para comprobar si los objetivos se cumplen parcial o totalmente.	Permanente Durante la ejecución y tras la finalización	Puntual Durante la ejecución.	Puntual Durante la ejecución.	Puntual Durante la ejecución y tras la finalización
¿Por qué?				
Facilitar información sobre el grado de cumplimiento financiero del Proyecto. Proporcionar la factibilidad y la adecuación de los recursos utilizados. Justificar los indicadores económicos: relativos a la evolución de los costes del proyecto, así como a su rentabilidad.	Facilitar información sobre el nivel de ejecución física y financiera del proyecto. Permitir comprobar los indicadores de funcionamiento y de organización, sistema de gestión, plan de actuación y plan de apoyos complementarios. Revisar la ejecución, tomar decisiones correctoras, actualizar la planificación, introducir modificaciones menores.	Facilitar información amplia y cualificada sobre la marcha general del proyecto. Revisar la ejecución, tomar decisiones correctoras, actualizar la planificación, introducir modificaciones sustanciales. Comprobar los indicadores de impacto social: relativos al cumplimiento de los objetivos del proyecto, asunción del mismo por los beneficiarios y su consolidación en el contexto en el que se desarrolla.	Facilitar información amplia y cualificada sobre la marcha general del proyecto. Revisar la ejecución, tomar decisiones correctoras, actualizar la planificación, introducir modificaciones sustanciales. Realizar informes sobre la ejecución del Proyecto, alcances, limitaciones y proyecciones.	Extraer conclusiones sobre materias concretas y con una perspectiva amplia aplicables a este y a otros proyectos, programas, políticas. Confirmar los principales logros obtenidos, las incidencias y dificultades encontradas y los ajustes realizados, así como la situación financiera en la que se encuentra el proyecto.

Énfasis en:				
Medios Actividades	Medios Actividades Resultados	Medios Actividades Resultados Objetivo General Objetivo Específico	Medios Actividades Resultados Objetivo General Objetivo Específico	Resultados Objetivo General Objetivo Específico

5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El colegio Técnico “Catorce de Octubre” se encuentra ubicado en la parroquia La Victoria, que por su actividad y producción, es la Capital Alfarera de la provincia de Cotopaxi, se encuentra ubicada a 5 km de la Cabecera Cantonal Pujilí y al norte de la misma. Está asentada en el antiguo territorio de Mulinliví (donde también se ubicaba el viejo Pujilí).

El colegio se encuentra al norte de la parte céntrica de la parroquia, tiene pronósticos de crecimiento poblacional estudiantil, puesto que cuenta con infraestructura adecuada y funcional.

6. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo, son 7 docentes, 5 administrativos, 66 estudiantes y 60 padres de familia, ubicado en la parroquia La Victoria, del cantón Pujilí, perteneciente a la provincia de Cotopaxi, como un plan piloto, luego se buscará aplicar en otros colegios cercanos.

Contando con un sistema formal y sistemático de evaluación como retroalimentación, el departamento podrá identificar a los empleados que cumplen y a los que no lo hacen, para la orientación, selección y toma de decisiones sobre promociones internas o a su vez las compensaciones. La conformación de este departamento de investigación permitirá identificar y detectar las necesidades de capacitación de su personal (para los que no cumplen), para que comprendan la

mecánica de evaluación del desempeño, proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.

7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Una de las características del ser humano y que le hace diferente de los animales, es la capacidad de pensar y de comunicarse, es decir, de producir, emitir, transmitir y recibir mensajes de manera voluntaria, consciente y racional, en tal virtud, utilizaremos varios recursos como:

- Humanos
 - Supervisor
 - Técnicos capacitadores
 - Directivos
 - Docentes
 - Estudiantes
 - Padres de Familia
 - Comunidad
- Tecnológicos
 - Computadora
 - Infocus
- Materiales
 - Útiles de escritorio
 - Sala del auditorio
 - Pizarrones
- Económicos
 - Autogestiones
 - Colaboraciones

8. PRESUPUESTO

GASTOS DE OPERACIONES			
Caracteres			Valor
De materiales	- Útiles de escritorio	- Impresiones	50.00
		- Copias Xerox	20.00
		- Oficios	10.00
	- Recursos	- Alquiler de computadora	50.00
		- Alquiler de Infocus	30.00
		- Internet	20.00
De servicios	- Transporte		100.00
	- Refrigerio		100.00
De técnicos	- Capacitaciones		400.00
Imprevistos			100.00
Total			880.00

FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO	
Opciones	Valores
- Autogestiones	300.00
- Colaboraciones	580.00
Total	880.00

9. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

TIEMPO ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septbre				Octubre				N o v	AÑOS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		II	III	IV	V
a. Selección y análisis de la bibliografía	x	x	x	x																	
b. Elaboración de fichas de trabajo					x	x															
c. Selección de los recursos técnicos, materiales y económicos a utilizarse							x	x													
d. Capacitación									x	x	x	x									
e. Talleres para la													x	x							

selección de personas idóneas para conformar el primer equipo de evaluación																						
f. Conformación del equipo de evaluación															x	x						
g. Elaboración de conclusiones y recomendaciones																	x					
h. Seguimiento y evaluación																		x	x	x		
i. Informe final																						x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Beauchamp G. (1974). "Curriculum Theory" Wilmette Kag Press. La Docimología, Problemática de la Evaluación. Madrid: Morata.
- Correa de Molina Cecilia. (1997). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Santa Fe de Bogotá-Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chinín, Víctor. (2011). *"Evaluación de la calidad del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador, durante el año lectivo 2011-2012"*. Loja: Editorial UTPL.
- Delgado Santa, Gadeo Kenneth. (1996). *Evaluación y calidad de la Educación*. Santa Fe de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Díaz Barriga, F y otros. (2004). *Metodología de diseño curricular*. México: Trillas.
- Fallas Víctor, Herrera Vilma. (1998). *Evaluación e implementación de un sistema de calidad en Instituciones Educativas*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.
- Lepeley María Teresa. (2004). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. S.A de C.V.
- López Julián, Sánchez Marita, Nicastro Sandra. (2007). *Análisis de Organizaciones Educativas a través de Casos*. Vallehermoso Madrid-España: Editorial síntesis. S.A.
- Solano Estevel. (1998). *Evaluación Integral por Procesos*. Bogotá-Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

DIRECCIONES WEB

- Fundación. (s.f) disponible en URL:
<http://www.fundacionsepec.cl> [consulta 29 de febrero del 2012]
- Gestión Estratégica. (s.f). disponible en URL:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistema-gestion-calidad-organizaciones-educativas.htm> [consulta 12 de abril del 2012]
- Institución Educativa. (s.f). disponible en URL:
<http://calidad.pucp.edu.pe/cursos/gestion-de-la-calidad-en-instituciones-educativas> [consulta 14 de abril del 2012]
- Pizarra. (05/09/2009). Ministerio de Educación del Ecuador. Disponible en URL:
<http://www.educacion.gob.ec> [consulta 02 de febrero del 2012]
- Pizarra. (05/03/2012). Ministerio de Educación del Ecuador. Disponible en URL:
<http://www.educacion.gob.ec> [consulta 05 de febrero del 2012]
- La educación. (s.f) disponible en URL:
<http://www.educoea.org/portal/laeducacion> [consulta 09 de abril del 2012]
- López, F. (s.f) disponible en URL:
<http://www.masdirectivos.cl> [consulta 09 de abril del 2012]
- Martín, F. (s.f) disponible en URL:
[http://www. PTElpapel_profes.net](http://www.PTElpapel_profes.net) [consulta 02 de febrero del 2012]
- Monografías. (s.f). disponible en URL:
<http://www.monografias.com/trabajos24/calidad-educativa/calidad-educativa.shtml> [consulta 12 de abril del 2012]
<http://www.casadellibro.com/libro-instituciones-educativas-para-la-calidad-total-configuracion-de-un-modelo-organizativo/9788471336576/504863> [consulta 15 de abril del 2012]

9. ANEXOS



Autoridades del plantel (rector, vicerrector e inspector general) y evaluador





Entrega y aplicación de los instrumentos y desarrollo de cada uno de los ítems de los cuestionarios, asesoramiento y control a los encuestados del Colegio Técnico "Catorce de Octubre" de la parroquia La Victoria del cantón Pujilí.





Revisión de cada uno de los ítems, conforme procedían a entregar, una vez desarrollados.





Observación del desarrollo de clases en las diferentes áreas y años de básica a cargo de los docentes de la institución que imparten cátedra.





Estudiantes y tres Vocales del Consejo Directivo o Técnico

