



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL  
CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL MIXTA MARÍA  
AUGUSTA URRUTIA DE DURÁN AÑO  
2012. FRENTE A LA EFECTIVIDAD  
EDUCATIVA PROPUESTA  
REFORMA.**

**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO  
DE MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TOMO I**

**AUTOR: Lcdo. YAGUAL YAGUAL JOHN BOANERGES  
CONSULTOR ACADÉMICO: MSC. RAFAEL VALVERDE AYALA**

**GUAYAQUIL, AGOSTO DE 2012**

## **CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL CONSULTOR ACADÉMICO**

En calidad de Consultor Académico de la Tesis de Investigación nombrado con fecha 18 de enero de 2012 por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Guayaquil.

### **CERTIFICO**

Que he revisado el Proyecto de Trabajo de grado, presentado por el Lic. Yagual Yagual John Boanerges con C.C. No. 0915292734 previo a su aprobación para la obtención del **Grado de Magíster en Gerencia Educativa**.

El tema de Investigación se refiere a:

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL CENTRO ESCOLAR FISCAL MIXTO MARÍA AUGUSTA URRUTIA DEL CANTÓN DURÁN PROVINCIA DEL GUAYAS AÑO 2012. FRENTE A LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA PROPUESTA REFORMA.

Lic. Rafael Valverde Ayala, MSc.

**CONSULTOR ACADÉMICO**

**Guayaquil, julio de 2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, quienes siempre estuvieron conmigo apoyándome en todo instante, siendo el soporte familiar que he necesitado para convertir en realidad el sueño, de llegar a obtener el Grado de Magíster.

**John Yagual**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría; a mi familia, por el apoyo brindado.

A todo el Departamento de Post Grado, en especial a mi Asesor Académico MSc. Rafael Valverde Ayala, por sus orientaciones sin las cuales no se hubiera podido consolidar este proyecto.

Gracias por confiar en mis capacidades y mantener el firme ideal de cumplir el objetivo propuesto.

Gracias a los docentes de la Facultad de Filosofía, porque buscan visionarios horizontes para todos los estudiantes, egresados y la sociedad ecuatoriana.

**John Yagual**

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL CONSULTOR ACADÉMICO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
 <b>TOMO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Ubicación del Problema en un Contexto.....	3
Situación Conflicto.....	4
Causas y consecuencias del problema.....	4
Delimitación del Problema.....	5
Formulación del Problema.....	5
Evaluación del Problema.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación e Importancia.....	8
 <b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes del Estudio.....	9
Fundamentación Teórica. Desafío curricular.....	12
Organización Estructura Orgánica y Funcional.....	14

Estructura Funcional, responsables, funciones.....	20
Planificación estratégica.....	29
Calidad.....	31
Efectividad Educativa.....	33
Evaluación.....	38
Reforma.....	65
Cantón Durán.....	66
Fundamentos Filosóficos.....	70
Fundamentos Epistemológicos.....	74
Fundamentos Sociológicos.....	75
Fundamentos Psicológicos.....	79
Fundamentos Pedagógicos.....	81
Fundamentación Legal.....	97
Variables de la Investigación.....	101
Preguntas a contestarse.....	101
Definiciones conceptuales.....	102
 <b>CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA</b>	
Diseño de la Investigación.....	112
Modalidad de la investigación.....	112
Tipos de Investigación.....	114
Población y Muestra.....	115
Instrumentos de investigación.....	117
Validez y Confiabilidad.....	118
Procedimiento de la investigación.....	118
Operacionalización de las Variables.....	119
 <b>CAPÍTULO IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Procesamiento y Análisis.....	120
Encuesta a Directora y Docentes.....	121
Encuesta a Estudiantes.....	129

Encuesta a Representantes Legales.....	135
Discusión de resultados.....	141

## **CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	143
Recomendaciones.....	144

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO 1	
Causas del problema, consecuencias.....	4
CUADRO 2	
Distributivo de Trabajo del Personal Docente por Hora.....	11
CUADRO 3	
Modelo de Autoevaluación Institucional.....	68
CUADRO 4	
Población.....	115
CUADRO 5	
Muestra.....	117
CUADRO 6	
Operacionalización de variables.....	119
<b>Encuesta a Directora y Docentes</b>	
CUADRO 7	
Gestión del Directivo.....	121
CUADRO 8	
Estructura Orgánica no se adapta a las necesidades.....	122
CUADRO 9	
Desempeño eficaz en lo profesional y comunicacional.....	123
CUADRO 10	
Necesidad de la evaluación institucional.....	124
CUADRO 11	
El profesorado interviene en la fijación de los objetivos del Centro.....	125
CUADRO 12	
Responsabilidad docente de las actividades del Centro.....	126
CUADRO 13	
Importancia de cambio en atención a la diversidad.....	127



CUADRO 14	
Mejoramiento educativo con Reforma.....	128
<b>Encuesta a Estudiantes</b>	
CUADRO 15	
Instalaciones de la Institución son seguras.....	129
CUADRO 16	
Tamaño de las aulas adecuado al número de estudiantes.....	130
CUADRO 17	
Actividades para difundir deberes y garantizar derechos.....	131
CUADRO 18	
Institución ayuda al mejoramiento del aprendizaje.....	132
CUADRO 19	
Gusto de permanecer en el Centro Escolar.....	133
CUADRO 20	
Simpatía y confianza entre estudiantes y con el profesorado..	134
<b>Encuesta a Representantes Legales</b>	
CUADRO 21	
Centro escolar brinda cuidado y mantenimiento necesario.....	135
CUADRO 22	
Esfuerzo del Directivo y docentes por ofrecer ed. de calidad	136
CUADRO 23	
Orientación familiar logra cambios en el rendimiento.....	137
CUADRO 24	
Grado de conocimiento del Directivo Institucional.....	138
CUADRO 25	
Importancia de brindar apoyo a su representado.....	139
CUADRO 26	
Disposición de participar en programas escolares.....	140

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **Encuesta a Directora y Docentes**

GRÁFICO 1	
Gestión del Directivo.....	121
GRÁFICO 2	
Estructura Orgánica no se adapta a las necesidades.....	122
GRÁFICO 3	
Desempeño eficaz en lo profesional y comunicacional.....	123
GRÁFICO 4	
Necesidad de la evaluación institucional.....	124
GRÁFICO 5	
El profesorado interviene en la fijación de los objetivos del Centro.....	125
GRÁFICO 6	
Responsabilidad docente de las actividades del Centro.....	126
GRÁFICO 7	
Importancia de cambio en atención a la diversidad.....	127
GRÁFICO 8	
Mejoramiento educativo con Reforma.....	128
<b>Encuesta a Estudiantes</b>	
GRÁFICO 9	
Instalaciones de la Institución son seguras.....	129
GRÁFICO 10	
Tamaño de las aulas adecuado al número de estudiantes.....	130
GRÁFICO 11	
Actividades para difundir deberes y garantizar derechos.....	131
GRÁFICO 12	
Institución ayuda al mejoramiento del aprendizaje.....	132
GRÁFICO 13	
Gusto de permanecer en el Centro Escolar.....	133

GRÁFICO 14	
Simpatía y confianza entre estudiantes y con el profesorado..	134
<b>Encuesta a Representantes Legales</b>	
GRÁFICO 15	
Centro escolar brinda cuidado y mantenimiento necesario.....	135
GRÁFICO 16	
Esfuerzo del Directivo y docentes por ofrecer ed. de calidad	136
GRÁFICO 17	
Orientación familiar logra cambios en el rendimiento.....	137
GRÁFICO 18	
Grado de conocimiento del Directivo Institucional.....	138
GRÁFICO 19	
Importancia de brindar apoyo a su representado.....	139
GRÁFICO 20	
Disposición de participar en programas escolares.....	140

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL  
CENTRO ESCOLAR FISCAL MIXTO MARÍA AUGUSTA URRUTIA DEL  
CANTÓN DURÁN PROVINCIA DEL GUAYAS AÑO 2012. FRENTE A LA  
EFECTIVIDAD EDUCATIVA PROPUESTA REFORMA.**

**AUTOR: Lcdo. YAGUAL YAGUAL JOHN BOANERGES  
CONSULTOR ACADÉMICO: MSc. RAFAEL VALVERDE AYALA**

**FECHA: JULIO 2012**

**RESUMEN**

La investigación tiene como propósito la evaluación de la estructura Orgánica y Funcional, en el Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia, ubicado en el Cantón Durán, Parroquia Eloy Alfaro, Cooperativa de vivienda Nueva Luz Km. 9 1/2 vía Durán Yaguachi, en el año 2012, donde se ha observado falencias en la estructura orgánica y funcional, es decir, no cuenta con los recursos técnicos, científicos, profesionales, para su adecuado funcionamiento, por lo que el trabajo en todos sus departamentos, es muy tedioso, lento, a tal punto que se ve reflejado en el quehacer educativo. Para ello se diagnosticó a través de la Evaluación, el Sistema Orgánico y Funcional del Centro. El marco teórico contiene temas de Estructura Orgánica y Funcional, la Efectividad Educativa, la Reforma, entre otros referente a las variables investigadas. Se utilizó una metodología con enfoque cuali-cuantitativo con una modalidad bibliográfica, documental y de proyecto factible; tipo de investigación: descriptiva y explicativa. El instrumento utilizado fue el de la encuesta a una población de 610 personas y al aplicar la fórmula se obtuvo una muestra de 90 correspondiente a la Directora, 11 docentes, 40 estudiantes y 38 representantes legales. Los resultados arrojados se representaron con cuadros y gráficos estadísticos en forma individual con su respectivo análisis e interpretación, los que llevaron a la Propuesta de Reforma. Posteriormente se elaboró la discusión de los resultados, contestación de las preguntas a contestarse y las conclusiones y recomendaciones. La importancia de este trabajo radica en que permitirá un mejor desempeño en el quehacer administrativo y por ende educativo del centro escolar, aportando bases para unificar bajo un mismo modelo operacional las actividades de cada uno de los que trabajan en el mencionado centro investigado. Son sus beneficiarios directos todos los actores del proceso educativo: autoridades, docentes y estudiantes de la institución.

Evaluación

Estructura Orgánica y Funcional

Reforma

**UNIVERSITY OF GUAYAQUIL  
FACULTY OF PHILOSOPHY, LITERATURE AND SCIENCE EDUCATION  
INSTITUTE OF POSTGRADUATE AND CONTINUING EDUCATION  
MASTER IN MANAGEMENT EDUCATION**

**EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND FUNCTIONAL  
CENTRAL SCHOOL JOINT FISCAL MARIA AUGUSTA URRUTIA CANTON  
DURÁN GUAYAS PROVINCE YEAR 2012. EFFECTIVENESS VERSUS  
EDUCATIONAL REFORM PROPOSAL.**

**AUTHOR: Lcdo. YAGUAL YAGUAL JOHN BOANERGES  
ACADEMIC ADVISOR: MSc. RAFAEL VALVERDE AYALA**

**DATE: JULY 2012.**

**ABSTRACT**

The research aims at the evaluation of the organizational and functional structure, the Joint Fiscal Centro Escolar Maria Augusta Urrutia, located in Canton Duran, Parish Eloy Alfaro, Cooperative Housing New Light km 9 1/2 way Yaguachi Duran in 2012, where it has been observed shortcomings in the organizational and functional structure, namely, does not have the technical, scientific, professional, for its operations, so that work in all departments, it is very tedious, slow , to the point that is reflected in the educational work. This was diagnosed by the Assessment System and Functional Organic Center. The theoretical framework contains topics of Organizational Structure and Functional Effectiveness Educational Reform, among others concerning the variables investigated. Methodology was used with qualitative and quantitative approach to one embodiment bibliographic, documentary and feasible project, type of research: descriptive and explanatory. The instrument used was a population survey of 610 people and applying the formula we obtained a sample of 90 corresponding to the principal, 11 teachers, 40 students and 38 legal representatives. The results obtained were plotted with statistical tables and graphics individually with their analysis and interpretation, which led to the Reform Proposal. They then prepared the discussion of results, answering the questions to be answered and the conclusions and recommendations. The importance of this work is leading to better performance in administrative tasks and therefore educational school, providing a basis for unification under a single operational model activities of each of those employed at the center of investigation. They are the direct beneficiaries all involved in education: authorities, teachers and students of the institution.

<b>Evaluation</b>	<b>Organizational and functional structure</b>	<b>Reform</b>
-------------------	--	---------------

## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de este trabajo es brindar al Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, una propuesta de Reforma organizativa y funcional, que contribuya a optimizar los recursos y mejorar la calidad del trabajo de cada uno de los que forman parte del Centro escolar.

Se beneficiará a la Institución es decir: A la Directora, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, con una evaluación de la estructura orgánica y funcional.

Motivo de este trabajo es haber detectado problemas puntuales como: el desinterés por cumplir con cada una de las disposiciones dadas, escasa comunicación entre docentes y personal administrativo, uso inadecuado del Manual de Funciones y desidia por parte de alumnos y maestros para optimizar el trabajo educativo.

Por estas razones se considera conveniente, entregar al Centro Educativo una propuesta de Reforma para el año 2012 porque con los antecedentes mencionados y con el fin de aportar de manera positiva al mejoramiento de la calidad de educación del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, se realice un trabajo cuyo desafío es el de evaluar la realidad del Plantel y las exigencias estructurales y funcionales del Sistema Educativo actual.

La estructura de los capítulos contiene:

Capítulo.- I Se ubicó el problema de las falencias en lo estructural y funcional. Se identificaron las causas y las consecuencias que se han presentado en la institución, los objetivos, la evaluación y la justificación del problema.

Capítulo II Comprende el marco teórico, donde se aplicó la fundamentación teórica, en temas como el desarrollo organizacional, matriz de funciones, la institución como empresa, el manual de procesos.

Capítulo III. La metodología del trabajo de investigación se realizó con la modalidad del proyecto factible, el tipo de investigación es de campo porque se realizó en el mismo centro educativo, es descriptiva porque permitió describir, analizar e interpretar las distintas situaciones del problema.

Capítulo IV.- Análisis e Interpretación de resultados. Se interpretaron resultados de las encuestas y se elaboraron cuadros estadísticos y gráficos dichos resultados fueron relacionados con las interrogantes de la investigación.

Capítulo V.- Conclusiones y Recomendaciones.

En el segundo Tomo: Propuesta de Reforma. El beneficiario directo es la Institución, con sus Directivos maestros y estudiantes, en quienes la mejora estructural y funcional se verá reflejado el cambio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **Ubicación del problema en un contexto**

El proyecto se llevará a cabo en el Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, ubicado en el Cantón Durán, Parroquia Eloy Alfaro, Cooperativa de vivienda Nueva Luz Km. 9 1/2 vía Durán Yaguachi. Zona urbana, donde se forman estudiantes del primero al décimo año de Educación General Básica.

La Institución presenta falencias en la estructura orgánica y funcional, es decir, no cuenta con los recursos técnicos, científicos, profesionales, para su adecuado funcionamiento, por lo que el trabajo en todos sus departamentos, es muy tedioso, lento, a tal punto que se ve reflejado en el quehacer educativo de los maestros, los padres de familia y todo aquel que necesite de ella. En el trabajo no se optimiza el tiempo porque los funcionarios de la Institución están divorciados de sus tareas específicas, por consiguiente, los cargos asignados no se interrelacionan entre sí, lo que disminuye la calidad en la atención y el cumplimiento de las obligaciones.

Por la desorganización existente, se hace necesario comprender las causas que lo originan y sus consecuencias, los recursos y los medios que se tienen disponibles, cuáles son los factores más significativos que influyen y quiénes son los actores implicados en las decisiones que hay que adoptar acerca de las prioridades, objetivos y estrategias.



## Situación conflicto

En el departamento de Dirección General del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia., se han detectado falencias en los procesos Administrativos y de Enseñanza, según resultados obtenidos mediante la Observación directa y la información recogida entre directivos, docentes, estudiantes padres y madres de familia; se ha detectado que este Departamento, no posee para la tarea encomendada lineamientos administrativos, científicos, que los profesionales deben manejar, existe debilidad en la aplicación de instrumentos para ejercer determinadas funciones, no poseen directrices que optimicen su trabajo de manera eficaz y eficiente.

### Causas del problema, consecuencias

**Cuadro No. 1**

<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Desorganización del Departamento de Dirección.	Deterioro de la imagen institucional.
Trabajo individualizado del personal administrativo y docente.	Desinterés por mejorar las funciones asignadas.
Improvisación de las tareas encomendadas a los docentes.	Baja calidad de enseñanza-aprendizaje.
Desconocimientos de las funciones profesionales.	Desfase entre teoría y práctica.
Poca comunicación entre los mandos superiores e intermedios.	Desidia en el que hacer educativo.

Elaborado por el autor.

## **Delimitación del problema**

CAMPO : Educación General Básica.

ÁREA : Administrativa.

ASPECTO : La estructura Orgánica y Funcional.

TEMA : Evaluación de la Estructura Orgánica y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia de Duran año 212. Frente a la efectividad Educativa Propuesta Reforma.

## **Delimitación del problema Geo Témpero Espacial**

El Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, se encuentra ubicado en el Cantón Durán, Parroquia Eloy Alfaro, Cooperativa de vivienda Nueva Luz Km. 9 1/2 vía Durán Yaguachi, año 2012.

## **Formulación del problema**

¿Cómo incide la Evaluación de la Estructura Orgánica y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia de Durán frente a la efectividad educativa año 2012?

## **Evaluación del problema**

DELIMITADO; porque el campo de estudio del presente trabajo está centrado en el Centro de Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia, específicamente al Departamento de Dirección General.

EVIDENTE; porque es notoria la falta de un Manual de Funciones que optimice el trabajo en la Institución.

RELEVANTE; el presente estudio es prioritario y operativo para beneficio y desarrollo del Centro Educativo.

ORIGINAL; porque no existe un estudio anterior en la Institución, este se constituye en la primera preocupación por resolverlo.

REALIDAD SOCIAL; por lo que responde a una necesidad de la comunidad educativa en general y particularmente del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia.

FACTIBLE; por tener la aprobación de las autoridades, docentes y padres de familia; es operativo, realizable y cuenta con recursos y tiempo necesario para su aplicación.

### **Variables.**

**Independiente:** La estructura orgánica y funcional.

**Dependiente:** Reforma.

## **OBJETIVOS**

### **Generales**

- Diagnosticar el Sistema Orgánico y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal María Augusta Urrutia, a través de la Evaluación para mejorar la calidad de la administración y el aspecto académico de la Institución.

### **Específicos**

- Analizar la actual organización de la Estructura Orgánica y Funcional para detectar posibles falencias.
- Identificar las falencias que impiden el trabajo administrativo para desarrollar una educación de calidad.
- Establecer los fundamentos necesarios que fortalezcan la propuesta de Reforma.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **Justificación**

El proyecto se justifica porque es necesario un cambio estructural y funcional donde se encuentre el orden, en el cumplimiento de la misión y visión institucional. Al evaluar la estructura orgánica y funcional, del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta, María Augusta Urrutia, los miembros de la comunidad educativa, podrán ejercer sus funciones de manera más eficaz y eficiente al optimizar los recursos de la institución, con la creación de un ambiente de trabajo más ágil y brindar un mejor servicio a la comunidad.

El cumplimiento de esta etapa permitirá el salto cuali –cuantitativo hacia la adecuación de la organización institucional con nuevos parámetros que permitan logros con eficacia, efectividad y eficiencia.

La necesidad de plantear la evaluación de los procesos del Departamento de Compensación incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrá establecer los lineamientos a seguir en cuanto a Descripción de Cargos y Movimientos del Personal, requeridos para el logro de los objetivos.

### **Importancia**

El presente trabajo constituye un aporte de suma importancia para el Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia de Durán Provincia del Guayas. Permitirá conocer aspectos fundamentales de las funciones de cada uno de los integrantes de la institución. Propone una reestructuración de la estructura orgánica y funcional del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia del Cantón Durán Provincia del Guayas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de estudio**

Revisados los archivos de la institución se constató que no existe un trabajo similar al investigado, es decir, sobre las falencias de la estructura orgánica y funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia del Cantón Durán Provincia del Guayas.

El modelo sustenta el “Buen Vivir”, que tiene una función integradora, basado en el Art. 283 de la Constitución, que reconoce al ser humano como principio y fin.

Aplicado con la metodología sistémica y considerando fundamentos filosóficos holísticos, lo que significa, tomar al ser humano junto a los principios de bienestar, equilibrio integrado a la naturaleza, y el respeto a sus derechos en todos los ámbitos.

La Reforma a la Educación Básica que empieza en 1991 y la del Bachillerato en el 2001, vienen muy retrasadas por falta de aplicación de muchos de los programas, que inclusive fueron apoyados por los ciudadanos a través de un referéndum, a fin de que se aplique el Plan Decenal.

En esas condiciones el actual gobierno ha impulsado acciones que son significativas para mejorarla, tales como, integrar al magisterio a más de doce mil profesionales; impulsó a los cursos de mejoramiento profesional, mejoramiento de la Programación Curricular; Contenidos Curriculares revisados y mejorados, cancelación de sueldos puntuales, infraestructura educativa, mas, a pesar de todo, las deficiencias en ocasiones se tornan insuperables.

Antes de hacer un diagnóstico de la realidad económico social del Ecuador que es bastante conocida, se hace referencia a los Objetivos de Desarrollo del Milenio que provienen de la Declaración del Milenio firmada por representantes de 189 naciones en septiembre del 2000.

En esta Cumbre del Milenio los líderes mundiales pusieron el desarrollo en el centro de la agenda mundial y hubo un compromiso para alcanzar 8 Objetivos y 18 Metas hasta el 2015.

Estos objetivos son importantes tomarlos como referentes de lo que se propone cambiar el Ecuador en los próximos años.

Sobre estos parámetros antes mencionados se analizará, y desarrollará el Proyecto de la estructura orgánica y funcional para el Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia del Cantón Durán Provincia del Guayas, como aporte al fortalecimiento a las metas y objetivos que se ha trazado el Gobierno Nacional Ecuatoriano, como exigencias a los cambios del que exige el mundo globalizado a la par con los avances tecnológicos.

El Centro investigado tiene la siguiente organización:

**CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL MIXTO**

**MARÍA AUGUSTA URRUTIA**

Km. 9 Vía Durán – Yaguachi

Teléf. 093630919

Año Lectivo 2012 – 2013

**Distributivo de Trabajo del Personal Docente por Hora**

**Cuadro No. 2**

No.	NÓMINA	CARGO	ÁREAS	AÑO BÁSICO													
				In.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Chaffle V. Dolores M.	Dir/Prof								30							
2	Fernández A. Grecia G.	Prof.		30													
3	López O. Mónica R.	Prof.			30												
4	Díaz M. Maritza E.	Prof.				30											
5	Asencio G. Martha A.	Prof.					30										
6	Páez B. Ana P.	Prof.						30									
7	Carrera B. Isabel J.	Prof.									30						
8	Durán Ch. Julia G.	Prof.	CC.NN. EE.SS. Música										4	6	6	6	6
9			Matem. Dibujo										6	6	6	6	6
10	Lindao M. Roxana E.	Prof.	Lengua EE.SS.										6	6	6	6	6
11	Segura C. Nancy N.	Prof.	Comp. EE.SS. EE.FF.							2	2		2	2	2	2	2
12	Vásquez M. Nimia A.	Prof.	Inglés Música		1	2	2	2	2	2	2		3	5	5	5	5

Lic. Dolores Chaffle V.

DIRECTORA

Prof. Martha Asencio

SECRETARIA



## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia**

#### **Identidad Institucional**

#### **Reseña Histórica**

Siendo las 17H00 del día Domingo 13 de Marzo del 2006 en la Capilla del Conjunto habitacional Mariana de Jesús, se reúnen moradores del sector, junto al Presidente de la UNE del Cantón Durán un grupo de maestros con la finalidad de cristalizar una aspiración que venían gestionando desde hace tiempo atrás, como es la creación de una escuela fiscal para que los niños y niñas del sector se eduquen.

El Sr. Jaime Benites, Coordinador del Conjunto habitacional informa a sus compañeros y compañeras que la presencia del Prof. Edson Condo, Presidente de la UNE DEL Cantón Durán tiene un objetivo, informar sobre la creación de escuela.

El Sr. Prof. Edson Condo se dirige a los moradores del sector para dar a conocer que él ya ha estado gestionando la creación de la escuela porque está consciente que es un justo derecho que tienen los niños y niñas de la ciudadela y sus sectores aledaños.

El Sr. Presidente del Comité propone a los padres de familia aportar con una cuota voluntaria para los gastos de creación de la escuela, quedando establecida de \$ 10,00 por padre en el proceso de matriculación, el mismo que se desarrollará a partir del Lunes 13 de Marzo de 8H00 a 12H00.

El Lic. Raúl Astudillo aclara que el proceso de matriculación se realizará en la casa comunal, igual que las clases, si hasta llegado el día no se ha construido la escuela ya que el Conjunto Habitacional cuenta con un área de terreno destinada para la escuela y los miembros de la Fundación “Mariana de Jesús”, se han comprometido apoyar con la infraestructura una vez que se haga los trámites respectivos de la creación e la Dirección Provincial de Educación del Guayas para que no sea una escuela fantasma.

### **Misión**

Desarrollar en el estudiante un aprendizaje significativo para crear el análisis y la crítica constructiva que le ayuden a mejorar sus condiciones socio-culturales de acuerdo con la realidad de su entorno.

### **Visión**

Los estudiantes serán amantes de la investigación en las que desarrollarán el pensamiento crítico, serán capaces de comunicarse, enfrentar y solucionar sus problemas con autonomía e identidad; contarán con profesores dinámicos y visionarios que los orientarán a descubrir y desarrollar sus potencialidades como seres en contante formación que podrán sus capacidades al servicio de la patria.

### **Objetivos**

Mejorar las condiciones técnico-pedagógicas, sociales, culturales, sanitarias y materiales mediante la capacitación y ejecución de actividades para el buen vivir de la comunidad educativa.

Fortalecer la relación escuela-hogar-comunidad a través de programas de desarrollo educativo y comunitario (Proyecto) para el mejoramiento de calidad de vida de sus moradores.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Benalcázar, Diego (2010) define la Estructura Orgánica como “la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas y su posterior coordinación” (pág. 42)

La estructura orgánica dentro de una institución educativa le permite establecer un orden, para que cada actor del proceso educativo, conozca y sea responsable de las funciones a él asignadas de acuerdo al puesto que desempeña, además ayuda a coordinar los procedimientos que debe desarrollar para ejecutar las tareas y los resultados que debe alcanzar; de esta manera se reducen las dificultades al asignar responsabilidades, se logra fluidez en el sistema de comunicación y toma de decisiones que promueven el cumplimiento de los objetivos del plantel.

## **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

[www.mitecnologico/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganización](http://www.mitecnologico/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganización) 2010:  
Dice:

**Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.**

En una Institución Educativa es de suma importancia la organización ya que brinda herramientas técnicas para lograr los objetivos

con menor esfuerzo y mayor rapidez, además permite delimitar funciones y responsabilidades para evitar que la misma actividad esté siendo ejecutada por dos o más personas, esto ayuda a que las actividades sean cumplidas eficaz y eficientemente sin duplicar esfuerzos.

## **IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Benalcázar, Diego (2010) expresa que:

**La estructura organizacional es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización. (pág. 43)**

La estructura organizacional fundamenta y ordena las unidades administrativas de una institución y la relación que guardan entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la Escuela investigada para beneficiar a todos los actores de la institución.

En los actuales momentos el Sistema Educativo Ecuatoriano enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población correspondiéndole al docente un rol protagónico como el motivar, guiar los procesos, promover el aprendizaje significativo y funcional, incentivar a la comunidad, facilitar recursos y solucionar el problema como fuentes del desarrollo social. Estos procesos conducen a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, en la dinámica y las formas de la convivencia social e impulsar las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, con mayor participación en el sector docente y profesionales de otras áreas que a través de su intervención

protagónica respeten la diversidad, el pluralismo, la libertad y la democracia.

Para lograr un amplio campo de investigación su actividad se plantea el desarrollo de tres fases: los estudiantes, el personal que labora en la institución incluyendo las autoridades, y el área financiera.

**En cuanto a los estudiantes.-** Ayudar a los estudiantes para que estos sean capaces de resolver los problemas que la vida estudiantil plantea en sus diferentes etapas evolutivas y al concluir su ciclo de estudios realice elecciones de acuerdo con sus intereses, capacidades, y con su situación personal.

**En cuanto al personal que labora en la institución.-** Lo importante en este campo es que el profesional valore el conocimiento de las potencialidades personales y la información sobre requerimientos laborales, como eje para tomar decisiones.

**En cuanto al área financiera – Administrativa.-** Lograr un buen planteamiento estratégico en el proceso continuo que consiste en tomar decisiones sistemáticas y con el mayor conocimiento posible de su carácter, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios, para ejecutar las decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. Deducir metas y objetivos de la definición de la función y la misión, elaborar prioridades de concentración que le permitan fijar metas.

Una de las dificultades que tiene la Institución Educativa investigada es en cuanto a su administración, por cuanto es ajena a los principios de la organización y su desarrollo.

## **Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (D. O.) “es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicadas a mejorar las organizacionales y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado”. (French y Bell citado por Horst Bussenius C. en línea <http://es.scribd.com/doc/39589795/desarrollo-organizacionalb-1209861438617937-9>).

Los objetivos y valores son subsistemas integrales de toda organización. Los valores sociales reflejan las ideas compartidas sobre los objetivos y las normas deseables para la conducta humana. La organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes internos y la sociedad externa para su existencia misma.

Los objetivos pueden considerarse desde tres perspectivas primordiales:

- 1) El ambiental, limitaciones impuestas a la organización por la sociedad.
- 2) El organizacional, los objetivos de la organización y
- 3) El individual, los objetivos de los participantes en la organización.

Se han utilizado muchos enfoques para incorporar los objetivos individuales y los grupales a los objetivos globales de la Organización. Uno de los más completos es la administración por objetivo.

Las organizaciones tienen una amplia variedad de objetivos y normalmente utilizan criterios múltiples para evaluar el desempeño.

## Conocimientos del Directivo

Valiente, Pedro (2010) describe las competencias del Director

***Al director de la escuela se le pide que asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean a la vez eficientes organizadores.*** (De la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe)

En la gerencia del conocimiento se requiere el desarrollo de etapas para constituir un sistema de mejoramiento y de logro en el desempeño general de la organización. Se inicia desde identificar qué hacemos y que es lo que sabemos hacer; se identifica que se requerirá en el futuro y cuánto conocimiento ha de estar disponible; se plantean los elementos por medir, antes que cualquier otro factor para identificar cómo los conceptos asociados podrán ser identificados y desarrollados. Este punto hace referencia a que la causalidad en el proceso es importante para identificar lugares de desarrollo en todo el sistema-empresa. Una vez se define como alcanzar el conocimiento necesario, se inicia un proceso de selección de participantes y de administración de proyectos, para definir los recursos por utilizar, se establece un sistema de motivación de los participantes en la organización, se generan los elementos de control requeridos y se busca identificar lo importante y no utilizar lo accesorio; debe quedar un espacio de análisis para los recursos o los elementos del proceso que pueden no estar aportando.

