



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

**CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA**  
**MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**“Evaluación del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” de la ciudad de Puerto El Carmen, cantón Putumayo, provincia de Sucumbíos, durante el año lectivo 2012-2013”**

**Tesis de Grado**

**AUTOR:**

---

Plúas Acosta, Juan Carlos Lcdo.

**DIRECTORA DE TESIS:**

---

Vivanco Vivanco, María Elizabeth Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO:**Nueva Loja

2013

## CERTIFICACIÓN

Loja, febrero de 2013

Vivanco Vivanco, María Elizabeth Mgs.  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Haber revisado la Tesis de Grado de Magíster en Pedagogía “Evaluación del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” de la ciudad de Puerto El Carmen, cantón Putumayo, provincia de Sucumbíos, durante el año lectivo 2012-2013”, presentada por Juan Carlos Plúas Acosta, la misma que se ajusta a las normas establecidas por la Titulación 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.

f) \_\_\_\_\_

Vivanco Vivanco, María Elizabeth Mgs.  
DIRECTORA

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Plúas Acosta Juan Carlos 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 señala: “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, febrero de 2013

Plúas Acosta Juan Carlos

AUTOR

C. I. N° 131142360-0

## AUTORÍA

Yo, Plúas Acosta Juan Carlos, como autor del presente trabajo de grado, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Plúas Acosta Juan Carlos

AUTOR

C. I. N° 131142360-0

# Dedicatoria

---

*La presente Tesis de Grado  
está dedicada a la  
**Congregación de la  
Providencia y de la  
Inmaculada Concepción** y  
a la **Comunidad Educativa  
Fiscomisional “San  
Miguel”**, lugar  
privilegiado para mi  
desempeño docente,  
donde con fe, sabiduría y  
ternura he procurado  
educar a la niñez y  
juventud ávida de nuevos  
conocimientos con calidad  
y calidez.*

---

Juan Carlos

# Agradecimiento

---

*Mi agradecimiento sincero a  
Dios por llamarme a ser  
educador con vocación de  
Providencia.*

---

*A mis Hermanas de  
Comunidad, por su apoyo para  
terminar esta etapa formativa  
con alegría y esperanza.*

---

*A mis compañeros/as  
docentes, a los niños/as,  
adolescentes y jóvenes de la  
Unidad Educativa "San Miguel".*

Juan Carlos

## INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación.....	ii
Acta de cesión.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas y figuras.....	viii
Resumen.....	xi
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico.....	2
Capítulo I.....	6
1. Calidad de las instituciones educativas.....	6
1.1 Conceptualización de calidad.....	6
1.2 Calidad y calidez.....	7
1.3 La calidad en la era del conocimiento.....	9
1.4 La calidad educativa.....	10
1.5 La calidad de las instituciones educativas.....	14
Capítulo II.....	15
2. Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.....	15
2.1 Definición de evaluación.....	16
2.2 Evaluación, medición y acreditación.....	17
2.3 Evaluación de calidad.....	18
2.4 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas.....	20
Capítulo III.....	22
3. Evaluación del desempeño profesional de los docentes.....	22
3.1 Contextualización de la práctica docente.....	22
3.2 Perspectivas de la evaluación del desempeño profesional y sus principios.....	23

3.3 Evaluación del desempeño profesional de los docentes.....	25
Capítulo IV.....	27
4. Evaluación del desempeño profesional de los directivos.....	27
4.1 La administración.....	27
4.2 Liderazgo para la calidad.....	29
4.3 Gestión gerencial.....	30
4.4 Evaluación del desempeño profesional de los directivos.....	31
3. Metodología.....	32
3.1 Contextualización.....	32
3.2 Participantes.....	33
3.3 Técnicas e instrumentos de evaluación.....	34
3.4 Diseño y procedimiento.....	35
3.5 Comprobación de los supuestos.....	36
4. Resultados.....	37
5. Análisis, interpretación y discusión.....	78
6. Conclusiones y recomendaciones.....	87
7. Propuesta de mejoramiento educativo.....	90
8. Bibliografía.....	101
9. Anexos.....	103

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Autoevaluación de los docentes.....	38
Tabla 1.1: Resumen de autoevaluación de docentes.....	41
Tabla 2: Coevaluación de docentes.....	42
Tabla 2.1: Resumen de coevaluación de docentes.....	43
Tabla 3: Evaluación de docentes por directivos.....	45
Tabla 3.1: Resumen de evaluación de docentes por directivos.....	47
Tabla 4: Evaluación de docentes por estudiantes.....	48
Tabla 4.1: Resumen de evaluación de docentes por estudiantes.....	49



Tabla 5: Evaluación de docentes por padres de familia.....	51
Tabla 5.1: Resumen de evaluación de docentes por padres de familia...	52
Tabla 6: Observación de clases a docentes.....	53
Tabla 6.1: Resumen de observación de clases a docentes.....	54
Tabla 7: Desempeño profesional docente.....	56
Tabla 7.1: Resumen de desempeño profesional docente.....	56
Tabla 8: Autoevaluación de directivos.....	58
Tabla 8.1: Resumen autoevaluación de directivos.....	61
Tabla 9: Evaluación de directivos por consejo directivo.....	62
Tabla 9.1: Resumen de evaluación de directivos por consejo directivo...	65
Tabla 10: Evaluación de directivos por consejo estudiantil.....	66
Tabla 10.1: Resumen de evaluación de directivos por consejo estudiantil.....	67
Tabla 11: Evaluación de directivos por comité de padres de familia.....	70
Tabla 11.1: Resumen de evaluación de directivos por comité de PP.FF.	71
Tabla 12: Evaluación de directivos por supervisor escolar.....	72
Tabla 12.1: Resumen de evaluación de directivos por supervisor escolar	75
Tabla 13: Resumen desempeño profesional directivo.....	76
Tabla 14: Desempeño de la institución educativa.....	77
Tabla 15: Actividades del plan de mejora.....	93
Tabla 16: Población objetivo.....	97
Tabla 17: Sostenibilidad de la propuesta de mejora.....	98
Tabla 18: Presupuesto de plan de mejora.....	99
Tabla 19: Cronograma de la propuesta de mejora.....	100

## **INDICE DE FIGURAS**

Gráfico 1: Autoevaluación de docentes.....	41
Gráfico 2: Coevaluación de docentes.....	44
Gráfico 3: Evaluación de docentes por directivos.....	47

Gráfico 4: Evaluación de docentes por estudiantes.....	50
Gráfico 5: Evaluación de docentes por padres de familia.....	52
Gráfico 6: Observación de clases a docentes.....	55
Gráfico 7: Desempeño profesional docente.....	57
Gráfico 8: Autoevaluación de directivos.....	61
Gráfico 9: Evaluación de directivos por consejo directivo.....	65
Gráfico 10: Evaluación de directivos por consejo estudiantil.....	68
Gráfico 11: Evaluación de directivos por comité de padres de familia.....	71
Gráfico 12: Evaluación de directivos por supervisor escolar.....	75
Gráfico 13: Desempeño profesional directivo.....	76
Gráfico 14: Desempeño de la institución educativa.....	78
Fotografías.....	104

## RESUMEN

La calidad profesional y humana de directivos y docentes, su capacidad de liderazgo y desempeño en las aulas son aspectos fundamentales para la concreción de una propuesta educativa de calidad, por ello, la evaluación del desempeño profesional docente y directivo de educación básica y bachillerato realizada en la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” de la ciudad de Puerto El Carmen, durante el año lectivo 2012-2013, y la aplicación de los instrumentos evaluativos con seriedad y responsabilidad, se puede verificar el desarrollo de las competencias gerenciales y habilidades pedagógicas y didácticas en el personal directivo y docente ubicándose en categoría A excelente, motivo por el cual permite potenciar este logro con el programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico, gerencial y de convivencia para mantener una educación de calidad y calidez.

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización a la que estamos asistiendo consciente o quizás inconscientemente, nos orienta a la creación de un territorio que por fin llegue a ser el hogar común de todos, en donde todos necesitamos de todos, nadie puede existir aislado o excluido, todos dependemos de todos, potenciados por el progreso de las comunicaciones y el diálogo y cercanía intercultural.

Aparecida nº 328 afirma que ***“América Latina y el Caribe viven una particular y delicada emergencia educativa”***, podríamos considerar esta emergencia como la gran oportunidad para explorar otra forma de hacer educación, crear nuevos paradigmas pedagógicos, sociales, culturales que permitan una nueva visión para avizorar otro Ecuador, más solidario en el compartir los bienes materiales, más justo en las relaciones interpersonales, más pacífico en su convivencia, en una palabra, más humano.

La educación ecuatoriana, ante los desafíos actuales que se dan en los contextos científicos, tecnológicos, familiares, políticos y económicos, requiere una nueva configuración hacia las tendencias actuales del conocimiento abriendo espacios diversos y creativos de comunicación, impulsando así el interaprendizaje significativo y de calidad.

La evaluación del desempeño profesional docente y directivo de las instituciones de educación básica y de bachillerato impulsadas desde el Ministerio de Educación ha permitido conocer en profundidad la realidad en el cual se desenvuelve el quehacer educativo ecuatoriano.

Las pruebas “ser” aplicadas a los estudiantes de la provincia de Sucumbíos, demostraron un bajo rendimiento académico, este problema es causa de que en la provincia no se cuenta en un 100% de personal profesional para la labor docente, sus puestos son ocupados por jóvenes bachilleres de las diversas

instituciones educativas y que por el bajo sueldo que perciben no pueden acceder a la profesionalización, es más la ausencia de un centro de educación superior que oferte carreras profesionales, profundiza más el deseo de continuar sus estudios para lograr una mejor preparación académica y digna.

Esta situación ha afectado enormemente a la provincia, agudizándose en cada uno de los centros educativos rurales en su mayoría unidocentes, muchos de ellos en medio de la selva y otros a orillas del río, careciendo de servicios básicos, infraestructura, material didáctico y alimentación adecuada.

Esta alarmante situación se da un territorio rico en petróleo, fuente del crecimiento económico del país pero olvidado en atención prioritaria social.

Es necesario reconocer que a partir de la decisión de transformar el sistema educativo en la provincia de Sucumbíos, la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” ha recibido algunos aportes para lograr corregir errores y proyectarse como una escuela de calidad y calidez para los habitantes de esta mágica ciudadtri fronteriza.

- El Ministerio de Educación ha evaluado a algunos docentes con nombramiento fiscal como parte del proceso de actualización docente.
- Participación y asistencia en los cursos de actualización y fortalecimiento curricular auspiciados por el Ministerio de Educación y ejecutados por “siprofe” como estrategia para la profesionalización docente.
- Realización de la autoevaluación institucional en la Unidad Educativa promovida por el Ministerio de Educación en el año lectivo 2011-2012, dando como resultado la implementación de un plan de mejora que está en marcha.

- Evaluación del desempeño profesional docente y directivo de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” en el año lectivo 2012-2013, propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja, como trabajo previo para la obtención del título de Magister en Pedagogía.

Estos antecedentes son muestra de la constante preocupación de la Institución por lograr estándares de calidad, que permitan aportar a la sociedad del cantón Putumayo un alto nivel de rendimiento escolar, gracias a desempeño profesional de docentes y directivos de los centros educativos de la localidad.

Por tal motivo, la evaluación del desempeño profesional docente destaca su total importancia, ya que permitirá descubrir los niveles profesionales con los que cuenta el centro educativo y de esta manera corregir errores y ejecutar un plan de mejora en los aspectos administrativos, organizativos, gerenciales, pedagógicos y laborales, para alcanzar altos niveles de calidad educativa.

Para la UTPL, gestora de esta investigación, es de trascendental importancia ya que el aporte de este trabajo consolida el compromiso del Estado por reivindicar la educación ecuatoriana en el marco del buen vivir, de la democracia, de la equidad e interculturalidad.

La Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel”, gracias a este trabajo investigativo reconoce su exitoso funcionamiento como también sus debilidades y amenazas para fortalecer el logro de objetivos planteados y consolidar las aspiraciones educativas nacionales.

Los estudiantes, razón de ser del centro educativo, colaboran con el desarrollo de las aplicaciones de encuestas con sinceridad, generando resultados óptimos y confiables, convencidos de la necesidad de cambio y profesionalización de los docentes.

Los docentes, facilitadores del proceso educativo y seguros de que la capacitación y formación docente es urgente para favorecer el cambio educativo en el país, asumen este trabajo como oportuno para reconocer debilidades y fortalezas en tu tarea como maestro.

Todo este trabajo repercutirá necesariamente en la formación de una nueva comunidad, ya que el proceso investigativo logrará un verdadero cambio social, desde las aulas, implementando la vivencia de valores humanos, espirituales, políticos, sociales y culturales necesarios para la sociedad.

Esta investigación ha permitido potenciar mi desempeño como directivo y docente, que consciente de la realidad en la que se encuentra el centro me desafía a exigir a cada docente el fiel cumplimiento de su trabajo curricular en un clima laboral acogedor, de buenas relaciones, afectivo y efectivamente significativo.

Para esta investigación ha sido necesaria la utilización de recursos humanos tales como: docentes, padres de familia, estudiantes de educación básica y de bachillerato, miembros del Consejo Ejecutivo, Gobierno Estudiantil, Gobierno Escolar, Supervisor de Educación, Directivos del centro; y recursos materiales en los que se consideran las encuestas a Docentes, Directivos, Inspector General, Coordinador de Área, Estudiantes, Padres de Familia e integrantes de los Consejos Ejecutivo, Gobierno Estudiantil, Gobierno Escolar y al Supervisor Escolar.

Los medios y las motivaciones que hicieron posible el desarrollo de este proceso investigativo es principalmente el amor a la educación, la entrega desinteresada en el acompañamiento de muchos niños/as, adolescentes y jóvenes para que decidan ser más, mejoren su calidad de vida y construyan una sociedad diferente, cálida y fraterna.

Los objetivos planteados para este proceso de investigación son los siguientes:

- Investigar el marco teórico conceptual sobre la evaluación del desempeño profesional de los docentes y directivos de las instituciones de educación básica y bachillerato 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 y bachillerato del Ecuador.
- Evaluar el desempeño profesional directivo de las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador.
- Estructura el informe de investigación como requisito para obtener la Maestría de Pedagogía.
- Formular una propuesta de mejoramiento del desempeño profesional docente y directivo en las instituciones de educación básica y de bachillerato.

Los supuestos considerados para este trabajo investigativo son:

- El actual desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad.
- El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función a los estándares de calidad.



La presente tesis resultado de un efectivo trabajo investigativo encierra en sus páginas la realidad educativa de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel”, por ello, se invita a los lectores a que la estudien, analicen y emprendan también aportes significativos para contribuir a la calidad y calidez de este centro educativo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I**

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

##### **1.1 Conceptualización de calidad**

Los grandes cambios globales que nos circundan ha dado la oportunidad para para iniciar un camino en el que todos tenemos que ser actores, el de la calidad, porque los desafíos actuales tienden a mantener una mirada al futuro, el ser humano ahora está en la urgencia de recibir y dar calidad.

Se parte de la descripción de las siguientes definiciones sobre calidad para obtener un concepto más preciso sobre ella.

- Según el diccionario de la Lengua Española (2008) afirma: “*Atributos, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios*”.
- María Teresa Lepeley (2005) dice: “*Calidades el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio*”.

De las definiciones antes mencionadas se puede sintetizar a la calidad como el resultado de un proceso de gestión integral para llegar a producir un producto o servicio que compense las necesidades de los clientes. En efecto, la calidad se basa en el principio de hacer las cosas bien, y para esto se requiere de que el talento humano con el que se cuenta este emocionalmente capacitado y motivado a ofrecer lo mejor de sí, de esta forma, el cliente se sentirá satisfecho por la calidad del producto o servicio adquirido (Lepeley, 2005).

Caminamos hacia y desde una perspectiva de transformación urgente y necesaria en el sistema educativo nacional para brindar una educación de calidad y calidez, de esta forma la sociedad ecuatoriana avizora un escenario de profunda renovación social, que gracias a la educación podrá contar con personas formadas integralmente, deseosas de mantener una profesionalización continua, investigativas y creativas, capaces de responder a las exigencias del sistema internacional con eficacia y eficiencia.

## **1.2 Calidad y calidez**

A la calidad se la describe como el resultado de un proceso integral que satisface necesidades a las personas mediante la adquisición de productos o servicios (Lepeley, 2005). El sistema educativo nacional y es más, la población ecuatoriana reclama por una educación no sólo de calidad mediante la satisfacción de necesidades materiales, es preciso y urgente agregar a esta calidad para que sea verdaderamente integral el calor humano, el aflorar los afectos y sentimientos que transforman a la persona desde lo más profundo de su ser, así lo confirma nuestra Constitución política en su art. 27 al implantar que la educación tiene que ser de *calidad y calidez*.

Nuestras familias que cada día viven un resquebrajamiento entre sus miembros debido a la falta de comunicación y de encuentro, producen una sequedad

emocional y afectiva en nuestros estudiantes, haciendo desaparecer ese calor humano, elemento vital para su pleno desarrollo. La familia actual heredera de una crisis generacional desatada a partir de la postmodernidad que llegó sin anunciarse, cambió la escala de valores que en la modernidad los padres de familia, nuestros abuelos, habían inculcado: en la modernidad se insistió en la autoridad, en la razón, en el esfuerzo, en el sacrificio. En el momento presente los valores de moda son otros: la espontaneidad, lo fácil, lo placentero, lo cómodo, el sentimiento, el ocio, etc. De aquí, la crisis entre padres e hijos, entre educadores y educandos (Botero, 2009).

La calidez afectiva es esencial en el ser humano, todos somos seres necesitados de una sonrisa, de un abrazo, de una palabra de ánimo. De esta forma, ambas deben ir de la mano ya que cuando nos referimos a calidez, nos concentramos en el trato que recibe una persona. Un trato amable, la buena predisposición para escucharlo y entender sus inquietudes, en definitiva, el hacerlo sentirse como “en casa” (Lepeley, 2005).

Duque y Bedoya (1998) afirman que efectivamente, la persona experimenta dentro de su ser vivencias y sentimientos que le llevan a la necesidad de expresarlos a partir de las emociones. En tanto, la calidez puede ser considerada también como la manifestación de la ternura, ésta, es entonces una expresión que constituye un valor que en los tiempos presentes, parece estar fuera de moda. De ahí que las relaciones interpersonales de hoy no se dan satisfactoriamente.

La ternura considerada como ese grado fraterno y amistoso con el que el docente tiene que desenvolverse en el aula, creando espacios cálidos y de confianza en donde el estudiante se acerca sin recelo, sin reservas para saciar inquietudes y curiosidades. Sentirse aceptado y explotar desde esta cercanía todo su potencial humano, intelectual, psíquico y motriz.

La afectividad trae relación directa tanto para el desarrollo intelectual como para la formación de conceptos y sentimientos (Duque y Bedoya, 1998). Reik (1963) afirma que: “sólo aprendemos amar cuando somos amados”, en esta dinámica se puede concluir que calidad y calidez tienen que ir de la mano para lograr que la educación sea una verdadera transformación integral en cada individuo.

### **1.3 La Calidad en la era del conocimiento**

Aparecida nº 328 afirma: *“América Latina y el Caribe viven una particular y delicada emergencia educativa. En efecto, las nuevas reformas educacionales de nuestro continente, impulsadas para adaptarse a las nuevas exigencias que se van creando con el cambio global, aparecen centradas prevalentemente en la adquisición de conocimientos y habilidades”*.

La producción masiva de información que caracteriza a la era del conocimiento requiere personas que transformen la información en conocimiento para avanzar en la consecución de fines y objetivos planteados (Lepeley, 2005). Actualmente, el conocimiento se ha identificado como un elemento clave en la sociedad y en las organizaciones, ante el cual los individuos no podemos quedarnos quietos ya que, quedarse quieto supone el abrazo de la muerte intelectual.

Para avanzar o incluso para mantenerse donde uno está, hace falta mejorar, comprometerse audazmente a *“aprender a emprender”* (Maya, 2008). Lo importante es que creamos en nosotros mismos y en las personas para ir a la búsqueda constante de la realización personal; esto, resulta imposible sin el esfuerzo individual, colectivo y constante, entendido como la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos en el logro de un objetivo definido.

Las nuevas tecnologías tendrán una gran influencia, los docentes tendrán mayor tiempo para acompañar más de cerca el desenvolvimiento de los estudiantes, identificar sus aptitudes promoviendo el desarrollo humano, psicosocial y psicoafectivo; el qué enseñar y cómo enseñar, las características y aptitudes de los que aprenden tanto como de quienes enseñan adquirirá nuevas dimensiones, ya que el centro educativo asumirá el reto de comprometerse a dar resultados (Maya, 2008). La educación, en este contexto, así redimensionada, sólo será posible para obtener los resultados esperados, aspirados en mejor calidad humana y de vida, si se logra un compromiso integral y general de quienes directa e indirectamente inciden en este cometido, asumiéndolo como una responsabilidad de todos y no sólo de los docentes y directivos del centro.

#### **1.4 La calidad educativa**

En la Constitución política de nuestro país en su art. 26 se establece que *la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado*, y seguidamente en el art. 27 complementa que tiene que ser de *calidad*. El punto de referencia más pertinente para valorar la calidad educativa es el pasado y el futuro del propio sistema, un sistema de calidad es aquel que cubre las necesidades de las personas. Concebida así, la calidad no es un estado sino una tendencia. Es una autoexigencia permanente y razonable de superación, que no se puede adquirir del exterior, sino que solamente puede surgir del interior mismo del sistema a mejorar: la calidad del sistema nacional de educación se alcanzará en cada escuela y cada aula, o no se alcanzará. El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo.