El administrar conocimiento requiere como etapas las fases del proceso de conocer. Suena como una repetición, pero en realidad lo que se busca es no desprender la administración del proceso mismo de

conocer; así que la gerencia del conocimiento requiere identificar los puntos de estudio, al igual que la conceptualización, el análisis de los conceptos y de las condiciones que acompañan estos conceptos, asociando la posibilidad de representar lo que sucede a la organización en su desarrollo estratégico y logrando convertirlo en acciones. Las acciones siempre son posibles cuando se influye en los procesos; pero si no es así, el conocimiento se convierte en algo teórico y de poco uso.

El desarrollo del conocimiento pareciera siempre necesario y que todo el mundo lo entiende así. Sin embargo, no es tan evidente el saber para que conocer y para administrar conocimiento. En las organizaciones, la capacidad de generar información, de planear, de inferir, de justificar, de innovar, de visualizar y conceptualizar en ocasiones quedan absolutamente escondidas y sin posibilidad de desarrollarse a causa generalmente del desconocimiento, esto es, de la ignorancia. La ignorancia genera temor y especialmente temor a perder el poder y el control. Es una de las barreras más complejas de superar en las organizaciones; no es posible mejorar si no existe una verdadera intencionalidad y una forma de organizarse.

Otra observación fundamental en el campo del conocimiento es el conocimiento previo, el cual se determina en la etapa de los diagnósticos. Los diagnósticos son una forma de ser inteligente con lo que ya fue hecho y se convierten generalmente en crítica y suspicacia. Sin embargo, un diagnóstico es realmente la apertura al encuentro de algo en el futuro. El diagnóstico no es para encontrar por qué se logra lo que se logra, es para identificar que es lo que necesitamos para construir lo que queremos, así que el primer paso es lograr el consenso de lo que queremos. Este es el primer paso de la gerencia del conocimiento en mi forma de verlo, a la cual hay que dedicarle tiempo aunque parezca tema de pérdida de tiempo y de poco significado. Siempre en planeación se ha planteado como el



paso fundamental; sin embargo, a la hora del desarrollo de los planes y de la ejecución se deja de lado; lo peor es que se invierten los recursos en encontrar lo que no hemos identificado.

Gerstner, Louis V. Jr. y otros (2006).

**Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.** (pág. 84)

El Director, cabeza de la Institución es la persona en quien mediante el liderazgo, promueve la calidad educativa en todos sus ámbitos: académico, profesional y comunitario.

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL, RESPONSABLES, FUNCIONES**

### **Estructura Organizacional**

Los centros escolares cuentan con una estructura organizativa formalmente establecida, pensada para que la organización coordine su actividad y lleve a cabo las tareas necesarias para ir logrando los propósitos que tiene planteados. La idea de estructura conlleva el entendimiento de un todo dividido en partes articuladas y ordenadas por instancias para conseguir los objetivos propuestos y en dónde se establecen las relaciones entre ellas.

Bennet y Harris citado por Copyright Autores y Colaboradores. (2007), ***“La estructura supone un orden y le confiere forma al centro escolar”***. (pág. 5)

Representa su aspecto más formal y viene a ser el esqueleto o el andamiaje sobre el que se eleva la organización: establece las funciones, tareas, responsabilidades de los miembros y unidades organizativas, los mecanismos formales para la toma de decisión, la relación y coordinación entre las partes de la organización y entre ésta y su entorno.

Representa también las relaciones que se establecen en los centros y desencadena las actuaciones de los miembros. También señalan formalmente cómo organizar los tiempos, espacios y recursos en el centro.

La estructura de un centro configurará el carácter del centro, pero amparados en la autonomía que se le confiere a los centros, podrán definirse de acuerdo con esas características propias que darán personalidad propia a cada centro y que vendrá expresada en la estructura de éste.

La organización incluye el diseño de un modelo estructural de los departamentos. Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, la actividad a realizar y la autoridad de organización delegada, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la Unidad.

Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional.

La estructura organizativa de la Institución Escolar en lo que respecta a su organización vertical: hace referencia a la distribución de funciones entre los distintos componentes. Se basa en el principio de la división del trabajo, en función de las necesidades y teniendo en cuenta la

formación y aptitudes de los individuos. Atribución de funciones a distintos equipos.

En su organización vertical: hace referencia a la definición de niveles de responsabilidad debidamente jerarquizados en la institución escolar. Se sustenta en tres pilares fundamentales: Responsabilidad, autoridad y delegación.

### **La Gestión en el Marco Educativo**

La gestión en el sistema educativo asegura la calidad en la educación en todos sus niveles. Así lo expresa Vélez, Cecilia (2007) en el foro.

***Una buena institución es aquella que sabe hacia dónde va, y a partir de allí define objetivos claros y estrategias concretas para lograr sus propósitos, teniendo como referente los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que los estudiantes deben saber y saber hacer.*** (pág. 6)

La gestión educativa según una perspectiva histórica mantiene 5 enfoques conceptuales y analíticos:

Enfoque jurídico.- Domina la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo.

Enfoque tecnocrático.- El movimiento científico, gerencial y burocrático de la Unidad Educativa clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.

Enfoque desarrollista.- De naturaleza modernizada, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.

Enfoque sociológico.- Nació con los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. La administración abarca tanto los procesos laborales que conducen a los resultados, como a los recursos, sean estos las personas, ideas, recursos y objetivos. Mejorando la calidad de vida de los estudiantes a través del perfeccionamiento realista de las organizaciones con la finalidad de explicar la conducta humana en las organizaciones complejas, que conlleva a cambios sustanciales, estos cambios ayudarán a tener administradores más hábiles y adaptables con un bagaje de principios básicos y una mente abierta a la realidad.

Una administración eficaz parte de un programa claro y se ejerce con base en un modelo metodológico. Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar. Se vale ampliar el modelo. Un ejecutivo es algo más que un administrador. Debe ser una persona educada capaz de manejar el cambio organizativo para lograr una estabilidad constante (Druker y Nacauchi, 1997)

La organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de Autoridades, Docentes, Estudiantes, Padres de familia y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, reglas, normas, estratégicas interacción para lograr ese mismo propósito.

Se necesita que la gestión administrativa educativa esté orientada al logro de los propósitos y favorecer la calidad de vida de los estudiantes, por eso es preponderante saber cómo funciona la institución o departamentos, para lo cual determinaremos como son organigrama, la distribución de los cargos y todos los demás aspectos que consideren los sujetos de la investigación como relevantes llevando su correspondiente explicación y análisis de una manera interrelacionada que permita entender la institución o departamento como una totalidad, además se debe considerar los problemas relacionados al personal de apoyo, su actitud y disponibilidad para implementar reformas, su competencia e idoneidad para controlar, dirigir y orientar estos procesos.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Gestionar consiente es hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. Es preciso que exista la función del liderazgo, que realizará la función de armonizar los intereses y las ideas de la gente. Los líderes eficaces dan forma al grupo y además consiguen los objetivos del grupo. Esta actividad científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo.

La Gestión en el ámbito académico es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va mas allá de la racionalidad científica, implica una diversidad de posibles caminos. Mintzberg explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evolución racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

La dirección de los cambios estructurales de la gestión educativa va direccionada a la calidad y condiciones de los estudiantes. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

Para Nachmias y otros (2008) ***“el cambio educativo es un componente de un proceso complejo y dinámico que implica la transformación de modelos de comportamiento de los profesores, cambios en la identidad escolar, mejora del desempeño del estudiante y adaptación a los cambios del medio.”*** (pág. 66)

Al entrar en un proceso de cambio, para mejorar constantemente, implementar o aumentar la calidad, hay que querer, estar convencido y convencer las resistencias, los miedos, las rutinas.

La toma de conciencia de que el cambio debe sistematizarse dentro de la organización es algo propio del directivo, debe ser de la actitud del empresario de la cual debe brotar la pasión por la mejora de la calidad y por el progreso como fórmula de garantizar el futuro.

El cambio es toda una actitud que necesariamente influirá en los trabajadores, que debe surgir de la autoridad, y que tiene que comenzar por darse cuenta. Cambiar es tan importante para un empresario autónomo. En verdad cada persona debería estar empeñada en mejorar constantemente, no es un cambio para mañana, pero si una actitud proclive a la mejora constante.

### **Dirección de la gestión**

Palladino, Enrique. (2008)

**La gestión de la calidad incluye: planificación, la asignación de recursos, organización de las actividades, la coordinación de las mismas, la evaluación de la calidad interna y externa. La gestión de la calidad depende de la política de los objetivos generales de las empresas en lo relacionado con la calidad, expresados por la dirección, directorio o presidencia de la institución. (pág. 47)**

Es la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos, asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados, y tiene los siguientes componentes.

Planificación de las acciones.- Estas se desarrollan según los objetivos de proyecto educativos institucional u objetivos emergentes.

Decisiones de planificación.- Estos se basan en la disponibilidad de recursos que tenga la institución y si es capaz de programar con efectividad las actividades.

Formulación de estrategias.- Se establecen según las características de los recursos y las condiciones favorables y

desfavorables internas y externas de la institución y cual sería la mejor forma de realizar las acciones.

Visualización de resultados esperados.- Van de acuerdo a los objetivos que guían la planificación a definir, cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.

Evaluación de la gestión.- Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de resultados fijando niveles de calidad condiciones óptimas de realización.

La Gestión Educativa se la considera el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación atendiendo a sus necesidades básicas de los estudiantes, padres de familia.

Esta gestión aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas humanísticas que se ejercen en cada organización.

Según Víctor Frankl, el desarrollo humano consiste en intensificar lo que hacemos por los demás. El ser humano no tiene necesariamente que preocuparse en determinado equilibrio, su proceso de adaptación depende de su libertad, expresada a través de su voluntad. La búsqueda del sentido de la vida es un acto voluntario y, normalmente costoso.



## Sistema de control de la gestión

Fundación Chile (2011) “***Existen sistemas de evaluación del personal directivo, docente y administrativo, en función de los perfiles de competencias y/o estándares de desempeño, definidos por la institución y se utiliza esta información para su retroalimentación***”. (pág. 25)

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que le permitió administrar sus recursos. Esta gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados hasta alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión dan respuestas a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a los asociados. Este sistema de control estará soportado sobre las bases de las necesidades o metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que terminan en efectiva su razón de ser.

Los tiempos modernos exigen nuevas demandas sociales, en las cuales no solo es importante ser eficiente de manera individual, sino eficaz en los procesos productivos, y ello solo es posible con la labor coordinada en el grupo y en el equipo de trabajo. No se trata solo de satisfacer al padre de familia y obtener los recursos económicos provenientes del mercado, lo esencial es satisfacer tanto necesidades primarias como psicológicas en una economía de mercado abierta, con múltiples opciones de oferta, por lo cual la competencia es cada día más exigente en materia de calidad y oportunidad.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el diccionario Larousse, (2007) ***“Planificación es el establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esa realización.”*** (pág. 278)

La planificación estratégica busca puntualizar sus características, aquellas les dan identidad a través de su diseño de acciones, maniobras estratégicas, y tácticas operacionales, sustentándose en la ley de causa efecto. El proceso de la planificación es parte del sistema en el cual se organizan y modifican los objetivos generando maniobras estratégicas en caso de que la Unidad Educativa quiera hacer cambios en sus planes y políticas, esto se va desarrollando de forma ordenada, continua, lógica, y tecnológica, y material el que puede ir retroalimentarse anualmente a medida que el proceso avance para rectificar o ajustar los cambios que beneficien a los estudiantes.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que tiene sus bases en las capacidades racionales del pensamiento humano desde el conocimiento y la acción constructiva que apunta hacia el futuro, de ahí que es necesario que donde se aplique este sistema es indispensable

promover un clima o un ambiente motivante con el fin de que los profesionales refuercen los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia del proceso y su aplicación sea factible ya que contiene fases con objetivos a corto, mediano y largo plazo para el éxito de la gestión en el departamento de orientación.

Un proceso formal de planificación estratégica llevado a cabo en el Centro, puede proporcionar a la institución:

- Un marco de trabajo para el desarrollo del presupuesto anual;
- Una herramienta de desarrollo directivo;
- Un mecanismo para fortalecer a los directivos a pensar en largo plazo, y
- Un medio de alinear a los directivos con las estrategias a largo plazo.

La planificación estratégica es sistemática, existiendo un proceso de planificación estratégica anual, que percibe procedimientos y horarios. La formulación estratégica no es sistemática. Las estrategias se reexaminan en respuesta a las oportunidades o a las amenazas percibidas. Por ello, en condiciones ideales, una posible iniciativa estratégica puede surgir en cualquier momento y de cualquier persona de la organización. Si se juzga interesante su puesta en marcha, debería analizarse inmediatamente, sin depender de un calendario preestablecido. Una vez que se acepta la estrategia la planificación sigue un proceso no sistemático.

Desdichadamente, en la institución los objetivos y las estrategias no se establecen en forma suficientemente explícita, o no se comunica

claramente a los directivos qué necesitan utilizar como esquema para sus decisiones sobre los programas. Por ello, en un proceso formal de planificación estratégica con frecuencia, un primer paso importante tiene que ser elaborar la descripción de los objetivos y las estrategias de la organización.

## CALIDAD

Es cumplir sistemáticamente con los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios. Para algunos es ya un estilo de vida. Más bien es el sinónimo de buena gestión empresarial y, por tanto, de productos y servicios competitivos. Clery, Arturo ***“Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo”***. (arturoclery@hotmail.com)

La calidad no tiene que ver solamente con un producto o servicio, es necesario desarrollarla dentro de la institución para que abarque a todos los procesos o departamentos, y ello implica tener un sistema y hacer las cosas con cierto método.

Las Instituciones Educativas siguen siendo un espacio integral organizado por sectores donde existe una falta total de comunicación e interacción entre los organismos educativos no permitiendo llegar al mejoramiento de las acciones pedagógicas. Además se siente la falta de un liderazgo oportuno.

La calidad de la educación implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y

la calidad de vida estudiantil, profesores y funcionarios técnicos – administrativos.

Sin profesionales eficientes, efectivos y eficaces no es posible establecer procesos de calidad y culturas de cambio. Por lo tanto, para hablar de calidad en las Instituciones Educativas, se necesita documentarse sobre la ética y la política de colegio como una manera de ver las cosas en forma responsable con el sistema organizacional y con el entorno, en síntesis, con la calidad de vida social de un país.

### **Principios de calidad**

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Gestión de procesos.
- Gestión sistemática.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.

Para ser competitivos, para poder subsistir, para tener instituciones rentables, hay que organizar un sistema de calidad, reorganizar la empresa acogiendo las normativas de calidad, planificar una estrategia de mejora continua, ahorrar gastos mediante métodos adecuados. Todo lo cual debe involucrarse dentro de la certificación de la empresa, lo que permite controlar la puesta en práctica y funcionamiento de todos los elementos nombrados.

Implementar la calidad conlleva unos requisitos previos relativos al estilo de mando, liderazgo, motivación, comunicación y tratamiento de los recursos humanos.

## **EFFECTIVIDAD EDUCATIVA**

La investigación sobre eficacia escolar puede aportar interesantes informaciones que ayudan a la toma de decisiones por parte de las administraciones y a la puesta en marcha de programas de mejora en centros docentes, de forma que ambas contribuyan a aumentar los niveles de calidad y equidad.

Murillo, F. Javier (2007)

**En la actualidad se entiende que *“una escuela es eficaz si consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”*. (pág. 1)**

1) Esta definición incluye tiene tres características:

1. Valor añadido como operacionalización de la eficacia. La eficacia sería el progreso de los alumnos teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación socioeconómica y cultural de las familias. La utilización de las puntuaciones brutas del rendimiento de los alumnos, sin tener en cuenta estos factores de ajuste, sólo ofrecen informaciones sesgadas y falsas da la realidad de los centros. Se trata de conocer qué le aporta el centro al alumno y sólo eso.

2. Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia. Un centro diferencialmente eficaz, en el sentido de que es “mejor” para unos alumnos que para otros, no es un centro eficaz sino un centro

discriminatorio. Y aquí no sirve optar entre la equidad y la excelencia, entendida como el rendimiento medio alto: sin equidad no hay eficacia, y además tal centro debe ser socialmente rechazable.

3. Desarrollo integral de los alumnos como un objetivo irrenunciable de todo centro y todo sistema educativo. Aunque ya queda lejos la concepción de la eficacia como rendimiento en Matemáticas o Lengua, es necesario seguir insistiendo en este aspecto. Eficacia no sólo implica valor añadido del rendimiento en lectura, comprensión o cálculo, también afecta a la felicidad de los alumnos, a su autoconcepto o a su actitud creativa y crítica. Aquí el reto es de la investigación, que cuente con instrumentos para poder medir esta realidad.

### **Bennis, Warren (2008)**

***Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.*** (pág. 2)

Bennis, propone que las propias organizaciones deben nutrirse de otras fuentes de conocimientos y teorías para su desarrollo funcional y crecimiento como empresa o Instituciones Educativas brindan mejores cambios pedagógicos para transformar a toda una organización educativa o empresarial.

La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes

acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación.

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por



presupuestos. Estos fines estarán presentes Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Evangelina Villarreal Ramos, detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente.

Entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta.

La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

La importancia de la formación de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo, como señalan los promotores de nuevos modelos económicos radica en que el conocimiento es infinitamente ampliable y su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación intercambios, diálogos; todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad.

En términos institucionales, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de gestión y da lugar a formas flexibles de organización donde las jerarquías son definidas en función de la acumulación de competencias de información, y no en función de la ubicación formal en una estructura administrativa. El poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado.

El liderazgo está allí donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base se predice que tanto las empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus recursos humanos.

Los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, y definir estrategias.

El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito de los procesos de transformación. Pueden ser un factor acelerador u obstaculizador de las reformas. Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea.

Por consiguiente las características de los recursos humanos de la gestión educativa para América Latina, de acuerdo con los resultados de diagnósticos elaborados, indican que se están produciendo importantes cambios en los planteles de la administración pública y en las modalidades de trabajo.

La expansión de la educación superior y las estrategias de los Estados para la incorporación de personal más calificado permite afirmar que ha habido una mejoría en los perfiles técnicos. La reforma de los Estados también ha permitido la incorporación de formas de organización del trabajo más flexibles. Sin embargo, según se testimonia en las discusiones al respecto, aun persisten algunas características del pasado. También se registraron algunas características nuevas que habría que destacar.

## EVALUACIÓN

Villareal, Angel Domingo. (2008) ***“La evaluación del funcionamiento de cada centro contribuye a la mejora de la calidad de la enseñanza y aporta elementos para la elaboración de su plan estratégico”*** (pág. 44)

Los centros deben realizar la evaluación interna, para lo cual se necesita una formación adecuada para los agentes que se responsabilicen de dicha evaluación (directores, jefes de estudio) así como el asesoramiento de los técnicos con el apoyo adecuado de instrumentos y medios. Esta evaluación interna debe atender a los propios proyectos del centro, a los procesos de centro y de aula y a los resultados obtenidos. Puede ser una herramienta potente para desarrollar un proceso de análisis, reflexión y diálogo colectivo que promueva una verdadera mejora en la práctica educativa del centro.

Además de esta evaluación interna, es necesario también que los centros sean evaluados periódicamente por agentes externos, entre otros la Inspección de Educación, con la finalidad de comprobar su funcionamiento, ofrecer resultados generales y el diagnóstico de problemas y posibles soluciones.

En estos momentos en que se acentúa la exigencia de rendimiento de cuentas de los servicios públicos, entre ellos los educativos, es necesario controlar los factores que determinan los resultados de los centros para poder actuar sobre ellos.

Así, como consecuencia de una buena evaluación externa de centros se pueden plantear propuestas y medidas correctoras que afecten no sólo al centro evaluado sino al propio sistema.

Nuestro sistema educativo debería iniciar los pasos en esa dirección de rendición de cuentas (Accountability) anteriormente citada, sobre todo en lo referente a los centros educativos y a los servicios de la Administración Educativa, teniendo en cuenta el contexto tanto social, como económico y cultural de cada centro, para poder valorar el valor añadido que proporcionan. Para ello, es necesaria una mayor autonomía de los centros docentes y las evaluaciones tanto internas como externas que respondan a finalidades como control, rendición de cuentas, acreditación y mejora que no tienen que ser incompatibles entre sí.

En cuanto a la evaluación de los procesos de mejora que implanten los centros es importante que actualmente haya un proyecto conocido como SGC o Sistema de Gestión de Calidad, definido por el propio Departamento de Educación, que han desarrollado una serie de centros públicos de E. Primaria y E. Secundaria y que han sido evaluados por la Inspección de Educación.

La decisión del Departamento de Educación de impulsar este proyecto con la incorporación de nuevos centros y la acreditación y reconocimiento que vaya a dar a los centros que superen las evaluaciones establecidas son medidas necesarias para su implantación progresiva en otros centros, porque no hay que olvidar que el éxito de

algunas evaluaciones o auditorías que se realizan actualmente (EFQM e ISO) está relacionado con el reconocimiento o acreditación que se consigue al superarlas. Esto, que es un elemento clave para todas las organizaciones empresariales, tiene también sus aspectos positivos en el mundo educativo, como el hecho del propio prestigio social que conlleva, que facilita la motivación y la actitud proactiva del profesorado, lo cual puede redundar en una mejora de la práctica educativa.

La evaluación constituye una práctica imprescindible en toda actividad planificada, ya que es la fase que ofrece información continua sobre el grado de cumplimiento de los objetivos intermedios y, en última instancia, de los resultados que se alcanzan. El concepto y la terminología se originaron en los procesos de industrialización empresarial y fueron incorporados, casi inmediatamente, al campo de la educación y, más concretamente, al de la investigación educativa. Si bien la "empresa educativa" —el Centro Educativo— tiene peculiaridades diferenciadoras que la distancian de las empresas meramente productivas, es cierto que posee, en paralelismo con éstas, el propósito de alcanzar determinados resultados, en función de los cuales dispone oportunamente sus estructuras organizativas y funcionales. En todo caso, para atender a los aspectos dinámicos que todo Centro Educativo presenta, y cuya evaluación debe tener en cuenta, desde hace algún tiempo la investigación educativa ha incorporado a su quehacer conceptos y procedimientos de las Ciencias Antropológicas, esencialmente humanas, que vienen a enriquecer y a perfeccionar el trabajo que se llevaba a cabo en los procesos de evaluación. Y así es posible hablar ahora de "etnografía", por ejemplo, como técnica de evaluación educativa.

Durante largo tiempo, las ciencias experimentales han sido la única fuente y la exclusiva referencia de las actividades evaluadoras, y ello ha determinado que su planteamiento experimental haya tendido a la

obtención de datos cuantificables, generalmente numéricos. Pero la vida de un Centro Educativo, con la compleja interrelación de sus numerosos elementos personales y funcionales, no puede resumirse en unos porcentajes, por muy necesarios que éstos sean, ni puede calificarse con un número, por muy expresivo que éste resulte para muchos. El funcionamiento de los órganos de gobierno, la relación con las Asociaciones de Padres o de Alumnos, el clima escolar, el seguimiento de los criterios de evaluación acordados, la orientación adecuada de los estudiantes..., son procesos eminentemente humanos que es necesario evaluar mediante modelos y procedimientos idóneos, que sean capaces de traducir fielmente la dinámica interna y que puedan plasmar con claridad y riqueza de datos los resultados a los que la misma conduce.

Por todo ello, a la hora de presentar un método de evaluación interna de Centros, dirigido a Equipos Directivos, se ha configurado un modelo descriptivo-cualitativo, atendiendo especialmente a que, sin perder el rigor, la sistematicidad de planteamiento, la sencillez de realización y presentación de resultados y, además, teniendo en cuenta todos los datos cuantitativos considerados necesarios, la evaluación efectuada refleje, fundamentalmente, el Centro Educativo tal cual es en su realidad vital.

Por otra parte, es necesario poner de manifiesto las prioridades que han guiado el diseño del modelo de evaluación de Centros que se presenta: que su aplicación sea posible y sus resultados útiles. Se ha trabajado, por tanto, con criterios prácticos, porque se considera imprescindible partir de la realidad actual, intentando avanzar desde la situación en que nos encontramos, en la cual, en líneas generales, no se realiza habitualmente una evaluación de la organización, los procesos y los rendimientos que se producen en los Centros Educativos. Si bien es cierto que existen legalmente el Proyecto Educativo de Centro, el

Proyecto Curricular de Etapa y la Programación General Anual, y que al final del curso es preceptivo realizar una Memoria, al igual que está prevista una reunión del Consejo Escolar durante el mes de febrero, al objeto de evaluar la marcha de la Programación General Anual, con lo cual están sentados los cauces para el proceso evaluador que proponemos, también es verdad que estos momentos de reflexión se convierten, a veces, en meros trámites burocrático-administrativos, que no evalúan ni enriquecen la calidad educativa del Centro Docente.

Si ello es así, ¿es que no se realiza ningún tipo de evaluación en nuestras instituciones escolares? Sería injusto e incorrecto responder con un no rotundo. Alguna evaluación se lleva a cabo cada curso: de modo generalizado, la que supone el resumen de los resultados obtenidos por los alumnos, en función de las calificaciones otorgadas por los profesores, y la recogida de datos referentes al punto de partida del Centro en cuanto a instalaciones, profesorado, recursos didácticos, etc., que se plasman en el Documento de Organización de Centros al comienzo de cada año académico. Sin embargo, el proceso educativo como tal, con su multiplicidad de componentes, no suele ser objeto de valoración científica, y los resultados finales de estos mismos elementos, tampoco. Cuando se realiza, suelen aparecer abundantes datos intuitivos y aplicados de modo asistemático.

No existe en nuestro país tradición evaluadora, aunque se admite generalmente que la misma resulta imprescindible para mejorar de forma progresiva la calidad de la enseñanza. Por ello, hemos optado por una forma de hacer posible la evaluación, que obtenga rendimiento de los instrumentos ya existentes en cada Centro y del trabajo que de hecho se lleva a cabo, y de hacerla útil, es decir, que suponga una valoración interna sistemática facilitadora de la toma de decisiones. Se espera,

igualmente, que su puesta en práctica ayude a considerar la evaluación como algo habitual en toda actividad educativa.

Partiendo de estos presupuestos, entendemos la evaluación como una actividad continua, incorporada a todos los momentos del proceso educativo —institucional o de aprendizaje—, que nos facilita los datos necesarios para valorar ese proceso y, en consecuencia, ajustar la actuación en lo que sea preciso. Así pues, la propuesta de evaluación interna que presentamos seguidamente pretende ser coherente con el concepto anterior, desarrollándose en diferentes situaciones del curso escolar y abarcando los componentes principales (convenientemente ponderados) que intervienen en la organización, funcionamiento y resultados del Centro. Para ello, la sistematizamos en tres fases significativas: inicial, procesual y final.

Sirvan estas reflexiones, por tanto, para aclarar que el modelo de evaluación de Centros que aparece en las páginas siguientes es sólo uno de los muchos que pueden realizarse. No existen fórmulas válidas y generalizables para todos; siempre será necesario adaptar algunos de los puntos que se proponen a las características de la propia institución, en cualquiera de los modelos que se tomen. Este trabajo pretende aportar una estructura y unos procedimientos de evaluación que resulten básicamente válidos para el fin propuesto.

Por ello, en consonancia con estos razonamientos, aparecen a continuación y en primer lugar, los conceptos básicos que creemos debe manejar todo Equipo Directivo para ser capaz de decidir "su" modelo evaluativo institucional, adaptando los diferentes métodos, instrumentos, etc., que se le ofrecen por distintas vías. En segundo lugar se realiza una reflexión sobre lo que suponen las evaluaciones interna y externa del Centro, la complementariedad y conveniencia de los datos que ambos



enfoques aportan, a la vez que se fundamenta legalmente su práctica y se describen brevemente algunos modelos de evaluación que se están realizando en otros países europeos.

Un modelo para evaluar el Centro Educativo, se divide en tres apartados: evaluación inicial, procesual y final. En todos ellos se ofrecen componentes de carácter amplio para ser evaluados y, en capítulo aparte, indicadores significativos (cuantitativos y cualitativos) del funcionamiento de los mismos, seleccionados entre los numerosísimos que pueden encontrarse en diferentes repertorios, por considerar que son los de mayor peso específico en el proceso para enjuiciar el funcionamiento general del centro. También se hacen algunas sugerencias en torno a las consecuencias que toda evaluación debe desencadenar, en relación con la puesta en marcha del curso siguiente.

Para cada gran apartado se propone una serie de actividades que puedan resultar útiles como aplicación a la situación contextualizada de cada Equipo Directivo y desarrollo de los fundamentos aquí expuestos. Por último, se comenta una breve, y creemos que interesante, bibliografía, que se amplía con una bibliografía general, y se acompañan documentos, en su mayoría de índole práctica, que pretendemos sirvan como apoyo para la elaboración de los propios instrumentos de evaluación en los variados aspectos que ésta abarca y en los distintos niveles o modalidades de Centros Educativos existentes.

Para terminar, una puntualización más: la evaluación interna del Centro puede y debe completarse con su evaluación externa —tal y como se comenta en un capítulo de esta obra—, encomendada en estos momentos a la inspección educativa, pues ofrecerá enfoques diversificados y datos complementarios y comparativos, enriquecedores de la visión global del Centro, y colaborará a la mejora permanente de su

Proyecto Curricular, a la vez que obtendrá datos fiables para la evaluación general del Sistema Educativo.

## **Conceptos básicos sobre evaluación**

### **Concepto y definiciones**

Sin pretender revisar exhaustivamente las numerosas definiciones de evaluación educativa que pueden encontrarse en la literatura pedagógica, sí parece oportuno citar dos de las más tradicionales y representativas. Por un lado, Ralph Tyler considera la evaluación como "el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos". Por otro lado, Lee J. Cronbach, la define como "la recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo". Una y otra representan dos concepciones aparentemente contrapuestas: para Tyler, la evaluación es concebida como mecanismo de determinación final de la eficacia de la educación. Cronbach, por el contrario, resalta el carácter instrumental de la evaluación: ésta no debe erigirse en "juez" de la educación, sino estar a su servicio, proporcionando información relevante para tomar decisiones de mejoramiento. Pero de ambas se desprende (si bien en la primera definición sea solamente de forma implícita) que la tarea de recoger información sobre el objeto que se evalúa es el primer elemento constitutivo de la definición de la evaluación.

Una y otra corriente tocan, sin embargo, de forma muy tangencial, lo que para Scriven constituye el elemento central del concepto de evaluación educativa: la determinación del grado de valor o mérito del objeto que se evalúa. La introducción de este nuevo componente abre la posibilidad del cuestionamiento de la validez de los propios fines y objetivos (y no sólo de los procesos y recursos) del objeto o fenómeno sometido a evaluación.