No puede haber una renovación sino se toma conciencia de los problemas que afectan a la comunidad, de hecho, cuando sabemos las dolencias de un grupo humano podemos prever las actividades necesarias para darle solución

inmediata. Es decir, que si promovemos el cambio en el sistema educativo estamos llamados a considerar la problemática por la que atraviesa y de esta manera asumir riesgos en pro de una mejora continua y permanente.

En efecto, en la consulta popular de noviembre de 2006, se aprobó el plan decenal de educación 2006-2015, el cual contempla las siguientes políticas, como parte del mejoramiento de la calidad de la educación:

1.4.1 Universalización de la educación inicial de 0 a 5 años.

1.4.2 Universalización de la educación general básica de primero a décimo.

1.4.3 Incremento de la población estudiantil del bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.

1.4.5 Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.

2.1.4.6 Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.

**1.4.7 Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.**

1.4.8 Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

1.4.9 Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB. (Lalaleo, 2009).

La sexta política del plan decenal de educación determina que hasta el año 2015 se deberá mejorar la calidad de la educación ecuatoriana, para esto se propone estándares de calidad educativa que ayudan a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

Lalaleo (2012) resume que el Ministerio de Educación ha implementado los estándares de calidad educativa como descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Estos están diseñados con características de desempeño que deben conseguirse a nivel nacional: estándares de aprendizajes, de desempeño directivo, de desempeño docente y de gestión escolar. A continuación se explica cada uno de ellos.

- ***Estándares de aprendizaje***

Estos estándares son descripciones de logros que deberían alcanzar los estudiantes ecuatorianos, y se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que deberían adquirir como consecuencia del proceso de aprendizaje.

- ***Estándares de desempeño directivo***

Son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente

correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

- ***Estándares de desempeño docente***

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

- ***Estándares de la gestión escolar***

Los estándares de la gestión escolar 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 escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.

Solo con los estándares educativos, contaremos con delineaciones claras de lo que se quiere lograr, y se podrá trabajar colectivamente en el mejoramiento del sistema educativo ecuatoriano. En cumplimiento de las políticas antes mencionadas, la revolución educativa hoy, más que nunca, se siente en cada rincón de la patria y en el corazón de cada familia y cada niño ya que su irreversible transformación educativa se demuestra en la inmensa obra de infraestructura y calidad educativa que se lleva adelante. Los aportes de una educación de calidad en el mejoramiento de las condiciones de vida y del desarrollo individual y colectivo de los ecuatorianos es lo que se propone para responder a situaciones, necesidades e intereses de todos los actores comprometidos en los procesos educativos.



## 1.5 La calidad de las instituciones educativas

Las instituciones educativas existen sólo porque hay alumnos que requieren servicios (Lepeley, 2005). Podríamos añadir que, la calidad es promovida por todos los agentes educativos, tanto directivos, técnicos, administrativos, docentes, sociedad civil, familia, quienes conociendo las técnicas actuales de calidad las aplican para mejorar permanentemente su gestión. Incluso la familia es gestora dentro de un proceso de calidad, ya que es ahí donde se generan los principios fundamentales de todo ser humano.

Según Lepeley (2005), en la institución educativa el estudiante es el cliente primario de la educación, la familia el secundario y la sociedad el terciario. De ahí que, el estudiante recibe los conocimientos que le preparan para actuar en la sociedad, lograr un empleo, formar una familia o educar a sus hijos, en relación a las necesidades satisfechas en la adquisición de los servicios educativos. Además, la calidad la hacen las personas que están sensibilizadas, entrenadas, motivadas y preparadas para aplicar una serie de sencillos principios racionales que persiguen el ahorro de esfuerzos y el logro de resultados.

En consonancia, el documento de Aparecida nº 334 afirma: que se debe *impulsar una educación de calidad para todos*, en este marco sabemos que la realidad vivida en años anteriores cuando la infraestructura educativa estaba abandonada, los docentes mendigaban un salario injusto a su esfuerzo, la capacitación y fortalecimiento académico era desconocido y el currículo no estaba bien definido.

Nuestro país busca avanzar hacia una sociedad democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras, responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en

armonía con Dios, consigo mismo, con la naturaleza y con los demás, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica, así lo afirma la Constitución de la República en su art. 27.

El desafío del Ministerio de Educación del Ecuador, es brindar el mejor de los escenarios educativos que permitan desarrollar las habilidades que les ayuden a funcionar de manera efectiva en este entorno dinámico, rico en información y en constante cambio. De esta forma, la calidad de las instituciones educativas del país tienen una nueva dinámica de trabajo, donde: la participación, el diálogo, la interdisciplinariedad, la multicausalidad, el uso de las Tics, el pensamiento lógico, crítico y creativo, la enseñanza para la comprensión, las destrezas con criterio de desempeño, la articulación, los ejes de aprendizaje, la visión crítica de la pedagogía, el desarrollo de la condición humana, la evaluación integradora de resultados, la formación en valores humanos y los indicadores esenciales de evaluación se convierten en la nueva terminología pedagógica ecuatoriana (Lalaleo, Mosquera, 2010), la implementación de centros educativos, la construcción de escuelas del milenio, la actualización docente y la constante evaluación en los diferentes ámbitos educativos hagan posible lo establecido en el art. 14 de la Constitución el “*sumakkawsay*” entre todos y todas para según el art. 27 de la Carta Magna: *consolidar el eje estratégico para el desarrollo nacional*.

## **CAPÍTULO II**

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

## 2.1 Definición de evaluación

La evaluación comporta una valoración, se refiere a la calidad. La calificación permite una cuantificación, se refiere a la cantidad. Al valorar se deben tomar en cuenta varios elementos subjetivos, por ejemplo: opiniones, sentimientos, percepciones. La medición refiere únicamente elementos observados y cuantificados. Así es posible evaluar y acreditar sin que existan calificaciones de por medio. Veamos otras concepciones sobre evaluación:

Víctor García Hoz cuando habla del sentido de la evaluación que: “el problema que comúnmente preocupa en los medios educativos cuando se habla de la evaluación es la evaluación del rendimiento de los estudiantes. De ahí que la evaluación es algo que debe situarse al final de un proceso” (Pezo, 2008).

La Dra. Verónica Viñas, define la evaluación como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas (Andrade, 2010).

Para Ausubel “evaluar es hacer un juicio de valor o de mérito, para apreciar los resultados educativos en términos de que si están satisfaciendo o no un conjunto de metas educativas” (Pezo, 2008).

Terry Tenbrink (2006), al referirse a la evaluación, manifiesta: “la evaluación es el proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizarán para tomar decisiones”.

Con todas las definiciones anteriores se puede resumir que la evaluación consiste es un proceso que permite la verificación de resultados luego de realizar alguna actividad.

## **2.2 Evaluación, medición y acreditación**

- **Evaluación**

Con las definiciones mencionadas en el apartado anterior cabe destacar que la evaluación es un proceso por el conjunto de fases sucesivas para alcanzar un resultado; es científica porque se fundamenta en principios, métodos y técnicas confiables para la apreciación del conocimiento en las categorías cognitivas, afectiva y psicomotora; se basa en la información que proporciona datos cualitativos y cuantitativos, generales o específicos de los comportamientos, destrezas, aptitudes, actitudes o contenidos que se desean lograr con los objetivos propuestos; formula juicios como resultado del proceso de recopilación de información; y toma decisiones en base a los juicios, esta es la actividad final de la evaluación (Pezo, 2008).

- **Medición**

Medir es describir cuantitativamente un producto o rendimiento.

Medir es determinar longitud, extensión, volumen o capacidad de alguna cosa.

Medir es asignar números a propiedades o fenómenos a través de la comparación establecida. De acuerdo a las definiciones dadas, el objeto de la medición siempre es una propiedad y nunca la cosa o la persona que la posee; no se mide al hombre sino a su estatura, su peso, no se mide su habitación sino su superficie (Pezo, 2008).

- **Acreditación**

Mientras que la evaluación constituye un proceso amplio, complejo y profundo, que abarca el acontecer de un grupo que le hacen ser una realidad distinta a los demás, la acreditación se refiere a aspectos más concretos relacionados con ciertos aprendizajes importantes planteados en los planes y programas y

que tiene que ver con el problema de los resultados eficaces (Pezo, 2008). Morán (1986) concibe la evaluación y la acreditación como procesos paralelos, complementarios e interdependientes, aunque con diferente complejidad que tiene lugar en una experiencia grupal. Se puede decir que la evaluación implica acreditación, como también la condiciona, dado que permite analizar, vigilar y retroalimentar el proceso.

### **2.3 Evaluación de calidad**

Hablar sobre evaluación y calidad aplicadas a la educación dista mucho de ser una tarea sencilla. En efecto, se trata de dos cuestiones que ocupan un lugar central en el debate pedagógico contemporáneo y que reclaman la atención de muy diversos actores educativos. De evaluación y de calidad hablan hoy en día los políticos y los administradores de la educación, los profesores y sus asociaciones, los padres y madres de familia. Pero aunque vayan siendo muchas las reuniones dedicadas a analizar ambas realidades, están lejos de alcanzar un acuerdo general acerca de que sea una educación de calidad y cuáles los mejores medios para lograrla. Y es que, se trata de una de esas cuestiones cuyo análisis parece apriori muy sencillo pero resulta ciertamente complicado cuando se intenta plasmarlo en algo más que en ideas generales (ME, 2002).

Considerando la evaluación como la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos mediante los resultados obtenidos, es justo reconocer que la evaluación es un paso fundamental para una educación de calidad. El artículo 346 de la Constitución de la República dispone que en nuestro país *“existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”*. En consonancia, el actual reglamento de la LOEI precisa en los capítulos IV y V artículos 18 al 22 las políticas, componentes, lineamientos y resultados de la evaluación educativa.

Y, en cumplimiento a la 6ª política del Plan Decenal de Educación, el Ministerio de Educación institucionaliza el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas que incluye cuatro componentes del sistema educativo ecuatoriano: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño docente, el desempeño de los estudiantes y la aplicación del currículo nacional (Lalaleo, 2009).

La educación es un proceso sumamente amplio y complicado, que por su trascendencia requiere de una actuación plenamente consciente de todos los involucrados en ella: estudiantes, maestros, directivos, padres y madres de familia, etc. Es mediante la evaluación que cada uno de ellos tendrá elementos para conocer la eficiencia y el sentido del proceso. Y no es una acción evaluativa aislada o un instrumento solo el que va a dar toda la información necesaria y pertinente. El reglamento general de la LOEI afirma en el art. 18 que cada una de las etapas y cada uno de los elementos que constituyen la educación ha de ser expresa y sistemáticamente evaluado, para medir la calidad educativa.

La finalidad general de la evaluación es constatar el logro de los objetivos propuestos. De este modo se hace posible la orientación y asistencia que lleva implícito todo sistema educativo. Este conocimiento de la realidad permitirá determinar los intereses, aptitudes, así como las incapacidades y limitaciones que pueden entorpecer o condicionar la tarea educativa. La clara determinación de los límites es necesaria para buscar soluciones más adecuadas y elaborar planes de mejora cuando fueran necesarios. Este es el reto de la revolución educativa, mediante el proceso de evaluación mejorar las condiciones educativas de todos los ecuatorianos, corrigiendo errores pasados y transformar la calidad de vida para todos (Villagómez, Irma & Mónica, 2009).

## **2.4 Evaluación de la calidad de las instituciones educativas**

La evaluación es el momento donde el proceso educativo se reencuentra consigo mismo, en los diversos momentos de la ejecución. Bajo los ojos de los administradores escolares ella es una fase del ejercicio docente y del proceso educativo en sí mismo.

La evaluación de la calidad de las instituciones educativas se entiende como el conjunto de juicios de valor que resultan de contrastar las mediciones de distintas dimensiones de la calidad y distintos aspectos del sistema educativo, con parámetros normativos pertinentes previamente definidos.

La evaluación es una función del sistema educativo, y además es uno de los cuatro componentes del Sistema Nacional de Evaluación Social y Rendición de Cuentas que es realizada en distintos ámbitos y niveles por distintos actores y para diferentes propósitos. La evaluación educativa se concibe como un medio para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, así como para la rendición de cuentas (Lalaleo, 2012).

Es necesario considerar que la evaluación de la gestión de las instituciones educativas es uno de los cuatro componentes del Sistema Nacional de Evaluación Social y Rendición de Cuentas, de esta manera al evaluarse a cada uno de sus actores se podrá identificar los niveles de desempeño, las experiencias de gestión y la implementación de un proceso de rendición de cuentas sobre la calidad.

Las características de esta evaluación serán:

- **Formativa:** orientada a mejorar la gestión gerencial, pedagógica y de relaciones con la comunidad.
- **Explícita:** los criterios de evaluación son de conocimiento público.

- Universal: dirigida a todos los actores del sistema educativo nacional.
- Obligatoria: para todas las instituciones educativas del país.

Para obtener mejores resultados la evaluación es de forma interna y externa, en la primera se aplican instrumentos de observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos para obtener evidencias del nivel de cumplimiento en función de los estándares nacionales. Mientras que en la segunda, comprende la aplicación de varias pruebas de conocimientos específicos en torno a sus conocimientos.

Los resultados que se obtienen de estas dos evaluaciones permitirán al Ministerio de Educación tomar medidas urgentes y concretas para revitalizar y fortalecer las políticas contempladas en el plan decenal de educación (Lalaleo, 2012).

Todo esto surge de la necesidad de superar los obstáculos y deficiencias institucionales, de identificar los logros que busca el sistema educativo ecuatoriano, de definir con precisión las capacidades de autogestión de los actores en distintos niveles educativos, de impulsar los más altos niveles de autonomía escolar, de potenciar la toma de decisiones, de implementar estrategias de mejora y de promover la intervención participativa de cada uno de los actores educativos.

Es decir, este es un llamado a la construcción de un nuevo modelo de gestión educativa, que imprima una cultura de transformación constante y progresiva, que tenga su razón de ser en las escuelas y demás integrantes, y donde lo cotidiano transcurra en un clima organizacional, innovador y abierto al aprendizaje para la vida.



## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1 Contextualización de la práctica docente**

La sociedad evoluciona constantemente. Las nuevas tecnologías modifican nuestro trabajo, la comunicación, la vida diaria en las aulas y el pensamiento. Por ello es imprescindible ampliar y mejorar la formación de los docentes dirigida fundamentalmente hacia una correcta práctica reflexiva, para la innovación y cooperación. Se debe exigir una mayor implicación en la realidad social, no solo a través de los diversos proyectos o planes educativos organizados por el centro, sino también como portadores de cultura, valores y normas. No ejercidos nunca en solitario, sino pensados en común con el cuerpo docente.

La situación que vivían los docentes ecuatorianos años atrás quedaron en la historia, hoy el desafío es mayor, las diversas tipologías de familias surgidas por la convulsión mundial de las que provienen lo educandos reclaman una atención más cercana y personalizada, el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información obstaculizan el desempeño de algunos docentes acostumbrados a viejas y caducas formas de su quehacer educativo, la carencia de una planificación curricular y la ausencia de sentido de pertenencia y cuidado del material e infraestructura dificultan aun el proceso de cambio por un desempeño profesional docente de calidad y calidez.

El gobierno nacional del Ecuador en cumplimiento con la revolución educativa en demanda a la realidad antes descrita ha implementado el proceso de

cambio mediante la formación, capacitación y valoración del desempeño docente, antes menos remunerado y menos aún codiciado.

El Ministerio de Educación (ME) con la implementación de estándares de calidad del desempeño docente genera mayor responsabilidad en la práctica docente, creando una conciencia responsable sobre el quehacer educativo del país, mejorando la calidad de vida de los docentes, motivando a incrementar su profesionalismo mediante la necesidad de una continua preparación. Desde el año 2008, el “siprofe” organiza cursos de formación continua para docentes del magisterio fiscal sobre temas que las pruebas “ser” han señalado como debilidad (DINAMEP, 2005).

En el año 2010, 108.000 docentes tomaron al menos un curso. Muchos cursaron dos y más. La política del ME es ofrecer por varias ocasiones cada curso, hasta que se cubra la demanda de los docentes. Es así que, más de 1600 docentes recibieron nombramiento asegurándose de esta manera estabilidad laboral (Lalaleo, 2012). Desde este contexto se hace educación en el Ecuador, los docentes actualmente gozan de beneficios estatales con el fin de optimizar tiempo, recursos y medios para hacer de su profesión una verdadera vocación de servicio responsable por una patria justa y equitativa tal como lo afirma la Constitución de la República en el art 27.

### **3.2 Perspectivas de la evaluación del desempeño profesional y sus principios**

El actual sistema educativo ecuatoriano en seguimiento de una transformación integral, configura y recrea un nuevo rol docente de calidad que provee diversas oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes sin exclusión alguna y contribuye mediante su formación, a construir una nueva sociedad. Para esto tenemos que considerar como principio el valor de cada persona, la dignidad

humana que cada uno conlleva, sus capacidades intelectuales, psicomotoras, afectivas y espirituales.

Desde este contexto la evaluación del desempeño docente debe tener en cuenta principios como:

- *La coherencia.*-Los procesos evaluativos tienen que tener estrecha relación con los propósitos y objetivos establecidos en Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- *La responsabilidad.*-La planeación, organización y desarrollo de las acciones evaluativas serán realizadas por los mismos actores comprometidos en el desarrollo de los procesos educativos y responsables del cumplimiento de los propósitos y objetivos institucionales.
- *La participación.*-Tiene que haber la participación y el compromiso de todos quienes conforman la comunidad educativa.
- *La objetividad.*-Manifestar la capacidad analítica y crítica por parte de los miembros de la comunidad educativa para identificar los avances y logros como también las dificultades y limitaciones en el desarrollo de los procesos educativos.
- *La identidad.*- Exige que el proceso de evaluación del desempeño docente sea planeado y adecuado de acuerdo al contexto y singularidad de la institución.
- *La pertinencia.*-Los resultados evaluativos corresponden a los procesos educativos planeados y desarrollados en los tiempos y espacios previstos en sintonía con el PEI.

- *La pro-actividad.*-Se prevén las estrategias y alternativas de solución en la medida que se avanza en el desarrollo de los procesos evaluativos, con la finalidad de superar los desaciertos (DINAMEP, 2005).

Estos principios de la evaluación del desempeño docente se sustentan en el derecho que tienen los estudiantes por recibir una educación de calidad; los docentes a recibir formación, asesoramiento y actualización continua para su mejor desempeño; la sociedad para valorar, opinar, sugerir y exigir el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación. Así como del deber que tienen todos los miembros de la comunidad educativa antes mencionados de participar activamente en el proceso educativo con el propósito de mejorar para alcanzar la calidad.

### **3.4 Evaluación del desempeño profesional de los docentes**

La evaluación del desempeño docente son el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas. Permite promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento, en pro de ofrecer una educación de calidad. Se ejecuta en dos fases: evaluación interna y evaluación externa. Se han elaborado instrumentos de evaluación para cada fase y se han determinado niveles de calificación. La evaluación del desempeño docente está amparada en una normativa legal que oficializa su implementación (Lalaleo, 2012).

La evaluación permitirá además que los docentes puedan:

- *Conocer claramente cuál es su función dentro de la institución educativa y del currículo.* Si el maestro sabe cuál es su misión como docente y qué espera de él su escuela, estará en condiciones de cumplir mejor su tarea. Si, además, tiene bien claro cuál es el perfil de egreso del estudiante que está formando y cómo contribuye a él con las asignaturas que tiene a su cargo, podrá más eficientemente realizar su función.
- *Conocer bien su disciplina y mantenerse actualizado.* Esta es una condición sin la cual no se puede dar una buena clase. Si no se tienen los conocimientos suficientes no se puede enseñar u orientar al estudiante en su aprendizaje.
- *Mejorar la práctica docente.* La preparación pedagógica es necesaria para mejorar la práctica docente. Aunque el profesor suele estar muy ocupado, es necesario que dedique el tiempo necesario a capacitarse, a planear adecuadamente su clase, a mejorar sus habilidades docentes y a reflexionar sobre cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorarlas.
- *Transmitir una disciplina de superación.* La mayoría de los profesores estamos de acuerdo en que una de las partes más importantes de la educación es la formación de actitudes, valores y virtudes. Sin embargo, en nuestra clase prácticamente lo ignoramos, y nos dedicamos a cubrir el programa. El maestro puede contribuir a desarrollar en el estudiante una disciplina de superación si busca la transmisión de estándares de excelencia y auto exigencia que formen en los estudiantes deseos de superación y actitudes razonables de autoexigencia.
- *El trabajo con espíritu de cuerpo.* Un solo profesor poco puede hacer por incrementar la calidad educativa, pero varios profesores, planeando,

programando, asumiendo responsabilidades y evaluando sus acciones, más fácilmente lograrán su cometido.

- *Mejorar la relación con sus estudiantes.* Mucho se habla del "servicio al cliente" cuando se aborda el tema de la calidad. En el aspecto educativo el educando es mucho más que un cliente. Es una persona en formación que requiere guía y apoyo, y sólo se le podrá brindar esta ayuda si el profesor logra establecer un clima cordial, de confianza mutua. En condiciones adversas es muy difícil que se logre esa orientación. La función del maestro no es vigilar y castigar, sino estar al pendiente de las necesidades del alumno, para ayudar. (Lapeley, 2005).

El mejorar la calidad educativa depende de que todos comprendan que es necesaria nuestra participación decidida y entusiasta y que no se requiere un cambio radical en nuestros sistemas de trabajo, sino más bien de un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr, alcanzar la calidad en la práctica docente ecuatoriana.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 La administración**

Galo Suárez (2008), recoge algunas concepciones de varios autores sobre la administración:

- Guzmán Valdivia: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

- Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
- Reyes Ponce: “Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Certo (1984), la define como: el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”.

Henry Fayol (1994), dice que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Si se revisa cada una de las definiciones, se puede ver que tienen elementos comunes y cada una de ellas aporta a tener un criterio más amplio de lo que verdaderamente se entiende como administración, y todas tienen validez para los tipos de administración (Pública, Privada, Mixta, etc.), y de hecho en la administración de la educación.

Se puede relacionar la administración y la educación, ya que todo el nivel educativo requiere de cierta organización para poder llevar a cabo una buena enseñanza; la administración ayuda a la educación para que pueda dirigir el contenido, aprendizajes, conocimientos, actividades, etc. También ayuda a reducir esfuerzos y recursos para poder obtener resultados más efectivos; sin embargo, se corre el riesgo de que la organización que se realice, sea inadecuada o mal empleada y, por lo tanto, las metas u objetivos propuestos no logren alcanzarse. Entonces, se concibe a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a la educación permite establecer sistemas relacionales de esfuerzo cooperativo

(Ortiz, 2008), a través de los cuales se puede alcanzar propósitos educativos comunes, que individualmente difícilmente se logran.

#### **4.2 Liderazgo para la Calidad**

El liderazgo es un aspecto central en un modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder (Lapeley, 2005).

El liderazgo para la calidad incluye elementos de suma importancia que facilitan llevar a cabo la misión institucional en el marco de un compromiso directivo con calidad, tales como: la visión de futuro, se requiere líderes que sueñen con un mejor futuro; la habilidad de comunicación, necesaria para conciliar objetivos; la capacidad de organización, que armoniza la ejecución de las actividades; la capacidad negociadora, indispensable para la resolución de conflictos; la aptitud gana-gana que maximiza beneficios y luego son compartidos; la predisposición creadora de valor que implica obtener ganancias más allá de las esperadas; y, la flexibilidad generadora de esa capacidad de adaptación a cualquier condición o circunstancia inesperada (Lapeley, 2005).

Es así que, el líder de calidad debe centrarse en desarrollar cualidades específicas para poder servir a los demás, teniendo en cuenta que concentra la atención en las personas: facilitador, evaluador, visionario, motivador, asertivo, atento a la escucha de las necesidades de los demás (Lalaleo, 2012).

El liderazgo de calidad funciona dentro de un clima organizacional favorable para el desarrollo de las personas, esto permite que la productividad aumente sus valores. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para



satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso local, nacional e internacional.

### 4.3 Gestión gerencial

La gestión gerencial tiene como principio el organizar y administrar de la mejor manera las actividades dentro de una empresa educativa, orientada al desarrollo institucional asegurando eficacia y eficiencia en las metas propuestas. Se entiende entonces como el proceso de toma de decisiones que debe realizar los directivos de un centro educativo para que éste cumpla con sus objetivos (Lalaleo, 2009).

Para poder tomar decisiones es necesario que los directivos estén informados en aspectos pedagógicos, organizativos, administrativos, jurídicos, etc. Y conocer técnicas y métodos que les permita convertir esos conocimientos en acciones concretas para su buen desempeño.

Los elementos de la gestión gerencial son:

- *Planificación:* es el conjunto de técnicas y métodos necesarios para ejecutar actividades que promuevan el desarrollo de la institución.
- *Organización:* es la distribución de recurso humano y económico para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la institución.
- *Dirección:* es dirigir a toda la comunidad educativa hacia el logro de objetivos con liderazgo, comunicación eficiente y calidez.
- *Coordinación:* armonizar las relaciones en toda la institución educativa.

- *Control*: es contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, para conocer problemas y plantear soluciones (Lapeley, 2005).

#### **4.4 Evaluación del desempeño profesional de los directivos**

La evaluación al desempeño profesional de los directivos de los centros educativos del Ecuador se sustenta en la Constitución de la República, en la sexta política del plan decenal de educación y disposiciones dadas por la Autoridad Educativa Nacional (Lalaleo, 2009). El objetivo de esta evaluación es constatar las competencias gerenciales que los tienen directivos para definir estrategias que permitan mejorar su gestión como también para reconocer el buen desempeño administrativo compartiendo recursos disponibles, creatividad, flexibilidad y la capacidad de aprender de la experiencia de instituciones similares que hayan obtenido resultados exitosos en el desarrollo de las personas y comunidad en general.

Además, la evaluación permite cubrir las necesidades de los directivos mediante la implementación de estándares de desempeño directivo ya que considera que un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana (Ministerio de Educación, 2012).

Los estándares de desempeño directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el director o rector y el subdirector y vicerrector deben realizar (Lalaleo, 2012).

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente. Es así, que con este nuevo modelo de gestión el Ministerio de Educación garantiza que el desempeño de directivos actuales conduzca efectivamente a sus respectivos centros educativos al logro de la calidad que todos aspiramos.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Contextualización**

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” con jornada matutina, fueron investigadas un total de 485 personas con las siguientes características:

- *Docentes:* provienen de diferentes provincias del país, algunos ya se han radicado en la ciudad formando una familia e implementando negocios propios.
- *Directivos:* este grupo está compuesto por dos religiosos que administran el centro educativo en colaboración una seglar que cumple la función de inspectora general.
- *Estudiantes:* hay diversidad en este grupo, tenemos: campesinos, colonos, indígenas y extranjeros. También hay estudiantes que tienen algún tipo de discapacidad.
- *Padres de familia:* este grupo es igual que el de los estudiantes, no muestran mayor responsabilidad en la educación de sus hijos, además de que la colaboración con el centro educativo es débil.

- *Consejo Ejecutivo*: integrado por tres vocales, se consideran como un grupo sólido, optimista y dispuesto por fortalecer la identidad y calidad de la Institución.
- *Consejo Estudiantil*: se trabajó con el Consejo del año anterior ya que el de este año está en proceso de elección, pero son un grupo diverso en caracteres y sueños, desean también el adelanto de la Institución, se han fortalecido mediante la autogestión para cumplir con sus proyectos.
- *Gobierno Escolar*: el Comité de Padres de Familia estuvo ausente por lo que se encuestó al Gobierno Escolar instancia similar a la anterior, este grupo es veedor del proceso educativo, animado y motivado por favorecer el cambio en el centro educativo.
- *Supervisor*: mantiene poca comunicación con el centro educativo, visita muy esporádicamente, por lo que su presencia muchas veces no es tan agradable en el centro.

### **Participantes**

La muestra dio un total de 239 estudiantes y 129 padres de familia, en tanto, los demás participantes de la investigación se trabajó con la población establecida: 3 directivos, 28 docentes, 3 vocales del Consejo Ejecutivo, 4 miembros del Consejo Estudiantil, 3 integrantes del Gobierno Escolar y 1 Supervisor Escolar.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

**Técnicas:**

- Encuesta

Para evaluar el desempeño profesional docente se aplicó la encuesta al rector, vicerrector, docentes, inspectora general y estudiantes de la institución educativa, así como a padres de familia. Por otra parte, para evaluar el desempeño profesional directivo, se encuestará al rector, Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, Gobierno Escolar y Supervisor Escolar.

- Observación

En la presente investigación, se llevó a cabo la observación de una clase impartida por el docente evaluado.

### **Instrumentos**

- Cuestionario para la encuesta

Para la evaluación del desempeño profesional docente, se implementó como se ha mencionado la técnica de la encuesta, para la que se utilizaron como instrumento los siguientes cuestionarios:

- Para la autoevaluación de los docentes
- Para la coevaluación de los docentes
- Para la evaluación de los docentes por el director o rector
- Para la evaluación de los docentes por los estudiantes
- Para la evaluación de los docentes por los padres de familia.

En relación con la evaluación del desempeño profesional directivo, se realizó la correspondiente encuesta, empleando como instrumento los siguientes cuestionarios:

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

Para observar la clase impartida por el docente evaluado, se utilizó la matriz de evaluación: Observación de Clase (Chininín, 2012).

### **Diseño y procedimiento**

El tipo de investigación utilizada ha sido la investigación socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico.

Una vez entregada la guía didáctica para iniciar el proceso investigativo, se solicitó a la rectora de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel” la apertura para aplicar la investigación en el centro, la cual fue aceptada con mayor agrado.

Se organizó un cronograma de trabajo con la inspectora general del centro educativo y en secretaria me facilitaron la nómina de estudiantes de educación básica y de bachillerato de los cuales se extrajo la muestra para la aplicación de encuestas, de la misma manera se hizo con los padres de familia, mientras que se trabajó con la población de los demás participantes dentro de este proceso.

La institución envió convocatoria a las muestras y demás participantes para que asistan al centro educativo en las fechas establecidas, ya en la reunión con

las muestras se presentó el trabajo a realizarse, los objetivos y lo que busca la Universidad mediante este tipo de investigaciones, las muestras de estudiantes colaboraron muy gustosos al llenar las encuestas, los padres de familia también una vez explicada la actividad llenaron las encuestas con cierta curiosidad. Así, los demás grupos muy predispuestos participaron en la aplicación de las encuestas, aunque no acudieron todos los miembros de la población establecida.

Una vez aplicadas todas las encuestas se procedió a la evaluación de clases de cada uno de los docentes la cual se realizó con entusiasmo y predisposición por parte de ellos, teniendo en cuenta que es una ayuda para corregir posibles debilidades. Terminada la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación se procede a la tabulación y organización de la información para ver los resultados. Se procedió luego a buscar la bibliografía básica para empezar a armar el marco teórico de la investigación, una vez consultada se redactó esta primera parte.

### **Comprobación de los supuestos**

- El actual desempeño profesional docente en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad.
- El actual desempeño profesional directivo en las instituciones de educación básica y bachillerato del Ecuador tiene la característica de deficiente, en función de los estándares de calidad.

#### 4. RESULTADOS

El número de personas a quienes se realizó en estudio fue de: 28 docentes, 3 directivos, 3 vocales del consejo directivo, 4 miembros del consejo estudiantil, 3 integrantes del gobierno escolar, 239 estudiantes, 129 padres de familia y 1 supervisor escolar.

#### *Autoevaluación de docentes*

Tabla # 1

#### Autoevaluación de los docentes

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN:								
1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (0.72 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
1.1. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto	0	0	0	0,539	2,163	28	2,702	0,097
1.2. Fomento la autodisciplina en el aula.	0	0	0,051	0,231	2,472	28	2,754	0,098
1.3. Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, pero con respeto.	0	0,026	0	0,385	2,266	28	2,677	0,096
1.4. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	0,231	2,575	28	2,806	0,100
1.5. Propicio la no discriminación entre compañeros.	0	0	0	0,539	2,06	28	2,599	0,093
1.6. Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes	0	0	0	0,693	1,957	28	2,65	0,095
1.7. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes	0	0,026	0,459	0,693	0,927	28	2,105	0,075
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	18,293	<b>0,653</b>



2. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (4.23 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
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	0,026	0,102	1,001	1,236	28	2,365	0,084
2.2. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0,153	0,693	1,648	28	2,494	0,089
2.3. Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura, al inicio del año lectivo.	0	0,026	0,153	0,77	1,339	28	2,288	0,082
2.4. Explico los criterios de evaluación del área de estudio	0	0,026	0,153	0,847	1,339	28	2,365	0,084
2.5. Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan.	0	0	0,051	0,77	1,751	28	2,572	0,092
2.6. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	0	0	0	0,462	2,266	28	2,728	0,097
2.7. Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior.	0	0	0,102	0,616	1,854	28	2,572	0,092
2.8. Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido	0	0	0,153	0,77	1,545	28	2,468	0,088
2.9. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes.	0	0	0	0,231	2,575	28	2,806	0,100
2.10. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	0	0	0,204	0,616	1,648	28	2,468	0,088
2.11. Estimulo el análisis y la defensa de criterios de los estudiantes con argumentos.	0	0	0,153	0,924	1,339	28	2,416	0,086
2.12. Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados	0	0	0,153	1,001	1,236	28	2,39	0,085
2.13. Aprovecho el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes	0	0,026	0,306	0,539	1,442	28	2,313	0,083
2.14. Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases.	0	0	0,204	0,693	1,545	28	2,442	0,087
2.15. Explico la importancia de los temas tratados, para el aprendizaje y para la vida futura de los estudiantes.	0	0	0,051	0,539	2,06	28	2,65	0,095
2.16. Recalco los puntos clave de los temas tratados en la clase.	0	0	0,102	0,693	1,751	28	2,546	0,091
2.17. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	0	0	0,153	0,77	1,545	28	2,468	0,088
2.18. Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0,102	0,847	1,545	28	2,494	0,089
2.19. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,204	1,155	0,927	28	2,286	0,082
2.20. Elaboro material didáctico para el desarrollo de las clases.	0	0,026	0,561	0,616	0,721	28	1,924	0,069
2.21. Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática.	0	0,026	0,408	0,924	0,721	28	2,079	0,074
2.22. Utilizo en las clases herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.	0	0,182	0,306	0,539	0,618	28	1,645	0,059
2.23. Utilizo bibliografía actualizada.	0	0,026	0,204	0,847	1,236	28	2,313	0,083
2.24. Desarrollo en los estudiantes las siguientes habilidades:								
2.24.1. Analizar	0	0	0,153	0,77	1,442	28	2,365	0,084
2.24.2. Sintetizar	0	0	0,204	0,77	1,442	28	2,416	0,086
2.24.3 Reflexionar.	0	0	0,153	0,847	1,442	28	2,442	0,087
2.24.4. Observar.	0	0	0,051	0,462	2,163	28	2,676	0,096
2.24.5. Descubrir.	0	0	0,051	1,155	1,236	28	2,442	0,087
2.24.6 Exponer en grupo.	0	0,052	0,459	0,77	0,721	28	2,002	0,072
2.24.7. Argumentar.	0	0,026	0,255	0,924	1,03	28	2,235	0,080
2.24.8. Conceptualizar.	0	0	0,255	1,001	1,03	28	2,286	0,082
2.24.9 Redactar con claridad.	0	0,026	0,204	0,693	1,442	28	2,365	0,084
2.24.10. Escribir correctamente.	0	0	0,153	0,385	2,06	28	2,598	0,093
2.24.11. Leer comprensivamente.	0	0,026	0,051	0,539	1,957	28	2,573	0,092
2.24.12. Escuchar.	0	0	0,051	0,462	2,163	28	2,676	0,096
2.24.13. Respetar.	0	0	0,051	0,154	2,575	28	2,78	0,099
2.24.14. Consensuar.	0	0,052	0,153	0,693	1,442	28	2,34	0,084
2.24.15. Socializar.	0	0,026	0,102	0,616	1,751	28	2,495	0,089
2.24.16. Concluir.	0	0,026	0,255	0,539	1,545	28	2,365	0,084
2.24.17. Generalizar.	0	0,026	0,306	0,462	1,545	28	2,339	0,084
2.24.18. Preservar.	0	0,026	0,102	0,924	1,339	28	2,391	0,085
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	98,878	<b>3,531</b>

3. DESARROLLO EMOCIONAL (1.13 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
3.1. Disfruto al dictar mis clases.	0	0,026	0,102	0,231	1,854	28	2,213	0,079
3.2. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	0	0	0,051	1,155	1,236	28	2,442	0,087
3.3. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	0	0	0	0,616	2,06	28	2,676	0,096
3.4. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	0	0,026	0,102	0,693	1,648	28	2,469	0,088
3.5. Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía.	0	0,026	0,102	0,539	1,854	28	2,521	0,090
3.6. Me siento estimulado por mis superiores.	0	0,052	0,204	1,001	0,927	28	2,184	0,078
3.7. Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario.	0	0,026	0,459	0,693	0,824	28	2,002	0,072
3.8. Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos.	0	0,052	0,204	0,77	1,236	28	2,262	0,081
3.9. Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo.	0	0,078	0,51	0,385	1,03	28	2,003	0,072
3.10. Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor.	0	0	0	0,462	2,266	28	2,728	0,097
3.11. Demuestro seguridad en mis decisiones.	0	0	0,153	0,462	1,957	28	2,572	0,092
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	26,072	<b>0,931</b>
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
4.1. Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0,052	0,204	1,078	0,721	28	2,055	0,073
4.2. Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal.	0	0,026	0,306	0,924	0,927	28	2,183	0,078
4.3. Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas.	0	0,026	0,306	1,001	0,824	28	2,157	0,077
4.4. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	0	0,104	0,408	0,539	0,721	28	1,772	0,063
4.5. Recomiendo que el estudiante trabaje con un profesional especializado.	0	0,182	0,357	0,154	0,721	28	1,414	0,051
4.6. Propongo tareas diferenciadas según las necesidades de los estudiantes.	0	0,156	0,306	0,462	0,618	28	1,542	0,055
4.7. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	0	0,104	0,153	0,924	0,618	28	1,799	0,064
4.8. Permito que se integren espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,026	0,255	0,77	1,236	28	2,287	0,082
4.9. Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes, a través de esquelas, registros, informes o cuadernos.	0	0,13	0,357	0,462	0,927	28	1,876	0,067
4.10. Realizo entrevistas personales con los padres para informarles sobre del avance académico y personal del estudiante.	0	0,104	0,306	0,77	0,824	28	2,004	0,072
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	19,089	<b>0,682</b>
5. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.03 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
5.1. Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen.	0	0,026	0,255	0,385	1,751	28	2,417	0,086
5.2. Respeto y cumpro las normas académicas e institucionales.	0	0	0,051	0,462	2,163	28	2,676	0,096
5.3. Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto.	0	0	0,051	0,847	1,648	28	2,546	0,091
5.4. Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,153	0,77	1,545	28	2,468	0,088
5.5. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0,026	0,102	0,924	1,339	28	2,391	0,085
5.6. Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previstos por las autoridades.	0	0,026	0,051	0,616	1,854	28	2,547	0,091
5.7. Planifico mis clases en función del horario establecido.	0	0	0	0,539	2,163	28	2,702	0,097
5.8. Planifico mis clases en el marco del currículo nacional.	0	0	0	0,539	2,163	28	2,702	0,097
5.9. Llego puntualmente a todas mis clases.	0	0	0	0,693	1,957	28	2,65	0,095
5.10. Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor.	0	0,26	0,153	0	1,545	28	1,958	0,070
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	25,057	<b>0,895</b>

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestio narios)		
6.1. Participo decididamente en actividades para el desarrollo de la comunidad	0	0,026	0,204	0,847	1,236	28	2,313	0,083
6.2. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	0	0,052	0,612	0,385	0,927	28	1,976	0,071
6.3. Colaboro en la administración y ejecución de tareas extra curriculares.	0	0	0,255	0,616	1,545	28	2,416	0,086
6.4. Apoyo el trabajo de mis colegas aún fuera del tiempo de clases.	0	0	0,306	0,616	1,442	28	2,364	0,084
6.5. Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0,052	0,153	0,847	1,03	28	2,082	0,074
6.6. Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de relación comunitaria planteadas en el PEI.	0	0,026	0,153	1,001	1,133	28	2,313	0,083
6.7. Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad.	0	0	0,051	0,308	2,369	28	2,728	0,097
6.8. Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0,026	0,051	0,385	2,163	28	2,625	0,094
6.9. Me gusta participar de las decisiones de los Consejos Directivos o Técnicos que impliquen un trabajo comunitario.	0	0	0,306	0,385	1,751	28	2,442	0,087
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	21,259	<b>0,759</b>
7. CLIMA DE TRABAJO (0.93 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestio narios)		
7.1. Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.	0	0,026	0,357	0,693	1,133	28	2,209	0,079
7.2. Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto.	0	0	0,204	1,001	1,133	28	2,338	0,084
7.3. Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto.	0	0,026	0,204	1,001	1,03	28	2,261	0,081
7.4. Comparo intereses y motivaciones con los compañeros del área o curso.	0	0,026	0,204	0,847	1,236	28	2,313	0,083
7.5. Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0,204	0,693	1,545	28	2,442	0,087
7.6. Cumpló los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	0	0	0,051	0,616	1,957	28	2,624	0,094
7.7. Sitúo en el terreno profesional, los conflictos que se dan en el trabajo.	0	0	0,153	1,001	1,03	28	2,184	0,078
7.8. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	0	0	0,051	0,308	2,266	28	2,625	0,094
7.9. Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos.	0	0	0,051	0,924	1,545	28	2,52	0,090
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	21,516	<b>0,768</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>8,220</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

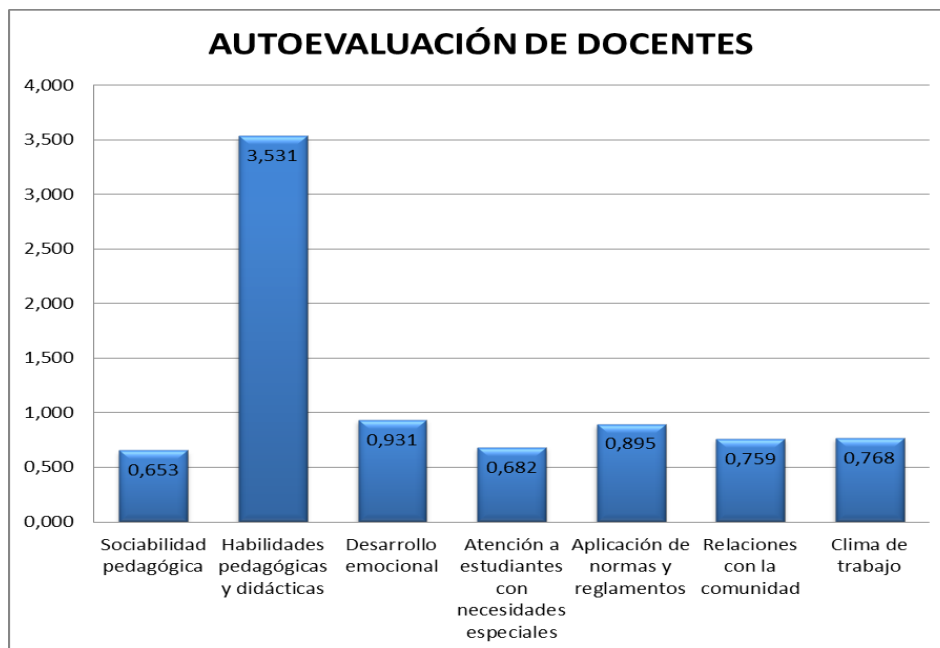
Tabla # 1.1  
Resumen de autoevaluación de docentes

<b>AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Sociabilidad pedagógica	0,653
Habilidades pedagógicas y didácticas	3,531
Desarrollo emocional	0,931
Atención a estudiantes con necesidades especiales	0,682
Aplicación de normas y reglamentos	0,895
Relaciones con la comunidad	0,759
Clima de trabajo	0,768
	<b>CALIFICACIÓN/10</b>
	<b>8,220</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 1  
Resumen de autoevaluación de docentes



Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 1 muestra las dimensiones que los docentes desempeñan teniendo mayor repercusión en el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas con un puntaje de 3.531, resultado favorable en práctica docente. Esto indica que ellos se autodefinen por dominar las habilidades pedagógicas y didácticas que ratifican y acreditan el desempeño de los estudiantes.