Y es que, efectivamente, si la evaluación se considera en última instancia como "valoración", ello conlleva la utilización, como punto de referencia, de un sistema de valores preexistente y condicionado por una determinada concepción ideológica de la educación. Como, por otra parte, no existe una única concepción de la educación, la valoración de un programa educativo o un Centro no podrá ser restringida exclusivamente a su grado de eficacia o congruencia interna, sino, además, y principalmente, a la adecuación de sus fines para satisfacer las necesidades y concepciones de los diferentes sectores implicados.

Así pues, frente a una concepción tecnocrática, ideológicamente neutra, de la evaluación (instrumento imparcial, que proporciona información objetiva, científica, y por tanto indiscutible, sobre los procesos y resultados educativos de los Centros) parece cobrar fuerza la corriente que la concibe como un proceso plural y participativo, en el que conjuntamente con el del propio agente evaluador confluyen, o deben confluír, los sistemas de valores, puntos de vista e intereses de las diversas partes afectadas (padres, alumnos, profesores).

Una última consideración sobre la evaluación educativa hace referencia a su carácter de actividad consciente y sistemática. Si bien la evaluación es práctica común en todos los órdenes de la vida (el simple hecho de vivir exige "evaluar cada situación" para actuar en consecuencia), cuando se aplica al complejo mundo de los servicios sociales (como el de la educación), no puede ni debe dejarse a la improvisación. Y ello, no solamente por tal complejidad, sino, además, y muy especialmente, por las consecuencias que pueden derivarse para sus usuarios.

## Las funciones de la evaluación

Si, como se dice anteriormente, la finalidad de toda evaluación parece ser siempre la misma, a saber, la determinación del valor del fenómeno que se evalúa, no ocurre igual con las consecuencias que pueden derivarse de ella. Efectivamente, puede afirmarse que los resultados de un estudio de evaluación permiten adoptar, cuando menos, dos tipos de decisiones:

- a) Modificar o reformar el objeto de la evaluación.
- b) Aceptarlo como es o desecharlo (y sustituirlo por otro alternativo), sin proponerse su modificación.

Una y otra funciones de la evaluación fueron denominadas por Michael Scriven, antes citado, función formativa y función sumativa respectivamente.

- La función formativa lleva implícita la idea de mejora, de perfeccionamiento.
- La función sumativa supone una valoración global y definitiva del objeto, ya sea positiva o negativa.

Aunque la distinción anterior fue aplicada en su origen a la evaluación de programas educativos, puede extenderse a cualquier otro objeto de evaluación. Por ejemplo, el caso más típico de evaluación sumativa, cuando se trata de personas, es el examen de oposición: los aspirantes al puesto son valorados, se les atribuye una calificación global y se selecciona a los mejores, siendo los demás rechazados. En el polo opuesto, la evaluación que se hace de los progresos de los alumnos del nivel obligatorio de educación (evaluación continua) es de carácter eminentemente formativo.

Tras lo dicho anteriormente, no debe caerse en la tentación (como viene ocurriendo ya con demasiada frecuencia) de asociar la "función

formativa" con "práctica recomendable" y la "función sumativa" con "práctica no recomendable". Ambas son funciones lícitas y necesarias en el ejercicio de la evaluación. El problema está en determinar en qué situación puede resultar útil y adecuada una u otra. Aun a riesgo de generalizar en exceso, cabría decir que la función sumativa tiene más aplicación cuando el objeto de la evaluación lo constituyen productos terminados, mientras que todo lo que está en formación (sean objetos o personas), es decir, lo procesual, es terreno apropiado para la función formativa. La función sumativa tiene plena cabida, por ejemplo, cuando se evalúan libros de texto u otro material didáctico; el resultado final deberá ser la adopción de unos y la eliminación de los competidores. Lo mismo cabría decir en el caso de la selección de aspirantes (personas ya formadas) a un puesto en el mercado de trabajo. Por el contrario, cuando se trata de la evaluación de un alumno (sujeto en formación) o de la actividad docente (proceso didáctico) resulta más recomendable y eficaz la función formativa.

En el caso de Centro Escolar contemplado en su totalidad, la función sumativa tiene escasa o nula aplicación: es muy difícil, por no decir imposible, que tras la valoración global negativa de un Centro se produzca su cierre. Por el contrario, en estos casos la consecuencia más inmediata y razonable es la adopción de medidas conducentes a un más eficaz funcionamiento de la institución (función formativa).

La distinción entre las funciones, formativa y sumativa es extraordinariamente útil, puesto que una y otra plantean exigencias diferentes sobre todo desde el punto de vista del tipo y cantidad de datos que servirán de base para efectuar la evaluación. Así, mientras la evaluación formativa exige gran riqueza de información, especialmente de tipo cualitativo, sobre la que se puedan fundamentar las decisiones de

mejoramiento, para la función sumativa pueden resultar suficientes unos escasos, pero precisos, indicadores cuantitativos.

### **Ámbitos de la evaluación de Centros**

Tradicionalmente los alumnos y los profesores han constituido el ámbito más popular de la evaluación educativa. La mayoría de los estudios realizados hasta la década de los sesenta tenía como objeto la comprobación del rendimiento escolar o la eficacia de la acción docente.

A partir de los sesenta, sin embargo, la confluencia de varias circunstancias (entre otras, la creciente conciencia social sobre la importancia de la educación y el consiguiente aumento presupuestario en este capítulo, así como la lógica presión pública sobre los Gobiernos, para que éstos justificasen la eficacia de tales inversiones) trajo como consecuencia un desplazamiento del interés de los evaluadores hacia ámbitos más comprensivos y complejos del Sistema Educativo: el Currículo Escolar, Programas de Intervención Educativa (por ejemplo, Educación Compensatoria, Educación Especial, etc.), el Centro Escolar e incluso el Sistema Educativo en su totalidad. De tal forma es esto así, que la mayoría de los trabajos de evaluación que hoy se realizan y publican, responde a esta concepción globalizadora y contextualizada de la educación.

Puede afirmarse, por tanto, que todo, o casi todo, puede ser objeto de evaluación sistemática: desde un simple componente hasta la totalidad del sistema. En el caso que nos ocupa, el Centro docente constituye el ámbito propio de la evaluación.

Considerando el Centro Escolar en su vertiente espacial cabe distinguir, al menos, dos tipos de diseños entre los estudios de evaluación:

- a) Estudio global: es aquel que pretende contemplar y analizar el Centro en toda su integridad, explorando la multiplicidad de factores intervinientes y las relaciones entre los mismos. A este tipo de diseño responde, por ejemplo, el actual Plan de Evaluación de Centros del Ministerio de Educación y Ciencia.
- b) Estudio sectorial: su ámbito viene constituido por uno o varios aspectos del Centro que, por diversas circunstancias, requieren de un análisis minucioso. Por ejemplo, la introducción de una innovación metodológica o curricular, el funcionamiento de una determinada estructura organizativa o el rendimiento de un grupo concreto de alumnos.

Uno y otro presentan ventajas e inconvenientes. Por un lado, los estudios globales ofrecen una visión más completa, integral y "contextualizada" del Centro. Sin embargo, por la complejidad de su ámbito, son difíciles de planificar y realizar y resultan, asimismo, muy exigentes, tanto en tiempo como en recursos materiales y personales. Por el contrario, los sectoriales son menos exigentes desde este último punto de vista, pero ofrecen una visión parcial y "descontextualizada" de la institución educativa. La decisión de abordar uno u otro vendrá condicionada, necesariamente, tanto por la naturaleza del problema que provoca la realización del estudio, como por la disponibilidad de los recursos necesarios para ello.

Por otro lado, cabe plantearse el ámbito de la evaluación del Centro desde una perspectiva temporal: el evaluador puede estar

interesado, tanto en la situación presente de un determinado fenómeno educativo, como en su evolución a lo largo del tiempo. Desde este punto de vista se puede hablar de los siguientes tipos de estudios:

a) Estudio puntual: con él se pretende analizar y conocer la situación del Centro, o de un aspecto del mismo, en un momento dado. Un ejemplo típico es el análisis del estado instructivo de una o varias clases o grupos de alumnos en una materia determinada y en un momento prefijado del curso escolar (por ejemplo, al comienzo del curso). Normalmente, el procedimiento consistiría en una única recogida de información (mediante la aplicación de un test u otra técnica semejante). Los estudios puntuales permiten establecer comparaciones entre sujetos, Centros etc., pero tienen escasa aplicabilidad, especialmente en el terreno de la evaluación de procesos educativos.

b) Estudio longitudinal: es aquel en que el evaluador hace un seguimiento del objeto de la evaluación a lo largo de un período de tiempo predeterminado. La finalidad principal de estos estudios suele ser el análisis de la evolución o los cambios que pueda manifestar el objeto de la evaluación con el paso del tiempo. Ello requiere del acompañamiento del fenómeno por parte del evaluador, bien de forma continua, bien mediante el uso de controles en momentos previstos. Un ejemplo típico lo constituye el estudio de la evolución del rendimiento académico en una materia de un mismo grupo de alumnos, a lo largo de un determinado número de años. Los estudios longitudinales se aplican especialmente para la evaluación de procesos educativos. Uno de sus más serios inconvenientes viene dado porque la gran cantidad de tiempo que, a veces, exige su realización, no es compatible en muchos casos con otros factores determinantes (coste económico, "oportunidad" de la publicación de sus resultados, etc.).



c) Estudio transversal: cuando el evaluador necesita hacer un estudio longitudinal pero las circunstancias expuestas, u otras, se lo impiden, puede sustituirlo por un estudio transversal. Básicamente, consiste en la recogida simultánea de información referente a diferentes momentos o etapas del proceso educativo, para establecer contrastes y extraer y valorar consecuencias. Por ejemplo, el evaluador puede estar interesado en conocer las actitudes de los alumnos ante el aprendizaje de una materia en las diversas etapas de su desarrollo. Ello requeriría de un estudio longitudinal para obtener información significativa de los mismos alumnos en las etapas previamente fijadas, lo que supondría un alto coste temporal.

El estudio transversal permite recoger la información necesaria de alumnos de distintas edades simultáneamente. El principal inconveniente de este tipo de estudios reside en que, al ser diferentes los sujetos sobre los que se efectúan las observaciones, se pone en peligro la generalizabilidad de las conclusiones.

En el siguiente cuadro se ofrece la clasificación de los estudios de evaluación en razón de su ámbito con la expresión resumida de sus principales ventajas e inconvenientes:

### **Criterios de evaluación**

Si la evaluación básicamente consiste en la apreciación del valor o mérito de algo, es inevitable plantearse el problema de la determinación de los criterios apropiados para llegar a la formación y emisión de dicho juicio de valor.

Es éste, quizás, el capítulo más crítico de la metodología de la evaluación educativa, toda vez que si se dispusiera de un conjunto de criterios o indicadores de calidad, científicamente fundamentados y

explícita e inequívocamente definidos, referentes a las distintas dimensiones del fenómeno educativo, el problema de la evaluación sería relativamente fácil de resolver: se reduciría básicamente a la recogida de información relevante, contraste con los criterios preestablecidos y análisis de las discrepancias encontradas. Sin embargo, el estado de la cuestión en la actualidad es muy diferente al que se acaba de describir.

En una primera etapa, los esfuerzos de las Ciencias de la Educación se enfocaron hacia la identificación de indicadores apropiados para apreciar la calidad de la educación en términos de los resultados alcanzados por los alumnos y el desarrollo de la tecnología necesaria para medirlos. En esta faceta se puede afirmar que dichos afanes han producido algunos frutos. Así (y aunque no puede decirse lo mismo con respecto al terreno de los comportamientos, las actitudes y los valores), en la actualidad, la mayoría de la Comunidad Educativa acepta las calificaciones de los alumnos en tests y otros instrumentos de medición, como aproximaciones fiables de sus aprendizajes.

Pero la función formativa de la evaluación de los Centros exige puntos de referencia más inmediatos, criterios para evaluar, no sólo la calidad de los resultados finales, sino también la calidad de las experiencias de aprendizaje. Dichos criterios actuarían como indicadores para orientar los procesos educativos adecuados para la consecución de los resultados, sin necesidad de esperar a que éstos se produzcan. Sin embargo, en este terreno la investigación científica no ha proporcionado los frutos esperados: no se ha conseguido aún (y probablemente, por la propia naturaleza del fenómeno educativo, nunca se logre) identificar un "modelo de enseñanza" ni un "modelo organizativo", científicamente validado, que garantice la calidad en el funcionamiento de la institución educativa. A lo sumo se van identificando elementos o factores aislados que manifiestan una estrecha relación con el éxito académico.

La situación que se acaba de describir implica lo que se pudiera denominar la "ideologización" de la evaluación, es decir, la sustitución de un único "modelo científico" de calidad educativa por modelos basados en las diferentes posturas y concepciones de la educación y del funcionamiento del Centro Escolar.

Toda vez que las concepciones educativas de los diferentes sectores de la Comunidad Escolar, a veces, son irreconciliables, es necesario arbitrar procedimientos de consenso, de tal forma que, mediante las aportaciones de la ciencia pedagógica y de la experiencia profesional, por un lado, y el sentido común y el diálogo, por el otro, se consiga dar forma y materializar un modelo pedagógico y organizativo que ayude a evaluar la calidad de los servicios que presta el Centro. El órgano adecuado para canalizar y alcanzar dicho consenso no es otro que el Consejo Escolar del Centro, y la materialización del modelo vendría a equivaler a su Proyecto Educativo.

### **Características de los indicadores educativos**

Los indicadores educativos son variables o rasgos con valor normativo. Operan como un sistema de señales que permite detectar con facilidad las discrepancias entre el estado ideal y la realidad —es decir, entre los propósitos y las realizaciones— y ayudan a proponer soluciones de mejora.

En muchos ámbitos de la realidad es corriente encontrar indicadores que facilitan la evaluación y subsiguiente toma de decisiones. Por ejemplo, en medicina se utilizan con muchísima frecuencia indicadores de normalidad del estado y funcionamiento de los diferentes órganos y aparatos. Igual podría decirse del campo de la economía, la

industria, el comercio, etc. En muchos de estos casos los indicadores son de carácter cuantitativo (por ejemplo, el IPC, el PNB, la temperatura del cuerpo, el nivel de colesterol en la sangre, etc.).

En el ámbito educativo los indicadores cuantitativos más usados se refieren, por lo general, a los elementos de entrada (inputs) y al ámbito de los resultados. En cambio, en lo tocante a los procesos educativos, la mayoría de ellos son de carácter cualitativo, quizás porque así lo exija la propia naturaleza de aquéllos, quizás porque aún no se han encontrado procedimientos que permitan cuantificarlos convenientemente.

La dificultad de medir y cuantificar muchos fenómenos educativos no debe hacernos pensar en que los indicadores cualitativos (descriptores) resulten menos útiles.

Muy al contrario, en muchos casos presentan la ventaja de que permiten obtener una más rica información sobre la que fundamentar las decisiones oportunas. Para ello, no obstante, deben reunir algunos requisitos, entre los que se destacan los siguientes:

- a) Relevancia: que se refieran a aspectos influyentes en la calidad de la educación.
- b) Comprensividad: se deben contemplar todas las dimensiones importantes de cada uno de los aspectos citados.
- c) Claridad y concreción: hay que evitar formulaciones excesivamente generales y con terminología ambigua.
- d) Concisión: se debe huir de descripciones tan farragosas que hagan del indicador algo inoperante.
- e) Operatividad: los indicadores deben facilitar la rápida obtención de la información necesaria para efectuar la evaluación y adoptar, en su caso, las decisiones de mejora.

Elaborar indicadores que reúnan todas esas condiciones es una tarea muy difícil y quizás, en algunos casos, imposible. Una descripción clara y concisa de un rasgo o aspecto puede no ser suficientemente comprensiva de todo su contenido o viceversa. Por ejemplo, el siguiente indicador: "la organización del Centro es adecuada", reúne los requisitos de relevancia (se refiere a un aspecto importante), comprensividad (abarca todo el contenido) y concisión; sin embargo, su formulación es demasiado general y ambigua y no ayuda a obtener información precisa.

Si el evaluador es capaz de elaborar un conjunto comprensivo de indicadores a partir de los condicionamientos legales, de las aportaciones de las ciencias pedagógicas, de la experiencia profesional y del consenso entre los distintos sectores de la Comunidad Educativa, puede decirse que tiene recorrida una gran parte del complejo camino que supone la evaluación del Centro Escolar.

### **Sistemas de indicadores educativos**

Dada la complejidad de la institución escolar, parece arriesgado utilizar para su evaluación indicadores aislados, por muy operativos y precisos que éstos sean. Tal es el caso de los estudios de evaluación basados en algunos indicadores de resultados (por ejemplo, calificaciones académicas), cuyas conclusiones en ningún caso ofrecen una visión completa del funcionamiento del Centro Escolar.

Si se quiere disponer de información suficiente sobre la institución escolar, es más aconsejable elaborar un sistema de indicadores, es decir, un conjunto articulado de éstos que refleje de forma comprensiva tal complejidad.

Para ello es imprescindible, en primer lugar, partir de un modelo teórico del Sistema Educativo (en este caso, de la institución escolar) que sea lo suficientemente general, y al mismo tiempo lo suficientemente completo como para garantizar la validez del sistema de indicadores de él generado.

La tarea de elaborar un sistema de indicadores de calidad a partir del modelo anterior, u otros semejantes, puede verse facilitada, para los componentes complejos, mediante la identificación de subcomponentes más concretos.

Por ejemplo, dentro del componente calidad del profesorado se podrían distinguir estos otros:

- Preparación.
- Motivación y actitudes.
- Adaptación al Centro.

Con la finalidad de describirlas de la forma más comprensiva posible, pudiera ser necesario elaborar varios indicadores para cada una de las dimensiones anteriores.

### **Enfoques metodológicos en la evaluación de Centros**

A pesar de la todavía corta historia de la evaluación educativa, se dispone de un nutrido arsenal de procedimientos metodológicos para llevarla a cabo. A ello han contribuido notablemente las aportaciones de otras ciencias del comportamiento humano (psicología, sociología, antropología). Aun corriendo el riesgo de simplificar en exceso, aquéllos pueden agruparse en torno a estas dos grandes categorías:

## **Enfoque cuantitativo**

Se agrupan en torno a esta categoría todos aquellos métodos de evaluación que requieren de la medición y cuantificación de los fenómenos educativos, es decir, que operan básicamente con expresiones numéricas de las variables educativas.

En general, la metodología cuantitativa aplicada a la evaluación educativa ha sido, y es, muy criticada, porque, en su afán de identificar relaciones de causa-efecto, universalmente generalizables, entre variables independientes (tratamientos) y dependientes (resultados), simplifica en exceso, en sus diseños, los fenómenos educativos.

Por otra parte, los diseños más puros de esta corriente presentan tales exigencias metodológicas (aislamiento de las variables, existencia de grupo experimental y grupo de control, formación aleatoria de ambos, etc.) que prácticamente resultan inviables, o poco apropiados en el contexto de la evaluación interna de los Centros Educativos.

## **Enfoque cualitativo**

La metodología cualitativa, por el contrario, parte del supuesto de que la educación tiene lugar dentro de una realidad muy compleja en donde las variables independientes no pueden aislarse ni trasponerse de unos contextos a otros sin sufrir alteración, lo que pone en entredicho la "generalizabilidad" de las conclusiones. Afirman, asimismo, que las relaciones entre las variables educativas no son simples y lineales relaciones de causa-efecto; antes al contrario, son intrincadas y complejas, abundando las interacciones de diverso orden, los efectos circulares, etc. Sostienen, además, que limitar la evaluación a un escaso número de variables y reducir éstas a una simple expresión cuantitativa

equivale a ofrecer una visión simplista y superficial, cuando no sesgada, del fenómeno educativo.

En consecuencia, los defensores del enfoque cualitativo consideran cada fenómeno educativo como algo único, condicionado por las circunstancias peculiares del contexto donde se produce, por lo que no puede ni debe aislarse del mismo. Por tanto, proponen la práctica de la evaluación de los fenómenos educativos en sus contextos naturales y la utilización de procedimientos e instrumentos que permitan captarlos en su integridad. De ahí que este tipo de evaluación reciba también el nombre de evaluación naturalista.

Los defensores del enfoque naturalista, en lugar de aislar variables y efectuar mediciones en un momento dado, proponen observar los fenómenos educativos en su complejidad, "acompañándolos" a medida que se van produciendo y describiendo sus manifestaciones con el mayor detalle. No rechazan la utilización de datos cuantitativos, pero consideran que cualquier fenómeno educativo sobrepasa en riqueza y complejidad al resultado de una simple medición, por lo que se hace imprescindible su descripción cualitativa. Por último, la finalidad que persigue el evaluador naturalista no es tanto el establecimiento de leyes explicativas de los fenómenos educativos, universalmente válidas, sino la descripción y valoración de situaciones específicas para resolver los problemas concretos que en ellas se plantean.

En los últimos años han aparecido diversos modelos de evaluación cualitativa, los cuáles, aun respetando los principios básicos que se acaban de exponer, difieren entre sí en otros aspectos, tales como el papel del evaluador, el grado de planificación del estudio, la forma de participación de los sectores afectados o el uso que se haga de los informes finales. A pesar de estas diferencias de menor orden, en general



emplean técnicas semejantes para la obtención de información: básicamente, la observación participante, la entrevista, el cuestionario, los informes descriptivos.

Una de las críticas más frecuentes y bien fundamentadas se refiere al todavía incipiente estado de desarrollo de su metodología; en particular, se critica la escasa fiabilidad de los procedimientos de obtención de datos y la falta de objetividad de los mismos. Sin embargo, estas carencias se tratan de evitar mediante el empleo de nuevas estrategias y, además, se ven compensadas por la amplitud del enfoque y por el alto grado de participación, en todas o en casi todas las fases, de los diferentes sectores afectados por la evaluación.

Ambos paradigmas, cuantitativo y cualitativo, tienen sus ventajas e inconvenientes. La elección de uno u otro deberá hacerse principalmente en razón de las características del estudio de evaluación. Así, los métodos cuantitativo-experimentales parecen más eficaces para estudios de evaluación sumativa (evaluación de los resultados de programas concretos, material didáctico ya elaborado, etc.). Por el contrario, cuando se trata de estudios de evaluación formativa (evaluación de procesos organizativos, interacciones didácticas, etc.) se aconseja el empleo de la metodología naturalista-cualitativa. En el caso concreto que nos ocupa, la evaluación interna de un Centro en su globalidad, resultan también más eficaces los métodos pertenecientes a esta última corriente.

## **Algunas técnicas usuales en la evaluación de Centros**

### **La observación**

Se entiende por observación el examen atento que un sujeto realiza sobre otro sujeto, objeto o fenómeno para llegar a un mejor

conocimiento de los mismos mediante la obtención de datos generalmente inalcanzables por otros medios.

En el ámbito de la evaluación de Centros, se distinguen actualmente dos tipos de observación: la participante y la no participante.

En la primera, el observador se integra en mayor o menor medida en el grupo al que debe observar, implicándose en sus actividades y comprometiéndose con sus proyectos y objetivos: el observador "vive" las experiencias del grupo de observación. Es ésta la observación que se practica, por ejemplo, en el estudio de evaluación de un Centro, realizada por agentes internos al mismo.

En la segunda, el observador se mantiene al margen de las actividades y relaciones del grupo, y no se integra en él. Todos los componentes del mismo conocen su papel, y éste realiza su labor con la distancia y "objetividad" que posibilita el mantenerse ajeno a los intereses de un grupo humano determinado.

Este tipo de observación es más propia en la evaluación de un Centro realizada por agentes externos.

### **La entrevista**

Puede definirse la entrevista como una conversación intencional. Permite la obtención de cierto tipo de datos que muchos sujetos no facilitarían por escrito, debido a su carácter confidencial o porque supongan una fuerte implicación afectiva o profesional.

Se pueden distinguir los siguientes tipos:

a) Entrevista formal: es la previamente preparada, con diversos grados de flexibilidad o estructuración, por el entrevistador.

- b) Entrevista informal: es aquella no preparada previamente, en la que el entrevistador recoge la información que considera significativa en situaciones de encuentro espontáneo.

### **La encuesta**

La encuesta es una técnica para obtener información mediante la aplicación de cuestionarios orales o escritos a un conjunto de sujetos.

Aunque es una técnica muy útil, toda vez que permite recoger gran cantidad de información de muchos sujetos a la vez, puede resultar costosa, especialmente cuando la población objeto de la encuesta es muy numerosa (por ejemplo, los alumnos y/o padres de alumnos de un Centro). Este inconveniente, no obstante, puede paliarse si se restringe su aplicación a una muestra representativa de la misma.

### **La triangulación**

Una de las críticas más frecuentes a la metodología de la evaluación cualitativa reside en la presumible "subjetividad" de los datos y la correspondiente falta de fiabilidad de los mismos.

La triangulación, más que una técnica, es una estrategia metodológica que pretende paliar este inconveniente. Básicamente consiste en la utilización de diferentes métodos, sujetos y fuentes de datos para evaluar un mismo fenómeno. Los tipos de triangulación más utilizados son:

- a) Triangulación de las fuentes: se recoge información de diversa procedencia (por ejemplo, padres, profesores, alumnos, etc.).
- b) Triangulación de métodos y técnicas: en el mismo estudio se obtiene información mediante estrategias metodológicas distintas (cuestionarios, tests, escalas.).

- c) Triangulación de evaluadores: los datos son obtenidos y/o analizados por diversos sujetos.

## **Instrumentos para la recogida de datos**

### **Cuestionarios**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas acerca de un tema que habitualmente se aplica por escrito a un determinado número de sujetos. En función del tipo de respuesta que se exija, se pueden distinguir tres tipos:

- a) Cuestionario cerrado: el sujeto debe elegir entre varias respuestas alternativas proporcionadas por el propio cuestionario. Por ejemplo:
- b) Cuestionario abierto: permite al sujeto responder libremente ante las preguntas formuladas:
- c) Cuestionario mixto: contiene preguntas de ambos tipos, abiertas y cerradas:

### **Listas de control**

Consiste en una relación minuciosa de posibles manifestaciones o rasgos del fenómeno u objeto de evaluación. El evaluador, tras una observación atenta de éste, deberá limitarse a registrar la presencia o ausencia de cada uno de aquellos.

Un ejemplo de lista de control para evaluar el funcionamiento de los Seminarios Didácticos de un Centro educativo podría ser el que sigue:

### **Escalas de valoración**

A diferencia de las listas de control, no solamente constatan la presencia del rasgo, sino que ofrecen la posibilidad de valorar el grado o

intensidad en que éste se manifiesta a juicio del evaluador. Hay dos tipos principales:

- a) Escalas numéricas: la valoración del grado o intensidad del rasgo se hace mediante una serie ordenada de números a los que se asigna previamente un valor fijo. Por ejemplo:
- b) Escalas descriptivas: las diferencias en el grado o intensidad del rasgo se describen de forma concisa, pero suficientemente clara, para facilitar la valoración:

### **Tests y cuestionarios estandarizados**

Son instrumentos más refinados, que habitualmente se emplean para la obtención de información sobre los resultados educativos, ya sean éstos de carácter instructivo (tests de rendimiento) o de tipo afectivo y social (tests de personalidad, cuestionarios de actitudes, etc.). Se utilizan con mayor frecuencia en los diseños de carácter cuantitativo-experimental.

### **Los participantes en la evaluación de Centros**

La metodología tradicional contemplaba un sujeto activo de la evaluación: el evaluador, y un sujeto pasivo, normalmente los alumnos. Este esquema simplista ha sido superado por los recientes avances conceptuales y metodológicos.

Éstos no conciben al sujeto de la evaluación como un mero elemento pasivo, sino como un factor participante en las diversas fases del estudio. Por otra parte, y ante la aparición de la figura del evaluador profesional, es necesario distinguir, asimismo, entre el órgano que ordena o promueve la evaluación y quien la planifica y ejecuta.

Así pues, los participantes en la evaluación pueden agruparse en torno a las siguientes categorías:

## **REFORMA**

### **El promotor de la evaluación**

Es el órgano o instancia que ordena o promueve el estudio de evaluación. Con respecto al Centro Escolar, los promotores de la evaluación pueden ser, por un lado, los órganos competentes de las Administraciones Educativas y, por otro, el Consejo Escolar del Centro. En el primer caso, tal capacidad tiene su fundamento legal en el artículo 62.2 de la LOGSE, que textualmente dice: "Las Administraciones Educativas evaluarán el Sistema Educativo en el ámbito de sus competencias". A tal fin, en el artículo 63.3 de dicha norma legal se dispone la creación del Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Por lo que respecta al Consejo Escolar, su competencia para promover estudios de evaluación se deriva de la facultad de supervisar la marcha general del Centro que le atribuye la LODE en sus artículos 42 y 57 (para Centros públicos y privados, respectivamente).

### **El agente evaluador propiamente dicho**

Es la instancia responsable de la planificación y ejecución técnica del estudio. En el caso de la evaluación interna de un Centro, esta función debe corresponder al director, y ello tanto por razones de orden jurídico como práctico. Por un lado, en el artículo 37, apartados c) e i), de la LODE se atribuyen a aquél las funciones de dirigir y coordinar todas las actividades del Centro y de ejecutar los acuerdos del Consejo Escolar en el ámbito de su competencia, respectivamente. Por otro lado, el director, como representante del Centro y depositario de la confianza de los diversos sectores de la Comunidad Educativa, se encuentra en la posición

más idónea para prever obstáculos, eliminar suspicacias, contrarrestar resistencias y, en una palabra, garantizar las condiciones necesarias para la ejecución del estudio en todas sus fases. Naturalmente, para todo ello deberá contar con la colaboración y apoyo del resto de los componentes del Equipo Directivo. Asimismo, podrá requerir el asesoramiento y ayuda de quienes, dentro o fuera del Centro, posean la suficiente capacitación técnica para ello (profesores, orientador escolar, inspectores, etc.).

## **CANTÓN DURÁN**

El cantón Durán está ubicado en la Provincia del Guayas, al margen del Río Guayas, a 4 kms de la ciudad de Guayaquil, limitado al norte el Río Babahoyo, al sur los ríos Boliche afluente del Taura del Cantón Naranjal, al este con el Cantón Yaguachi, al oeste el Río Babahoyo y el Río Guayas.

Durán posee una superficie total de 311,73 Km<sup>2</sup>. con una población de 600.000 habitantes aproximadamente, encantadora tierra con gente cordial y emprendedora; goza de un clima agradable que va del sub-tropical seco hasta el tropical húmedo, con una temperatura promedio de 25°C. a 30°C.

El cantón posee como fuente de producción económica el aporte que generan, las fábricas, las industrias, el comercio mayorista y el turismo. Así mismo papel aparte cumple La Feria Internacional, ya que con su funcionamiento se permite generar gran cantidad de turismo los mismos que proporcionan recursos en beneficio del Cantón.