### *Coevaluación de docentes*

Tabla # 2  
Coevaluación de docentes

1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (3,46 PTOS.)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
El docente:								
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0,096	0,192	2,89	6,160	28	9,338	0,334
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.	0	0,096	0,576	2,312	5,005	28	7,989	0,285
1.3. Elabora el plan anual de asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0	0,384	1,445	8,085	28	9,914	0,354
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,48	0,384	2,312	4,235	28	7,411	0,265
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.	0	0	0,96	1,156	7,315	28	9,431	0,337
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0,096	0,192	2,601	6,545	28	9,434	0,337
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.	0	0,096	0,768	1,445	6,93	28	9,239	0,330
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.	0	0,192	1,344	2,312	3,08	28	6,928	0,247
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,48	0,576	2,601	3,85	28	7,507	0,268
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	77,191	<b>2,757</b>
2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.92 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
El docente:								
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0	2,023	8,085	28	10,108	0,361
2.2. Entrega del plan anual y de la unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0	0,192	2,601	6,93	28	9,723	0,347
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quimestre.	0	0	0	1,734	8,47	28	10,204	0,364
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.	0	0	0,768	2,601	5,775	28	9,144	0,327
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia.	0	0,192	0,96	2,601	4,62	28	8,373	0,299
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	47,552	<b>1,698</b>

4. DESARROLLO EMOCIONAL (3.08 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
El docente:								
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.	0	0,096	0,192	0,867	8,855	28	10,01	0,358
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.	0	0	0,192	0,867	9,24	28	10,299	0,368
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.	0	0	0,192	0,867	9,24	28	10,299	0,368
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	0	0	0,384	1,445	8,085	28	9,914	0,354
4.5. Se siente gratificado con la relación afectiva con los estudiantes.	0	0	0,576	1,734	7,315	28	9,625	0,344
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	0	0	0,384	2,601	6,545	28	9,53	0,340
4.7. Se preocupa sinceramente por la falta de un compañero.	0	0,192	0,576	3,468	3,85	28	8,086	0,289
4.8. Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor.	0	0	0,384	1,445	8,085	28	9,914	0,354
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	77,677	<b>2,774</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>8,570</b>
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN (1.54 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(28 Cuestionarios)		
El docente:								
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.	0	0,192	0,384	2,601	5,775	28	8,952	0,320
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	0	0,288	0,192	1,445	7,315	28	9,24	0,330
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.	0	0,096	0,192	2,89	6,16	28	9,338	0,334
3.4. Logra identificarse de manera personal con las actividades que realiza.	0	0,096	0,192	0,867	8,855	28	10,01	0,358
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	37,54	<b>1,341</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

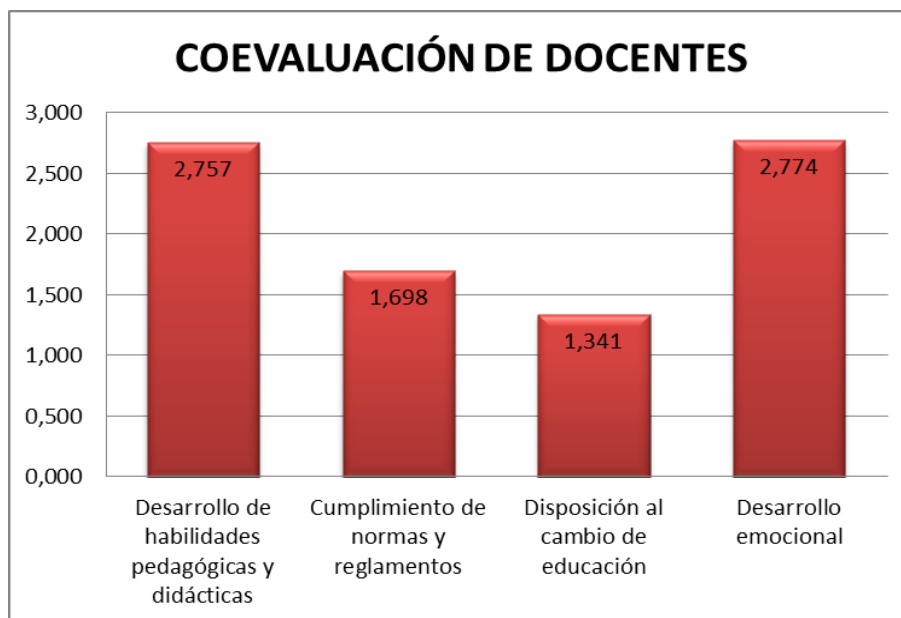
Tabla # 2.1  
Resumen de Coevaluación de docentes

<b>COEVALUACIÓN DE DOCENTES</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas	2,757
Cumplimiento de normas y reglamentos	1,698
Disposición al cambio de educación	1,341
Desarrollo emocional	2,774
<b>CALIFICACIÓN/10</b>	<b>8,570</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 2

## Resumen de coevaluación de docentes



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

El resultado del gráfico # 2 muestra que el desarrollo emocional ha alcanzado un puntaje de 2.774, mientras que las habilidades pedagógicas y didácticas obtuvieron 2.757 puntos. Los docentes se han puntuado favorablemente en el desarrollo emocional, es notorio que en su mayoría todos aportan con buenas energías para el desarrollo de sus actividades pedagógicas, además, se reconocen en el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas.

## Evaluación de los docentes por los directivos

Tabla # 3

## Evaluación de docentes por directivos

1. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (2,35 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(31 Cuestionarios)		
En promedio, el docente de su institución:								
1.1. Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	0,074	0,148	2,431	5,310	31	7,963	0,257
1.2. Si un estudiante falta se preocupa por su ausencia y llama al padre de familia o representante.	0	0,074	1,924	1,105	2,950	31	6,053	0,195
1.3. Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	0	0	0,444	2,873	4,425	31	7,742	0,250
1.4. Propicia el debate y el respeto por las opiniones diferentes.	0	0,074	0,444	1,326	6,195	31	8,039	0,259
1.5. Ejemplifica cada uno de los temas tratados y los adecua al contexto de los estudiantes.	0	0	0,148	2,652	5,310	31	8,11	0,262
1.6. Explica la importancia de los temas tratados para el aprendizaje y la vida futura de los estudiantes.	0	0	0,296	1,547	6,490	31	8,333	0,269
1.7. Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación.	0	0	0,592	2,21	4,720	31	7,522	0,243
1.8. Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto.	0	0	0	1,326	7,375	31	8,701	0,281
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	62,463	<b>2,015</b>
2. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (2.06 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(31 Cuestionarios)		
En promedio, el docente de su institución:								
2.1. Propicia el respeto a las personas con capacidades diferentes.	0	0	0	1,105	7,670	31	8,775	0,283
2.2. Propicia la no discriminación a los compañeros.	0	0	0	0,442	8,555	31	8,997	0,290
2.3. Durante la clase permite las preguntas e inquietudes de los estudiantes.	0	0	0	0,442	8,555	31	8,997	0,290
2.4. Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes.	0	0	1,332	1,105	5,015	31	7,452	0,240
2.5. Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	0	0,074	0,148	2,21	5,605	31	8,037	0,259
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	0,222	0,74	1,547	4,130	31	6,639	0,214
2.7. Colabora en la organización de tareas extracurriculares cuando el estudiante requiera.	0	0,148	1,184	1,105	4,720	31	7,157	0,231
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	56,054	<b>1,808</b>



3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (2.94 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(31 Cuestionarios)		
En promedio, el docente de su institución:								
3.1. Utiliza bibliografía actualizada.	0	0,148	0,296	1,105	6,490	31	8,039	0,161
3.2. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.	0	0	0	0,884	7,375	31	8,259	0,165
3.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.	0	0,148	0,296	1,326	5,605	31	7,375	0,148
3.4. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.	0	0,074	0,592	1,547	5,015	31	7,228	0,145
3.5. Planifica las clases en el marco del currículo nacional.	0	0,074	0,148	0,884	6,785	31	7,891	0,158
3.6. Da a conocer a los estudiantes, al inicio del año lectivo, la programación y los objetivos de la asignatura.	0	0,074	0,444	1,326	6,195	31	8,039	0,161
3.7. Explica los criterios de evaluación del área al inicio del año lectivo.	0	0	0,592	1,105	6,490	31	8,187	0,164
3.8. Entrega a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo.	0	0	0,148	1,326	7,080	31	8,554	0,171
3.9. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	0,296	1,036	0,663	3,245	31	5,24	0,105
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	0,296	2,652	5,015	31	7,963	0,159
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>76,775</b>	<b>1,536</b>
4. APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS (1.47 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(31 Cuestionarios)		
En promedio, el docente de su institución:								
4.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.	0	0	0,148	1,768	6,490	31	8,406	0,271
4.2. Dedicar el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas.	0	0	0	2,431	5,900	31	8,331	0,269
4.3. Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional.	0	0	0	1,547	6,490	31	8,037	0,259
4.4. Le gusta participar en los Consejos Directivos o Técnicos.	0	0,074	0,74	1,768	4,720	31	7,302	0,236
4.5. Llega puntualmente a todas las clases.	0	0	0	2,21	6,195	31	8,405	0,271
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>40,481</b>	<b>1,306</b>
5. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (1.18 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(31 Cuestionarios)		
En promedio, el docente de su institución:								
5.1. Participa activamente en el desarrollo de la comunidad.	0	0	0,444	2,431	5,015	31	7,89	0,255
5.2. Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes	0	0	1,332	1,547	4,425	31	7,304	0,236
5.3. Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario.	0	0,074	0,592	1,326	5,605	31	7,597	0,245
5.4. Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad.	0	0	0	0,884	7,965	31	8,849	0,285
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>31,640</b>	<b>1,021</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 10 PUNTOS</b>								<b>7,685</b>

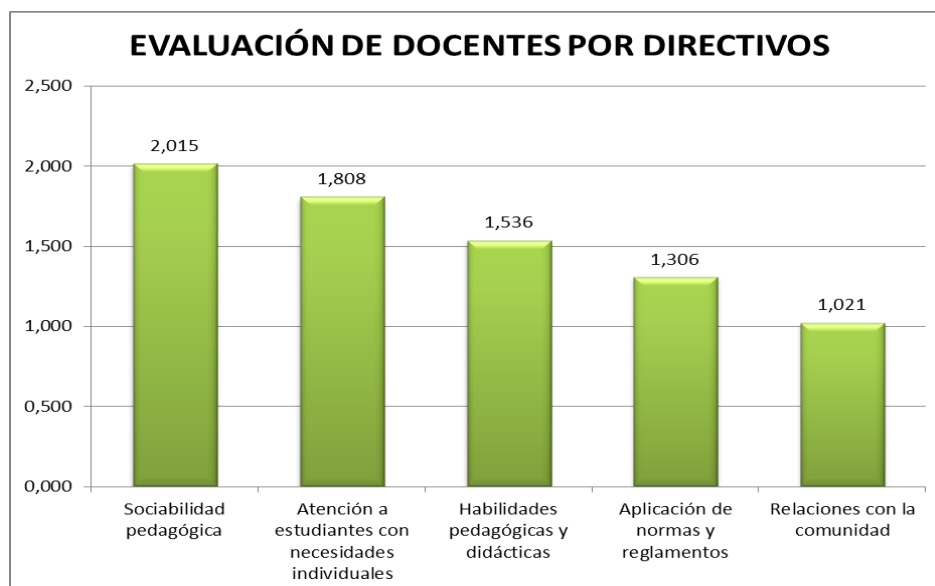
Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 3.1  
Resumen de evaluación de docentes por directivos

<b>EVALUACIÓN DE DOCENTES POR DIRECTIVOS</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Sociabilidad pedagógica	2,015
Atención a estudiantes con necesidades individuales	1,808
Habilidades pedagógicas y didácticas	1,536
Aplicación de normas y reglamentos	1,306
Relaciones con la comunidad	1,021
<b>CALIFICACIÓN/10</b>	<b>7,685</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Grafico # 3  
Resumen de evaluación de docentes por directivos



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

En el grafico # 3 se observa el desarrollo de la dimensión de sociabilidad pedagógica con 2.015 puntos, seguida de la atención a estudiantes con necesidades individuales con 1.808 puntos. Los directivos afirman que los

docentes manejan la sociabilidad pedagógica en promedio alto y en escalera descendente se encuentran los demás aspectos que fortalecen la práctica educativa.

### Evaluación a los docentes por estudiantes

Tabla # 4  
Evaluación de docentes por estudiantes

1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS (10.97 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(239 Cuestionarios)		
El docente:								
1.1. Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.	0	2,992	18,71	25,97	78,366	239	126,037	0,527
1.2. Da a conocer a los estudiantes la programación y los objetivos del área al inicio del año lectivo.	0	3,168	14,83	27,56	36,712	239	82,266	0,344
1.3. Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos señalados.	0	2,816	15,89	27,56	76,954	239	123,215	0,516
1.4. Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.	0	3,168	12,36	37,1	69,894	239	122,517	0,513
1.5. Ejemplifica los temas tratados.	0	2,816	13,06	25,97	84,72	239	126,567	0,530
1.6. Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.	0	3,52	22,24	30,74	54,362	239	110,861	0,464
1.7. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.	0	5,632	13,06	19,61	46,596	239	84,899	0,355
1.8. Desarrolla en los estudiantes la siguientes habilidades:								
1.8.1. Analizar.	0	3,344	13,41	26,5	84,72	239	127,978	0,535
1.8.2. Sintetizar.	0	3,168	18,36	36,57	52,95	239	111,044	0,465
1.8.3. Reflexionar.	0	3,168	10,59	30,74	74,836	239	119,334	0,499
1.8.4. Observar.	0	2,64	8,472	20,14	105,9	239	137,152	0,574
1.8.5. Descubrir.	0	1,936	13,41	28,62	84,72	239	128,69	0,538
1.8.6. Redactar con claridad.	0	4,048	11,3	29,15	77,66	239	122,154	0,511
1.8.7. Escribir correctamente.	0	3,696	12,71	23,32	86,132	239	125,856	0,527
1.8.8. Leer comprensivamente.	0	4,4	10,24	21,2	91,78	239	127,617	0,534
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	1776,187	<b>7,432</b>
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (4.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(239 Cuestionarios)		
El docente:								
2.1. Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.	0	2,288	9,178	21,73	105,194	239	138,39	0,579
2.2. Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprenan.	0	3,52	6,354	20,67	109,43	239	139,974	0,586
2.3. Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.	0	2,64	9,884	22,26	103,076	239	137,86	0,577
2.4. Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.	0	3,872	10,59	25,44	85,426	239	125,328	0,524
2.5. Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.	0	4,224	9,178	34,45	64,246	239	112,098	0,469
2.6. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.	0	5,28	18	33,39	52,95	239	109,623	0,459
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	763,273	<b>3,194</b>

3. ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (4.80 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(239 Cuestionarios)		
El docente:								
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.	0	4,048	16,24	22,26	56,48	239	99,026	0,414
3.2. Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.	0	5,28	16,59	28,62	48,008	239	98,499	0,412
3.3. Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.	0	5,104	18,36	25,97	38,124	239	87,554	0,366
3.4. Envía tareas extras a la casa.	0	3,696	18,71	28,09	59,304	239	109,799	0,459
3.5. Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.	0	4,928	16,94	31,27	34,594	239	87,736	0,367
3.6. Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.	0	5,456	13,41	23,85	48,714	239	91,434	0,383
3.7. Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de la clase.	0	4,928	16,94	30,74	55,068	239	107,680	0,451
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	681,728	<b>2,852</b>
4. RELACIONES CON LOS ESTUDIANTES (4.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(239 Cuestionarios)		
El docente:								
4.1. Enseña a respetar a las personas diferentes.	0	2,816	6,001	15,37	120,020	239	144,207	0,603
4.2. Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.	0	2,288	7,413	19,08	110,136	239	138,917	0,581
4.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	2,112	7,413	17,49	112,960	239	139,975	0,586
4.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.	0	1,408	13,41	30,74	86,838	239	132,4	0,554
4.5. Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirlos en forma verbal o física	0	3,168	6,707	27,56	93,898	239	131,333	0,550
4.6. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.	0	2,288	4,589	17,49	120,726	239	145,093	0,607
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	831,925	<b>3,481</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 24 PUNTOS</b>								<b>16,959</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

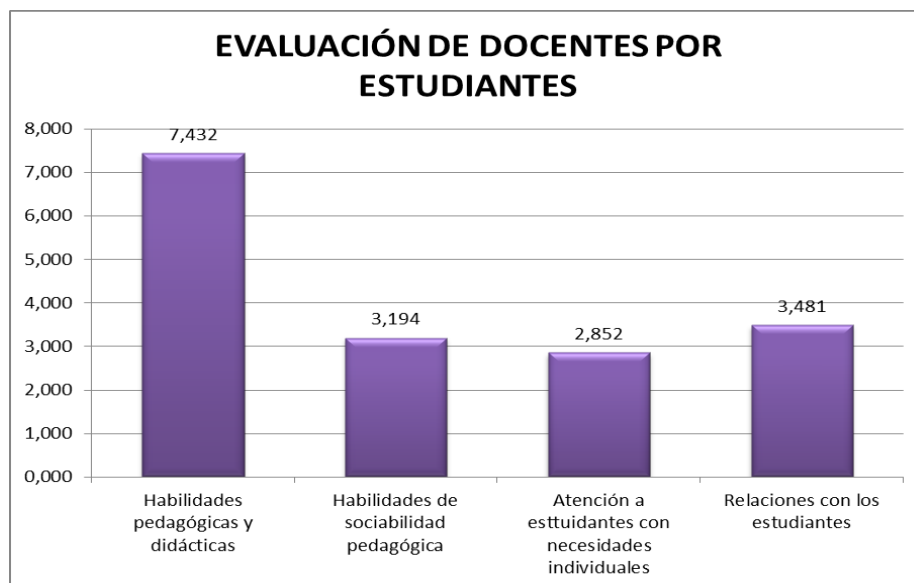
Tabla # 4.1  
Resumen de evaluación de docentes por estudiantes

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES	
DIMENSIONES	PROMEDIOS
Habilidades pedagógicas y didácticas	7,432
Habilidades de sociabilidad pedagógica	3,194
Atención a estudiantes con necesidades individuales	2,852
Relaciones con los estudiantes	3,481
<b>CALIFICACIÓN/24</b>	<b>16,959</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 4

## Resumen de evaluación de docentes por estudiantes



Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Juan Carlos Plúas

Los estudiantes han destacado con una calificación de 7.432 puntos el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes, con 3.481 puntos han considerado las relaciones con los estudiantes y el desarrollo de sociabilidad pedagógica con 3.194 puntos. Los estudiantes reconocen el desempeño de los docentes y sus relaciones que aunque no son muy altas se muestran considerables, además hay que resaltar que ellos reclaman atención y mayor sociabilidad pedagógica en el aula.