Durán está atravesado por numerosos ríos y riachuelos, los cuales la mayoría nacen en la montaña y por su paso acarrean y proporcionan

gran riqueza ictiológica, la misma que es aprovechada en gran cantidad por los numerosos pobladores que se dedican a la pesca.

El cantón Durán es cuna del ferrocarril desde el tiempo del presidente Gral. Juan José Flores, ya se estaba gestando la construcción de una vía férrea para unir a la sierra con la costa la misma que al transcurrir varios periodos presidenciales, se comenzó recién avizorar su construcción en el Gobierno del Dr. Gabriel García Moreno quien hace preparar los respectivos estudios para dar inicio a la construcción del gran caballo de acero, pero fue hasta que el Gral. Eloy Alfaro Delgado decidió iniciar la construcción de la línea férrea del Sur, que se iniciaría en Durán y terminaría en Chimbacalle Quito, según informaciones recabadas en Yaguachi estuvo situada la primera estación, por lo que se tenía que trasladarse desde Guayaquil a Yaguachi por vía fluvial. Actualmente se esta rehabilitando el Ferrocarril Ecuatoriano.

El Cantón Durán posee una gama de sitios turísticos entre ellos la Isla Santay con su vida silvestre atrae turistas nacionales y extranjeros. La Feria de Durán que se desarrolla en las festividades octubrinas de Guayaquil. Es el centro internacional de promoción de artículos varios y espectáculos artísticos. El parque del Divino Niño que está ubicado frente a la iglesia del mismo nombre, con áreas verdes, y una diversidad de juegos infantiles sirve como recreación y sano esparcimiento. El Malecón Roberto Gilbert, y sus sectores aledaños, así como sus acabados proyectan una imagen distinta de la urbe Duraneña.

### **Evaluación del Centro Educativo**

La evaluación del centro es bastante difícil llevarla a cabo, si no existe un trabajo colaborativo de los profesores y sin el estudio contextualizado de las políticas curriculares y organizativas que se



implanten. En el desarrollo eficaz de esta función, radica un gran porcentaje de posibilidades del éxito total. Debe tener la evaluación un carácter diagnóstico, a la vez que de seguimiento y comprobación de resultados, pero sobre todo, de tipo formativo: evaluar para poder mejorar.

Los objetivos a conseguir se concretarían en dos: disminución de la tasa de fracaso en los alumnos y alumnas, y la mejora de la calidad de la enseñanza que se imparte en los centros.

Son varios los componentes que en un centro hay que evaluar. Se destacan los más sobresalientes:

- a) Funcionamiento del centro.
- b) Rendimiento educativo del centro.
- c) Infraestructura (edificio, mobiliario, equipamientos).

Se puede sintetizar a modo de propuestas de actuación, los tres apartados que se considera son objeto determinante de la evaluación educativa, se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3**

CON LOS ALUMNOS	CON LOS PROFESORES	CON LOS PADRES
-Observación	-Definir contenidos por áreas	- Entrevistas de seguimiento
-Revisión trabajos de clase -Registro anecdótico -Autoevaluación -Tutoría -Clima de clase -Entrevistas individuales	- Actividad diaria - Criterios de evaluación - Pruebas - Autoevaluación	-Recordatorios. Comunicación escrita - Propuestas de evaluación desde las familias

Grau Company, Salvador y Álvarez Teruel, José Daniel (2000)

Se puede caracterizar este modelo de autoevaluación institucional en los siguientes aspectos:

a) Se inicia en el centro educativo.

b) Se realiza por los profesionales que actúan en él, sin excluir la posibilidad de ayudas externas (Inspección, Centros profesores, Universidad)

c) Tiene por objeto el comprender y mejorar la práctica.

Según Santos Guerra (1993), la evaluación institucional del centro se convierte en un continuo proceso de diálogo, comprensión y mejora porque:

- permite reflexionar sobre lo que se hace;
- facilita la coordinación vertical y horizontal;
- ayuda a comprender lo que sucede;
- impulsa el diálogo y la participación;
- permite tomar decisiones racionales;
- impide solapamientos;
- ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial;
- permite corregir errores;
- ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial;
- permite corregir errores;
- ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial;
- permite aprender nuevas cosas;
- hace ganar en coherencia al equipo docente;
- se convierte en un ejemplo para los alumnos;
- ayuda al perfeccionamiento del profesorado.

(Santos Guerra, M.A.(2009). *La Evaluación: un Proceso de Diálogo, Comprensión y Mejora*. Málaga: Aljibe.).

Concebida de esta manera, la evaluación pasa a ser la síntesis de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa y, de esta manera, deja de ser concebida como una imposición, fiscalización o amenaza para convertirse en el medio idóneo para el intercambio, el

encuentro, la ayuda y la autorreflexión tan necesarios en nuestras aulas escolares.

### **Fundamentos Filosóficos**

**La dialéctica es la ciencia de las leyes generales del movimiento y del desarrollo de la naturaleza, de la sociedad humana y del pensamiento, la ciencia de la concatenación universal de todos los fenómenos que existen en el mundo. Y precisamente por eso es opuesta a toda metafísica.**

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtm>. Consultado el 21/05/2011

El presente proyecto se basa en la Dialéctica. Esta corriente considera que el ser social determina la conciencia social. Es una tesis fundamental que permite enfocar el desarrollo de la sociedad como un proceso histórico cultural, descubrir las leyes objetivas del desarrollo inherentes a la sociedad y comprender sus cambios. El ser social, es toda la producción material, intelectual, afectiva y valorativa que realizan los seres humanos, de manera activa, participativa, cooperante, militante y decidida democráticamente por consensos.

La conciencia social es la forma de saber, pensar, actuar, crítica y reflexivamente en el contexto de una determinada cultura, construida por la sociedad a través de un proceso histórico. Existen varias formas de conciencia social: política, justicia, moral, religión, la filosofía, la estética, la ciencia, etc. Se diferencian entre sí por ser objeto, o sea, por la esfera de la realidad y sus aspectos, que son motivo de reflexión; por las peculiaridades de su forma de construcción y en fin, por su misión social y por las tareas sociales que deben resolverse. Este modo dialéctico de pensar considera los fenómenos naturales en perpetuo movimiento y

cambio, y la evolución de la naturaleza como resultado del desarrollo de las contradicciones existentes en esta.

Los principios de esta corriente filosófica son los siguientes:

- Define el conocimiento como un reflejo activo interpretativo de la realidad objetiva.
- El mundo por su propia naturaleza es cognoscible. No hay cosas incognoscibles sino aún desconocidas. Estas podrán ser concebidas en el futuro, de acuerdo al avance científico y tecnológico.
- El conocimiento es un proceso dialéctico, contradictorio, en continuo cambio y reordenamiento, sustentado en la actividad práctica entre el sujeto y el objeto.
- La práctica social, en su conjunto, actúa en el proceso del conocimiento en tres aspectos inseparables así:

Todo conocimiento se inicia en base al trabajo práctico guiado por una teoría, conocemos a la realidad solamente cuando actuamos sobre ella y a la vez.

- La práctica puede tomarse como criterio de verdad.
- La práctica es el punto final del conocimiento.

En consecuencia, no hay conocimiento posible sin la acción del mundo material sobre nuestra conciencia y la aprehensión de este en la conciencia del hombre. Entre las características de esta corriente filosófica podemos considerar las siguientes:

- Estudia a los objetos y fenómenos, como un todo articulado y único, en el que estos se hayan orgánicamente vinculados unos con otros.

- Los fenómenos se examinan no sólo desde el punto de vista de sus relaciones y de su mutuo acondicionamiento, sino también de su movimiento, de sus cambios y de su desarrollo.
- Examina el desarrollo de los fenómenos como un proceso que pasa de los cambios cuantitativos insignificantes y ocultos a los cambios manifiestos, radicales, a los cambios cualitativos, que se producen de manera gradual repentina o súbitamente.
- Para que el mundo pueda ser explicado “críticamente”, es necesario situarlo en el terreno de la praxis transformadora. Donde la realidad social puede transformar la realidad natural y esta a la vez pueda transformar lo individual y social.
- La Dialéctica considera que el proceso de producción del conocimiento parte de un problema socio natural que será solucionado por valores, mediante una práctica guiada por una teoría.
- La justificación del conocimiento depende de los resultados de la práctica guiada por la teoría, si los resultados cumplen las predicciones de la teoría y los valores que resuelven, los problemas prácticos, el conocimiento es justificado.
- Se considera que el proceso del conocimiento es una objetivación permanente. Esta objetividad no puede entenderse como adecuación a un modo de ser permanente, sino como una aproximación ascendente, relativa, progresiva y dialéctica.

Esto clarifica la visión de realidad del conocimiento, apropiación de la conciencia, potencialidad de la capacidad de razonamiento y transformación del conocimiento conciencia, de modo tal que, permita orientar las dimensiones de las exigencias epistemológicas en la formación de los docentes. Esto significa que la articulación de procesos

de una determinada realidad, es posible a partir de la praxis de los sujetos sociales que están inmersos en ella. En este caso concreto, la práctica profesional de los docentes puede ser mejorada por ellos en la dirección que decidan en función de propia realidad.

La posibilidad de conocimiento, es básicamente la capacidad de los docentes para estructurar relaciones del contexto en que se desarrolla sus prácticas docente y profesional, con las circunstancias en que se desarrollan tales prácticas. Esto nos lleva a potenciar formas de razonamiento de los docentes, a la apropiación de la conciencia que no equivale a aprender contenidos de la realidad construida, sino a potencializarlos para enfrentar lo desconocido, que deviene pero es posible pensarlo.

Potenciar las formas de razonamiento, consiste en la capacidad de transformar la información en capacidad de pensar. El planteamiento de la transformación del conocimiento en conciencia, parte del supuesto de que existe una contradicción entre la necesidad de saber y la necesidad de darle sentido a lo que se sabe. Es decir, hay una contradicción entre la ciencia y realidad en tanto que aquella está fragmentada y esta requiere que se le dé un sentido inmediato.

Los docentes, para mejorar su condición deben distinguir entre el saber y saber pensar y entre el saber pensar y saber darle sentido al pensamiento. El saber alude al conocimiento; el saber pensar alude a la conciencia y el saber darle sentido al pensamiento, alude a la conciencia histórica. En el contexto de conciencia histórica, el conocimiento debe transformarse no solamente en una conciencia de la necesidad del conocimiento, sino también en una conciencia de la necesidad de acción.

La transformación del conocimiento en conciencia de los docentes se visualiza así, como un proceso de apropiación de una conciencia histórica, capaz de construir opciones pedagógicas alternativas a las existentes (racionalidad instrumental), lo que significa acceder a la realidad que está fuera de su saber pensarla y construirla (racionalidad crítica) sin reproducir los esquemas establecidos.

### **Fundamentos Epistemológicos**

El presente proyecto se fundamenta en el Pragmatismo, por cuanto en esta investigación la teoría está combinada con la práctica. El pensamiento pragmatista presenta toda una filosofía de la vida. Según la orientación angloamericana, en la realidad todo es cambiante y los conocimientos se basan en los sentidos. Los pragmatistas afirman que todo conocimiento es práctico.

Según SCHILLER, S. (1864 – 1937). Declara que “**el hombre no sólo es la medida sino también el creador de la realidad**”. Su pragmatismo lo lleva a firmar que un juicio para ser verdadero debe ser útil. Por tanto, la verdad es dinámica y cambia constantemente.

El filósofo norteamericano PEIRCE, Ch. S. (1839 – 1914) fue el primero que proclamó las ideas pragmatistas. Sin embargo la constitución de esta nueva corriente de pensamiento se debe a JAMES, W. (1842 – 1910). Nos presenta el indagar la verdad de las doctrinas, determinar la utilidad de las mismas par la vida práctica al ser aceptadas como verdaderas o falsas. Entendiéndose por utilidad no solo por la satisfacción de las necesidades materiales del individuo, sino todo aquello que sirve al despliegue del hombre y de la sociedad.

Apoyados en estas ideas, se cree que el Aprendizaje Significativo se relaciona con un conocimiento práctico que tendrá utilidad para que el individuo se desarrolle como un ente productivo en la sociedad. Parte del denominado “principio del pragmatismo que determina el significado de la verdad por su utilidad práctica.

En los trabajos de William James, el pragmatismo se presenta como método para resolver las discusiones filosóficas mediante la comparación de las consecuencias prácticas comprendidas de tal o cual teoría y como teoría de la verdad: la verdad es lo que funciona mejor para nosotros, lo que más conviene a cada parte de la vida y puede unirse a todo el conjunto de nuestra experiencia.

El pragmatismo, conocido también como instrumentalismo, consiste en considerar los efectos que se pueden conseguir con un alcance práctico que supone tenga el objeto de nuestra concepción, es decir, las ideas que en la mente se tienen sobre algunas cosas sólo se refieren a los efectos sensibles de las cosas.

### **Fundamentos Sociológicos**

Las instituciones educativas son organizaciones sociales cuya función puede ser conceptualizada dentro de este mismo paradigma. Los centros escolares aplican ideas y procedimientos en contextos específicos para obtener resultados concretos de acuerdo con los mandatos constitucionales. Evaluar la calidad de un centro significa, ante todo, determinar el grado en el que la institución garantiza a los alumnos los fines educativos que tiene asignados en las diversas normativas vigentes.

El sujeto de la educación, además de ser un individuo biológico y psíquico, es un ser social, pertenece a una comunidad amplia, como la



sociedad local o nacional, y a varias comunidades restringidas, como la familia, el club, asociaciones culturales, comerciales, industriales, agrícolas, etc.

La sociología, que se encarga del estudio de la realidad social y su conexión con la educación, no ha llegado a analizar a profundidad y en forma específica el contenido mismo de la educación y su relación con la organización social. Pero últimamente estudiosos relacionados con la pedagogía y la sociología, principalmente europeos y americanos, han empezado a trabajar alrededor de la problemática curricular, es decir, el análisis de los contenidos, de la forma cómo se organizan, se evalúan, se operativizan, se dinamizan, etc. y que de esta manera este proceso se encuentra condicionado por la estructura social en un momento histórico determinado.

La justificación de emprender un estudio sociológico del currículum parte del reconocimiento de que este es el centro del proceso por el cual toda sociedad concibe, planifica, administra sus conocimientos. De ahí que, existen diferentes grupos, los cuales manejan el conocimiento, lo crean y recrean de acuerdo a la ideología política de cada sociedad, conocimiento que es considerado válido, incorporado e internalizado.

Cada sociedad tiene sus procesos que varían históricamente, donde la educación juega un papel importante en el proceso de validez y legitimación del conocimiento, por lo tanto, la organización social ha mostrado la existencia de un proceso de estratificación del conocimiento ligado a cierta jerarquización, o sea, la existencia de conocimientos de mayor a menos status accesibles a diferentes grupos. Este mecanismo de estratificación y distribución diferenciada del conocimiento es una forma como la educación y el currículum contribuyen al sostén de la estructura de poder y al control social.

Pero como respuesta a todo ello es necesario plantear una propuesta alternativa innovadora de educación y currículum, no debemos ser cómplices de la crisis educacional y de valores que hoy se viven. Ahora bien, todo lo expresado nos invita a la reflexión en torno a la legitimidad y prestigio que tienen ciertas personas y grupos en el consenso social, por el conocimiento que poseen:

- ¿Se pondrá en peligro sus status al plantear una innovación curricular?
- ¿Qué sucede con aquellos currículos que se orientan al cambio social?
- ¿Qué grupo o persona se consolida o no con una reforma curricular?
- ¿Hacia dónde va la sociedad actual con la presente educación?

En consecuencia, la acción de la sociología del currículum trata sobre la relación entre el orden institucional dominante y la organización curricular. De tal manera que cualquier cambio en la estratificación, valoración o legitimación, es un atentado contra el orden establecido, por lo tanto, las innovaciones curriculares tienen resistencia porque se las percibe como crítica a los valores vigentes, al poder y privilegios de las personas y grupos dominantes.

El currículum encuentra su verdadera fundamentación y caracterización en la relación educación sociedad. Esto es, las manifestaciones que asume la educación en su función social son respaldadas por el currículum; de ahí que sirva como instrumento normativo y operativo que regula el cumplimiento de la tarea educativa.

El currículum asume su dimensión formal en la práctica educativa y plasma sus fines y objetivos educativos en la selección y organización de los contenidos en el sistema de enseñanza aprendizaje. Asimismo en su

discurso subyace una idea de sociedad y educación. Los propósitos se reflejan en los estímulos y métodos de trabajo en la institución, en las formas concretas que se manifiestan en torno a la transmisión del conocimiento y su aprendizaje, en las relaciones sociales que se observan sobre todo en el aula y en las interacciones informales que se suscitan en la colectividad institucional.

En una sociedad como la ecuatoriana, con un modo de producción capitalista dependiente y una sociedad estratificada, se ha concebido a la educación, de manera predominante, como un factor de movilidad social y como medio para el logro de satisfacciones sociales y económicas. De allí que las instituciones educativas se pronuncien en su discurso por una educación liberal que se preocupe por la formación de individuos con las características psicológicas y sociales que permitan un desenvolvimiento idóneo en la vida moderna.

Sin embargo, la visión de la función social de la educación se apoya en las aportaciones de algunas teorías sociológicas de la educación que conciben a la institución educativa como reproductora del sistema, en los aspectos de desigualdad social, económica y de estructura de clases, para lo cual establecen una práctica educativa dirigida a la introyección del conjunto de creencias sociales y culturales; y, de actitudes que tienen que ver con una visión dominante del mundo.

De acuerdo con esta corriente, la esfera económica determina las ideas, actitudes y valores que hay que transmitir y difundir a fin de contribuir a su preservación y continuidad; esto se hace a través de los mecanismos educativos que se impulsan en las instituciones educativas.

En este sentido, la posición que subyace en las teorías reproductoristas sostiene que la educación juega un papel mediador

entre la conciencia de los individuos y la sociedad. Sostiene también que los principios que gobiernan a la conducta social, las actitudes y las ideologías mismas, se filtran a través de las experiencias en el trabajo, de los procesos educativos formales e informales y de la familia.

En el caso del currículum que sirve de apoyo a la tarea educativa y a su vez es la traducción del sistema de valores, normas y principios que rigen a la sociedad, éste está presente durante el diseño del proyecto, en su marco de referencia, en los objetivos, en el sistema pedagógico, etc., las ideas se transmiten de manera tácita, en las situaciones cotidianas de la institución educativa, a través de formas no específicas en el plan curricular.

Finalmente, las instituciones educativas crean imágenes de la sociedad y las traducen en símbolos que de alguna manera sustituyen a la experiencia directa que el individuo generalmente adquiere en la sociedad.

## **Fundamentos Psicológicos**

La evaluación, en sí misma, es una actividad cuya complejidad genera, cierta ambivalencia puesto que por un lado representa claramente la oportunidad de racionalizar el trabajo, mientras que por otro, lleva implícito un riesgo significativo de desnaturalización.

En el nivel institucional se requiere de la evaluación una valoración de las instituciones o entidades singulares que componen un determinado sector del sistema educativo. También es posible identificar una dimensión formativa que, orientada hacia el interior de la institución tendrá por objeto proporcionar información útil en tanto, enfocando los puntos débiles, genere un punto de partida para iniciar mejoras institucionales.

Así mismo, se encuentra presente en este nivel una dimensión sumativa que, dirigida esencialmente hacia el exterior de la institución se vincula a la rendición de cuentas o de supervisión. En este sentido, podemos decir que la evaluación tiene la peculiar utilidad de proporcionar información a los ciudadanos respecto al uso de los recursos públicos en materia educativa.

El presente proyecto se fundamenta en la “Teoría del desarrollo” por la relación que existe entre el desarrollo psicofísico y el proceso de aprendizaje, este desarrollo empieza desde que el niño nace y evoluciona hacia la madurez, pero los pasos y el ambiente difieren en cada sujeto aunque sus etapas son bastante similares.

Esta posición tiene importantes implicaciones en la práctica docente y en el desarrollo del currículo, por un lado, la posibilidad de considerar al sujeto como un ser individual único e irrepetible y por otro sugiere la existencia de caracteres generales comunes en cada tramo de edad.

La teoría de Piaget se refiere al análisis de las génesis de los procesos y mecanismos involucrados en la adquisición del conocimiento, en función del desarrollo del individuo. Es decir, desde una perspectiva genética Piaget estudia las nociones y estructuras operativas elementales que se constituyen a lo largo del desarrollo del individuo y que propician la transformación de un estado de conocimiento general inferior a uno superior.

En este sentido, Piaget construye una epistemología que a través del método genético analiza la construcción evolutivas del conocimiento, como producto de la interacción del sujeto con el objeto, y, con esa base explorar las génesis y las condiciones del paso de un estado de

conocimientos a otro. Por otra parte, el método genético ha propiciado la aparición de la Psicología Genética, al incorporarse el análisis genético al estudio de la adquisición del conocimiento a lo largo del desarrollo del individuo, o sea, la caracterización de las diferentes operaciones y estructuras mentales que se presentan desde la infancia hasta la edad adulta, y que son determinantes en la adquisición y evolución del conocimiento.

La construcción del conocimiento constituye un proceso continuo, iniciado a partir de las estructuras orgánicas predeterminadas y a lo largo del desarrollo del individuo conforman las estructuras operacionales, las cuales, en la interacción constante del sujeto con el objeto cambian de un estado inferior de conocimientos a otro superior.

Los procesos de asimilación y acomodación son factores imprescindibles en la teoría constructivista de Piaget, estos procesos exigen, a su vez, un desarrollo equilibrado, lo que permite la existencia de una coherencia entre los esquemas. La asimilación de un esquema implica la acomodación de un nuevo esquema cognoscitivo. En el nivel de adquisición y transformación del conocimiento presente a lo largo del desarrollo del individuo, la teoría piagetiana se apoya en tres aspectos básicos:

- La dimensión biológica.
- La interacción sujeto objeto y
- El constructivismo psicológico.

## **Fundamentos Pedagógicos**

LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD (Arabel Moráguez Iglesias):

El Diccionario de la Real Academia Española, se define:

EVALUACIÓN: (de evaluar) f. Valuación.

Evaluar: fijar por cálculo el valor o el precio de una cosa o de un conjunto de bienes.

De esta definición se considera que para evaluar hay que fijar un valor, un patrón; pero sería adecuado analizar lo que plantean algunos especialistas al respecto.

Existen muchos autores, que al igual que en el concepto de calidad de la educación no la definen conceptualmente, sino que la dan funcionalmente.

Otro grupo es el que se ocupa de definirla como el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos.

Son numerosos los especialistas que en el campo de la evaluación consideran que se trata de un proceso de planear, obtener y suministrar información útil para la toma de decisiones (Stufflebean y Skinfield, 1987).

Pero en estos criterios se podrá preguntar: ¿Qué es una información útil? ¿Hay información inútil? ¿Lo que es útil para unos puede ser inútil para otros? Resulta evidente que con los criterios anteriores quedan brechas que no permiten adoptar este criterio.

Buitrón, Luis (2009) considera que:

**La evaluación es fundamental en la práctica educativa. Debe ser considerada como un proceso continuo que permite obtener información relevante sobre los distintos momentos y situaciones de la enseñanza-aprendizaje y que, a la vez, posibilita emitir juicios valorativos con miras ala toma de decisiones, oportunas y pertinentes, para mejorar la calidad de los aprendizajes. (pág. 11)**

La Educación es un instrumento del Estado para formar a las nuevas generaciones con una concepción política, acorde a los intereses del mismo (función político-ideológica de la Educación) y ¿cómo es posible que esta evaluación no se apoye desde posiciones ideológicas? Entonces se puede preguntar ¿a quiénes y para quiénes se está educando?

De la bibliografía consultada por el autor acerca de este concepto se puede afirmar que la mayoría de los autores plantean como elementos indispensables en el proceso de evaluar, y con los que el autor se identifica por constituir estos elementos un sistema bien articulado, que no puede existir uno sin el otro, y porque lleva implícito el desarrollo dialéctico sobre la realidad objetiva que se evalúa.

Estos elementos indispensables son:

Se emite un juicio de valor.

Es un sistema de recogida, procesamiento y toma de decisiones, con el objetivo de transformar.

Se compara con un patrón, acorde a los paradigmas políticos y sociales de un país, región, en un momento históricamente determinado.

La información debe ser objetiva para que ésta sea válida y fiable.

Por todo ello el autor considera que la definición de Scriven es la que más se ajusta a todas las características anteriores, y será el concepto que el mismo asumirá entre los presupuestos teóricos de la propuesta:

**La evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada**



### **Evaluación interna y externa: funciones de la evaluación:**

La evaluación es un medio o una vía única que permite mejorar y perfeccionar racionalmente las dificultades presentadas en el proceso o culminación de las distintas etapas sobre las que se evalúa, permite la toma de decisiones fundamentadas de datos válidos y fiables en dos momentos: formativa y sumativa, de cuyos procesos, ya explicado en el epígrafe anterior, se basan en algunas funciones las cuales serán objeto de análisis en este epígrafe. Los dos momentos son:

La evaluación formativa, que pretende conocer las dificultades que presenta un proceso educativo para facilitar la ayuda más adecuada.

La evaluación sumativa que permite formar criterios de valor acerca de los productos terminados, con lo cual es posible darle continuidad o eliminar determinados elementos del sistema.

Por otro lado, José Luján, Julio Puente y otros autores consultados, consideran, además de las dos anteriores, que la evaluación puede ser externa e interna, donde:

#### **Evaluación externa:**

Es aquella que se hace con la finalidad de rendir cuenta o la llamada "accountability" de un centro, y se apoya en el control, en la medida del grado de consecución de los objetivos propuestos y se centra en los productos obtenidos. Y es, por lo general, realizada por agentes externos a la identidad que se evalúa.

Este tipo de evaluación (externa) es necesaria para una mejora sustancial de la calidad de la enseñanza, ya que el evaluador externo

goza siempre de un punto de vista privilegiado, ya que su distancia efectiva y su independencia de criterios respecto del resultado, su amplitud de puntos de referencias, entre otros, posibilita que sea más objetiva la evaluación de un objetivo determinado, de un centro escolar.

### **Evaluación interna:**

Es aquella que se interesa por el funcionamiento del centro escolar en condiciones normales inmersa en su entorno específico y que permitan la adopción de medidas encaminadas a la optimización de la institución escolar. Esta evaluación es realizada, por lo general, por un personal no ajeno a la institución escolar. Rosales considera que este tipo de evaluación (interna) es preferible a la externa; criterio con el que discrepamos ya que ambos tipos de evaluaciones deben complementarse.

A partir del análisis de varias bibliografías consideramos adoptar el criterio emitido por un colectivo de pedagogos cubanos en el Seminario Nacional para Dirigentes, Metodólogos... (Febrero, 1984; 1. parte), donde se plantean las cinco funciones de la evaluación, que es aplicable a la evaluación institucional o evaluación del sistema educativo, y que el autor asume como parte de los presupuestos teóricos de la propuesta, siendo estas:

### **Función instructiva**

A través de ésta se puede comprobar el grado de fijación de los conocimientos y habilidades de los estudiantes, no sólo como producto sino también como proceso; aquí se puede apreciar una de las discrepancias del modelo de Luján Castro referido anteriormente. Todo lo cual permite hacer las correcciones necesarias a los errores cometidos, lo

que facilita mejorar cada uno de los componentes de dicho proceso o resultado.

### **Función educativa**

Permite comprobar cómo cada estudiante, profesor y cuadro de dirección de un centro cumple con su deber social: sentido de la responsabilidad, valores humanos, educativos y políticas, entre otros, lo cual permite valorar, no sólo los procesos sino también los resultados en este sentido.

### **Función diagnóstica**

Mediante ésta se revelan los logros y deficiencias del sistema educativo, centro o instancia evaluada, a través de las técnicas e instrumentos evaluativos utilizados, no sólo a través del proceso sino también de los resultados. Esta función permite, además, realizar pronósticos, y determinar sobre la base de qué dirección u objetivo hay que dirigir la acción educativa - cuando se habla de acción educativa, ésta lleva implícita la acción instructiva y educativa propiamente-.

Permite obtener una información cualitativa y cuantitativa acerca del objeto evaluado que facilite, de una forma más racional, la introducción o no de las correcciones necesarias en el sistema de trabajo a lo largo del proceso o al final de éste.

### **Función de desarrollo**

El cumplimiento de las tres funciones anteriores conlleva al perfeccionamiento y desarrollo del sistema, objeto de la evaluación. Una evaluación es pedagógicamente adecuada cuando estimula el desarrollo

ulterior de los alumnos, profesores y dirigentes escolares, es decir, cuando se convierte en un elemento promotor de éste.

### **Función de control**

Los resultados de las comprobaciones y evaluaciones reflejadas en las notas o controles es la que permiten a los profesores, funcionarios, dirigentes, organismos y entidades productivas, entre otras, sobre la base de este conocimiento, hacer un análisis de los resultados que se van obteniendo en el sistema de enseñanza y educativo.

Por otra parte, estos resultados constituyen elementos fundamentales en el análisis de programas y planes de estudio, como parte del continuo perfeccionamiento del sistema educacional.

La evaluación de los sistemas educativos es un sistema que tiene implícitas estas cinco funciones, pero que éstas no se pueden llevar a cabo de modo intuitivo o improvisado sino que deben ser planificadas y ejecutadas (tenerse en cuenta en el plan de supervisión educativa para la enseñanza) y seguir el siguiente proceso:

Diseño del plan evaluador (por las razones antes expuestas).

Recogida y análisis de los datos.

Valoración y divulgación de las conclusiones. De manera que cada evaluador, claustro, comunidad, entidad productiva, conozcan sus potencialidades y debilidades, entre otras, y tomen conciencia de su papel protagónico para tomar las decisiones que permita adecuar o ajustar los planes educativos de forma desarrolladora.

## **Indicadores de calidad educacional**

Internacionalmente se considera a un sistema educacional de mayor calidad cuando éste lleve implícitos dos elementos fundamentales: la equidad, o lo que es lo mismo, que éste sea para todos, y el cumplimiento de los distintos indicadores que contemplan la calidad de la educación, como puede ser la efectividad, pertinencia, eficacia.

Se habla de evaluar la calidad a partir de un determinado número de indicadores, pero..., ¿qué es un indicador?

Tiana entiende por indicador un dato o una información (general, aunque no forzosamente de tipo estadístico), relativos al sistema educativo o algunos de sus componentes capaces de revelar algo sobre su funcionamiento o su salud.

Casanova plantea: "(...) llamamos indicador de calidad educacional a la descripción de una situación, factor o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento."

En el contexto de la investigación educativa, se utiliza para redefinirse en una variable que indica el valor de otra; se da por supuesto que los valores de la variable utilizada como indicador se determinan de una forma más directa y evidente que la de la otra variable.