*Evaluación a docentes por padres de familia*

Tabla # 5

Evaluación de docentes por padres de familia

1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD (2.53 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(129 Cuestionarios)		
El docente:								
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	0	3,587	10,1	15,8	44,679	129	74,17	0,575
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad	0	2,532	10,53	14,536	51,423	129	79,016	0,613
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	0	2,954	9,683	18,96	44,679	129	76,276	0,591
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	229,462	<b>1,779</b>

2. NORMAS Y REGLAMENTOS (3.37 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(129 Cuestionarios)		
El docente:								
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.	0	0,633	3,368	8,848	84,3	129	97,149	0,753
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.	0	0,422	3,368	12,008	81,771	129	97,569	0,756
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.	0	0,844	3,368	15,8	74,184	129	94,196	0,730
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.	0	16,89	5,473	15,8	64,068	129	102,229	0,792
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	391,143	<b>3,032</b>

3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(129 Cuestionarios)		
El docente:								
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.	0	1,055	5,052	13,904	69,969	129	89,98	0,698
3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	0	1,266	5,894	15,8	63,225	129	86,185	0,668
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.	0	1,899	3,789	12,008	75,027	129	92,723	0,719
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.	0	2,532	5,052	18,96	60,696	129	87,24	0,676
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.	0	1,899	4,631	13,272	68,283	129	88,085	0,683
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.	0	1,055	6,315	13,272	65,754	129	86,396	0,670
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	530,609	<b>4,113</b>

4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES (5.05 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(129 Cuestionarios)		
El docente:								
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.	0	1,688	9,683	16,432	56,481	129	84,284	0,653
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido	0	1,899	5,894	10,112	59,853	129	77,758	0,603
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.	0	26,53	5,473	9,48	69,126	129	77,758	0,603
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo representado en la clase.	0	2,11	5,894	12,008	68,283	129	88,295	0,684
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.	0	1,688	7,578	10,112	64,068	129	83,446	0,647
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).	0	1,688	9,683	11,376	57,324	129	80,071	0,621
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	491,612	<b>3,811</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 16 PUNTOS</b>								<b>12,735</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 5.1

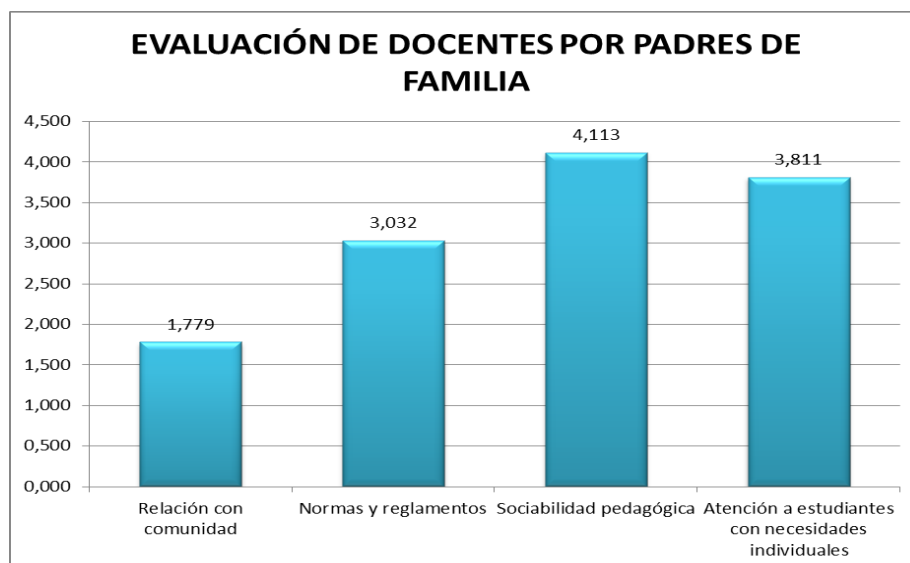
## Resumen de evaluación de docentes por padres de familia

<b>EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PADRES DE FAMILIA</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Relación con comunidad	1,779
Normas y reglamentos	3,032
Sociabilidad pedagógica	4,113
Atención a estudiantes con necesidades individuales	3,811
<b>CALIFICACIÓN/16</b>	<b>12,735</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 5

## Resumen de evaluación de docentes por padres de familia



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 5 indica que los padres de familia han calificado 4,113 puntos la sociabilidad pedagógica, con 3,811 puntos la atención a estudiantes con necesidades individuales y con 3.032 puntos la utilización de normas y reglamentos. Este panorama indica que los docentes mantienen una alta

sociabilidad pedagógica, están preocupados por las buenas relaciones en el aula, están pendientes del desarrollo de los estudiantes, con mayor cuidado a los estudiantes con necesidades individuales, ellos también se manejan con las normas y reglamentos necesarios para armonizar la actividad educativa.

*De las observaciones de clase a los docentes*

Tabla # 6  
Observación de clases de docentes

<b>A. ACTIVIDADES INICIALES (7.50 PTOS)</b>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
<b>El docente:</b>	Sí	No
1. Presenta el plan de clase al observador.	22	6
2. Inicia su clase puntualmente.	26	2
3. Revisa las tareas enviadas a la casa.	16	12
4. Da a conocer los <i>objetivos de la clase</i> a los estudiantes.	11	17
5. Presenta el tema de clase a los estudiantes.	27	1
6. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer lo que los estudiantes saben del tema a tratar.	23	5
Total respuestas	<b>125</b>	<b>43</b>
Puntaje total.	<b>156,25</b>	<b>0,00</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>5,58</b>	<b>0,00</b>
<b>B. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (16.25 PTOS)</b>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
<b>El docente:</b>	Sí	No
1. Considera las experiencias previas de los estudiantes como punto de partida para la clase.	27	1
2. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o <i>anecdóticos, experiencias o demostraciones.</i>	26	2
3. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (localidad, pueblo, ciudad o país).	22	6
4. Asigna actividades claras que los estudiantes logran ejecutar exitosamente.	21	7
5. Asigna actividades alternativas a los estudiantes para que avancen más rápido.	20	8
6. Refuerza la explicación a los estudiantes que muestran dificultad para comprender un concepto o una actividad.	25	3
7. Realiza preguntas para comprobar si los estudiantes comprendieron lo explicado en la clase.	26	2
8. Evidencia seguridad en la presentación del tema.	25	3
9. Al finalizar la clase resume los puntos más importantes.	13	16
10. Realiza algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema tratado.	24	4
11. Adapta espacios y recursos en función de las actividades propuestas.	18	10
12. Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.	16	13
13. Envía tareas	13	16
Total respuestas	<b>276</b>	<b>91</b>
Puntaje total.	<b>345</b>	<b>0</b>
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>12,32</b>	<b>0,00</b>



<b>C. AMBIENTE EN EL AULA (6.25 PTOS)</b>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	
El docente:	Sí	No
1. Es afectuoso y cálido con los estudiantes (les llama por sus nombres).	22	6
2. Trata con respeto y amabilidad a los estudiantes.	23	5
3. Valora la participación de los estudiantes.	23	5
4. Mantiene la disciplina en el aula.	22	6
5. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.	19	9
Total respuestas	109	31
Puntaje total.	136,3	38,8
<b>Puntaje promedio.</b>	<b>4,87</b>	<b>0,00</b>
<b>PUNTAJE DE LA OBSERVACIÓN DE LA CLASE</b>	<b>22,77</b>	<b>-</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 6.1

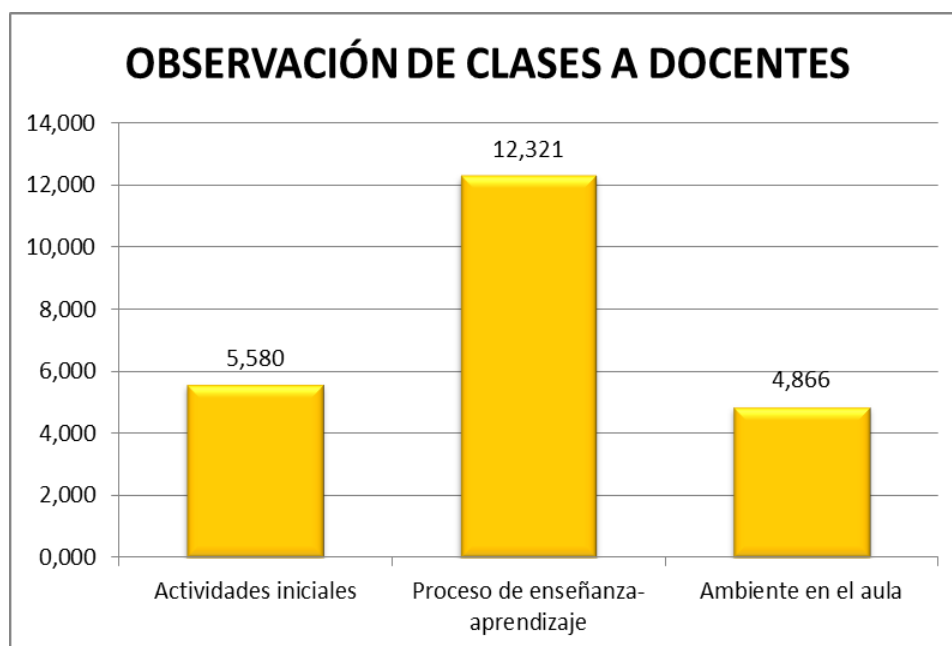
Resumen de observaciones de clases a docentes

<b>OBSERVACIÓN DE CLASES A DOCENTES</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Actividades iniciales	5,580
Proceso de enseñanza-aprendizaje	12,321
Ambiente en el aula	4,866
<b>CALIFICACIÓN/30</b>	<b>22,768</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 6

Resumen de observaciones de clases de docentes



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

Se aprecia en el gráfico # 6 que en las observaciones de clase realizada a los docentes han alcanzado 12,321 puntos el proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que en las actividades iniciales obtuvieron 5.580 puntos. Las observaciones de clases muestran el desenvolvimiento de cada docente, para poder hacer alguna corrección o más bien felicitar su práctica pedagógica. El aspecto que más dominan es el proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque hay que fortalecer las actividades iniciales que son la dinámica de la clase y el ambiente que contribuye a un excelente desarrollo pedagógico.

## Calificación del desempeño profesional docente

Tabla # 7  
Desempeño profesional docente

CALIFICACIÓN OBTENIDOS/ POR INSTRUMENTO:	PUNTOS	CATEG.	EQUIVALENCIA
Autoevaluación de los docentes	8,220		
Coevaluación de los docentes	8,570		
Evaluación de los docentes por los Directivos (Rector o Director, Vicerrector o Subdirector, y 3 Vocales Consejo Directivo o Técnico)	7,685		
Evaluación de los docentes por los estudiantes	16,959		
Evaluación de los docentes por los padres de familia	12,735		
CALIFICACIÓN EN BASE A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	54,169		
CALIFICACIÓN CLASES IMPARTIDAS DOCENTES:	22,77		
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS DOCENTES	76,937	A	EXCELENTE

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

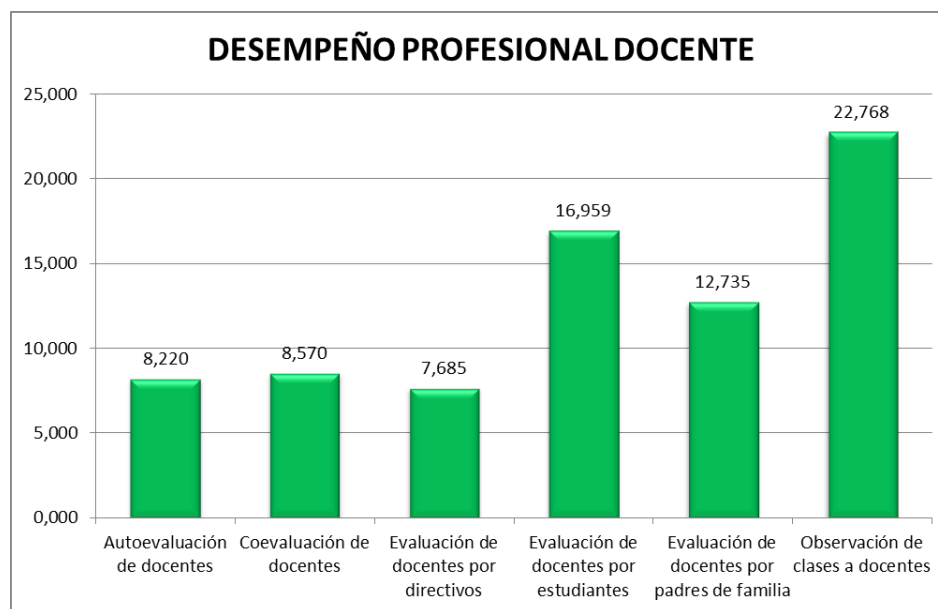
Tabla # 7.1  
Resumen de desempeño profesional docente

DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE	
CUESTIONARIOS	PROMEDIOS
Autoevaluación de docentes	8,220
Coevaluación de docentes	8,570
Evaluación de docentes por directivos	7,685
Evaluación de docentes por estudiantes	16,959
Evaluación de docentes por padres de familia	12,735
Observación de clases a docentes	22,768
CALIFICACIÓN/100	<b>76,937</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 7  
Desempeño profesional docente



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 7 muestra que el desempeño docente ha obtenido un puntaje de 22,768 liderando las observaciones de clase, otro puntaje notable es de 16,959 puntos como resultado de la evaluación de los estudiantes a los docentes y el puntaje de 12,735 de la evaluación de los padres de familia. Las observaciones de clase son el instrumento con el que se verifica la calidad del desempeño del docente, para luego poder sugerir, cambiar o innovar su práctica pedagógica. Los estudiantes y padres de familia también reconocen el desempeño de los docentes.

## Autoevaluación de directivos

Tabla # 8  
Autoevaluación de directivos

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.65 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN TOTAL
	1	2	3	4	5	(5 Cuestionarios)		
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	0,000	0,699	5	0,815	0,163
1.3. Rindo cuentas de mi gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,232	0,175	0,233	5	0,64	0,128
1.4. Hago seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0,058	0,116	0,350	0,233	5	0,757	0,151
1.5. Exijo puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.6. Controlo el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.7. Estimulo y sanciono al personal de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0	0,175	0,699	5	0,874	0,175
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	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.10. Delego funciones de acuerdo con la norma legal vigente.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.11. Determino detalles del trabajo que delego.	0	0	0,116	0,525	0,233	5	0,874	0,175
1.12. Realizo seguimiento a las actividades que delego.	0	0	0,116	0,525	0,233	5	0,874	0,175
1.13. Transformo los conflictos en una oportunidad para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,116	0,525	0,233	5	0,874	0,175
1.14. Identifico las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
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	0,35	0,6996	5	1,0496	0,210
1.17. Planifico y coordino el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
1.18. Incentivo al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.19. Propicio la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.20. Apoyo los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.21. Propicio el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.22. Entrego periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,350	0,466	5	0,816	0,163
1.23. Entrego oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.24. Promuevo la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
1.25. Realizo las asambleas generales de profesores, según disponer las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,700	0,233	5	0,933	0,187
1.26. Lidero el Consejo Técnico.	0	0	0,116	0,7	0,233	5	1,049	0,210
1.27. Doy a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.28. Organizo con el Consejo Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
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	0,116	0,7	0	5	0,816	0,163

1.31. Superviso la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0,700	0,233	5	0,933	0,187
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	0,175	0,699	5	0,99	0,198
1.33. Propicio el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.34. Coordinó la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.35. Propicio el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.36. Coordinó la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0,525	0,699	5	1,224	0,245
1.37. Organizo la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.38. Tomo en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
1.39. Jerarquizo los objetivos que deseo alcanzar con el Plan Institucional.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.40. Establezco objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
1.41. Defino las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,35	0,699	5	1,049	0,210
1.42. Entrego oportunamente el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.43. Organizo la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Técnico.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
1.44. Promuevo la investigación pedagógica.	0	0	0,116	0,35	0,466	5	0,932	0,186
1.45. Promuevo la innovación pedagógica.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.46. Realizo contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo el conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0,058	0	0,525	0,233	5	0,816	0,163
1.47. Planifico y programo la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0	0,116	0,175	0,699	5	0,99	0,198
1.48. Solicito informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.49. Busco otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.50. Aplico las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,116	0,175	0,699	5	0,99	0,198
1.51. Realizo arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0	0,350	0,233	5	0,583	0,117
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	0,116	0	0,35	0,233	5	0,699	0,140
1.53. Aplico procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto con base en la normativa legal.	0	0,058	0	0,35	0,466	5	0,874	0,175
1.54. Controlo adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0,058	0	0,35	0,466	5	0,874	0,175
1.55. Soy corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios.	0	0,058	0,116	0,175	0,466	5	0,815	0,163
1.56. Rindo cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados por el Estado, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,700	0,466	5	1,166	0,233
1.57. Coordino con el Presidente del Comité de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0,058	0,116	0,35	0,233	5	0,757	0,151
1.58. Oriento a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
1.59. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,175	0,699	5	0,874	0,175
1.60. Informo sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
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	0,35	0,466	5	0,816	0,163
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	0,000	1,165	5	1,165	0,233
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	59,500	<b>11,900</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.26 PTOs)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(5 Cuestionarios)	TOTAL	
2.1. Organizo la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
2.2. Organizo la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0,116	0,350	0,466	5	0,932	0,186
2.3. Organizo con el Consejo Técnico la revisión de la planificación didáctica.	0	0,058	0	0,525	0,233	5	0,816	0,163
2.4. Observo el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,232	0,525	0	5	0,757	0,151
2.5. Asesoro directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
2.6. Solicito a los docentes, que den a conocer a los estudiantes los objetivos de aprendizaje, al inicio del año escolar.	0	0	0,116	0,525	0,2332	5	0,874	0,175
2.7. Verifico la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0,116	0,525	0,233	5	0,874	0,175
2.8. Superviso el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0,058	0	0,525	0,233	5	0,816	0,163
2.9. Realizo acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0,058	0	0,525	2,796	5	3,379	0,676
2.10. Realizo acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,116	0,7	0	5	0,816	0,163
2.11. Garantizo el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,350	0,699	5	1,049	0,210
2.12. Garantizo la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,525	0,466	5	0,991	0,198
2.13. Garantizo la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0,116	0,525	0,233	---	0,874	0,175
2.14. Oriento a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,350	0,699	---	1,049	0,210
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	15,209	<b>3,042</b>
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.09 PTOs)	VALORACIÓN					TOTAL	VALORACIÓN	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5	(5 cuestionarios)+G724	TOTAL	
3.1. Mantengo comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
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	0,350	0,699	5	1,049	0,210
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	0,875	0	5	0,875	0,175
3.6. Promuevo el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
3.7. Relaciono las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0,7	0,233	5	0,933	0,187
3.8. Promuevo el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0,116	0,350	0,4664	5	0,932	0,186
3.9. Promuevo el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,116	0,175	0,699	5	0,99	0,198
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	8,917	<b>1,783</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>16,725</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

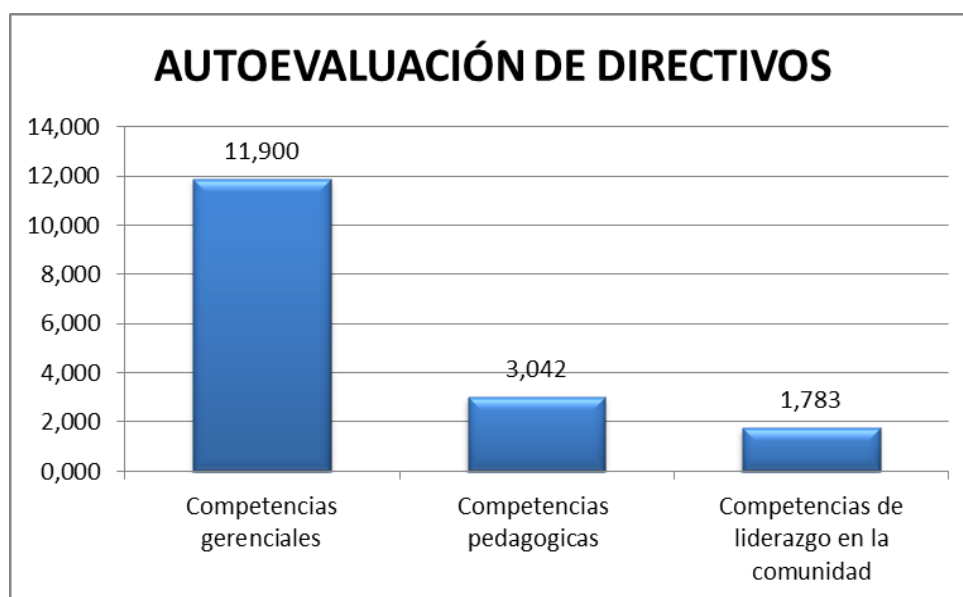
Tabla # 8.1  
Resumen autoevaluación de directivos

AUTOEVALUACIÓN DE DIRECTIVOS	
DIMENSIONES	PROMEDIOS
Competencias gerenciales	11,900
Competencias pedagógicas	3,042
Competencias de liderazgo en la comunidad	1,783
CALIFICACIÓN/20	<b>16,725</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 8  
Resumen autoevaluación de directivos



Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Juan Carlos Plúas

Los resultados del gráfico # 8 muestran que los directivos se autoevalúan con 11.900 puntos el desarrollo de las competencias gerenciales, y con 3,042 puntos las competencias pedagógicas. Los directivos manejan las competencias gerenciales y reconocen que les falta dominar el liderazgo en la comunidad.



## De la evaluación de directivos por el Consejo Directivo o Técnico

Tabla #9

## Evaluación de directivos por consejo ejecutivo

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.59 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (14 cuestio- narios)	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	3,304	14	3,304	0,236
1.2. Falto a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0,295	0	0,000	2,124	14	2,419	0,173
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0,708	1,062	0,472	14	2,242	0,160
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	0	0	0,472	0,885	0,236	14	1,593	0,114
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,118	0	2,124	14	2,242	0,160
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	0	2,36	14	2,360	0,169
1.7. Estimula y sanciona al personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,826	0	0,708	14	1,534	0,110
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Técnico.	0	0	0	0	1,18	14	1,18	0,084
1.9. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0,708	1,416	14	2,124	0,152
1.10. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,708	1,416	14	2,124	0,152
1.11. Realiza el seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	1,239	0,708	14	1,947	0,139
1.12. Delega responsabilidades para mantener actualizados los inventarios de los bienes institucionales.	0	0,236	0,236	0,177	1,652	14	2,301	0,164
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0	0	3,304	14	3,304	0,236
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0,354	2,8032	14	3,1572	0,226
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0,118	0,354	2,596	14	3,068	0,219
1.16. Maneja y coordina el mejoramiento de la institución y equipamiento del plantel.	0	0,236	0	0,531	1,652	14	2,419	0,173
1.17. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0,118	0,354	0,531	0,944	14	1,947	0,139
1.18. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0,236	0,885	1,652	14	2,773	0,198
1.19. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0,118	0,472	0,354	1,652	14	2,596	0,185
1.20. Propicia la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0,59	0,354	1,652	14	2,596	0,185
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0,472	0,354	0,944	14	1,77	0,126
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0,472	0,354	0,944	14	1,77	0,126
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,531	0,944	14	1,475	0,105
1.25. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,236	0,236	0,354	1,416	14	2,242	0,160
1.26. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico las comisiones, para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0,59	0	1,18	14	1,77	0,126
1.27. Realiza las asambleas generales de profesores, según disponen las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0	0	2,36	14	2,36	0,169

1.28. Superviso la distribución de trabajo de los docentes para el año lectivo, con el Consejo Directivo o Técnico, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0,236	0	0,354	0,944	14	1,534	0,110
1.29. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
1.30. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0	0	0	2,36	14	2,36	0,169
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	3,304	14	3,304	0,236
1.32. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0,354	0	1,652	14	2,006	0,143
1.33. Coordina la elaboración del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia Institucional.	0	0	0	0,885	1,18	14	2,065	0,148
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0	2,36	14	2,36	0,169
1.36. Coordina la planificación institucional antes del inicio del año lectivo.	0	0	0	0	2,36	14	2,36	0,169
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0,472	0,354	0,944	14	1,77	0,126
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0	0,118	1,416	1,18	14	2,714	0,194
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	1,062	1,888	14	2,95	0,211
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse al final del año lectivo.	0	0	0	0,531	2,596	14	3,127	0,223
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,177	3,068	14	3,245	0,232
1.42. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la evaluación de la ejecución del Plan Institucional.	0	0	0	0,354	1,888	14	2,242	0,160
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores, el informe anual de labores.	0	0	0,59	0,177	0,944	14	1,711	0,122
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0	0,708	2,36	14	3,068	0,219
1.45. Promueve la innovación pedagógica.	0	0	0	0,177	3,068	14	3,245	0,232
1.46. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,885	2,124	14	3,009	0,215
1.47. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,118	0,177	1,888	14	2,183	0,156
1.48. Planifica y programa la utilización de los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Técnico.	0	0,295	0	0,354	0,699	14	1,348	0,096
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,354	0	1,652	14	2,006	0,143
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
1.51. Realiza arqueos de caja, según lo prevén las normas correspondientes.	0	0,118	0	0,177	1,18	14	1,475	0,105
1.52. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0	0,354	1,888	14	2,242	0,160
1.53. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,118	1,239	0,472	14	1,829	0,131
1.54. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución y a los organismos internos de la institución.	0	0	0,472	0,354	0,944	14	1,77	0,126
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0,059	0	0,354	1,652	14	2,065	0,148
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados, a los organismos externos de la institución.	0	0	0,472	0,177	1,18	14	1,829	0,131
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0,118	0,531	1,416	14	2,065	0,148
1.58. Coordino con el Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0,059	0,236	0,354	1,18	14	1,829	0,131
1.59. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
1.60. Orienta en un informe sobre la ejecución de los recursos recaudados, a los organismos externos a la institución.	0	0	0,59	0,354	0,708	14	1,652	0,118
1.61. Elabora con el Consejo Directivo o Técnico el distributivo de trabajo y horario de los docentes, de acuerdo con las necesidades de la institución.	0	0	0	0,000	2,36	14	2,36	0,169
1.62. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	0	0,000	3,304	14	3,304	0,236
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	141,149	<b>10,082</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.29 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (14 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0,236	0	0	2,36	14	2,596	0,185
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	0,000	2,36	14	2,36	0,169
2.3. Organiza con el Consejo Directivo o Técnico la revisión de la planificación didáctica	0	0	0	0,885	1,18	14	2,065	0,148
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0,236	0,708	0,531	0	14	1,475	0,105
2.5. Asesora al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0,236	0,118	0,177	1,888	14	2,419	0,173
2.6. Solicita a los docentes, que den a conocer los objetivos de aprendizaje a los estudiantes, al inicio del año escolar.	0	0,236	0,118	-	2,1024	14	2,456	0,175
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0,295	0	0,177	1,888	14	2,36	0,169
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0,236	0,236	0,177	1,652	14	2,301	0,164
2.9. Realiza acciones para evitar la repitencia de los estudiantes.	0	0	0,118	0,885	1,888	14	2,891	0,207
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,118	0,885	1,888	14	2,891	0,207
2.11. Supervisa el respeto de los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0,472	0,354	1,888	14	2,714	0,194
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
2.14. Orienta a los padres de familia para la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0,472	0,177	2,124	14	2,773	0,198
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	33,903	<b>2,422</b>
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2.12 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (14 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0,472	0,708	1,416	14	2,596	0,185
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,472	0,177	2,124	14	2,773	0,198
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0	0	0,354	2,832	14	3,186	0,228
3.4. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,177	3,068	14	3,245	0,232
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,472	0	2,36	14	2,832	0,202
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	1,593	1,18	14	2,773	0,198
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0,236	0	0,177	2,124	14	2,537	0,181
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,177	2,124	14	2,301	0,164
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,472	0	2,36	14	2,832	0,202
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	25,075	<b>1,791</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>14,295</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 9.1

## Resumen evaluación de directivos por consejo ejecutivo

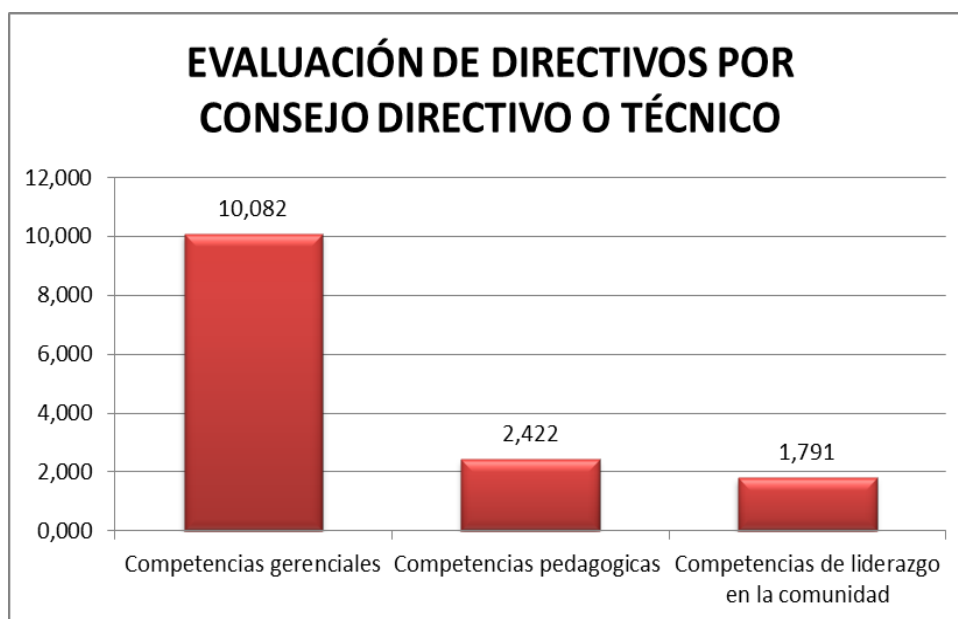
<b>EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR CONSEJO DIRECTIVO O TÉCNICO</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Competencias gerenciales	10,082
Competencias pedagógicas	2,422
Competencias de liderazgo en la comunidad	1,791
<b>CALIFICACIÓN/20</b>	<b>14,295</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 9

## Resumen evaluación de directivos por consejo ejecutivo



Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Juan Carlos Plúas

En el gráfico # 9 se observa que el consejo directivo considera con un puntaje de 10,082 el desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos, en un 2.422 el adelanto de las competencias pedagógicas. El consejo directivo aprueba la gestión administrativa de los directivos pero desconoce el liderazgo

en la comunidad, hay que tener en cuenta que este grupo también toma decisiones en bien del establecimiento.

De la evaluación de directivos por el consejo estudiantil

Tabla # 10  
Evaluación de directivos por consejo estudiantil

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (10.00 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (SU cuestio- narios )	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	1,072	20,020	30	21,092	0,703
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	2,864	2,499	0	2,145	30	7,508	0,250
1.3. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0	1,608	19,305	30	20,913	0,697
1.4. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos	0	0	0	2,144	17,875	30	20,019	0,667
1.5. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0,716	1,071	6,432	6,435	30	14,654	0,488
1.6. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0,358	1,428	2,68	8,580	30	13,046	0,435
1.7. Supervisa la conformación del Consejo o Gobierno Estudiantil.	0	0,537	0,714	2,68	6,435	30	10,366	0,346
1.8. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,179	0,357	2,68	7,865	30	11,081	0,369
1.9. Promueve la participación del Comité de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	1,074	1,428	6,432	2,860	30	11,794	0,393
1.10. Orienta a los padres de familia para que rindan cuentas de los fondos del Comité Central.	0	0,179	1,428	3,216	5,005	30	9,828	0,328
1.11 Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0,358	3,213	2,144	8,580	30	14,295	0,477
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	1,074	0	5,896	4,290	30	11,26	0,375
1.13 Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	1,071	1,608	16,445	30	19,124	0,637
1.14. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física o sexual.	0	0	1,428	2,144	15,015	30	18,587	0,620
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	203,567	<b>6,786</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.57 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (SU cuestio- narios )	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez al trimestre.	0	0	0,714	2,68	13,585	30	16,979	0,566
2.2. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizaje de los alumnos.	0	0,358	0	5,36	12,870	30	18,588	0,620
2.3. Orienta el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	2,142	1,072	15,730	30	18,944	0,631
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,179	1,785	5,36	9,295	30	16,619	0,554
2.5. Orienta a los padres de familia en la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	1,071	1,072	17,875	30	20,018	0,667
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	91,148	<b>3,038</b>

3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (6,43 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (30 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene una comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0,179	1,071	5,36	11,440	30	18,05	0,602
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0,179	2,142	3,216	11,440	30	16,977	0,566
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0,179	0,357	3,752	14,300	30	18,588	0,620
3.4. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0,358	1,071	7,504	7,865	30	16,798	0,560
3.5. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	2,499	4,288	9,295	30	16,082	0,536
3.6. Promueve el desarrollo de actividades de la institución con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,716	2,142	4,824	5,005	30	12,687	0,423
3.7. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0,358	1,071	3,216	13,585	30	18,230	0,608
3.8. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0,714	3,752	14,300	30	18,766	0,626
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	0,358	1,071	2,68	14,300	30	18,409	0,614
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	154,587	<b>5,153</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>14,977</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 10.1

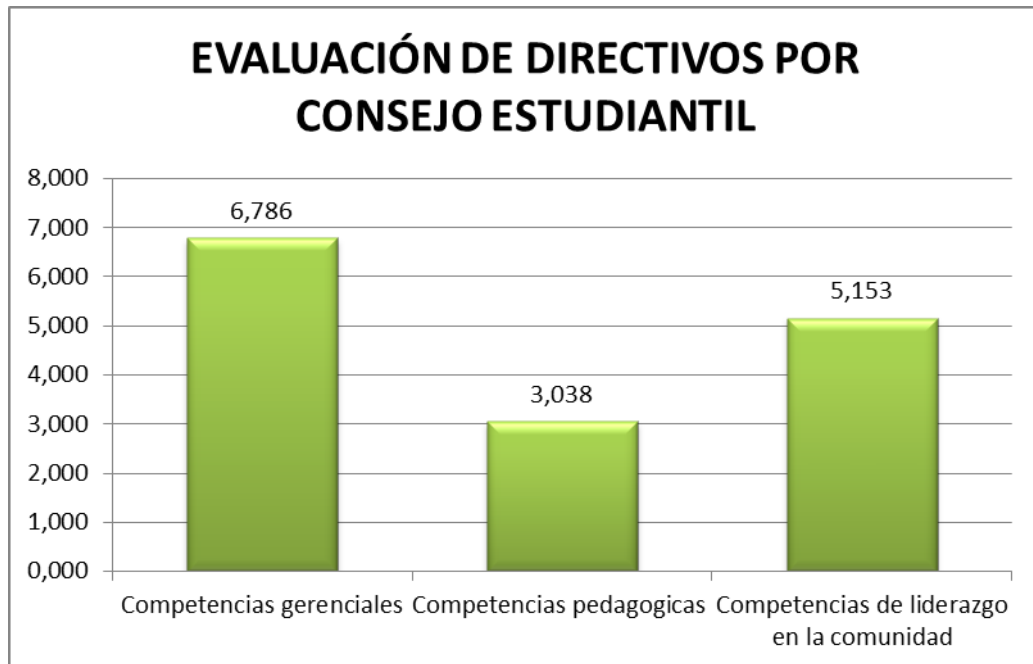
Resumen de evaluación de directivos por consejo estudiantil

EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR CONSEJO ESTUDIANTIL	
DIMENSIONES	PROMEDIOS
Competencias gerenciales	6,786
Competencias pedagógicas	3,038
Competencias de liderazgo en la comunidad	5,153
<b>CALIFICACIÓN/20</b>	<b>14,977</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 10

Resumen de evaluación de directivos por consejo estudiantil



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 10 refleja que las competencias gerenciales de los directivos se desarrollan según los resultados obtenidos con 6,786 puntos, mientras que con 5,153 puntos se dan las competencias de liderazgo en la comunidad. Los estudiantes demuestran que el personal directivo del centro maneja adecuadamente la administración, manteniendo también liderazgo en la comunidad local.

## Evaluación de directivos por el comité central de padres de familia

Tabla # 11

## Evaluación de directivos por comité de padres de familia

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (12.10 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (30 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	15,810	30	15,81	0,527
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	2,64	0	0	4,743	30	7,383	0,246
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0,264	1,315	1,176	10,540	30	13,295	0,443
1.4. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0,264	0,526	0	13,702	30	14,492	0,483
1.5. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0,132	0,263	0,392	14,229	30	15,016	0,501
1.6. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	0	0,396	0	7,056	4,743	30	12,195	0,407
1.7. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0,396	0,263	1,568	11,594	30	13,821	0,461
1.8. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0,264	0,789	2,352	10,013	30	13,418	0,447
1.9. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0,264	1,052	3,136	8,432	30	12,884	0,429
1.10. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0,396	1,578	1,96	8,432	30	12,366	0,412
1.11. Dirige la conformación del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,264	1,315	2,744	10,013	30	14,336	0,478
1.12. Supervisa la conformación del Consejo Estudiantil.	0	0,264	1,315	1,96	9,486	30	13,025	0,434
1.13. Toma en cuenta a los padres de familia en la planificación de las labores de la institución.	0	0,132	1,052	2,744	9,486	30	13,414	0,447
1.14. Supervisa el rendimiento de los alumnos.	0	0	0,263	1,96	12,648	30	14,871	0,496
1.15. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de Familia.	0	0,396	0,789	5,096	5,270	30	11,551	0,385
1.16. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0,66	1,578	2,744	6,324	30	11,306	0,377
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	0,396	1,052	2,744	7,905	30	12,097	0,403
1.18. Orienta al Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0,396	1,052	1,96	8,959	30	12,367	0,412
1.19. Informa sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos externos a la institución.	0	0,396	1,052	6,272	3,162	30	10,882	0,363
1.20- Coordina el proceso de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0,132	1,052	4,704	6,324	30	12,212	0,407
1.21. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0,132	0,263	1,176	13,175	30	14,746	0,492
1.22. Atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0,263	0,392	14,756	30	15,411	0,514
1.23. Actúa a favor del estudiante para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0,784	14,756	30	15,540	0,518
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>302,438</b>	<b>10,081</b>



2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.16 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (30 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0,526	3,136	10,540	30	14,202	0,473
2.2. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0,263	4,312	9,486	30	14,061	0,469
2.3. Garantiza el respeto de los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0,784	14,756	30	15,54	0,518
2.4. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	1,176	14,229	30	15,405	0,514
2.5. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0,132	1,052	2,744	9,486	30	13,414	0,447
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	0,132	0,789	4,312	7,905	30	13,138	0,438
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>85,760</b>	<b>2,859</b>
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (4.74 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (30 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	2,744	12,121	30	14,865	0,496
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0,526	3,92	9,486	30	13,932	0,464
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia y comunidad.	0	0,396	0	1,176	12,648	30	14,22	0,474
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0,264	0,263	1,568	12,121	30	14,216	0,474
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0,526	5,096	7,905	30	13,527	0,451
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0,526	5,096	7,905	30	13,527	0,451
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	1,052	3,528	8,959	30	13,539	0,451
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0,132	1,578	5,096	5,270	30	12,076	0,403
3.9. Relaciona las acciones del plantel con el desarrollo comunitario.	0	0	0,789	5,488	6,851	30	13,128	0,438
3.10. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0,263	4,312	9,486	30	14,061	0,469
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>137,091</b>	<b>4,570</b>
<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>								<b>17,510</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 11.1

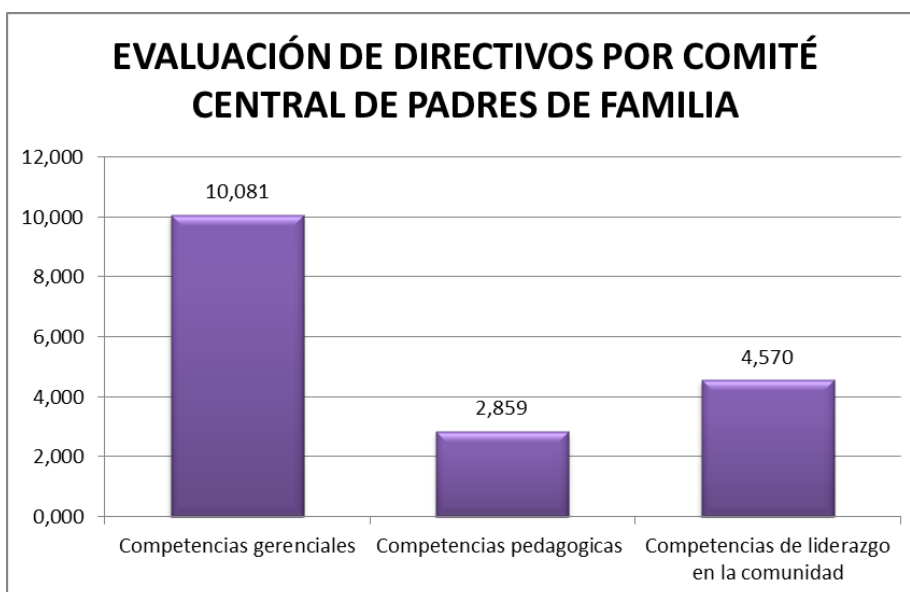
Resumen de evaluación de directivos por comité de padres de familia

<b>EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Competencias gerenciales	10,081
Competencias pedagógicas	2,859
Competencias de liderazgo en la comunidad	4,570
<b>CALIFICACIÓN/20</b>	<b>17,510</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 11

Resumen de evaluación de directivos por comité de padres de familia



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

Se aprecia en el gráfico# 11 que las competencias gerenciales de los directivos han alcanzado un puntaje de 10.081 y 4,570 puntos las competencias de liderazgo con la comunidad. Se reconoce la buena administración que tiene el centro educativo y el liderazgo que mantiene la autoridad en la comunidad local.