Se considera como indicador de calidad: "aquel componente que debe ser considerado para evaluar de forma objetiva el proceso o el producto de un sistema educativo, que revela algo de su desempeño y cuyo resultado de evaluación permite considerar alternativas para mejorarlo"

En estas definiciones se pueden apreciar claramente los elementos comunes:

Que es una información o dato: estadístico o no.

Que se refiere al sistema educativo (objeto de estudio) o algunos de sus componentes; es decir, que puede ser el todo o la parte.

Que deben revelar algo acerca de su funcionamiento o estado; o sea, cómo marcha o cómo concluye.

Del concepto de Tiana se puede apreciar que éste no especifica el tipo de evaluación: proceso o producto, que sí lo especifica Guerra, el que plantea que deben revelar algo sobre su funcionamiento.

Otra insuficiencia, de la definición de Tiana es que no le da una dirección a la revelación, que dice deben tener los indicadores, ya que ésta debe tener una dirección; que sí lo plantea Guerra, cuando expresa que: "(...) cuyo resultado de evaluación permite considerar alternativas para mejorarlo (...)"

A partir de las definiciones anteriores consideramos pertinente definir Indicador de Calidad Educativa:

Es aquel componente, dato, o información, de tipo estadístico o no, relativo al sistema educativo o algunos de sus componentes en su estado óptimo de funcionamiento que deben ser considerados para evaluar de forma objetiva el proceso y/o el producto de un sistema educativo o componente de él, que revela algo de su desempeño o resultado de cuya evaluación permite considerar alternativas para mejorarlo.

Estos indicadores deben caracterizarse de forma tal que permitan establecer un patrón para ser comparado y que de acuerdo con los distintos autores consultados, éstos deben:

Establecerse niveles intermedios y bajos para facilitar la medición.

Partir de la identificación de las prioridades institucionales (pertinente), entidades educativas, en estudiantes caso, escuelas politécnicas industriales, a largo, mediano y corto plazo. Tener en cuenta la planeación, los recursos financieros, humanos y materiales.

Un sistema de control y evaluación de las actividades y demás, que permita retroalimentarse en todo momento, a fin de tomar alternativas para mejorar el proceso o el producto (ser objetivas).

Evitar los sesgos personales y efectos de halos para la selección y diseño de los mismos.

Deben ser claros, precisos y no deben dar lugar a ambigüedades.

### **Evaluación de la eficiencia externa como evaluación externa**

La mayoría de los autores consultados plantean la complejidad y variedad de criterios que existen a la hora de definir determinados indicadores de calidad. No obstante, lo complejo y escabroso que resulta establecer definiciones en esta dirección por ser un concepto no unívoco, el autor considera pertinente definir la variable eficiencia externa o impacto educacional que se toma como campo de acción en este libro.

Del Diccionario de la Real Academia Española se define:

EFICIENCIA. (Del lat. Efficientia): f. Virtud y facultad para hacer una cosa.

EFICIENCIA: Fil. La eficiencia es el poder producir efectos (...)

EFICIENTE. (Del lat. Efficiens, efficiens): adj. Dícese de la causa que obra y hace una cosa.

EFICACIA. (Del lat. Efficacia): f. Virtud, actitud, actividad, fuerza y poder para obrar.

EXTERNO, NA. (Del lat. Externus): adj. Dícese de lo que obra o se manifiesta a lo exterior y en comparación o contraposición con lo interno.

A partir de las definiciones anteriores, si se reflexiona la acepción del vocablo "eficiencia externa", se puede presuponer que ésta es la virtud o facultad de poder producir efectos a lo exterior, o el efecto externo que produce una cosa.

Por otra parte se define impacto:

IMPACTO. (Lat. Impactus). M. Choque de un proyectil en el blanco. Huella que él deja. (Diccionario Enciclopédico Universal Marín)

IMPACTO. (Lat. Impactus). M. Choque de un proyectil en el blanco. Huella que él deja. Choque violento de un objeto con otro. En el boxeo, puñetazo. Figurado. Efecto, sensación o impresión intensa producida en alguien o algo como consecuencia de un suceso o acción. (Diccionario Enciclopédico SALVAT)

Del análisis de ambos conceptos generales, resulta obvio que la acepción de esta palabra emitida por el SALVAT es la que más se puede ajustar al objetivo del presente trabajo, es decir, que la palabra impacto será considerada como el efecto, sensación o impresión intensa producidas en alguien o algo como consecuencia de un suceso o acción. Pero que su vez, este concepto se asemeja al concepto de eficiencia.



Otros autores relacionan la eficiencia externa como la rentabilidad económica de la educación (De la Orden), (Ahumada), (Pérez Callejas,), entre otros; por otra parte, otros tantos la ven como un proceso de entrada y salida en un proyecto educativo, (Briones), (Gento Palacio), (Riaño,).

Al analizar estas concepciones diferentes se pueden ver dos elementos comunes en las mismas: un proceso de entrada (input) y salida (output) y establecer una comparación desde el punto de vista económico, de la rentabilidad del sistema educativo.

Aquí se parte de los conceptos de eficiencia que emite el Diccionario de la Real Academia Española y del concepto de impacto que presupone Guillermo Briones cuando plantea que:

"La evaluación del impacto es la que trata de establecer el logro de los objetivos del programa. Se denomina también, evaluación de resultados. De esta evaluación, que casi siempre se acompaña de la evaluación de procesos, debe distinguirse la evaluación de efectos entendida como la determinación de las consecuencias que puede producir un programa en su población o en el entorno por el hecho de haber logrado los resultados buscados."

De la definición anterior es importante dejar claro que la evaluación del impacto, al igual que la evaluación de la eficiencia externa es una evaluación de resultados, acompañada de una evaluación de procesos que converge en la determinación de consecuencias que puede producir un sistema educativo en su entorno social.

Por otra parte Samuel Gento emite una valoración desde el punto de vista funcional de la variable impacto, y expresa: "Los indicadores de evaluación del impacto pondrán de manifiesto los efectos que un producto

produce en el ámbito de incidencia de sus resultados. Para llevar a cabo esta estimación habrá que contar con la opinión de representantes del entorno físico, social y organizativo del plan mismo."

Aunque Briones y Gento no dan la definición de impacto, sí hacen una explicación funcional de los que ellos entienden como tal, aspecto éste con lo cual nos identificamos, por las siguientes razones:

Dejan bien establecido el tipo de evaluación que contempla la evaluación por resultados.

No ven a este tipo de evaluación (externa) como un ente independiente, por el contrario, consideran que siempre se debe de acompañar de la evaluación de procesos.

¿Cómo se puede dar la evaluación de un resultado, si no se sabe cómo, a través de qué vías y procedimientos, entre otros, se llegan a determinados resultados?

Este tipo de evaluación se basa en cómo la determinación de consecuencias, que puede producir un proyecto educativo en su entorno, desde el punto de vista social, económico y político, permite arribar a los resultados buscados.

Estos factores que conforman la evaluación de la eficiencia externa o impacto constituyen una unidad dialéctica, ya que no se pueden excluir una de otra y a su vez cada uno se interrelacionan dialécticamente, lo que permiten evaluar un proceso o un producto, al concluir una etapa, período, entre otros. De aquí que se considere a estos factores como un sistema.

La investigación educativa ha realizado algunos trabajos en torno al currículo y su desarrollo; aspecto que últimamente se lo toma muy en cuenta en la educación, y que no es otra cosa que la organización sistemática de las actividades escolares en procura de la excelencia académica del proceso educativo, en otras palabras, se lo podría considerar como el conjunto de vivencias y acontecimientos que se producen en la vida diaria de la institución educativa.

Pero hay que anotar que existen aspectos que no se explicitan en la propuesta curricular oficial y cuya presencia es consecuencia del constante entrenamiento de ideas, intereses y expectativas que manifiestan los grupos sociales de la institución, junto con las políticas y los propósitos educativos que se expresan en el proyecto educativo institucional.

Si nos apoyamos en una revisión panorámica de los diversos estudios realizados en el contexto educativo, en torno a esta temática, encontramos una variedad de aportaciones realizadas a la luz de las distintas posiciones teóricas y metodológicas que en su conjunto conforman toda una gama de enfoques epistemológicos y educativos así como las formas de abordar el estudio del currículo, bien por tanto destacamos dos tipos de tratamiento. El primer tipo visualiza el currículo como un “producto” de la planeación en el que se entienden el elemento y las fases que permiten la derivación de un modelo curricular.

En este tipo de trabajos el discurso se rige por el uso de términos tales como: “objetivos, contenidos, métodos de enseñanza, evaluaciones, etc.”, que con cierta lógica de organización se estructura un plan curricular específico. Al continuar con esta línea de estudio también encontramos la existencia de trabajos que postulan una fundamentación teórica del

funcionamiento y justificación del currículum, a partir del análisis profundo de los factores sociales, económicos y político que lo condicionan.

El propósito de este tipo de tratamientos es la construcción de un marco referencial que sitúe teóricamente al currículum como fase inherente al diseño curricular. El segundo tipo de estudios sobre el currículum lo interpretamos como un proceso en constante desarrollo, que no termina el momento en que se obtiene un producto, sino que se propaga a la realidad misma.

El currículum resulta ser, por lo tanto, un reflejo de la totalidad educativa, donde convergen e interactúan una gran variedad de relaciones y procesos que conforman la realidad educativa. Pues bien, este tratamiento que a través de la evaluación curricular y por las informaciones y resultados obtenidos, se posibilita la realización de los ajustes y adecuaciones pertinentes en procura de mejorar el plan curricular y que con ello se asegura la permanencia, la continuidad y éxito del proyecto.

Esta forma de concebir al currículum como proceso, maneja la evaluación como estrategia necesaria que vincula al producto curricular con la realidad educativa vista a través de sus resultados finales como índice de deserción y repitencia escolar, aprobación y eficiencia terminal, logro de objetivos, etc. A partir de esta información es posible retroalimentar al proceso mismo para su consecuente adecuación, lo que hace que el currículum se encuentre de una manera en constante desarrollo.

## **Desde el proceso de la estructura y organización funcional**

Se desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.

### **Ideas Fuerza**

- Herramienta básica para la organización y gestión de RRHH.
- En términos de estándares de desempeño y resultados esperables del puesto.
- Eliminación de actividades sin valor agregado.
- Descentralización en la toma de decisiones
- Transparencia en la gestión.
- Documento abierto y conocido por todos.

### **Criterios de Organización**

- ¿Quién? Gestores, docentes, orientadores y administrativos
- ¿Cómo? Entrevistas (quien desempeña el puesto, superior jerárquico, empleados). Cuestionarios. Observación directa. Técnicas de grupo nominal.
- ¿Cuándo? Primera actividad en RRHH, revisión anual
- ¿Para qué? Explicitar misión de cada puesto y mejorar la gestión de los RRHH.
- Orientar el desempeño profesional

### **Procesos**

- Análisis organizativo

- Análisis funcional
- Definición del modelo organizativo
- Definición del inventario de puestos de trabajo
- Descripción de puestos de trabajo

## **Resultados**

- Estructura organizativa
- Nivel de definición mínimo por puesto.
- Resultados e indicadores de medida.

Desde hace ya mucho tiempo existe una verdadera preocupación por mejorar la calidad de la educación y entre eso esta el campo administrativo de la misma. Dentro de la Institución existe la inconformidad por no poseer un Manual de Funciones que agilite la atención a representantes, es decir que optimice el trabajo dentro del Centro Escolar. Por lo cual requiere de una Reforma a la Estructura Orgánica y Funcional del Plantel. El proyecto toma como sustentos teóricos los fundamentos filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicológicos y legales.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El proyecto se basa en la Ley de Educación del 2008, con sus artículos 26, 27 y 28, donde se pide a las instituciones tener un Reglamento Interno, y propender al mejoramiento de Estructura Orgánica y Funcional de todos los Centros Educativos del país.

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR AÑO 2008**

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco de respeto a los derechos humanos, al medioambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intelectual, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez, impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz. Estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

**Art. 28.-** La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará en forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

**Art. 29.-** El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

## **Título VII**

### **Régimen del Buen Vivir**

#### **Capítulo Primero**

##### **Inclusión y equidad**

**Art. 340.-** El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo. El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación. El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

**Art. 341.-** El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y



principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o de discapacidad.

**Art. 342.-** El Estado asignará, de manera prioritaria y equitativa, los recursos suficientes, oportunos y permanentes para el funcionamiento y gestión del sistema.

### **Sección Primera**

#### **Educación**

**Art. 343.-** El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

**Art. 344.-** El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.

## **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Variable Independiente:**

La Estructura Orgánica y Funcional

### **Variable Dependiente:**

Reforma.

## **PREGUNTAS A CONTESTARSE**

¿El centro escolar cuida su estructura física y funcional para satisfacción de las necesidades de los estudiantes?

¿Los programas educativos del centro y la utilización de sus recursos humanos, económicos y físicos están organizados adecuadamente para poder alcanzar las metas propuestas?

¿El centro cumple sus propósitos educativos?

¿Qué efectos produce el diagnóstico en el Plan de Gestión de la estructura orgánica y funcional?

¿Cómo el conocimiento de falencias, omisiones y errores promueven a un cambio en la gestión educativa y administración organizacional?

¿Cómo lograr la integración de autoridades, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia para crear ámbitos de mejoras que generen cambios en el Centro Educativo?

¿Qué acciones de mejora se deben aplicar para el cambio Institucional?

¿Qué información organizacional y funcional se necesita aplicar para optimizar el trabajo laboral vinculado con la comunidad?

¿Qué efectos producirá la participación de los representantes en las actividades organizadas por el Centro Escolar?

### **DEFINICIONES CONCEPTUALES**

Los términos básicos deben ser entendidos e interpretados de acuerdo a las variables presentadas.

**AUTOEVALUACIÓN.-** Proceso reflexivo y valorativo que realiza el propio sujeto ante una tarea con el objetivo de conocer el estado de su práctica y, en su caso, poder así reorganizar y reelaborar el procedimiento para conseguir los objetivos previos.

**CALIDAD.** Es un concepto abstracto y relativo (de carácter comparativo) como ya se expresó. Es multidimensional, por la pluralidad de sus componentes. El mejoramiento de la calidad no es unilineal, viene definido desde muchas direcciones. Para mayor claridad del alcance del concepto de calidad, es necesario crear un lenguaje común en torno a la connotación de los términos relacionados con las manifestaciones de la calidad y con la posibilidad de medición y verificación de esas manifestaciones, como ser: criterio, indicador, índice, parámetro, instrumento y estándar.

**CIENTÍFICO.-** El método científico es la cadena de pasos (o acciones) basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso de conocimiento desde lo conocido hasta lo desconocido

**COEVALUACIÓN.-** Es la evaluación realizada entre pares o en grupo. Se realiza al reflexionar y valorar la dinámica de grupo de trabajo, el esfuerzo, la colaboración prestada a un trabajo en conjunto, las relaciones de grupo, qué acciones realizadas en su grupo le permitió aprender más, cómo pueden mejorar su actuación como grupo para alcanzar mejores resultados.

**COGNOSCITIVISMO.-** Corriente teórica que surge en la década de los 60 y que estudia el proceso de aprendizaje desde la lógica de los procesos de información.

**CONDUCTIVISMO.-** Modelo educativo cuyo enfoque es la conducta de los individuos, entre sus representantes Skinner.

**CONSTRUCTIVISMO.-** Confluencia de diversos enfoques psicológicos que enfatizan la existencia y prevalencia de procesos activos de autoestructuración y reconstrucción de los saberes culturales, los cuales permiten explicar la génesis del comportamiento y del aprendizaje.

**CONTENIDOS.-** Son aquellos aspectos de la realidad que han sido seleccionados para facilitar la asimilación de los saberes sociales y del patrimonio de la sociedad. Indican y precisan aquellos aspectos del desarrollo de los estudiantes que la educación trata de promover.

**CRITERIO.-** Es un principio valorativo que regula las manifestaciones del objeto de la evaluación. Esas manifestaciones se presentan en varias dimensiones. Entre otras: eficiencia, eficacia, relevancia y efectividad.

**CRITERIO DE EVALUACIÓN.-** Normas o reglas de valoración, base de los juicios y discernimientos.

**CURRÍCULUM.-** El currículum, es la especificación de las intenciones educativas, permitiendo guiar las acciones de los docentes. es decir, permite establecer el qué, cómo y cuándo enseñar y el qué, cómo y cuándo evaluar?.

**DESTREZA.-** Es la capacidad de ejecución de una actividad; se la vincula a una actividad específica, por lo que supone el dominio de formas peculiares de llevar a cabo una tarea.

**DIAGNÓSTICO.-** Proceso que permite llegar a un conocimiento preciso del educando y orientar mejorar el interaprendizaje.

**EDUCACIÓN.-** Conjunto de influencias que ejerce la sociedad sobre el individuo; fenómeno social históricamente condicionado; es un fenómeno social que ha acompañado al hombre a lo largo de su vida. En sentido estrecho lo definen a la manera siguiente: convicciones, actitudes, cualidades morales y del carácter, modos de conducta; proceso de formación premeditada de cualidades de la personalidad.

**EFICACIA.-** La eficacia debe ser entendida como la correspondencia entre los objetivos logrados, por una institución o por un programa, con las necesidades, expectativas y demandas sociales. La eficacia se puede manifestar por el grado de adecuación de la institución o programa, por el costo-efectividad o por el costo-beneficio de sus productos.

**EFFECTIVIDAD.-** Consiste en la congruencia que existe entre lo planificado y lo logrado por la institución o programa. Se expresa a través de las metas explícitas, el cumplimiento de las mismas y el logro de los aprendizajes.

**EFICIENCIA.-** Se entiende por eficiencia al uso óptimo que hace una institución o un programa de los recursos, con el fin de conseguir que los procesos conduzcan al logro de los objetivos. La eficiencia puede ser de orden administrativo y de orden pedagógico. La primera está referida a los recursos humanos, financieros, etc. La segunda se refiere a los medios operativos para el desarrollo curricular.

**ESTRATEGIAS.-** Las Estrategias de Aprendizaje son procedimientos que incluyen técnicos, operaciones o actividades, persiguen un propósito determinado.

**EVALUACIÓN.-** Es un proceso continuo, integral, participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor, que sustentan la consecuente toma de decisiones. Permite mejorar, de manera gradual, la calidad del objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

**EVALUACIÓN CONTINUA.-** Significa recoger información continuamente con instrumentos variados y versátiles sobre el aprendizaje de los escolares con el fin de ir adecuando el proceso a las necesidades educativas.

**EVALUACIÓN CUANTITATIVA.-** Se atribuye números a realidades complejas, es imprecisa, rigurosa y no permite contemplar cuestiones que tienen que ver con el cómo aprende el alumno, cómo relaciona lo aprendido, para qué le sirve, cómo integra los nuevos conocimientos a los ya asimilados, cómo es su actitud hacia el aprendizaje, etc.

**EVALUACIÓN DEL RIESGO / ANÁLISIS.-** Metodología para determinar la naturaleza y el grado de riesgo a través del análisis de amenazas potenciales y evaluación de condiciones existentes de vulnerabilidad que pudieran representar una amenaza potencial o daño a la población, propiedades, medios de subsistencia y al ambiente del cual dependen.

El proceso de evaluación de riesgos se basa en una revisión tanto de las características técnicas de amenazas, a saber: su ubicación, magnitud o intensidad, frecuencia y probabilidad; así como en el análisis de las dimensiones físicas, sociales, económicas y ambientales de la vulnerabilidad y exposición; con especial consideración a la capacidad de enfrentar los diferentes escenarios del riesgo.

**EVALUACIÓN SUMATIVA.-** La evaluación que se realiza al término de la situación, ciclo o proceso de enseñanza y aprendizaje. El fin principal de este tipo de evaluación consiste en valorar si el proceso de enseñanza fue eficaz para que los alumnos alcancen las intenciones educativas planeadas previamente.

**ESTANDAR.-** Se lo considera como el parámetro mínimo exigido para considerar satisfactorio el logro alcanzado por el objeto de la evaluación.

**ESTRUCTURA.-** Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera.

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.-** Es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella.

**FUNCIONAL.-** Es aquello perteneciente o relativo a las **funciones**. El concepto está vinculado a algo o alguien que funciona o sirve.

**GESTIÓN EDUCATIVA.-** Aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional en las diversas instancias y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.

**GLOBALIZACIÓN.-** Proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial.

**HABILIDADES.-** A fin de analizar los hechos y/o fenómenos en la mejor forma, el estudiante requiere desarrollar: La observación, Medición clasificación, hipótesis, predicción.

**HOLÍSTICA.-** Quiere decir que debe incorporarse al proceso del curso y contemplar diferentes momentos de evaluación; inicial ,de proceso y final, esto es debe incorporar las siguientes funciones: diagnóstica, formativa y sumativa.

**INDICADOR.-** Es la manifestación o traducción de una cualidad o propiedad del objeto de la evaluación. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos, cuando señalan una relación, se expresan en índices.

**INDICADOR CUALITATIVO.-** Valoraciones o juicios sobre el centro; suelen graduarse según niveles, lo cual permite que puedan ser cuantificados convencionalmente.



**INDICADOR CUANTITATIVO.-** Relación matemática, cociente o porcentaje entre dos datos, habitualmente.

**INDICE.-** Es la expresión numérica que representa una relación de dos características de una población.

**INNOVADOR.-** De innovación: Es un proceso dinámico de cambios específicos y novedosos que tienen como resultado el crecimiento personal, institucional y social. En la innovación se destaca el lado institucional y social de la creatividad. “Proyectar, diseñar implicarse en la realización de innovaciones equivale a actuar creativamente siempre que ello comporte la posesión y comunicación de nuevas ideas... toda innovación, así entendida, parte de la iniciativa personal, implica cambio y transformación, sigue un proceso de dentro hacia fuera, viene condicionada por el medio y ha de superar ciertos obstáculos o resistencias”

**INSTRUMENTO.-** Se constituye en el medio de recolección de información.

**INTEGRAL.-** Quiere decir que alcanza a todos los ámbitos de desarrollo del alumno: intelectual, afectivo y social.

**MANUAL.-** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

**METAEVALUACIÓN.-** Reflexión y análisis sobre la propia evaluación, los procesos y los resultados.

**MÉTODO.-** El término método proviene de dos voces griegas "metha" (junto a) y "odos" (camino); por tanto, el método es el camino seguido para construir y alcanzar un conjunto. El vocablo método tiene dos significados fundamentales: 1) toda investigación u orientación de la investigación; 2) una particular técnica de la investigación. El primer significado no se distingue del de "investigación" o "doctrina". El segundo significado es más restringido e indica un procedimiento de investigación ordenado, repetible y autocorregible, que garantiza la obtención de resultados válidos.

**MÉTODO DEDUCTIVO.-** Va de lo general a lo particular. Es una forma de razonamiento de la que se desprende una conclusión a partir de una o varias premisas.

**MÉTODO INDUCTIVO.-** Es el proceso inverso del pensamiento deductivo, es el que va de lo particular a lo general. La base es, la figuración de que si algo es cierto en algunas ocasiones, lo será en otras similares aunque no se puedan observar.

**ORGANIZACIÓN.-** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

**PARAMETRO.-** Unidad de medida de los atributos del objeto de evaluación. Para comparar los atributos con el parámetro se recurre a instrumentos de recolección de información.

**PENSAMIENTO ANALÍTICO.-** Realiza la separación del todo en partes que son identificadas o categorizadas.

**PENSAMIENTO CRÍTICO.-** Examina la estructura de los razonamientos sobre cuestiones de la vida diaria, y tiene una doble vertiente analítica y evaluativa. Intenta superar el aspecto mecánico del estudio de la lógica.

**PENSAMIENTO INTERROGATIVO.-** Es el pensamiento con el que se hacen preguntas, identificando lo que a uno le interesa saber sobre un tema.

**PENSAMIENTO SISTÉMICO.-** Es una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones. Sistémico deriva de la palabra Sistema, lo que nos indica que debemos ver las cosas de forma interrelacionada.

**PERFIL DE CENTRO.-** Conjunto de indicadores agrupados por bloques o ámbitos.

**PROCEDIMENTAL.-** Conocimiento que hace referencia al cómo de las cosas, a los procedimientos.

El conocimiento procedimental se adquiere gradualmente a través de la práctica y está relacionado con el aprendizaje de las destrezas.

**PROCESO.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**PROCESO EDUCATIVO.-** Experiencia por la que atraviesa el educando, su actividad interna y externa y sus relaciones de aprendizaje mediado con las condiciones de intencionalidad, reciprocidad, significado y trascendencia ante la situación en que se encuentra.

**PROCESO EVALUATIVO.-** Aquí se encuentran diferentes alternativas de observación destinadas a establecer valoraciones a lo largo del proceso educativo. De Ketele denomina a estos instrumentos “observación libre, sistemática y provocada”.

**PROCESO PEDAGÓGICO.-** Es la educación como proceso escolar y más ampliamente puede definirse como el sistema de actuaciones del maestro y sus discípulos en el marco organizativo escolar, fundamentado en determinada teoría pedagógica, orientado hacia objetivos institucionales y desarrollado en estrecha interrelación con la familia y la comunidad para lograr el desarrollo integral del alumno.

**RELEVANCIA.-** Esta debe ser concebida como el reflejo de los fines de la institución o del programa. Se refiere al "para qué se educa". La dimensión del criterio de relevancia se manifiesta a través de la pertinencia, el impacto y la oportunidad con las que la institución o programa de formación profesional afectan al contexto en el que se insertan.

**SISTEMA EDUCATIVO.-** Forma en la cual se organiza la educación formal y sus diferentes niveles en un determinado país. Para cada nivel se definen las exigencia de ingreso y egreso, currículo de cada nivel.

**VALORACIÓN CRITERIAL.-** Importancia o peso que se atribuye conceptualmente a un indicador o ítem que se ajusta a paradigma o modelo de evaluación que se propone en el diseño y valor atribuido a un indicador.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de enfoque cualicuantitativo ya que hace referencia a las cualidades con respecto a las cantidades.

Muñoz, R. (2008) se refiere a **“la descripción de los diversos esquemas y procedimientos para efectuar las observaciones y/o experimentos que permitirán obtener la información que demanda el estudio”** (pág. 95).

El presente proyecto relaciona a la evaluación de la estructura Orgánica y Funcional con la efectividad educativa, donde los informantes del estudio son los actores principales del proceso: Directora y docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia de Durán de quienes se recabará la información para identificar las falencias en la estructura Orgánica y Funcional del mencionado Centro Escolar. Mediante el instrumento de la Encuesta se busca comprender las dimensiones e indicadores del problema.

#### **Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es bibliográfica, porque se va a acudir a textos especializados en las variables del Problema. Para el Abogado Pacheco Gil, Oswaldo, profesor de la Facultad de Filosofía, la investigación bibliográfica constituye:

**La investigación de problemas determinados con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento, producido este por la utilización de fuentes primarias en el caso de los documentos y secundarias en el caso de los libros, revistas, periódicos y otras publicaciones. (pág. 45)**

La ejecución de este trabajo pretende solucionar las carencias de la estructura orgánica y funcional de la Institución.

La investigación también es de modalidad documental porque se va a acudir a la información oficial que existe en los archivos de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Institución de Post Grado y Educación Continua, Programa de Maestría en Gerencia Educativa, modalidad de campo porque se va a entrevistar a la Directora, y realizar encuestas a los docentes del Centro.

**Proyecto factible** o de interpretación

Yépez, V. (2008), cuando se refiere al proyecto factible dice textualmente:

**Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas de tecnología, métodos y procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental; de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (pág. 36)**

Es de proyecto factible porque se va a proponer el cambio a través de una Reforma.

## **Tipo de investigación**

### **Descriptiva**

Hernández, S. en el año, (2008), manifiesta:

**El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.**  
(pág. 84)

El tipo de investigación es descriptiva, porque describe los hechos y fenómenos pasados, situándose en el presente. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial, lógicamente en éste proceso se aplicará el método descriptivo con sus correspondientes pasos como son la delimitación del problema, preguntas a contestarse, recolección de datos y análisis.

### **Explicativa**

Hernández, S. en el año (2008), afirma:

**La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones**

Este modelo de investigación permite explicar que es necesaria la evaluación en el plantel para detectar falencias o errores que impiden el normal desenvolvimiento del quehacer educativo, que analice los problemas estructurales y funcionales para el eficaz desarrollo organizacional y funcional.

## Población y muestra

### Población

#### Población o Universo

Es importante citar el concepto de población, del “Texto de Investigación científica”, que dice lo siguiente:

**Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo, población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (pág. 115)**

#### Cuadro No. 4

Estratos	Población
Directora	1
Docentes	11
Estudiantes	300
Representantes Legales	298
<b>Total</b>	<b>610</b>

Elaborado por el autor

La población está conformada de la siguiente manera: 1 directora y 11 docentes. Es el conjunto de personas que constituyen el proceso de investigación, la misma que contienen características comunes en cuanto a conocimiento institucional y funcional.

#### Muestra:

La muestra **“es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”**; por lo tanto resulta comprensible señalar que la muestra es una pequeña parte de la población, es la porción que se toma del universo en estudio.



**Población:** 610

**Simbología:**

**n** = Tamaño de la muestra

**PQ** = Constante de la varianza poblacional (0.25)

**N** = Tamaño de la población.

**E** = Error máximo admisible (al 2% 0.02; al 3% 0.03; al 4% 0.04; al 5% al 6% 0.06; al 7% 0.07; al 8% 0.08; etc.) A mayor error probable, menos tamaño de la muestra.

**K** = Coeficiente de corrección del error (2)

$$\text{Fórmula: } n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$E = \text{Porcentaje de error al } 9,85\% = \frac{9.85}{100} = 0,0985$$

$$n = \frac{0.25 \times 610}{(610 - 1) \times \frac{0.0985^2}{2^2} + 0.25} = \frac{152}{\left(609 \times \frac{9.70225^{-3}}{4}\right) + 0.25}$$

$$n = \frac{152}{1,702911938} = 90$$

**Cuadro No. 5**

<b>Estratos</b>	<b>Muestra</b>
Directora	1
Docentes	11
Estudiantes	40
Representantes Legales	38
<b>Total</b>	<b>90</b>

Elaborado por el autor

Luego de aplicar la fórmula, se obtuvo una muestra representativa de 90 personas: 1 directora, 11 docentes, 40 estudiantes y 38 representantes legales a quienes se les aplicó el instrumento de la encuesta.

### **Instrumentos de investigación**

La información se obtuvo a través de las técnicas de la observación y la encuesta:

**Técnica de la Observación**, mediante una mirada a la Institución se comprobó el estado de la estructura física, ubicación de las aulas, capacidad para albergar la población estudiantil.

**Encuesta**, en ella se obtiene información escrita del encuestado: autoridad, docentes y padres de familia.

### **Criterio de expertos**

Para este estudio se ha considerado el criterio de tres expertos magíster en educación. Su criterio permitió mejorar las preguntas previo a ser tomadas a los diferentes estratos de la muestra seleccionada.

**Experto 1:** Elena Hurtares Izurieta.- Docente universitaria. Trabaja en el departamento de Post Grado y de Práctica Docente, es abogada, catedrática de Estudios a Distancia.

**Experto 2:** Luna Estrella Norma.- Docente Universitaria. Máster en Gerencia Educativa.

**Experto 3:** José Amable Salazar Sánchez.- Docente Universitario.

### **Validez y Confiabilidad**

Los expertos anteriormente mencionados revisaron y analizaron los objetivos, matriz de operacionalización de las variables y cuestionario de encuestas bajo los criterios de congruencia, calidad y tendenciosidad.

### **Procedimiento de la investigación**

- Identificación y formulación del problema.
- Elección del tema.
- Determinación de las variables.
- Selección bibliográfica.
- Selección de los instrumentos de investigación.
- Aplicación y recolección de información.
- Procesamiento y análisis de resultados.
- Diagramación estadísticas.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de la propuesta.
- Reuniones de asesorías con el tutor.
- Aprobación del proyecto.
- Defensa.

## Operacionalización de las variables

**Cuadro No. 6**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Independiente</b>  Evaluación de la estructura Orgánica y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia. Frente a la efectividad educativa.	Estructura.	Conocimientos del directivo.
		Políticas.
		Objetivos.
		Estrategias
		Elaboración de planes y programas.
	Orgánica.	Aula.
		Centro Educativo.
		Sector educativo.
	Funcional.	Profesional.
		Interrelacional.
	Efectividad.	Educación.
	Evaluación Diagnóstico.	Falencias.
Omisiones.		
Errores.		
<b>Dependiente</b>  Reforma.	Reordenación de estructuras.	Adecuación a los planteamientos del Sistema Educativo actual.
	Reforma de los elementos curriculares.	Adaptación curricular.
		Indagar fórmulas organizativas y funcionales más convenientes.
		Atender eficazmente la diversidad y pluralidad.
	Optimización organizativa, funcional.	Instrumentos. Recursos.

Elaborado por el autor

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

La etapa de análisis e interpretación de los resultados tiene contenido, gráfico e interpretación basados en el marco teórico y el criticismo del autor.

La interpretación consistió en el examen de la tabla de frecuencias a fin de deducir el mayor número de observaciones válidas para el estudio.

La lectura de las frecuencias se llevó a cabo en relación con la columna de los valores o puntajes ordenados.

Para describir los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos, se recurrió a dos estrategias: las tablas de frecuencias y la representación gráfica estadística por cada uno de los ítems del instrumento de recolección aplicado.

Tanto tablas, gráficos y análisis, se presentaron con claridad a efectos de garantizar su comprensión.

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos, en el presente trabajo, se siguieron los procedimientos estadísticos aplicables en toda investigación educativa.

## Encuesta a Directora y Docentes

1.- ¿Usted considera que la gestión del Directivo ha mejorado políticas, objetivos, estrategias y elaboración de planes y programas?

**Cuadro No. 7**

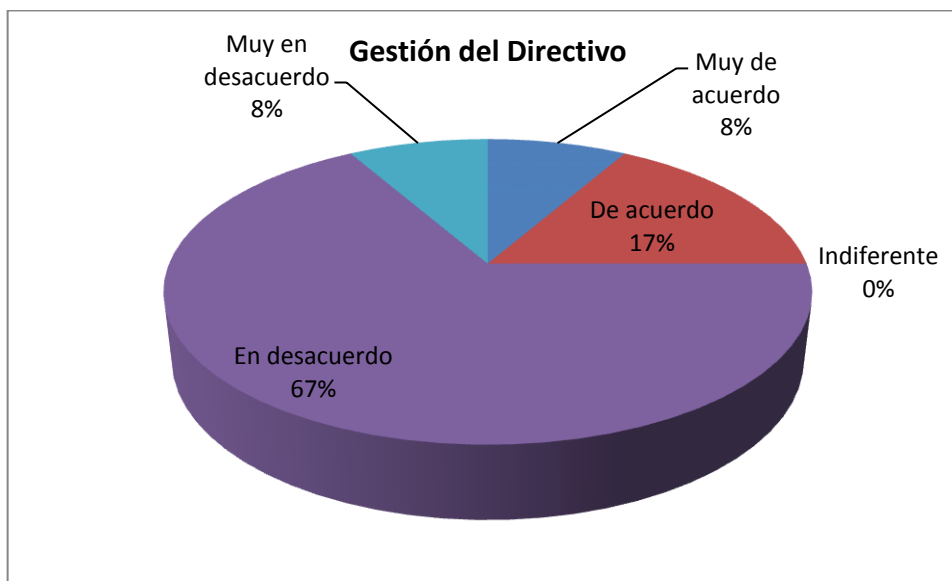
### Gestión del Directivo

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	1	8
De acuerdo	2	17
Indiferente	0	0
En desacuerdo	8	67
Muy en desacuerdo	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 1**



**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** El 67% de los encuestados están en desacuerdo que la gestión del Directivo ha mejorado políticas, objetivos, estrategias y elaboración de planes y programas.

**Conclusión:** Si se aspira a una educación de calidad, hay que favorecer al cambio y cumplir su compromiso social.

2.- ¿Considera usted que la estructura orgánica se adapta a las necesidades de aula, centro y sector educativo?

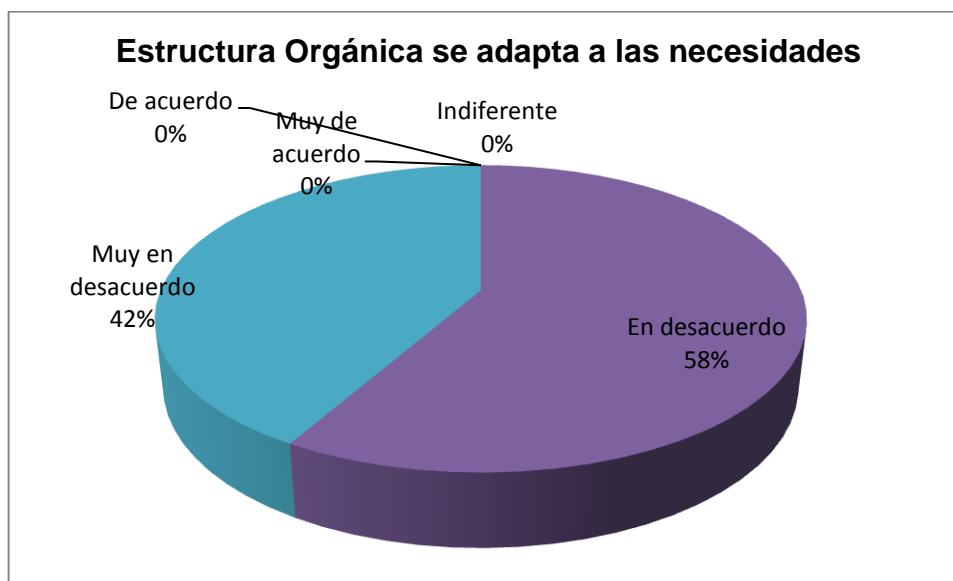
**Cuadro No. 8**

**Estructura Orgánica se adapta a las necesidades**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	8
Indiferente	0	0
En desacuerdo	7	59
Muy en desacuerdo	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 2**



**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los encuestados están en desacuerdo en un 59%, manifiestan que la estructura orgánica no se adapta a las necesidades, centro y sector educativo, el 33% está muy en desacuerdo y solo el 8% de acuerdo.

**Conclusión:** Las autoridades han de diseñar y aplicar un instrumento metodológico para saber las causas y consecuencias de esta problemática.

3.- ¿Usted considera que los actores del proceso educativo se desempeñan eficazmente en lo profesional y comunicacional?

**Cuadro No. 9**

**Desempeño eficaz en lo profesional y comunicacional**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Indiferente	0	0
En desacuerdo	7	58
Muy en desacuerdo	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Gráfico No. 3**



Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Análisis:** Los encuestados están en un 58%, en desacuerdo de que los actores del proceso educativo tengan un desempeño eficaz en lo profesional y comunicacional. El 42%, muy en desacuerdo.

**Conclusión:** Se infiere que ello es consecuencia de algunos problemas en la institución.



4.- ¿Cree usted que es necesaria la evaluación institucional para detectar falencias, omisiones y errores en la Institución?

**Cuadro No. 10**

**Necesidad de la evaluación institucional**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	5	41
De acuerdo	5	42
Indiferente	0	0
En desacuerdo	2	17
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 4**



**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los encuestados en un 83% están de acuerdo en la necesidad de la evaluación. El 17% está en desacuerdo.

**Conclusión:** Esta sí permitirá encontrar posibles falencias, omisiones y errores en la Institución.

5.- ¿El profesorado interviene en la fijación de los objetivos generales del Centro?

**Cuadro No. 11**

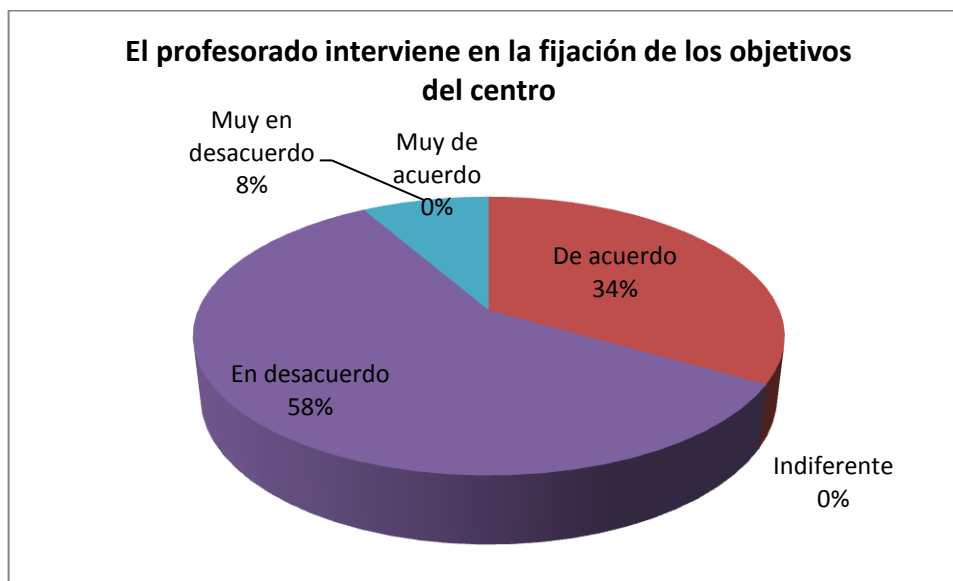
**El profesorado interviene en la fijación de los objetivos del Centro**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	34
Indiferente	0	0
En desacuerdo	7	58
Muy en desacuerdo	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 5**



**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los docentes opinan en un 58% estar en desacuerdo que el profesorado interviene en la fijación de objetivos del Centro. El 34%, de acuerdo y el 8% muy en desacuerdo.

**Conclusión:** La escuela debe ser: flexible, participativa en las decisiones, con un reparto claro de responsabilidades, con una buena comunicación interna y externa.

6.- ¿Considera que los docentes son responsables de las actividades que se planifican en el Centro?

**Cuadro No. 12**

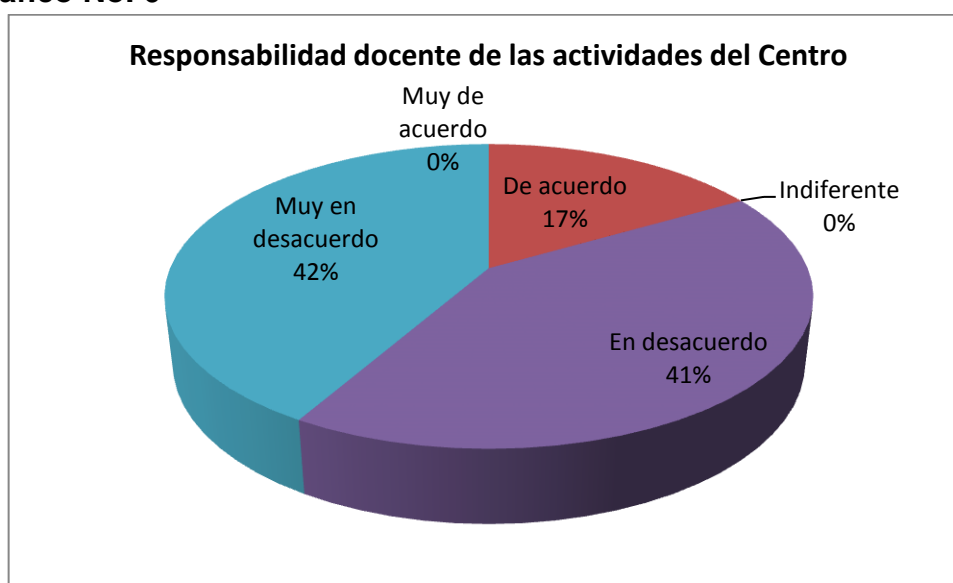
**Responsabilidad docente de las actividades del Centro**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	17
Indiferente	0	0
En desacuerdo	5	41
Muy en desacuerdo	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Gráfico No. 6**



Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Análisis:** Los docentes no admiten en un 83% que las actividades que se planifican en el Centro son de su responsabilidad. Solo el 17% está de acuerdo.

**Conclusión:** El trabajo de un Centro Escolar debe ser cooperativo e interdisciplinario, de lo contrario el proceso enseñanza aprendizaje no permitirá el desarrollo de habilidades y destrezas esperadas.

7.- ¿Cree que es importante un cambio en la Institución que atienda la diversidad?

**Cuadro No. 13**

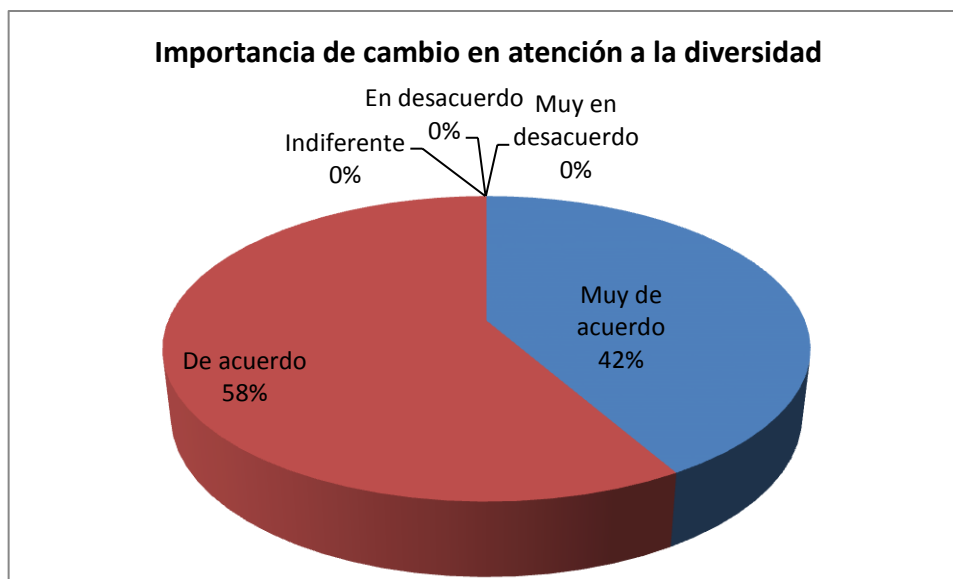
**Importancia de cambio en atención a la diversidad**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	5	42
De acuerdo	7	58
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Gráfico No. 7**



Fuente: Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Análisis:** Los docentes están de acuerdo en un 58% que la Institución requiere un cambio en atención a la diversidad; el 42%, muy de acuerdo.

**Conclusión:** La educación en y para la diversidad propone el desarrollo de los alumnos dentro de un contexto escolar que sea respetuoso y comprensivo de la diversidad personal y colectiva.

8.- ¿Considera que el mejoramiento educativo de la institución será logrado con una Reforma de la estructura orgánica y funcional?

**Cuadro No. 14**

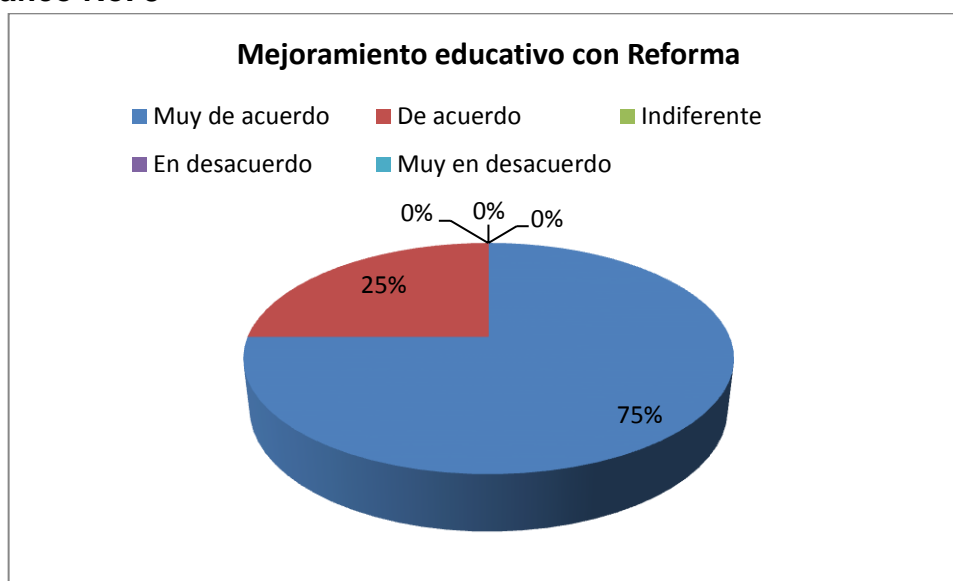
**Mejoramiento educativo con Reforma**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	9	75
De acuerdo	3	25
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 8**



**Fuente:** Encuesta a Docentes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los docentes opinan en su mayoría, un 75% que están muy de acuerdo que el mejoramiento educativo será logrado con la Reforma; el 25% está de acuerdo.

**Conclusión:** Una evaluación del Centro es el paso previo que conduce a planeamiento de mejoras educativas con actitudes de cambio en la Reforma educativa.

## Encuesta a Estudiantes

1.- ¿Observas que las instalaciones de la Institución son seguras?

Cuadro No. 15

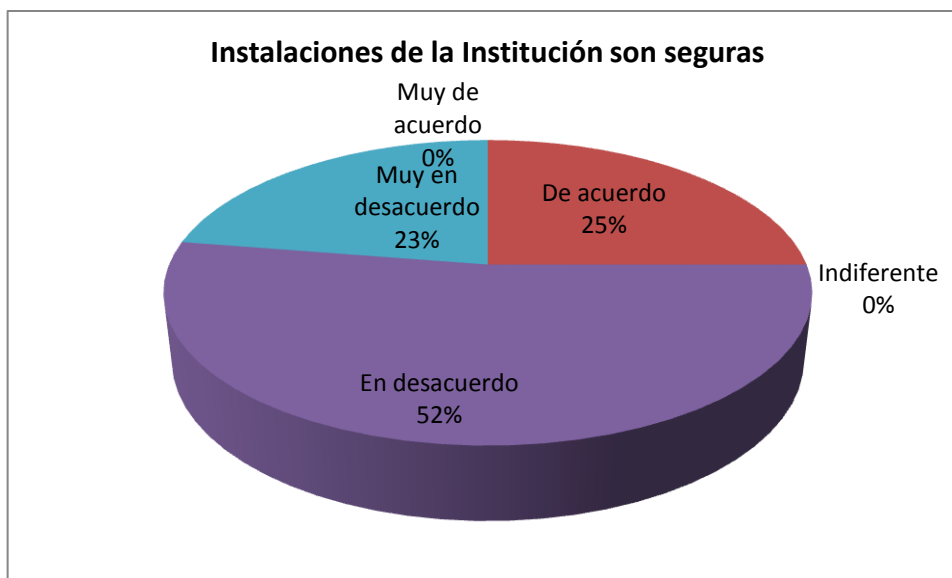
### Instalaciones de la Institución son seguras

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	10	25
Indiferente	0	0
En desacuerdo	21	52
Muy en desacuerdo	9	23
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

Elaborado por: Investigador

**Análisis:** Los estudiantes en su mayoría en un 52% están en desacuerdo de que las instalaciones de la Institución sean seguras; el 23% muy en desacuerdo y el 25%, de acuerdo.

**Conclusión:** Esto indica que la estructura física no brinda la confianza necesaria para realizar las actividades educativas.

2.- ¿El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes?

**Cuadro No. 16**

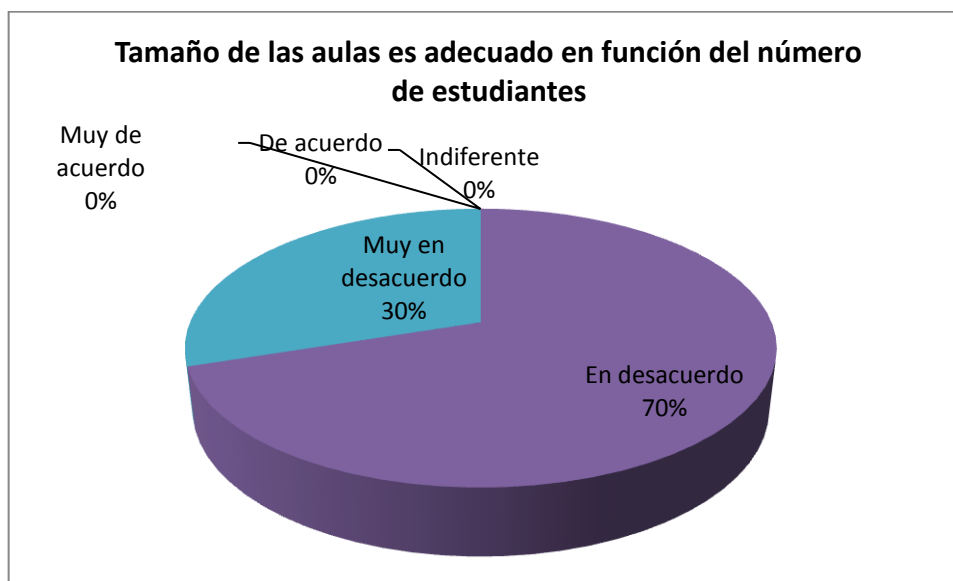
**Tamaño de las aulas adecuado al número de estudiantes**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Indiferente	0	0
En desacuerdo	28	70
Muy en desacuerdo	12	30
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 10**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los estudiantes están en desacuerdo en un 70% que el tamaño de las aulas sea adecuado al número de estudiantes. El 30% está muy en desacuerdo.

**Conclusión:** Esto indica que hay un número mayor de estudiantes y que las aulas no abastecen.

3.- ¿En el Centro escolar se realizan actividades para difundir los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?

**Cuadro No. 17**

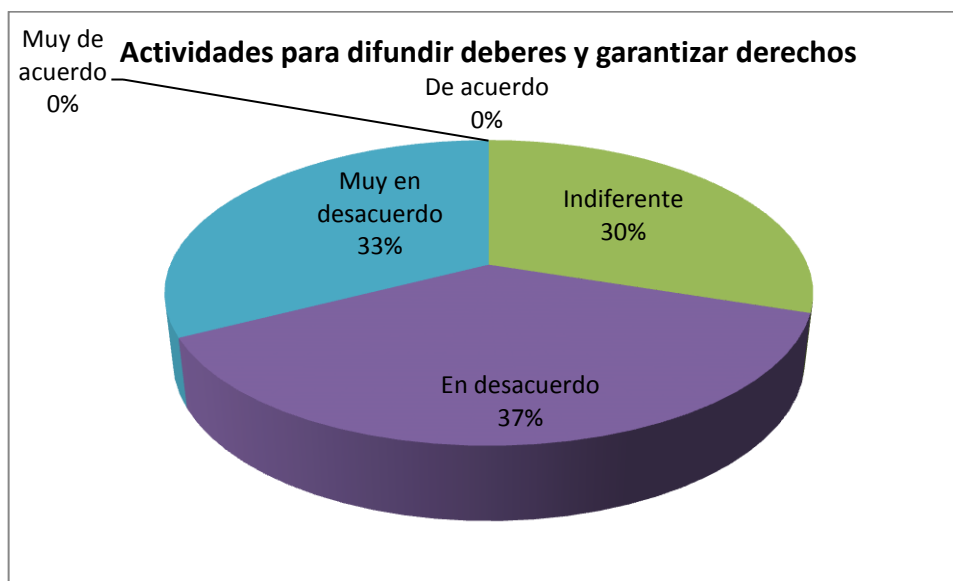
**Actividades para difundir deberes y garantizar derechos**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Indiferente	12	30
En desacuerdo	15	37
Muy en desacuerdo	13	33
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 11**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los estudiantes expresan en un 37%, estar en desacuerdo que en la Institución se realicen actividades para difundir deberes y garantizar derechos; el 33% está muy en desacuerdo y el 30% es indiferente.

**Conclusión:** Al centro escolar le falta planificar actividades como el gobierno estudiantil.



4.- ¿La Institución te ha ayudado al mejoramiento del aprendizaje en las áreas donde encuentras dificultades?

**Cuadro No. 18**

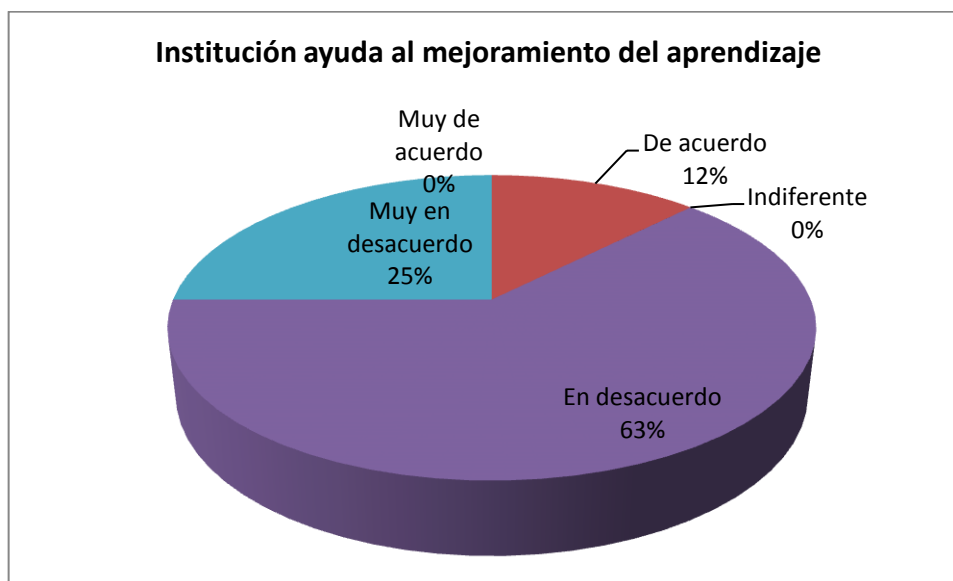
**Institución ayuda al mejoramiento del aprendizaje**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	12
Indiferente	0	0
En desacuerdo	25	63
Muy en desacuerdo	10	25
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 12**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los estudiantes en su mayoría, 63% están en desacuerdo de que la Institución los haya ayudado al mejoramiento del aprendizaje en las áreas donde encuentran dificultades.

**Conclusión:** La institución promoverá la calidad educativa si se preocupa por todos los estudiantes y ayudarlos a superar sus dificultades.

## 5.- ¿Te gusta permanecer en el Centro Escolar?

**Cuadro No. 19**

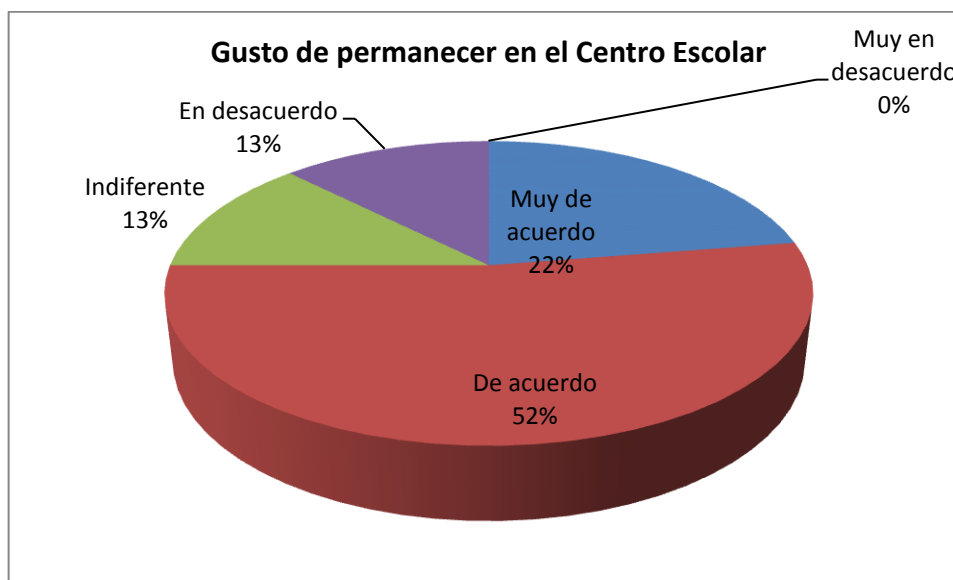
### Gusto de permanecer en el Centro Escolar

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	9	22
De acuerdo	21	52
Indiferente	5	13
En desacuerdo	5	13
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 13**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los estudiantes expresan en su mayoría; un 52%, su gusto por permanecer en el Centro Escolar. El 22% está muy de acuerdo, el 13% es indiferente y el 13% está en desacuerdo.

**Conclusión:** Puede haber muchos problemas, pero la necesidad de estudiar y de acudir a una Institución Educativa permite hacer frente a cualquier dificultad u obstáculo, académico o humano.

6.- ¿Existe simpatía y confianza mutua entre estudiantes y los profesores?