## Evaluación a directivos por el supervisor escolar

Tabla # 12

## Evaluación a directivos por supervisor escolar

1. COMPETENCIAS GERENCIALES (14.45 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (5 cuestio- narios)	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
1.1. Asiste puntualmente a la institución.	0	0	0	0	0,835	5	0,835	0,167
1.2. Falta a su trabajo solo en caso de extrema necesidad.	0	0	0	0,167	0,892	5	1,059	0,212
1.3. Rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.4. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.5. Exige puntualidad en el trabajo al personal de la institución.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.6. Controla el cumplimiento de la jornada escolar, según los horarios establecidos.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.7. Estimula y sanciona a personal, de acuerdo con las normas legales vigentes.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.8. Realiza contrataciones de personal docente, administrativo o de servicios, previo conocimiento y autorización del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,336	0	0,223	5	0,559	0,112
1.9. Mantiene actualizados, los inventarios de bienes institucionales.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.10. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.11. Determina detalles del trabajo que delega.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.12. Realiza seguimiento a las actividades que delega.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.13. Transforma los conflictos en una oportunidad de aprendizaje para la convivencia de la comunidad.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.14. Identifica las fortalezas y debilidades del personal, para mejorar la gestión institucional.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.15. Propicia el trabajo en equipo para el mejor funcionamiento de la institución.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.16. Planifica el tiempo de trabajo en horarios bien definidos.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.17. Planifica y coordina el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.18. Incentiva al personal para que asista a eventos de mejoramiento profesional.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.19. Coordina la actualización permanente del personal de la institución.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.20. Apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.21. Entrega el Plan Institucional a la Dirección Provincial en los tiempos previstos.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.22. Entrega periódicamente a la supervisión, un informe sobre la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.23. Entrega oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial.	0	0	0	0,167	0,892	5	1,059	0,212
1.24. Propicia el trabajo de los estudiantes en labores comunitarias.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.25. Promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.26. Aplica las normas legales, presupuestarias y financieras.	0	0	0	0,167	0,892	5	1,059	0,212
1.27. Organiza con el Comité Técnico, las comisiones para el normal funcionamiento del plantel, al inicio del año lectivo.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.28. Supervisa con el Consejo Directivo o Técnico, la distribución del trabajo de los docentes para el año lectivo, respetando las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.29. Organiza el Comité Central de Padres de Familia.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.30. Organiza la conformación y el funcionamiento del Consejo Estudiantil.	0	0	0	0,167	0,892	5	1,059	0,212

1.31. Delega funciones de acuerdo con las normas y reglamentos respectivos.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.32. Aplica el Código de la Niñez y Adolescencia, para que se respeten los derechos de los estudiantes.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.33. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno de la institución.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.34. Propicia el cumplimiento del Manual de Convivencia institucional.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.35. Lidera el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.36. Coordina la planificación institucional, antes del inicio del año lectivo.	0	0	0,336	0	0,446	5	0,782	0,156
1.37. Organiza la planificación del plantel con la participación del personal docente, administrativo y de servicios.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.38. Toma en cuenta a los padres de familia con la planificación de las labores de la institución.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.39. Jerarquiza los objetivos que desea alcanzar.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.40. Establece objetivos de trabajo que pueden evaluarse objetivamente.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.41. Define las actividades con base en los objetivos propuestos.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.42. Organiza la evaluación de la ejecución del Plan Institucional con el Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.43. Da a conocer a la Asamblea General de Profesores el informe anual de labores.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.44. Promueve la investigación pedagógica.	0	0	0,112	0	0,892	5	1,004	0,201
1.45. Promueve la innovación pedagógica	0	0	0,112	0	0,892	5	1,004	0,201
1.46. Dicta de 4 a 8 horas de clases semanales.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.47. Optimiza el uso de los recursos institucionales.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
1.48. Solicita informes de la ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.49. Busca otras fuentes de financiamiento para el correcto funcionamiento de la institución.	0	0	0,112	0,501	0,223	5	0,836	0,167
1.50. Aplica las normas legales presupuestarias y financieras.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.51. Realiza arqueos de caja según lo prevén las normas correspondientes.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.52. Planifica y programa los recursos del presupuesto, con la participación del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.53. Aplica procedimientos de seguimiento y evaluación al presupuesto, con base en la normativa legal.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.54. Controla adecuadamente el movimiento financiero de la institución.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
1.55. Es corresponsable por el manejo, uso y mantenimiento de libros, registros contables y presupuestarios, de acuerdo con la legislación vigente.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.56. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
1.57. Coordina con el Presidente del Comité Central de Padres de Familia y con el Tesorero/a, la mejor forma de ejecutar los recursos con que cuenta la institución.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	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	1,115	5	1,115	0,223
1.59. Rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos del Comité Central de Padres de Familia, a los organismos internos de la institución.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
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	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.61. Decide los rubros en que serán ejecutados los recursos de otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias de la institución, con el apoyo del Consejo Directivo o Técnico.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.62. Orienta al Tesorero/a, la mejor forma de manejo de los recursos recaudados de otras fuentes de financiamiento.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
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	0,668	0,223	5	0,891	0,178
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	0,668	0,223	5	0,891	0,178
1.65. Actúa a favor del estudiante, para defender su integridad psicológica, física y sexual.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
<b>TOTAL</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>60,434</b>	<b>12,087</b>

2. COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS (3.11 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (5 cuestio- narios )	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
2.1. Organiza la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente, administrativo y representantes de los estudiantes.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
2.2. Organiza la elaboración de los planes anuales, de desarrollo curricular por año/grado, con el Consejo Directivo o Técnico y la participación del personal docente.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
2.3. Organiza con el Consejo directivo o Técnico la planificación didáctica.	0	0	0	0,167	0,892	5	1,059	0,212
2.4. Observa el desarrollo de clases del personal docente, al menos una vez por trimestre.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
2.5. Asesora directamente al personal docente en metodologías de enseñanza, a fin de que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y funcionales.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
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	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
2.7. Verifica la aplicación de la planificación didáctica.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
2.8. Supervisa el proceso de evaluación de aprendizajes de los alumnos.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
2.9. Realiza acciones para elevar los porcentajes de promoción de los estudiantes.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
2.10. Realiza acciones para evitar la deserción de los estudiantes.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
2.11. Supervisa el respeto a los derechos de los estudiantes, por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
2.12. Garantiza la matrícula a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
2.13. Garantiza la elaboración de adaptaciones curriculares para estudiantes que lo requieran.	0	0	0,336	0,167	0,223	5	0,726	0,145
2.14. Atiende, oportunamente, a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>13,323</b>	<b>2,665</b>
3. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD (2,44 PTOS)	VALORACIÓN					TOTAL (5 cuestio- narios )	VALORACIÓN TOTAL	VALORACIÓN PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
3.1. Mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.2. Apoya el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.3. Mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.	0	0	0	0,334	0,669	5	1,003	0,201
3.4. Evitar tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.5. Delega responsabilidades que rijan las actividades de los diferentes miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
3.6. Promueve el desarrollo comunitario con la participación de todos los actores educativos.	0	0	0	0,668	0,223	5	0,891	0,178
3.7. Vincula las acciones del plantel con el desarrollo de la comunidad.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.8. Promueve el desarrollo de actividades con entidades comunitarias y otras organizaciones gubernamentales y privadas.	0	0	0	0,501	0,446	5	0,947	0,189
3.9. Promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.10. Realiza prácticas de convivencia para propiciar una cultura de paz en la institución educativa.	0	0	0	0	1,115	5	1,115	0,223
3.11. Reconoce públicamente los esfuerzos que hace cada miembro de la comunidad, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	0,334	0,669	5	1,003	0,201
<b>TOTAL</b>	---	---	---	---	---	---	<b>11,481</b>	<b>2,296</b>
					<b>PUNTAJE TOTAL/ 20 PUNTOS</b>			<b>17,048</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Tabla # 12.1

Resumen evaluación a directivos por supervisor escolar

<b>EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS POR SUPERVISOR ESCOLAR</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Competencias gerenciales	12,087
Competencias pedagógicas	2,665
Competencias de liderazgo en la comunidad	2,296
<b>CALIFICACIÓN/20</b>	<b>17,048</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 12

Resumen evaluación a directivos por supervisor escolar



Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 12 muestra el liderazgo con el que se desarrollan las competencias gerenciales obteniendo 12,087 puntos, quedando demostrada la capacidad de administrar la institución educativa. Cabe resaltar que la líder de esta institución

tiene una titulación en gerencia y liderazgo educacional oportunidad que le ha servido para administrar eficientemente el centro educativo, teniendo en cuenta cada detalle y aspecto para este cometido.

#### Desempeño profesional directivo

Tabla # 13

#### Resumen desempeño profesional directivo

<b>DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Autoevaluacion de directivos	16,725
Evaluacion de directivos por consejo ejecutivo	14,295
Evaluacion de directivos por consejo estudiantil	14,977
Evaluacion de directivos por comite de pp.ff.	17,510
Evaluacion de directivos por supervisor escolar	17,048
<b>CALIFICACIÓN/100</b>	<b>80,554</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

Gráfico # 13

#### Resumen desempeño profesional directivo



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

En el gráfico # 13 se muestra una proporcionalidad en los diferentes resultados de puntajes, hay que destacar con 17,510 puntos lo atribuyen los padres de familia, seguido con 17,048 puntos en la evaluación de directivos por el supervisor escolar y 16,725 puntos obtenido de la autoevaluación de directivos. Este resultado refleja que los padres de familia reconocen la gestión administrativa de los directivos, de la misma manera, considera el supervisor escolar y los mismos directivos. Hay que destacar que los estudiantes y miembros del Consejo Ejecutivo han considerado un menor puntaje.

Desempeño de la institución educativa

Tabla # 14

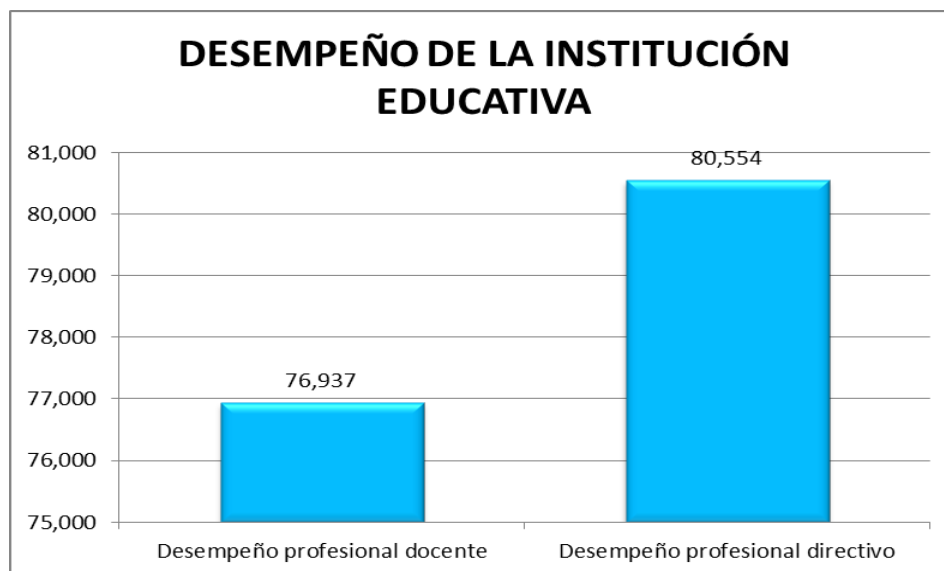
Resumen desempeño de la institución educativa

<b>DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	
<b>DESEMPEÑOS</b>	<b>PROMEDIOS</b>
Desempeño profesional docente	76,937
Desempeño profesional directivo	80,554
<b>CALIFICACIÓN/100</b>	<b>78,746</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"  
Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta



Gráfico # 14  
Resumen desempeño de la institución educativa



Fuente: Encuesta directa  
Elaboración: Juan Carlos Plúas

El gráfico # 14 muestra que el desempeño de la institución educativa lolidera con 80,554 puntos el desarrollo de competencias gerenciales y competencias pedagógicas por parte del personal directivo; seguido, con 76,937 puntos el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas de los docentes; ambos actores definen la calidad del centro, otorgándole una categoría A equivalente a excelente, garantizado la calidad de la educación que se oferta en el centro.

## 5. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

Marco Lalaleo (2012), dice que la autoevaluación es la herramienta que precisa llevar a cabo el reconocimiento porque permite compilar, ordenar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y el resultado de los procesos internos de la institución. La institución educativa como el centro de la aplicación de la actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica y del bachillerato actual, es el espacio donde se concretan diversas actividades

como: la medición de la calidad, la evaluación de los resultados del aprendizaje, verificación de estándares, procesos de mejora, capacidad de gestión administrativa, gestión curricular, mejoramiento de la infraestructura escolar, implementación curricular, trabajo en equipo, rendición de cuentas, difusión de información, inclusión, entre otros factores que la política de la calidad implementada en el sector educativo ecuatoriano lleva adelante en búsqueda del mejoramiento.

El escenario educativo en nuestro país trazado desde el 2006 con el plan decenal de educación, camina a pasos agigantados por consolidar los objetivos planteados es así que, mediante el trabajo investigativo realizado en la Unidad Educativa Fiscomisional San Miguel, con una realidad social muy compleja trata de brindar a la sociedad de putumayo una oferta educativa de calidad y calidez, de ahí que, los resultados obtenidos en este proceso han sido alentadores, ya que muestran el gran interés y esfuerzo aunado por cada uno de los docentes y directivos que conforman el centro.

De esta forma, se destaca el desempeño profesional de los docentes con un puntaje de 3,531, que indica el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas, este logro se basa a los diversos cursos de actualización curricular en los que los docentes han participado y la preocupación de los directivos de la institución para motivar a que los bachilleres docentes continúen sus estudios superiores y puedan reforzar sus actividades didácticas más profesionalmente, es importante recordar que en esta zona fronteriza la presencia de docentes en escasa al menos con títulos universitarios, su puesto lo ocupan bachilleres recién graduados de las diversas instituciones educativas de la localidad, en nuestro caso los contratados son ex alumnos de la institución que teniendo en cuenta su rendimiento académico y las actitudes necesarias para ejercer la docencia, se les da la oportunidad de esta plaza de trabajo como un medio para que su sueldo lo invierta en la continuidad de los estudios universitarios. (Ver gráfico # 1, pág. 42)

En la coevaluación se indica casi una igualdad de puntaje haciendo relación el desarrollo emocional con 2,774 puntos y el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas con 2,757 puntos, hoy es necesario implementar en las aulas la pedagogía de la ternura (Maya, 2008), el encuentro cercano y fraterno para cubrir las necesidades del otro, la asertividad para adelantarnos a las necesidades urgentes del educando inquieto, cabizbajo, atento, esta ha sido una lucha constante en el centro pero ha sido reflejado en este trabajo investigativo y alienta a mantener con firmeza el logro alcanzado. Esta coevaluación ha permitido además, que los compañeros docentes sean más críticos en su quehacer educativo y se ayuden mutuamente en las diversas actividades pedagógicas asesoradas por el vicerrectorado y ejecutadas en coordinación con las diferentes áreas de trabajo curricular. Estas acciones parten de la necesidad del centro educativo por ofertar un educación de calidad, y poder brindar a la sociedad personas preparadas desde y para la vida. (Ver gráfico # 2, pág. 45)

Los directivos han considerado que el talento humano con el que cuenta la institución es efectivo, el desarrollo de la sociabilidad pedagógica de los docentes ha alcanzado un 2,015 puntos, es decir el buen trato, la cortesía al compartir sus saberes con el grupo de docentes. La atención a los estudiantes con necesidades individuales ha llegado a 1,808 puntos, esto es la inclusión fomentada en el quehacer educativo como oportunidad de no dejar a nadie sin educación. Y, el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas con 1,536 puntos, datos que mantienen estrecha relación con lo que los docentes se han evaluado individual y colectivamente. El Estado ecuatoriano hace un llamado urgente a mantener el buen vivir entre todos, por tal razón, se desempeña como eje transversal de todo el currículo nacional como factor dinámico de interrelación con toda la comunidad, que genera en la escuela una nueva sociedad atenta a las necesidades del otro con creatividad y entusiasmo. (Ver gráfico # 3, pág. 48)

Los estudiantes en la evaluación hecha a los docentes insisten que ellos desarrollan las habilidades pedagógicas y didácticas obteniendo una calificación de 7,432, y que las relaciones con los estudiantes son agradables ya que existe mayor fraternidad en el trato, la resolución de conflictos es positiva, se preocupan por ellos, obteniendo 3,481 puntos; las habilidades pedagógicas y didácticas también integran este liderazgo alcanzando 3,194 puntos. Los estudiantes reconocen el buen desempeño de los docentes, claro que no podemos ser ciegos y decir que de entre todos siempre hay uno que se nos escapa, pero lo primordial es que muestran un ambiente atractivo, acogedor, que promueve un ambiente escolar cálido. (Ver gráfico # 4, pág. 51)

Los padres de familia nos han dado como resultado un puntaje de 4,113 en el desarrollo de las habilidades de sociabilidad pedagógica, confirmando que el trato hacia sus hijos es cortés, amable, enseñan a mantener buenas relaciones entre el grupo, toman en cuenta las sugerencias y que existe comunicación más cercana con el padre de familia. Además, muestran también con 3,811 puntos que se promueve esa preocupación por los estudiantes con necesidades individuales, asignando tareas especiales, reforzando las clases impartidas, haciendo recomendaciones y enviando trabajos extras; con 3,032 puntos califican la utilización de normas y reglamentos para mantener la armonía en el trabajo. (Ver gráfico # 5, pág. 53)

En las observaciones de clases realizadas a los docentes, podemos ver que los resultados son positivos obteniendo una calificación de 12,321 puntos, destacando de esta manera que los docentes manejan el proceso de enseñanza aprendizaje con los estudiantes aunque hay que mejorar el desarrollo de las actividades iniciales ya que ha alcanzado un promedio de 5,580 puntos, estas actividades son las que introducen al estudiante en la clase, motivan a su participación activa y promueven además que haya curiosidad por el tema a conocer; el ambiente en el aula obtuvo un promedio de 4,866 puntos,

este aspecto también es importante, gracias a este el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se ejecuta de manera efectiva y sin complicaciones, ya que los estudiantes están preparados para recibir el nuevo conocimiento con entusiasmo y seguridad. (Ver gráfico # 6, pág. 56)

El desempeño profesional de los docentes obtenido en esta investigación nos muestra una calificación de 76,937/100 puntos, resultado alentador y positivo en donde se desarrolla la práctica docente, las observaciones de clases son la evidencia real de papel importante que juega el docente en la construcción de los nuevos conocimientos que adquieren los estudiantes. Los educandos también han liderado este proceso confirmando el buen desempeño que sus profesores comparten en el aula, en el patio, en la comunidad, ya que todo es en común relación.

La calificación obtenida en el desempeño profesional docente ha sido de 76,93/100 equivalente a Excelente, es una satisfacción inmensa el alcanzar este puntaje que aunque en mínimo dentro del máximo a alcanzarse (100), genera mucha esperanza al saber que se pueda aún continuar el trabajo como un reto para llevar a la institución a mantener estándares de calidad que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes necesitan. (Ver gráfico # 7, pág. 58)

Actualmente la preocupación del gobierno por la educación mediante la actualización y fortalecimiento curricular, procesos de capacitación docente acordes a la nueva propuesta curricular, los apoyos integrales y complementarios a los centros educativos (textos, gratuidad, uniformes, infraestructura, programas de becas, entre otros) brindan las mejores y favorables condiciones para el cambio de esta práctica educativa. El desafío es aun de mayor compromiso para los docentes si quieren continuar en la formación de mentes y corazones deseosos de un cambio profundo en la persona y en la sociedad.

En el contexto de la gestión institucional, expresado en los directivos como elementos claves de la transformación del centro, que debido a su calidad humana y administrativa se desarrollan ideas, proyectos, encuentros, acciones encaminadas al fortalecimiento de la institución con creatividad e innovación. Los resultados obtenidos en este proceso investigativo nos brinda una satisfacción al poder re-descubrir el potencial humano con el que cuenta para alcanzar la tan deseada calidad.

Es así que, la capacidad gerencial obtiene una calificación de 11,900 puntos, competencia que se desarrolla en un ambiente de trabajo agradable con el cumplimiento de deberes y obligaciones correspondientes a cada directivo de la institución. El desarrollo de las competencias pedagógicas ha alcanzado los 3,042 puntos, mostrando que son personas preparadas que organizan y garantizan diversas actividades en favor del centro. Hoy en día, la escuela necesita líderes que faciliten la toma de decisión de los individuos en relación a su futuro, ya sea la continuación de sus estudios superiores o su incorporación al mundo laboral; estimulen al educando un espíritu de superación, fomenten en los discentes cultivar valores humano-cristianos, propicien un clima de confianza, donde haya comunicación interpersonal e interdepartamental e interinstitucional. (Ver gráfico # 8, pág. 62)

El concejo ejecutivo muestra casi una igualdad con la autoevaluación ya que el promedio obtenido en esta evaluación es de 10,082 puntos, para la dimensión de desarrollo de las competencias gerenciales, demostrando el buen trabajo encaminado por este grupo para llevar hacia la calidad al centro educativo. El desarrollo de las competencias pedagógicas ha alcanzado una calificación de 2,422 puntos, esta dimensión es también imprescindible, ya que permite orientar la práctica pedagógica como oportunidad para construir una nueva sociedad desde las aulas. Es necesario recordar que el cumplimiento de los diversos roles gerenciales como el liderazgo, comunicación, motivación,

innovación, y toma de decisiones, promueven la buena marcha de la institución. (Ver gráfico # 9, pág. 66)

Los estudiantes representados por el consejo estudiantil confirman una vez más que los directivos asumen las competencias gerenciales y las desarrollan al obtener una calificación de 6,786 puntos; este grupo reconoce los aspectos gerenciales que se desarrollan en la institución para el fortalecimiento de la calidad ofrecida a la comunidad; la dimensión de desarrollo de liderazgo en la comunidad alcanza los 5,153 puntos, permitiendo demostrar que las decisiones tomadas, la comunicación, el desarrollo y participación de actividades sociales y culturales promueven una integración más dinámica y enriquecedora con la comunidad; mientras que las competencias pedagógicas promedian los 3,038 puntos, resultados motivadores para continuar con el compromiso de este grupo selecto de personas que han asumido su rol administrativo y gerencial con el corazón, generando y promoviendo la buena marcha del centro de manera integrada y eficiente. (Ver gráfico # 10, pág. 69)

De igual forma, los padres de familia representados en el comité central, reafirman que los directivos con una calificación de 10,081 puntos, el desarrollo de las competencias gerenciales inherentes a su cargo, fortaleciendo y garantizando la buena marcha del centro educativo. También, reconocen las competencias de liderazgo en la comunidad con un promedio de 4,570 puntos, por parte de los directivos, ya que suscitan y vigorizan actividades socioculturales y educativas, que involucran la participación activa de toda la comunidad; además, concientizan en cada reunión la importancia de la familia dentro de proceso educativo como motor esencial para el buen desempeño y rendimiento de los estudiantes. (Ver gráfico # 11, pág. 72)

El supervisor escolar también ofrece datos confortadores, donde ha considerado una calificación promedio de 12,087 puntos, mostrando que los directivos ejercen sus competencias gerenciales, organizan el trabajo en

equipo con corresponsabilidad, combinan estrategias, técnicas y recursos de manera eficiente, para facilitar el logro de los objetivos propuestos en el año escolar, en forma conjunta. Las competencias pedagógicas obtienen 2,665 puntos, mostrando la capacidad del talento humano para el efectivo cumplimiento de los objetivos curriculares planteados en la institución. Podemos destacar la coincidencia en el alto porcentaje que los directivos han alcanzado en cada uno de los estamentos que los evaluaron. Se hace evidente que el talento humano que comanda la institución cuenta con las características necesarias para desenvolverse en las diferentes funciones confiadas.

El desempeño profesional directivo se ha dado según los resultados de forma equitativa, cada uno de los implicados en este proceso de evaluación han colaborado con toda sinceridad y en honor a la verdad, poder descubrir el estado en que se encuentra el centro, en lo que a talento humano se refiere, es decir, como considera María Teresa Lepeley (2005), a los beneficiarios internos. Los padres de familia han llevado la delantera en este proceso dando una calificación de 17,510 puntos, seguido con 17,048 puntos el supervisor escolar ha puesto en manifiesto que la institución mantiene un excelente grupo administrativo al que con mayor exigencia fortalecerán la calidad y calidez educativa que el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación pretende. Esto nos muestra que el desempeño de los directivos es excelente.

La calificación del desempeño profesional directivo ha sido de 80,554/100 equivalente a Excelente, de igual forma que el desempeño docente, es motivo de alegría el constatar esta realidad del centro educativo, que a pesar de la situación difícil en la que se desenvuelve, brilla la luz de la esperanza por consolidar en la vida de nuestros educandos los valores humano-cristianos como guías para el sendero de la vida.



Para obtener el desempeño de la institución educativa se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos en el desempeño de los docentes y de los directivos dando como nota final un promedio de 78,746/100 equivalente a Excelente, nos ubicamos como un centro educativo de categoría A, que con algunas debilidades pero muy pocas, asume el riesgo de seguir educando aun en tiempos difíciles, dice Juan Martín Moyë: “*Educación es encender en el alma un amor, el amor a la vida, regalo de Dios*”, en respuesta al mensaje de este Beato educador por excelencia, continuamos en la lucha por hacer de la educación el espacio donde el niño y el joven se encuentran, descubren, conocen, aman, experimentan y construyen. Como afirma Marco Lalaleo (2012), el desafío de la nueva institución educativa es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada uno de los procesos estratégicos de gestión, teniendo en cuenta el desarrollo afectivo y emocional de los actores educativos.

En resumen, nuestro centro educativo no es una simple institución o establecimiento que presta servicios. Es mucho más, es una *comunidad educativa* que participa de la misión redentora de Jesús y donde, el educador se convierte a ejemplo de él en “*Buen Pastor*” (Jn. 10, 14-15), “*que sale al encuentro de las ovejas perdidas de la casa de Israel*” (Mt. 15, 24), haciendo de que cada estudiante impregne en su corazón valores humanos cristianos y sean discípulos y misioneros de Jesucristo, tal es el mensaje central de Aparecida.

De tal forma, el resultado de este trabajo de investigación ha dado la oportunidad de crear un plan de mejora que ayude a mantener vivo el entusiasmo y responsabilidad dentro de la comunidad educativa, este proyecto fortalecerá el trabajo en equipo y reforzará las debilidades que aún faltan por consolidar.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- El desempeño profesional de los docentes ha alcanzado la categoría A excelente, demostrando que el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas en sus clases permiten que los estudiantes construyan un nuevo conocimiento con calidad y calidez.
- El desempeño profesional de los directivos se ubica en categoría A excelente, evidenciando que el desarrollo de las competencias gerenciales y pedagógicas marcan la pauta para afirmar que este grupo administrativo lidera y conduce con eficacia y eficiencia la buena marcha de la comunidad educativa.
- El desempeño de la institución educativa ha obtenido categoría A excelente, comprobándose la buena administración del personal directivo y el desarrollo de sus capacidades gerenciales y pedagógicas; el importante rol con el que se desempeñan los docentes, ejecutando habilidades pedagógicas y didácticas.
- La excelente calificación del centro educativo es producto de la implementación de estándares de calidad, brindando una característica de eficiencia y eficacia a través de los diversos procesos evaluativos aplicados a la comunidad educativa.
- El desarrollo administrativo de la institución permite lograr una conducción efectiva, que lleva a un trabajo educativo con altos niveles de eficiencia y contribuye a la búsqueda constante de la excelencia educativa.

- Se comprobó por medio de las observaciones de clases que algunos docentes no promueven significativamente la motivación, la participación, las actividades extraescolares, debates o juegos, parte del desarrollo de las habilidades pedagógicas y didácticas, sino que centran sus estrategias en el trabajo en grupo, preguntas y respuestas.
- La calidad educativa que la institución brinda se gesta en el empeño que la mayoría de los docentes ha tenido en la planificación responsable de sus clases, la preparación oportuna de sus actividades curriculares, la investigación y elaboración del material didáctico.
- La calidez se ha ido implementado mediante planes de acción encaminados al buen vivir, en los que se ha destacado el desarrollo de los afectos, emociones y valores como parte esencial de la vida humana para crecer y madurar.

#### Recomendaciones:

- Fortalecer en los docentes su buen desempeño profesional mediante el desarrollo de las capacidades afectivas y emocionales para que sus clases sean más cálidas y fraternas como complemento vital de las habilidades pedagógicas y didácticas.
- Que los directivos de la institución educativa mantengan la categoría A mediante el fortalecimiento de sus competencias gerenciales y pedagógicas sin olvidar el liderazgo en la comunidad, como una oportunidad para socializar al entorno la calidad que oferta el centro educativo.
- Mantener la categoría alcanzada por la institución mediante el trabajo en equipo, la comunicación, la delegación de funciones, la responsabilidad y la tolerancia en todas las actividades de la comunidad educativa.

- Evaluar constantemente el desempeño docente y directivo de la institución, como método de verificación para mantener la categoría alcanzada en este proceso investigativo.
- Mantener una administración efectiva, teniendo en cuenta aspectos como: comunicar, organizar, controlar, innovar y dirigir, con la finalidad de lograr un trabajo educativo con altos niveles de eficiencia, que contribuyan a la búsqueda constante de la excelencia educativa.
- Incorporar a la planificación estrategias de enseñanza como: la motivación, la participación, las actividades extraescolares, debates o juegos para fortalecer el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas en los docentes.
- Incentivar al personal docente por su responsable tarea educativa mediante talleres, convivencias, diplomas, entre otros.
- Promover con mayor intensidad espacios de convivencia en donde la comunidad educativa se desarrolle integralmente, demostrando sus afectos, emociones y valores como parte esencial de la vida humana para crecer y madurar.

## 7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### TÍTULO DE LA PROPUESTA

Programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico, gerencial y de convivencia de la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel”.

### JUSTIFICACIÓN

La calidad de la educación requiere de docentes y directivos orientados a la excelencia, es decir, talento humano que sea eficaz y eficiente en lo que respecta al servicio de la educación. El panorama político, social, cultural en el que nos desarrollamos actualmente es muy desconsolador, los problemas a los que se enfrenta el mundo: pobreza, drogadicción, corrupción, depredación ecológica, manipulación ideológica, deuda externa, hedonismo y consumismo entre otras, desafían al sistema educativo. *La educación es un acto de amor y ternura* dice Arnobio Maya (2008). De esta manera si deseamos construir un futuro mejor necesitamos creatividad, originalidad, asertividad y comprensión.

El escenario educativo en el que se desenvuelve la institución es delicado, el conflicto armado del país vecino de Colombia, que por encontrarnos en el cordón fronterizo afecta indiscriminadamente a nuestros niños/as, adolescentes, jóvenes y familias, dejan consecuencias inhumanas tales como la desintegración familiar, maltrato físico y psicológico, desempleo, pobreza y carencia absoluta de valores éticos y morales. La primera fuente de ingreso en las familias es el trabajo ilícito (actividades hidrocarburíferas y narcotráfico), por lo cual se han impulsado las áreas de comercio y servicios en el campo urbano. La economía de muchas familias campesinas por su parte se ha basado en la producción de café y cacao, combinando con la ganadería y el cultivo de coca.

El Programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico y de convivencia que se propone para la Unidad Educativa Fiscomisional “San Miguel”, es en respuesta a la evaluación realizada del desempeño profesional docente y directivo del año lectivo 2012-2013, que permitirá potenciar las dimensiones de gestión institucional y dar alternativas de cambio eficientes y eficaces a las problemáticas sociales presentes. Los talleres propuestos de pedagogía, didáctica, gerencia y actividades de convivencia será el punto de partida para la implementación de un nuevo estilo educativo, donde los valores son la carta de presentación, la creatividad el motor, la fuerza de voluntad el combustible y la innovación el alma que conducirá este proyecto a feliz término.

En tal virtud, la comunidad educativa es corresponsable de cada una de las actividades propuestas con miras a mantener la categoría A del establecimiento paralogar a ser considerado como un centro de buen vivir. El objetivo de la educación es formar a los estudiantes integralmente, no solo a nivel cognitivo, sino en cuanto a sentimientos, afectos, habilidades, destrezas, de conciencia y de trascendencia, a través del aprender de la convivencia, del desarrollo de las capacidades potenciales, de la creatividad, de la autonomía, del actuar con responsabilidad.

El lograr la excelencia educativa conlleva muchas dificultades pero reúne un sin número de momentos agradables, ser educador hoy, es algo más complejo, implica dedicar el alma, lo que exige vocación, y esa vocación reclama más que títulos, cursos, conocimientos y técnicas, reclama la capacidad de servicio y una coherencia de vida y palabra.

Este programa conducirá a toda la comunidad educativa a saber engendrar nuevas formas y técnicas para enseñar, para despertar con delicadeza y constancia valora quizás desconocidos o no practicados. Nuestros educandos y la misma familia, necesitan ser educados en valores. Hay que acompañar la vida en el niño que camina hacia la adolescencia, a la juventud, a la adultez;

hacerle crecer y desarrollarse en un clima de paz, de justicia, de sensibilidad, de ternura, de perdón, de fe, de esperanza, de amor; es mostrarle desde el inicio de la vida que el otro es importante.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo general**

Desarrollar el programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico, gerencial y de convivencia a través de la ejecución de talleres y actividades recreativas para mantener una educación de calidad y calidez.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar el programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico, gerencial y de convivencia.
- Ejecutar talleres y actividades recreativas.
- Lograr una educación de calidad y calidez.

## ACTIVIDADES

Tabla # 15

<i>Fases</i>	<i>Actividad</i>	<i>Resultado</i>	<i>Horas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Evaluación</i>
1	<p><b>Taller sobre nuevas tendencias pedagógicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pedagogía del Maestro: Jesús de Nazaret.</li> <li>- El desafío de tomar parte en el proceso educativo.</li> <li>- La tendencia pedagógica de la creatividad.</li> <li>- La necesidad de una lectura para la comprensión.</li> <li>- El valor de la formación en el ambiente.</li> </ul>	Seguridad y confianza en el desarrollo de habilidades pedagógicas.	40	Hno. Cristhian García	Prueba estructurada
	<p><b>Taller de didácticas actuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de enseñanza aprendizajes.</li> <li>- Actualización y fortalecimiento curricular.</li> <li>- Estrategias metodológicas y recursos didácticos.</li> <li>- Evaluación de resultados de aprendizaje.</li> <li>- Planificación docente.</li> </ul>	Implementación creativa de nuevas formas de enseñar.	40	Hno. Juan Carlos Plúas	Clase demostrativa



2	<p><b>Taller de administración y gestión educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización educativa.</li> <li>- Las funciones administrativas en organizaciones educativas.</li> <li>- La administración.</li> <li>- Manejo del talento humano.</li> <li>- Estilos de dirección.</li> </ul>	Directivos competentes, para ejercer en forma efectiva la planificación, dirección, manejo, supervisión, gestión e innovación del centro educativo.	40	Mg. Esthela Chicaiza	Prueba estructurada
3	<p><b>Taller para padres y madres de familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La familia.</li> <li>- Nueva generación de padres, nueva generación de hijos.</li> <li>- Los padres y la escuela.</li> <li>- Los padres y la salud.</li> <li>- Paternidad responsable.</li> </ul>	Mejora de las funciones de padres y madres aportando conocimientos y actitudes positivas ante la vida y el desarrollo de sus hijos.	40	Lcda. Marisol Lanche	Lista de cotejo
4	<p><b>Convivencias</b></p> <p>“Deja tu huella con ternura”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoestima.</li> <li>- Valores.</li> <li>- Afectividad y sexualidad.</li> </ul>	Fortalecimiento del valor de la convivencia armónica y fraterna entre todos miembros de la comunidad educativa.	120	Lcda. Marisol Lanche Cristhian Ramírez	¿Qué bueno que? ¿Qué pena que? ¿Me gustaría que?

## **METODOLOGÍA**

El programa de fortalecimiento pedagógico, didáctico, gerencial y de convivencia se desarrollará en cuatro fases de acuerdo a la temática de innovación:

### **FASE 1: Capacitación al personal docente**

#### **TEMA 1:Taller sobre nuevas tendencias pedagógicas**

##### ***Subtemas:***

- La pedagogía del Maestro: Jesús de Nazaret.
- El desafío de tomar parte en el proceso educativo.
- La tendencia pedagógica de la creatividad.
- La necesidad de una lectura para la comprensión.
- El valor de la formación en el ambiente.

#### **TEMA 2: Taller de didácticas actuales**

##### ***Subtemas:***

- El proceso de enseñanza aprendizaje.
- Actualización y fortalecimiento curricular.
- Estrategias metodológicas y recursos didácticos.
- Evaluación de resultados de aprendizaje.
- Planificación docente.

### **FASE 2: Capacitación al personal directivo**

#### **TEMA:Taller de administración y gestión educativa**

##### ***Subtemas:***

- Organización educativa.
- Las funciones administrativas en organizaciones educativas.
- La administración.
- Manejo del talento humano.
- Estilos de dirección.

### **FASE 3: Capacitación a padres de familia**

#### **TEMA: Taller para padres y madres de familia**

##### ***Subtemas:***

- La familia.
- Nueva generación de padres, nueva generación de hijos.
- Los padres y la escuela.
- Los padres y la salud.
- Paternidad responsable.

### **FASE 4: Convivencias para toda la comunidad educativa**

#### **TEMA GLOBAL: Deja tu huella con ternura**

##### ***Subtemas:***

- Autoestima.
- Valores.
- Afectividad y sexualidad.

## **LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El cantón Putumayo, paraíso trifronterizo, está ubicado en la línea de frontera entre los países de Colombia, Perú y Ecuador, en la provincia de Sucumbíos al nororiente de la República del Ecuador, en la Región Oriental o Amazónica.

Limita al norte con el río Putumayo que a su vez es límite con Colombia, al sur con los ríos Cuyabeno y Guepí, al este con Perú y Colombia, al oeste con los cantones Lago Agrio y Shushufindi. Está constituido por cinco parroquias, una urbana Puerto El Carmen (Cabecera Cantonal) y cuatro rurales Palma Roja, Puerto Bolívar, Puerto Rodríguez y Santa Elena. Tiene una superficie de 655.781 hectáreas, se encuentra a una altura de entre 200 y 300 metros sobre el nivel del mar y goza de un clima cálido tropical muy húmedo, la temperatura promedio es de 32° C.

Puerto El Carmen limita al norte con el río Putumayo, al sur con el río Guepí, al este con Puerto Rodríguez y los ríos Putumayo y Guepí y al oeste con Palma Roja. Cuenta con una población de 10174 habitantes entre nativos, colonos y extranjeros, albergando a diversos tipos de familias.

## **POBLACIÓN OBJETIVO**

La población considerada en este plan son todos los miembros de la comunidad educativa:

Tabla # 16

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Nº TOTAL</b>
DIRECTIVOS	3
DOCENTES	36
ESTUDIANTES	715
PADRES DE FAMILIA	400
<b>TOTAL</b>	<b>1154</b>

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional "San Miguel"

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

## **SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Tabla # 17

Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Recursos materiales	Recursos físicos	Recursos económicos	Recursos organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos</li> <li>• Docentes</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Padres y madres de familia</li> <li>• Facilitadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>• Grabadora</li> <li>• Videos</li> <li>• Parlante</li> <li>• Micrófonos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas bond</li> <li>• Carpetas</li> <li>• Esferográficos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Masking</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Cartulinas</li> <li>• Fomix</li> <li>• Goma</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Adhesivos</li> <li>• Revistas</li> <li>• Periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón múltiple</li> <li>• Canchas</li> <li>• Aulas</li> <li>• Centro recreacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USD.1620</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora</li> <li>• Consejo Ejecutivo</li> </ul>

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

## PRESUPUESTO

Tabla # 18

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MONTO* (USD)</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
Taller de nuevas tendencias pedagógicas	120.00	Aporte del personal docente y directivo
Taller de didácticas actuales	500.00	Aporte del personal docente y directivo
Taller sobre administración y gestión educativa	500.00	Aporte del personal docente y directivo
Taller para padres	300.00	Aporte de directivos y padres de familia
Convivencias de integración	200.00	Aporte de directivos y estudiantes
<b>Total</b>	<b>1620.00</b>	

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

\*Valores estimados por cada actividad.

## CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

Tabla # 19

Tiempo	E				F				M					A				M				J				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
<b>Actividades</b>																										
<b>FASE 1</b>																										
<b>Taller sobre nuevas tendencias pedagógicas</b>																										
La pedagogía del Maestro: Jesús de Nazaret																										
El desafío de tomar parte en el proceso educativo																										
La tendencia pedagógica de la creatividad																										
La necesidad de una lectura para la comprensión																										
El valor de la fomación en el ambiente																										
<b>Taller de didácticas actuales</b>																										
El proceso de enseñanza aprendizaje																										
Actualización y fortalecimiento curricular																										
Estrategias metodológicas y recursos didácticos																										
Evaluación de resultados de aprendizajes																										
Planificación docente																										
<b>FASE 2</b>																										
<b>Taller de administración y gestión educativa</b>																										
Organización educativa																										
Las funciones administrativas en organizaciones educativas																										
La administración																										
Manejo del talento humano																										
Estilos de dirección																										
<b>FASE 3</b>																										
<b>Taller para padres de familia</b>																										
La familia																										
Nueva generación de padres, nueva generación de hijos																										
Los padres y la escuela																										
Los padres y la salud																										
Paternidad responsable																										
<b>FASE 4</b>																										
<b>Convivencias "Deja tu huella con ternura"</b>																										
Autoestima																										
Valores																										
Afectividad y sexualidad																										

Elaboración: Juan Carlos Plúas Acosta

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, Javier. Evaluación de la Gestión Administrativa. Ed. Ecuador del futuro. Quito, 2010.
- APARECIDA. Documento conclusivo. Ed. Paulinas. Bogotá, 2007.
- BELTRÁN, J. y PÉREZ, L. F. Educar para el siglo XXI. CCS. Madrid, 2000.
- BIBLIA LATINOAMERICANA
- BOTERO, Cecilio. Nueva generación de padres, nueva generación de hijos. Ed. Paulinas. Bogotá, 2009.
- CERTO S. Administración Moderna, Interamericana, 1984.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: Concordancias. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito, 2009.
- DINAMEP. Evaluación del desempeño profesional docente. Quito, 2005.
- DINAMEP. Evaluación de las instituciones educativas. Quito, 2005.
- DUQUE, Yépez. Hernando y Bedoya. Póngale ternura a la vida. Ediciones Paulinas. Bogotá, 1998.
- FAYOL, Henry. La administración industrial y general. 13ª Ed. Buenos Aires, 1996.
- LALALEO, Marco. Evaluación Educativa, Institucional, del aprendizaje y destrezas con criterios de desempeño. Ed. CONFEDC. Quito, 2012.
- LALALEO, Marco. Módulo de preparación en EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL. Quito.
- LALALEO, Marco. MOSQUERA, Elena. Actualización y fortalecimiento curricular. Quito, 2010.
- LEPELEY, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. McGraw-Hill Interamericana Editores. 2005.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. Quito, 2009.
- MAYA, Arnobio. Conceptos básicos para una PEDAGOGÍA DE LA TERNURA. Ecoe Ediciones. Bogotá, 2008.



- MEC. Evaluación de los aprendizajes. Ed. Orión. Quito, 2002.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. Actualización y Fortalecimiento Curricular. Quito, 2010.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito, 2012.
- ORTIZ, Jeannette. Administración y Gestión educativa. 1º Ed. Quito, 2008.
- PEZO, Elsa. Evaluación Educativa. 1º Ed. Quito, 2008
- REIK, Teodoro. La Necesidad de Ser Amado. Editorial Diana, S. A. México, 1963.
- SUÁREZ, Galo. Organización y Administración Educativa. 1º Ed. Quito, 2008.
- TENBRINK, Terry D. Evaluación guía práctica para profesores. Narcea S. A. De EDICIONES.Madrid, 2006.
- VILLAGÓMEZ, Irma; Villagómez Mónica. La cultura y la transformación educativa de calidad, esperanza para todos y todas. Quito, 2009.

## **9. ANEXOS**

Anexo # 1: Fotografías.

Anexo # 2: Instrumentos de evaluación.

Anexo # 3: Certificación Institucional.