**Cuadro No. 20**

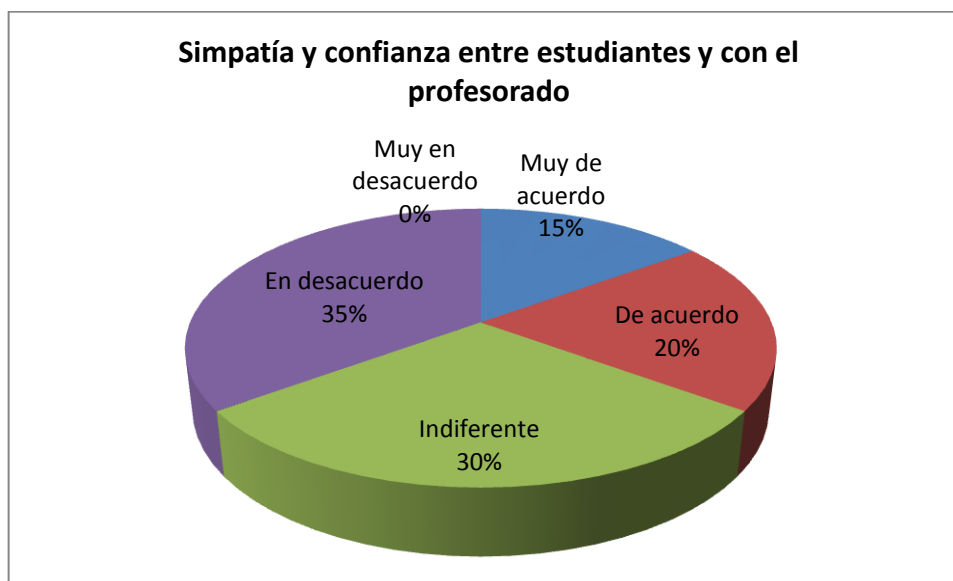
**Simpatía y confianza entre estudiantes y con el profesorado**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	6	15
De acuerdo	8	20
Indiferente	12	30
En desacuerdo	14	35
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 14**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los estudiantes en su mayoría están en desacuerdo, en un 35% que existe simpatía entre los estudiantes y entre ellos y los profesores.

**Conclusión:** En relación a cómo enseñar se ha de construir un clima relacional en el aula que se base en la aceptación, la seguridad, y la confianza mutuas entre el profesorado y el alumnado.

## Encuesta a Representantes Legales

1.- ¿Usted considera que el Centro Escolar brinda cuidado y mantenimiento necesario?

**Cuadro No. 21**

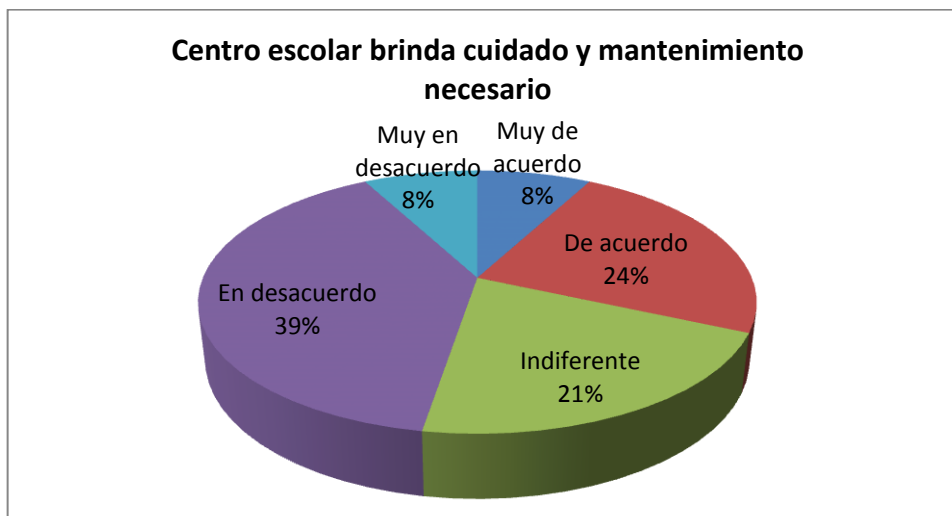
### Centro escolar brinda cuidado y mantenimiento necesario

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	3	8
De acuerdo	9	24
Indiferente	8	21
En desacuerdo	15	39
Muy en desacuerdo	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 15**



**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia

**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los representantes legales en su mayoría, un 39% están en desacuerdo que el Centro escolar brinda cuidado y mantenimiento de los espacios escolares.

**Conclusión:** Todos los actores del proceso educativo deben participar del cuidado los bienes así como en la limpieza de la institución porque, “una escuela aseada, no es la que más se limpia, sino la que menos se ensucia”.

2.- ¿Siente que la Institución, su Directivo y docentes se esfuerzan por ofrecer una educación de calidad?

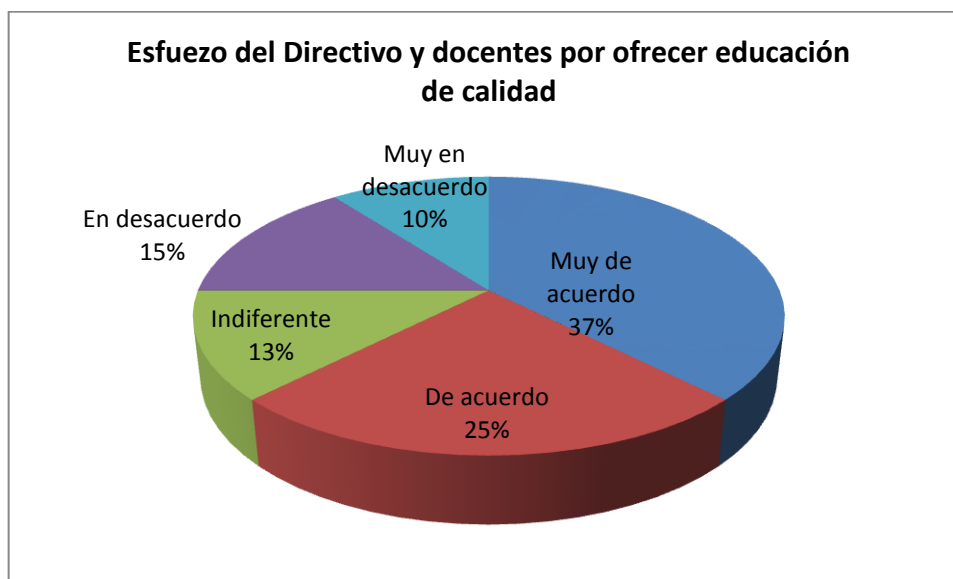
**Cuadro No. 22**

**Esfuerzo del Directivo y docentes por ofrecer educación de calidad**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	18	37
De acuerdo	12	25
Indiferente	6	13
En desacuerdo	7	15
Muy en desacuerdo	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 16**



**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los representantes en su mayoría manifiestan estar de acuerdo en un 37% del esfuerzo del Directivo y docentes por ofrecer una educación de calidad. El 25% está de acuerdo. Un 13% es indiferente y un 15% está en desacuerdo.

**Conclusión:** Sería recomendable que la Institución realice un proceso de evaluación para detectar fallas o errores y así poder darles una solución.

3.- ¿Considera que la orientación familiar recibida de la Institución ha logrado cambios en el rendimiento educativo de su representado?

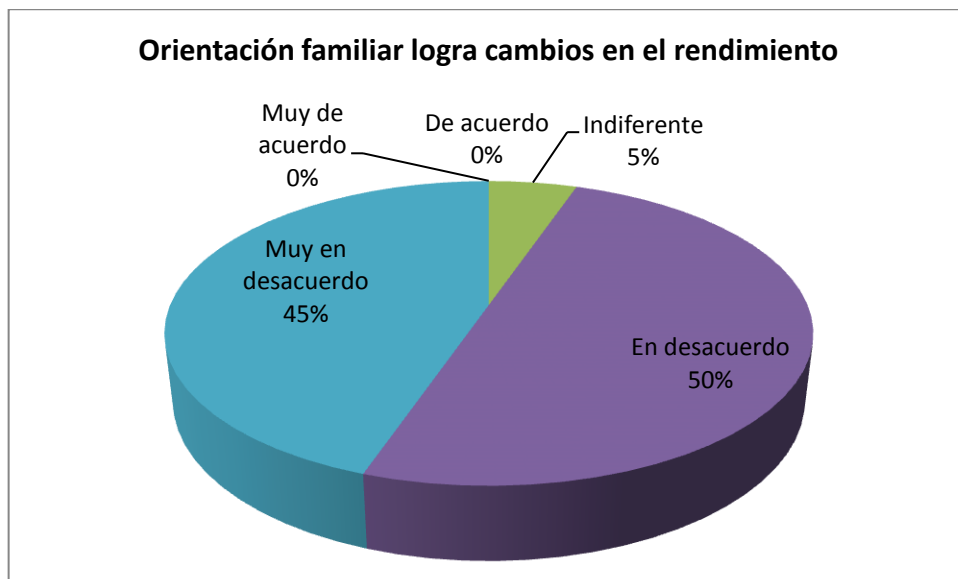
**Cuadro No. 23**

**Orientación familiar logra cambios en el rendimiento**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Indiferente	2	5
En desacuerdo	19	50
Muy en desacuerdo	17	45
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 17**



**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los representantes legales, el 50% están en desacuerdo que la orientación recibida ha logrado cambios en el aprendizaje de sus representados. El 45% está muy en desacuerdo.

**Conclusión:** La continua revisión del Plan Estratégico Institucional mejora el desempeño de la docencia para las diversas asignaturas.

4.- ¿El Centro Escolar le informa sobre Planes, Programas y Actividades a llevarse a cabo en la Institución?

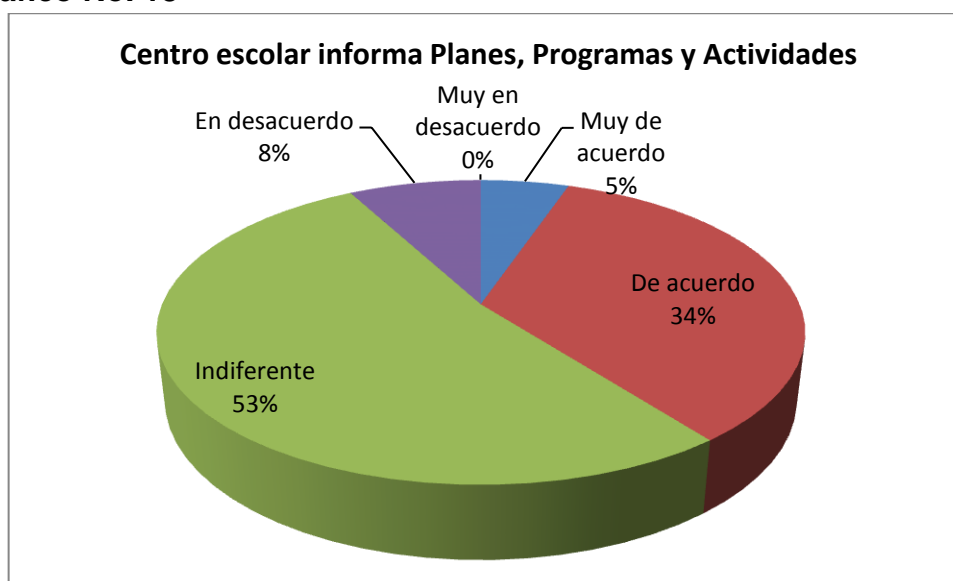
**Cuadro No. 24**

**Grado de conocimiento del Directivo Institucional**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	2	5
De acuerdo	13	34
Indiferente	20	53
En desacuerdo	3	8
Muy en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 18**



**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Una mayoría de encuestados, el 53% demuestran su quemeimportismo con un indiferente. Existe cierta apatía de los representantes por acudir al llamado de la institución de participar en la educación de sus representados.

**Conclusión:** La Institución ha de encontrar las estrategias adecuadas para que colaboren en beneficio de todos.

5.- ¿Considera importante brindar apoyo a su representado para que pueda cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

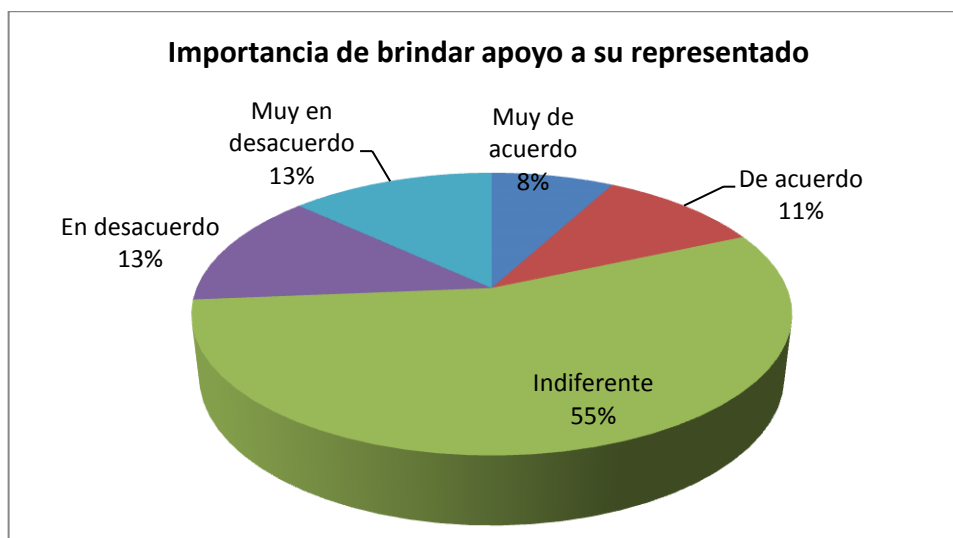
**Cuadro No. 25**

**Importancia de brindar apoyo a su representado**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	3	8
De acuerdo	4	11
Indiferente	21	55
En desacuerdo	5	13
Muy en desacuerdo	5	13
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico No. 19**



Fuente: Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
Elaborado por: Investigador

**Análisis:** Los encuestados en un 55% manifiestan estar indiferentes ante la importancia de brindar apoyo a su representado/a. El resultado refleja la existencia de muchos representantes que creen estar disculpados por su trabajo y delegan toda la responsabilidad al Centro Escolar.

**Conclusión:** Hay mucho que trabajar para que reflexionen y tomen conciencia de que si aman a sus representados no les pueden negar el derecho de su apoyo y comprensión y que la ayuda no solo es material sino afectiva.



6.- ¿Estaría dispuesto a participar en programas como el de alimentación escolar, escuela para padres y así contribuir al mejoramiento educativo?

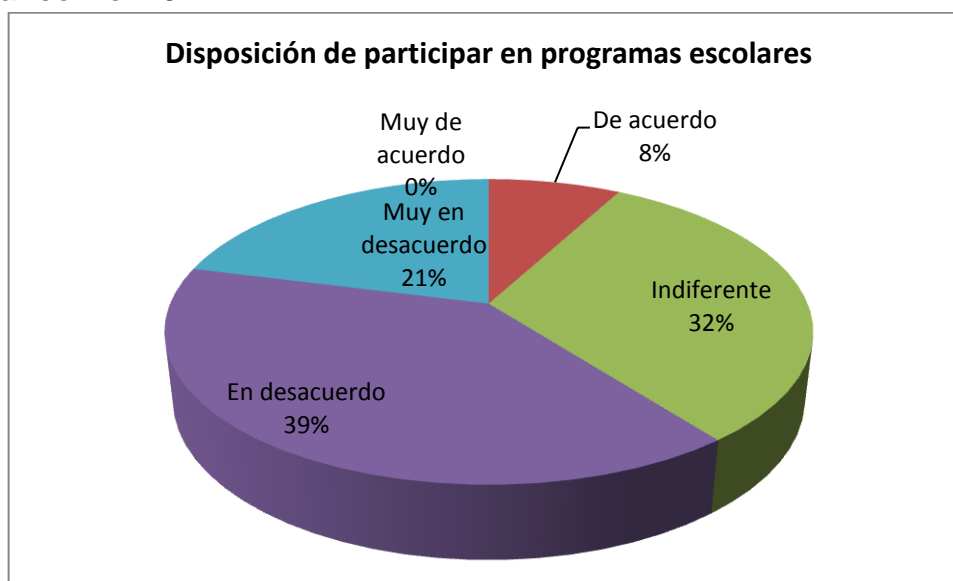
**Cuadro No. 26**

**Disposición de participar en programas escolares**

Categorías	Docentes	
	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	8
Indiferente	12	32
En desacuerdo	15	39
Muy en desacuerdo	8	21
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Gráfico No. 20**



**Fuente:** Encuesta Representantes Legales del Centro Escolar Fiscal Mixto María Augusta Urrutia  
**Elaborado por:** Investigador

**Análisis:** Los representantes legales en su mayoría, en un 39% están en desacuerdo de su participación en programas escolares. El 32% está indiferente y sólo el 8% está de acuerdo.

**Conclusión:** La Institución necesita motivar a los representantes para que participen en actividades escolares como parte de su integración académica y comunicacional.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

¿El centro escolar cuida su estructura física y funcional para satisfacción de las necesidades de los estudiantes?

El Centro escolar carece de personas encargadas específicamente al cuidado y mantenimiento de los espacios escolares; quienes se dedican a esa labor son padres de familia, dirigentes de curso; sin embargo, todos los actores del proceso educativo deben participar del cuidado de los bienes así como en la limpieza de la institución porque una escuela aseada, no es la que más se limpia, sino la que menos se ensucia.

¿Los programas educativos del centro, y la utilización de sus recursos humanos, económicos y físicos están organizados adecuadamente para poder alcanzar las metas propuestas?

Al no favorecer la gestión del Directivo, mejoras políticas, objetivos, estrategias y elaboración de planes y programas; se concluye que no hay la organización adecuada para alcanzar las metas y así alcanzar una educación de calidad, hay que favorecer al cambio y cumplir su compromiso social.

¿El centro cumple sus propósitos educativos?

En un 40% sí cumple sus propósitos educativos, con lo que es la planificación anual, el plan de bloques y plan de clases y su aplicación. Los padres de familia están muy distantes de su labor de representantes, no todos se integran a las actividades propuestas por la Institución en el año escolar.

¿Qué efectos produce el diagnóstico en el Plan de Gestión de la estructura orgánica y funcional?

Permite identificar las falencias, errores u omisiones de los actores del proceso educativo.

¿Cómo el conocimiento de falencias, omisiones y errores promueven a un cambio en la gestión educativa y administración organizacional?

Permite identificar el mal y sus posibles tratamientos y mejoras.

¿Cómo lograr la integración de autoridades, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia para crear ámbitos de mejoras que generen cambios en el Centro Educativo?

De la mejor manera así como en un cuerpo hay muchos miembros con diferentes funciones pero en conjunto todos forman el cuerpo, así mismo, cada miembro es parte de la Institución con funciones diferentes cuyo resultado se observa en la estructura orgánica y funcional.

¿Qué acciones de mejora se deben aplicar para el cambio Institucional?

Partiendo del diagnóstico, siguiendo con una integración donde cada miembro se identifique con la Institución y no trabajando cada uno como una isla.

¿Qué información organizacional y funcional se necesita aplicar para optimizar el trabajo laboral vinculado con la comunidad?

Inmiscuir de la mejor manera a la comunidad como eje de la labor educativa de la Institución.

¿Qué efectos producirá la participación de los representantes en las actividades organizadas por el Centro Escolar?

El mejor de los efectos ya que al ser partícipes de las actividades organizadas, no serán solamente representantes sino que serán parte viva de la Institución.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Conclusión 1: El Directivo en su gestión institucional no ha demostrado mejora en políticas, objetivos, estrategias y elaboración de planes y programas.

Conclusión 2: La estructura orgánica no se adapta a las necesidades, centro y sector educativo.

Conclusión 3: Los actores del proceso educativo no tienen un desempeño eficaz en lo profesional y comunicacional.

Conclusión 4: Es importante y necesaria la Evaluación en el Centro escolar porque permitirá encontrar cuáles son las falencias, omisiones y errores en la Institución.

Conclusión 5: Los docentes no intervienen en la fijación de objetivos del Centro.

Conclusión 6: La Institución no está trabajando en la diversidad.

Conclusión 7: Las instalaciones de la Institución no son seguras y el tamaño de las aulas no es el adecuado en función al número de estudiantes

Conclusión 8: Las acciones que realiza la institución no incluyen la de difundir deberes y garantizar derechos.

Conclusión 9: En el Centro Escolar no existe ayuda especializada para aquellos estudiantes que tienen dificultades en el aprendizaje de algunas áreas.

Conclusión 10: La Institución no informa a los Representantes Legales sobre Planes, Programas y Actividades a llevarse a cabo en la Institución.

## **RECOMENDACIONES**

Recomendación 1: Se recomienda que para una educación de calidad, hay que favorecer al cambio y cumplir su compromiso social.

Recomendación 2: Las autoridades han de diseñar y aplicar un instrumento metodológico criterial para saber las causas y consecuencias de esta problemática.

Recomendación 3: Es pertinente realizar una evaluación de desempeño profesional y comunicacional para tomar las correspondientes medidas correctivas

Recomendación 4: Luego de la Evaluación del Centro escolar es recomendable un plan de mejoramiento continuo que solucione las necesidades, dificultades procesuales y experimentales.

Recomendación 5: Para la toma de decisiones del Plantel es muy necesario que intervengan todos los actores del Proceso para la buena marcha educativa institucional.

Recomendación 6: La Institución ha de promover un cambio en cuanto a la escuela inclusiva para que tanto docentes como estudiantes se fijen metas basadas en valores humanos en función de la diversidad.

Recomendación 7: La gestión del administrador educativo ha de orientarse a mejorar la infraestructura para cubrir las necesidades del gran número de estudiantes.

Recomendación 8: La Institución debe favorecer acciones que difundan los deberes y garanticen los derechos en la que participen todos los estudiantes de básica como la del gobierno estudiantil.

Recomendación 9: Es necesario que la Institución capacite a los docentes y se actualicen en estrategias metodológicas para la diversidad de estudiantes y sus diferentes estilos de aprendizaje.

Recomendación 10: La Institución necesita motivar a los representantes para que participen en actividades escolares como parte de su integración académica e interrelacional.

Anexos

**Anexo No. 1**

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDO A DIRECTORA Y  
DOCENTES**

**Objetivo:** Indagar la opinión de los encuestados sobre la Estructura Orgánica y Funcional del Centro Educativo María Augusta Urrutia para el mejoramiento educativo.

**Instructivo:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y escriba el número de la alternativa que usted considere correcta en el recuadro de la derecha donde: 5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo; 3= Indiferente, 2 = En desacuerdo; 1 = Muy en desacuerdo. No se olvide, que de la veracidad de sus respuestas depende el éxito de este estudio. Esta encuesta es anónima.

Nº	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.-	¿Usted considera que la gestión del Directivo ha mejorado políticas, objetivos, estrategias y elaboración de planes y programas?					
2.-	¿Considera usted que la estructura orgánica se adapta a las necesidades de aula, centro y sector educativo?					
3.-	¿Usted considera que los actores del proceso educativo se desempeñan eficazmente en lo profesional y comunicacional?					
4.-	¿Cree usted que es necesaria la evaluación institucional para detectar falencias, omisiones y errores en la Institución?					
5.-	¿El profesorado interviene en la fijación de los objetivos generales del Centro?					
6.-	¿Considera que los docentes son responsables de las actividades que se planifican en el Centro?					
7.-	¿Cree que es importante un cambio en la Institución que atienda la diversidad?					
8.-	¿Considera que el mejoramiento educativo de la institución será logrado con una Reforma de la estructura orgánica y funcional?					

***¡Gracias por su colaboración!***

## Anexo No. 2

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

### INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDO A ESTUDIANTES

**Objetivo:** Indagar la opinión de los encuestados sobre la Estructura Orgánica y Funcional del Centro Educativo María Augusta Urrutia para el mejoramiento educativo.

**Instructivo:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y escriba el número de la alternativa que usted considere correcta en el recuadro de la derecha donde:

5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo; 3= Indiferente, 2 = En desacuerdo; 1 = Muy en desacuerdo.

No se olvide, que de la veracidad de sus respuestas depende el éxito de este estudio. Esta encuesta es anónima.

No.	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.-	¿Observas que las instalaciones de la Institución son seguras?					
2.-	¿El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes?					
3.-	¿En tu Centro escolar se realizan actividades para difundir los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?					
4.-	¿La Institución te ha ayudado al mejoramiento del aprendizaje en las áreas donde encuentras dificultades?					
5.-	¿Te gusta permanecer en el Centro Escolar?					
6.-	¿Existe simpatía y confianza mutua entre estudiantes y los profesores?					

***¡Gracias por tu colaboración!***



### Anexo No. 3

## UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDO A REPRESENTANTES LEGALES

**Objetivo:** Indagar la opinión de los encuestados sobre la Estructura Orgánica y Funcional del Centro Educativo María Augusta Urrutia para el mejoramiento educativo.

**Instructivo:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y escriba el número de la alternativa que usted considere correcta en el recuadro de la derecha donde:

5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo; 3= Indiferente, 2 = En desacuerdo; 1 = Muy en desacuerdo.


No se olvide, que de la veracidad de sus respuestas depende el éxito de este estudio. Esta encuesta es anónima.

No.	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.-	¿Usted considera que el Centro Escolar brinda cuidado y mantenimiento necesario?					
2.-	¿Siente que la Institución, su Directivo y docentes se esfuerzan por ofrecer una educación de calidad?					
3.-	¿Considera que la orientación familiar recibida de la Institución ha logrado cambios en el rendimiento educativo de su representado?					
4.-	¿El Centro Escolar le informa sobre Planes, Programas y Actividades a llevarse a cabo en la Institución?					
5.-	¿Considera importante brindar apoyo a su representado para que pueda cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?					
6.-	¿Estaría dispuesto a participar en programas como el de alimentación escolar, escuela para padres y así contribuir al mejoramiento educativo?					

***¡Gracias por su colaboración!***

**VIABILIDAD DE LA ENCUESTA  
CRITERIO DE EXPERTO**

I. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTO							
Encuesta dirigida a Directora, docentes, estudiantes y representantes legales del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia.							
<b>“EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL MIXTA MARÍA AUGUSTA URRUTIA DE DURÁN AÑO 2012. FRENTE A LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA PROPUESTA REFORMA.”</b>							
II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA: Lea detenidamente cada uno de los ítems y coloque un visto en la alternativa correcta.							
PREGUNTAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIÓN
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	/		/			/	
2	/		/			/	
3	/		/			/	
4	/		/			/	
5	/		/			/	
6	/		/			/	
7	/		/			/	
8	/		/			/	
9	/		/			/	
10	/		/			/	
11	/		/			/	
12	/		/			/	
13	/		/			/	
14	/		/			/	
15	/		/			/	
16	/		/			/	
17	/		/			/	
18	/		/			/	
19	/		/			/	
20	/		/			/	

ENVIADO POR:	Apellidos y Nombres: <i>Salazar Sanchez Jose Arnolfo</i>
	Cédula de Ciudadanía: <i>0901322212</i>
	Fecha: <i>6 de Junio 2012</i>
	Profesión: <i>Docente</i>
	Cargo: <i>Docente</i>
	Dirección y Teléfono: <i>Calle COVEM 1743 Urb. 9</i>
	 Firma

CRITERIO DE LA EVALUACIÓN	a) CONGRUENCIA – CALIDAD – NO TENDENCIOSIDAD = 100% POSITIVO
	b) NO CONGRUENCIA – NO CLARIDAD – TENDENCIOSIDAD = 100% POSITIVO
	c) VARIACIÓN DE OPINIÓN – DIVERGENCIA = MENOS DEL 100% REVISAR

**VIABILIDAD DE LA ENCUESTA  
CRITERIO DE EXPERTO**

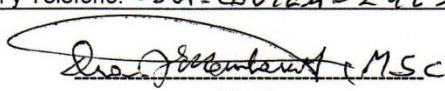
**I. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTO**

Encuesta dirigida a Directora, docentes, estudiantes y representantes legales del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia.

**“EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL MIXTA MARÍA AUGUSTA URRUTIA DE DURÁN AÑO 2012. FRENTE A LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA PROPUESTA REFORMA.”**

**II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:** Lea detenidamente cada uno de los ítems y coloque un visto en la alternativa correcta.

PREGUNTAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIÓN
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓			✓	
2	✓		✓			✓	
3	✓		✓			✓	
4	✓		✓			✓	
5	✓		✓			✓	
6	✓		✓			✓	
7	✓		✓			✓	
8	✓		✓			✓	
9	✓		✓			✓	
10	✓		✓			✓	
11	✓		✓			✓	
12	✓		✓			✓	
13	✓		✓			✓	
14	✓		✓			✓	
15	✓		✓			✓	
16	✓		✓			✓	
17	✓		✓			✓	
18	✓		✓			✓	
19	✓		✓			✓	
20	✓		✓			✓	

ENVIADO POR:	Apellidos y Nombres: <u>HURTARES IZURIETA ELENA</u>
	Cédula de Ciudadanía: <u>0904076981</u>
	Fecha: <u>MAYO 28/12</u>
	Profesión: <u>MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA</u>
	Cargo: <u>DOCENTE</u>
	Dirección y Teléfono: <u>CDU-COLEM-2463693</u>
	 Firma

CRITERIO DE LA EVALUACIÓN	a) CONGRUENCIA – CALIDAD – NO TENDENCIOSIDAD = 100% POSITIVO
	b) NO CONGRUENCIA – NO CLARIDAD – TENDENCIOSIDAD = 100% POSITIVO
	c) VARIACIÓN DE OPINIÓN – DIVERGENCIA = MENOS DEL 100% REVISAR



**Centro de Educación Básica Fiscal Mixto “María Augusta Urrutia”**



**El maestrante John Yagual en la parte exterior de las Instalaciones donde consta el nombre del Plantel investigado**



**El maestrante John Yagual solicita a la Directora Lic. Dolores Chafle su autorización para aplicar su proyecto en la Institución.**



**La Directora aprueba la solicitud del Maestrante John Yagual para que realice la parte práctica de su Proyecto Educativo.**



**Parte del Personal docente y Administrativo de la Escuela Fiscal Mixta María Augusta Urrutia**



**El maestrante John Yagual junto a Docentes de la Institución**

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo  Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	SEMANAS																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación y formulación del problema.			X																													
Consideración del tema.			X																													
Presentación del tema ante el tutor										X																						
I Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo I														X																		
II Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo II																X																
III Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo III																		X														
IV Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo IV																			X													
V Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo V																				X												
VI Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo VI																							X									
VII Asesoría: Explicación del proceso de tesis y corrección del capítulo VII																											X					







**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROPUESTA  
REFORMA.**

**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO  
DE MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TOMO II**

**AUTOR: Lcdo. YAGUAL YAGUAL JOHN BOANERGES  
CONSULTOR ACADÉMICO: MSC. RAFAEL VALVERDE AYALA**

**GUAYAQUIL, AGOSTO DE 2012**

## ÍNDICE

Portada.....	1
Índice.....	2
Justificación.....	4
Diagnóstico.....	4
Fundamentación Teórica de la Propuesta.....	6
Filosófica.....	7
Pedagógica.....	8
Psicológica.....	8
Sociológica.....	9
Educativa.....	9
Ecológica.....	9
Legal.....	9
Misión.....	10
Visión.....	10
Objetivos de la Propuesta.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Factibilidad de la Propuesta.....	11
Financiera.....	11
Legal.....	11
Técnica.....	14
De Recursos Humanos.....	15
Política.....	16
Ubicación Sectorial y Física.....	17
Descripción de la Propuesta.....	18
Políticas, objetivos, estrategias e indicadores por área de gestión.....	18
Beneficiarios.....	20
Introducción a los talleres de mejora institucional.....	21
Taller 1. Misión y Visión Institucional.....	22

Taller 2. Perfil Profesional.....	28
Taller 3. Estudiantes con bajo rendimiento.....	33
Taller 4. Comunidad educativa.....	36
Impacto.....	39
Bibliografía.....	40

# **TOMO II**

## **LA PROPUESTA**

### **REFORMA A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL MIXTA MARÍA AUGUSTA URRUTIA**

#### **Justificación**

La presente propuesta está elaborada para responder con soluciones a las expectativas de ajuste y reajuste de la gestión escolar del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia; será socializada la Reforma en Talleres direccionado a los actores del proceso educativo, para las diversas áreas donde se han detectado las falencias, omisiones y errores detectados en la Institución.

#### **Diagnóstico**

La Encuesta, instrumento escogido para la Evaluación Institucional Del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, arrojó resultados de falencias en las áreas: Directiva, Administrativa, Académica y de la Comunidad; donde se identifican diversos factores que inciden en el proceso enseñanza – aprendizaje, y que afectan la calidad educativa institucional reflejada en el bajo rendimiento de los estudiantes, evidente en el momento en que se lleva la teoría a la práctica al interior de las aulas, fácilmente se observa una educación tradicional, repetitiva y memorística, debido a que pocos son los docentes que propician una educación participativa, en función de los cambios que impone el mundo globalizado. Es necesario e indispensable poner de relieve la labor del docente en el aula, quien debe aplicar estrategias

didácticas, promoviendo cambios para que los estudiantes logren aprendizajes significativos y por ende mejorar la calidad de la educación. Todas las personas que estudian tienen derechos que deben ser respetados. Una Institución que respete estos derechos reconoce en los estudiantes sus condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Las oportunidades de mejoramiento se dan en cuatro áreas:

<b>Área de Gestión</b>	<b>Oportunidades de Mejoramiento</b>
Directiva	Mayor conocimiento y socialización de la Misión y Visión Institucional
Administrativa	Ubicar al personal administrativo de acuerdo a su perfil profesional para optimizar su trabajo.
Académica	Implementación de un programa de apoyo a los estudiantes con bajo rendimiento académico realizando el respectivo seguimiento.
Comunidad	Ejecutar actividades educativas con la comunidad, a través de talleres para fomentar el compromiso con la Institución.

## **Fundamentación Teórica de la Propuesta**

Para que el PEI sea asumido individual y colectivamente de manera consensuada y compartida, es imprescindible acceder e incorporar en la dinámica curricular el “componente de gestión estratégica”, un prerequisite generador y viabilizador de estrategias para plasmar en la misión los objetivos consignados en la propuesta institucional mediante el desarrollo de una práctica organizativa democrática, eficiente y eficaz que promueva una participación responsable de todos los agentes de la comunidad educativa desde un liderazgo armonizador. El modelo Institucional debe estar sustentado en el eje de proactividad, porque descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, intentando imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy, un eje de gestión proactiva en el cual se defina el propósito de la organización y en función de este se planifiquen hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

Una alternativa de gestión estratégica que responda a las expectativas de la Institución de calidad del proyecto curricular institucional, centra su preocupación en el perfil de integración, interrelación, interdependencia e intervención y acción proactiva de los recursos humanos, para conseguir una actitud flexible que desemboque en concesiones recíprocas de acuerdos en la toma de decisiones; una misión de equipo de participación dinámica de todos en los procesos curriculares ya que no puede ser la suma de lo que piensa cada miembro, sino la unidad y el consenso de distintos puntos de vista institucional.

Aguirre A. (2010) expresa

**Una de las estrategias que permitirán llevar la calidad de la educación es promover de una manera práctica, efectiva y eficiente la participación de todos los miembros de la comunidad educativa: profesores, estudiantes, padres de familia, entidades sociales, con el fin de que se constituyan en verdaderos actores de los procesos. Estos aspectos que desde hace algún tiempo han sido teoría, en la actualidad queremos que sea una praxis para dar coherencia al esfuerzo de todos ellos (Pág.5)**

El análisis y discusión de los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, nos permiten afirmar que el desarrollo del Proyecto Curricular en perspectiva de calidad será más exitoso cuando haya participación y compromiso compartido de todos los recursos humanos. El potencial más valioso al que hay que capacitar y redimensionar su intervención desde la gestión estratégica es el ser humano, mereciendo especial importancia el clima institucional, las actitudes, las creencias, prácticas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresen en las relaciones interpersonales en cuanto educan en la cotidianidad.

El buen clima institucional evita que en las instituciones cada uno haga lo suyo y sólo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades; la gestión estratégica en procura de mejora implica que todos deben tener claridad sobre modelos de eficiencia, eficacia hacia la calidad y excelencia de la oferta curricular institucional.

## **Filosófica**

La presente propuesta recoge el principio dialéctico de modelo estratégico para impulsar el cambio del modelo mental y la base conceptual del docente desde la concepción de la pedagogía tradicional hasta la pedagogía contemporánea donde adquiere una fundamental

importancia el ambiente de aula, que, a no dudarlo, se genera desde la actitud y aptitud del docente que con su reflexión profunda analice el paradigma y cambie su modelo, este proceso es altamente filosófico y dialéctico y debe partir desde el antecedente histórico de lo que ha sido y es la educación en el país, donde elabore sus proposiciones y pueda elaborar tesis respecto a la real dimensión de la educación y la importancia de cambiar su modelo.

La forma más inmediata de rescatar una educación de calidad es aplicando estas premisas donde el pensamiento, los conceptos y las cosas no sean lineales, sino circulares en función de espiral donde se conjuga diversidad de pensamientos que al interconectarse se produzcan nuevas ideas, las cuales permitan su desarrollo.

### **Pedagógica**

El educando es una vida que se desenvuelve en un medio social; pues pertenecen a una comunidad, a una familia, puede proporcionar no solo la visión clara de su ubicación social, sino también datos precisos sobre el desarrollo de la sociabilidad y sobre el grupo escolar sobre el grupo humano.

### **Psicológica**

El aprendizaje compartido y socializador de Vigotsky resulta importante para el paradigma. El sentido del mediador: estímulo-ambiental, estímulo- mediador- organismo- respuesta “es importante en este contexto. Facilita y apoya la asimilación y conceptualización de los estímulos ambientales”. Los docentes, los padres, la escuela, la comunidad se convierten de hecho en mediadores de la cultura contextualizada.



## **Sociológica**

Las personas que tienen poca confianza de su capacidad dentro de la sociedad, tienden a buscar roles sometidos y evitan las situaciones que requieren asumir responsabilidades. Es necesaria la reeducación para la asunción de roles de acuerdo a los anhelos de cada persona.

## **Educativa**

El educando es una vida que se desenvuelve en un medio social; pues pertenecen a una comunidad, a una familia, puede proporcionar no solo la visión clara de su ubicación social, sino también datos precisos sobre el desarrollo de la sociabilidad y sobre el grupo escolar sobre el grupo humano.

## **Ecológica**

La Institución debe controlar el ambiente que rodea a la escuela con la colaboración de los padres de familia, velar por la limpieza, aseo y ornato de los alrededores de la escuela.

## **Legal**

El marco legal de la presente propuesta se basa en la Ley de Educación y Cultura, y su Reglamento en lo concerniente a los principios y fines, así como a los deberes y responsabilidades del docente, para los estudiantes y la educación.

## **Misión**

Desarrollar en el estudiante un aprendizaje significativo para crear el análisis y la crítica constructiva que le ayuden a mejorar sus condiciones socio-culturales de acuerdo con la realidad de su entorno.

## **Visión**

Los estudiantes serán amantes de la investigación en las que desarrollarán el pensamiento crítico, serán capaces de comunicarse, enfrentar y solucionar sus problemas con autonomía e identidad; contarán con profesores dinámicos y visionarios que los orientarán a descubrir y desarrollar sus potencialidades como seres en constante formación que podrán sus capacidades al servicio de la patria.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Reformar la Estructura Orgánica y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia. A través de talleres para llegar a la efectividad educativa.

### **Objetivo Específico**

Fortalecer la Misión y Visión Institucional mediante capacitación y ejecución de actividades para optimizar el trabajo administrativo

## Factibilidad de la Propuesta

### Financiera

Autogestión	\$ 200.00
Autofinanciamiento	500.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 700.00</b>

### Egresos:

Levantamiento de Texto	\$ 230.00
Borradores	160.00
Encuadernados	12.00
Fotos	20.00
Copias	37.00
Internet	10.00
Movilización	85.00
Papelería	81.00
Empastados	35.00
Varios	30.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 700.00</b>

### Legal

#### LEY DE EDUCACIÓN

#### TÍTULO PRIMERO

#### CAPÍTULO II

#### PRINCIPIOS Y FINES

Todos los ecuatorianos tienen el derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional;

La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de

los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

La educación se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia. La educación tendrá una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país.

**ART. 3.-** Son fines de la educación ecuatoriana:

- a) Presentar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial.
- b) Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país.
- c) Propiciar el cabal conocimiento de la realidad nacional para lograr la integración social, cultural y económica del pueblo y superar el subdesarrollo en todos sus aspectos.
- d) Procurar el conocimiento, la defensa y aprovechamiento óptimo de todos los recursos del país.
- e) Estimular el espíritu de investigación, la actividad creadora y responsable en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social.

## **REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACIÓN**

### **CAPÍTULO V**

#### **De los objetivos del sistema educativo**

**ART. 10.-** Son objetivos generales:

- a) Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores del hombre ecuatoriano;
- b) Desarrollar su mentalidad crítica, reflexiva y creadora;

- c) Formar su conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación, dentro del sistema democrático sustentado en el reconocimiento de los derechos humanos;
- d) Desarrollar las aptitudes artísticas, la imaginación creadora y la valoración de las manifestaciones estéticas;
- e) Ofrecer una formación científica, humanística, técnica, artística y práctica, impulsando la creatividad y la adopción de tecnologías apropiadas al desarrollo del país;
- f) Integrar la educación con el trabajo y el proceso productivo, especialmente en los campos agropecuarios, industrial y artesanal, de acuerdo con los requerimientos del país;
- g) Fortalecer la conciencia cívica, la soberanía y nacionalidad, respetando la identidad cultural de los diferentes grupos étnicos y de sus genuinas expresiones;
- h) Desarrollar el conocimiento de los recursos naturales e incentivar su defensa y su aprovechamiento racional y equitativo para obtener el equilibrio ecológico y el crecimiento socio-económico del país;
- i) Fomentar la comprensión, valoración, defensa y conservación de la salud, el deporte, la educación física, la recreación individual y colectiva y la utilización adecuada del tiempo libre; y,
- j) Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de realidades y valores educativos, culturales, cívicos y morales con todos los pueblos y, en especial, con los de mayor afinidad.

**ART. 83.-** Son deberes y atribuciones de los maestros/as de los niveles pre - primario y primario:

- a) Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el currículo, correspondiente a su grado o sección;
- b) Permanecer en el establecimiento durante las jornadas ordinarias;
- c) Coordinar el desarrollo de sus actividades con la de los demás docentes del establecimiento y, particularmente, con los maestros/as de los grados inmediatos inferior y superior.

- d) Utilizar procesos didácticos que permitan la participación activa de los estudiantes, que garanticen un aprendizaje efectivo;
- e) Estimular y evaluar sistemáticamente el trabajo de los estudiantes, en función de los objetivos de la sección, grado y nivel;
- f) Observar un comportamiento digno y constituirse frente a los estudiantes como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación;
- g) Organizar y atender grupos de recuperación pedagógica con los jóvenes que presenten problemas de aprendizaje;
- h) Proporcionar a los estudiantes un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo;
- i) Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de los estudiantes;
- j) Promover y fomentar una permanente integración entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad en general;
- k) Coordinar sus actividades con los maestros/as especiales;
- l) Diseñar y elaborar el material didáctico y utilizarlo oportunamente;
- m) Participar activamente en programas de perfeccionamiento profesional;
- n) Llevar prolijamente los libros, registros más instrumentos técnicos, determinados por el Ministerio;
- o) Concurrir puntualmente a las sesiones de trabajo organizadas por el director, la supervisión y otras autoridades competentes;
- p) Mantener el respeto y buenas relaciones con las autoridades, padres de familia, estudiante y los demás maestros/as;
- q) Informar oportunamente al director del establecimiento, acerca del desarrollo de las actividades del grado o de la sección;

### **Técnica**

Con la colaboración de la comunidad educativa, se elaboró la propuesta dirigida a todos los actores del proceso educativo para que conozcan de la problemática existente y las posibles soluciones que implicará una Reforma a la Estructura Orgánica y Funcional de la Institución.

## **De recursos**

### **Humanos**

Autoridades del plantel, personal Administrativo y de Servicios, Docentes, Estudiantes, Padres y Madres de Familia.

### **Técnicos**

- Bibliografía especializada relacionada con los temas de capacitación.
- Documentos de información de gestión, liderazgo y desarrollo organizacional.
- Programación de las sesiones de trabajo.
- Documentos de registro de asistencia.
- Informes de evaluación

### **Materiales**

Videos, papel periódico, marcadores punta gruesa (permanentes y no permanentes) cinta maskingtape;

Equipo multimedia y presentaciones en Power Point.

Papel bond tipo INEN

Fotocopias de documentos de apoyo (de cada evento)

### **Evaluación**

- Evaluación de entrada al inicio de cada taller.
- Sesiones de coevaluación formativa del equipo responsable.
- Evaluación de salida al culminar cada evento.

## Cronograma de Capacitación

Taller No.	Meses Semanas	MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	MISIÓN Y VISIÓN STITUCIONAL	x	x						
2	PERFIL PROFESIONAL			x	x				
3	ESTUDIANTES CON BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO					x	x		
4	COMUNIDAD EDUCATIVA							x	x

### Política

Es factible la aplicación de esta propuesta porque cuenta con los recursos pedagógicos, didácticos, metodológicos, curriculares, humanos y económicos que facilitan su ejecución.

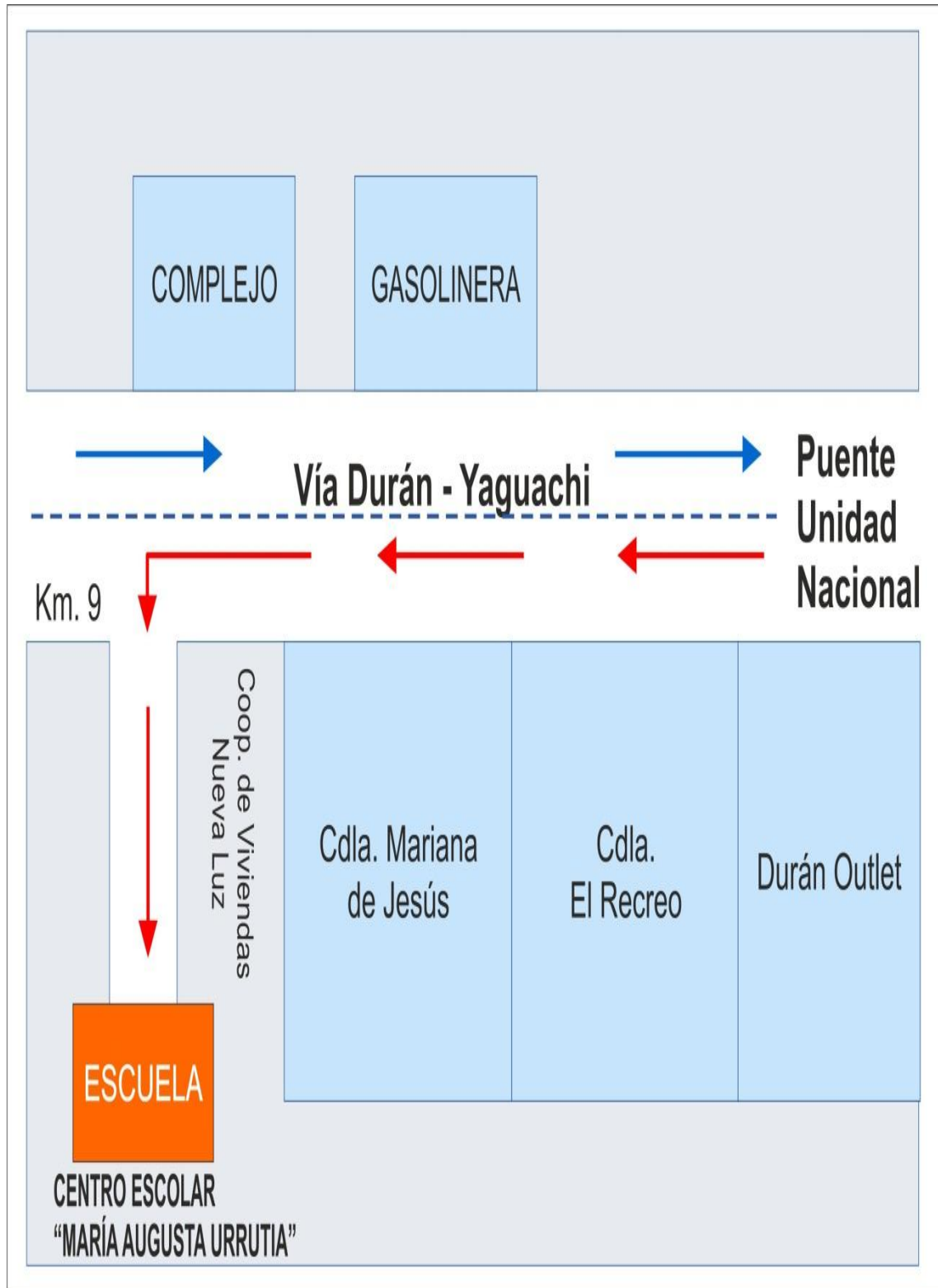
Es factible también porque puede aplicarse dentro y fuera del país porque responde al marco educativo que la sociedad demanda.

La Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Vicerrectorado Académico previo al título de Maestría en Gerencia Educativa, ha hecho factible la presentación de la presente tesis educativa cuya finalidad es diseño de un Plan de Reforma para el Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia. Una vez puesta



en ejecución esta tesis, todos los/las actores del proceso educativo deben colaborar con el Directivo para trabajar sobre el Plan propuesto.

### Ubicación Sectorial y Física



## **Descripción de la Propuesta**

Con la colaboración de la comunidad educativa, se diseñan y concretan las acciones para aplicar la Reforma a la Estructura Orgánica y Funcional del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, buscando básicamente su direccionamiento a través de su visión, misión, valores y objetivos institucionales. Entre las acciones desarrolladas se destacan las siguientes:

## **POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES POR ÁREA DE GESTIÓN**

### **ÁREA DE GESTIÓN. DIRECTIVA**

#### **POLÍTICA:**

Socializar la Misión y la Visión de la institución

#### **OBJETIVO:**

Utilizar la Misión y la Visión como eje integrador de la vida institucional.

#### **ESTRATEGIAS:**

Ejecutar el Plan de Desarrollo de acuerdo a las necesidades del plantel en base a la Misión y la Visión del Centro de Educación Básica.

#### **INDICADORES:**

Apoderamiento de la Misión y Visión Institucional por parte de la comunidad educativa.

### **ÁREA DE GESTIÓN: ADMINISTRATIVA**

#### **POLÍTICA:**

Compromiso del personal administrativo para efectuar su trabajo con eficacia y eficiencia.

**OBJETIVO:**

Ubicar al personal administrativo de acuerdo a su perfil profesional en el Centro de Educación Básica.

**ESTRATEGIAS:**

Asignar funciones de acuerdo al título que ostenta el personal administrativo del plantel.

**INDICADORES:**

Grado de satisfacción de la comunidad educativa del Sistema Administrativo

**ÁREA DE GESTIÓN: ACADÉMICA****POLÍTICAS:**

Se orientarán todos los esfuerzos al mejoramiento de la calidad académica.

Se mantendrá un alto nivel de disciplina y exigencia académica en autoridades, docentes y estudiantes.

**OBJETIVO:**

Fortalecer la formación integral de los estudiantes y mejorar la calidad educativa.

**ESTRATEGIA:**

Incrementar el número de estudiantes que participan en actividades y proyectos institucionales y de vinculación con la colectividad.

Implantar el premio anual a la excelencia académica.

**INDICADOR:**

Índice de satisfacción de los estudiantes

**ÁREA DE GESTIÓN: COMUNIDAD**

**POLÍTICA:**

Se promoverá más el compromiso de la institución con la comunidad

**OBJETIVO:**

Ejecutar actividades educativas a través de talleres, entre directivos, docentes, estudiantes y representantes legales para fomentar el compromiso con la Institución.

**ESTRATEGIA:**

Participar en el desarrollo de proyectos de apoyo, que sean de interés para la colectividad.

**INDICADOR:**

Índice de satisfacción de la comunidad con los servicios prestados por la institución.

**BENEFICIARIOS**

Son los beneficiarios, la Autoridad y toda la comunidad educativa del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia.

## **INTRODUCCIÓN A LOS TALLERES DE MEJORA INSTITUCIONAL**

Centra sus esfuerzos en motivar a los directivos docentes en las áreas de dirección, clima escolar, pedagogía y administración de personal; transfiriendo conocimiento a los actores de la educación para que desarrollen competencias en esos campos.

Se pretende además, abarcar los condicionantes institucionales para fomentar el aprendizaje escolar de tipo cognitivo y social.

Los Talleres, son un conjunto de estrategias que ponen a disposición de los directivos y docentes, una serie de herramientas administrativas y de educación.

El objetivo de este programa es transferir herramientas y metodologías para que desarrollen las competencias relacionadas con el SER y el HACER.

Con la transferencia de buenas prácticas en la estructura orgánica y funcional, se busca optimizar el trabajo de la institución para el beneficio de la comunidad educativa.

El Autor

# TALLER # 1

## MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL



**Objetivo:** Ejecutar el trabajo diario como medio de aplicación de la Misión y Visión Institucional

**Facilitador:** John Yagual.

**Lugar:** Salón de Inspección.

**Fecha:** Viernes 4 y Viernes 11 de mayo (10 horas).

**Recursos:**

Documento de información científica.

Papel periódico.

Marcadores.

Tarjetas.

Cinta masking tape.

**Destinatarios:** Directivos del plantel y docentes.

## **Contenido.**

La aplicación de la Misión y visión institucional por parte del Directivo en su rol de líder pedagógico institucional, capaz de poner en práctica habilidades gerenciales, responder a la ciudadanía con el trabajo diario, tomar decisiones adecuadas, organizar y dirigir las reuniones con los miembros de la comunidad educativa y propiciar un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.

Actitudes personales – profesionales ante el Proyecto Curricular. Tipos de interés, motivación expresada y resistencia al cambio.

Habilidades gerenciales administración del cambio, naturaleza y tipos, procesos y tendencia de cambio.

Aptitudes básicas del individuo y la organización: pensamiento sistémico, construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo, el dominio personal.

## **Oportunidad de mejoramiento**

Mayor socialización y conocimiento de la Misión y Visión de la Institución.

## **Estrategias Didácticas**

### **Actividades:**

Integración del grupo a través de una dinámica del reloj.

## El Reloj - Dinámica de Integración



Esta dinámica nos puede ayudar para integrar a la Comunidad Educativa, que se conozcan un poco más entre los grupos o equipos que no conviven mucho día a día. En mi opinión es más interesante y profunda que la típica cadenita de aprenderse los nombres por repetición.

### **Materiales:**

Una hoja de papel con un Reloj de manecillas (12 horas). Definir 12 preguntas de un tema o cosas que sean interesantes conocer de la otra persona. (Poner en la misma hoja) Pluma o lápiz.

### **Descripción:**

Cada participante deberá citarse con alguna otra persona, sin repetir la persona, no es necesario llevar un orden al citarse.

El facilitador dará 5 a 10 minutos para que se completen las citas. El Facilitador dará 2 a 3 minutos para que platicuen las 2 personas y avanzará hora por hora para que se reúnan en su siguiente cita.



### **Instrucciones:**

El facilitador repartirá hojas y bolígrafos.

Las citas se ejecutarán una por hora, no repitiendo personas en las mismas.

El facilitador dará 5 a 10 minutos para empezar.

El Facilitador dará 2 a 3 minutos para que platicuen las 2 personas y avanzará hora por hora para que se reúnan en su siguiente cita. De esta manera podrán platicar uno a uno de los compañeros de trabajo.

Terminada la dinámica se agruparán con el compañero con el que menos socializan para proceder al siguiente paso del taller.

Observación del video

“El juego de echar la culpa”

<http://www.youtube.com/watch?v=FLs4UFE65Ic>



Una vez formados los grupos de 4 personas, se procede a comentar el video observado.

Se continúa con la exposición del maestrante sobre las actitudes profesionales - personales que debe tener el administrador tomando como base la Misión y Visión de la Institución, frente a la efectividad educativa.

Se abre paso a la plenaria donde cada grupo expone conclusiones con argumentos propios, sobre la exposición hecha por el maestrante.

### **Conclusiones.**

Terminada la plenaria se socializan las actitudes y valores expuestos en relación con la Misión y Visión de la Institución, consigo mismo y con los demás.

A través de la lluvia de ideas se procede a la elaboración de un perfil adecuado, de los actores del proceso educativo que permita promover La Misión y Visión Institucional, el cambio de actitud, aptitud personal y social; para el mejoramiento institucional.

### **Perfil adecuado.**

- ⊙ El gerente educativo es el que direcciona y orienta las diferentes acciones de una Institución educativa, en base a la Misión y Visión de la Institución Educativa.
- ⊙ Motiva y estimula la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a desarrollar.
- ⊙ Líder, creativo y abierto a nuevas propuestas para el mejoramiento institucional.
- ⊙ Buen manejo de las herramientas tecnológicas de la actualidad.

### **Perfil del docente.**

- ⊙ Conocer el contenido de la Misión y Visión de la Institución Educativa y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante.
- ⊙ Reorganizar los conocimientos en el aula, frecuentemente de una manera distinta a como vienen organizados en el texto, para asegurar la coherencia de la exposición y para lograr un aprendizaje significativo.

- ⊙ Ser creativo para introducir nuevas interpretaciones que amplíen el horizonte de las posibilidades sociales.
- ⊙ Inventar estrategias o pautas para resolver problemas de diversos tipos.

### **Perfil del estudiante.**

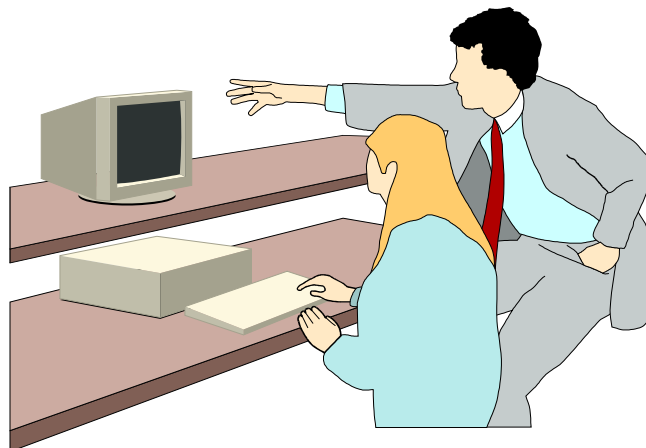
- ⊙ Pensadores: despliegan su iniciativa al aplicar técnicas de reflexión de forma crítica y creativa a la resolución de problemas complejos
- ⊙ Investigadores: su curiosidad natural ha sido estimulada y disfrutan activamente adquiriendo conocimientos
- ⊙ Comunicadores: reciben y expresan ideas e información con confianza.
- ⊙ Principios: comprenden los principios del razonamiento moral, tienen integridad y sentido de la justicia.

### **Evaluación.**

Mediante la elaboración de carteles cada grupo enlista las características aprendidas para promover la Visión y Misión Institucional, un cambio de actitud, aptitud en los actores del proceso educativo; tomando como compromiso colgarlo en las paredes de cada departamento a su cargo.

## TALLER # 2

### PERFIL PROFESIONAL



**Objetivo:** Orientar el trabajo administrativo y docente, de acuerdo al perfil profesional para optimizar el trabajo.

**Facilitador:** John Yagual.

**Lugar:** Salón de Inspección.

**Fecha:** Viernes 18 y Viernes 25 de mayo (10 horas).

**Recursos:**

Documento de información científica.

Equipo multimedia.

Papel bond.

Marcadores.

Cinta masking tape.

**Destinatarios:** Directivos del plantel y docentes.

## **Contenido:**

Principios de inteligencia emocional.

Las 7 Ss de la persona competitiva y feliz, hábitos de la gente eficaz y rasgos de los líderes efectivos.

- **Saludable:** Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.
- **Sereno:** Gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea autocontrol, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de autorelajación.
- **Sincero:** Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.
- **Sencillo:** Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.
- **Simpático:** Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación,

discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.

- **Servicial:** Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vecindad. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.
- **Sinérgico:** Cooperar y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a si mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar consciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, la humildad para aprender, la visión común, la creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

La competitividad de una persona, depende de su perfil profesional, que lo que el trabajo que se encuentre realizando vaya acorde al título que ostenta, al equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7 eses pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos. Esperamos nos sirva para inspirar la continuación o inicio de caminos de mejoramiento y transformación. No importa cuan viejos y expertos seamos, no importa cuan bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para mejorar, nuestra Misión y Visión Institucional, nuestro ideal profesional, y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

## Oportunidad de mejoramiento

Ubicar al personal administrativo de acuerdo a su perfil profesional para optimizar su trabajo, de acuerdo a las necesidades detectadas.

## Estrategias Didácticas

Video Educativo sobre Evaluación de desempeño

[http://www.youtube.com/watch?v=qXrUs2LfS\\_g&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=qXrUs2LfS_g&feature=related)



Aplicación de una entrevista personal entre compañeros para saber qué actividad de su trabajo disfruta más.

**Formulación de preguntas sobre los factores que se deben considerar en el perfil profesional.**

¿Son necesarias las relaciones personales en las relaciones profesionales?

¿Disfruta de su trabajo, dentro de la Institución?

¿Cuáles son los aspectos fundamentales para mejorar un equipo de trabajo?

## **Presentación de la temática: El trabajo de acuerdo al perfil profesional**

- Deseo de cambiar y mejorar (sin olvidar que no siempre todas las personas responden favorablemente ni quieren).
- Más autonomía, para tomar decisiones.
- Mayor identificación con su trabajo.
- Asumir más responsabilidad y deseos de adquirir nuevas habilidades.
- Conseguir metas y resultados más altos.
- Incrementar la competencia y aumentar la autoestima,
- Aceptar trabajos más difíciles con mayores riesgos.

### **Trabajo en equipo:**

Respuesta a las preguntas planteadas.

Socialización de las respuestas grupales.

### **Conclusiones:**

- Trabaja con un supuesto para explicar por qué ha reaccionado así tu compañero de trabajo en determinado momento.
- Plantea qué harías tú si alguien te contesta de una manera inadecuado, aplicando lo que hemos visto en el tema.
- Actuar en base a las experiencias de acuerdo a tu perfil profesional.
- Comenta lo que te sugiere la siguiente frase:  
“Nadie se levanta por la mañana con el propósito de hacer mal su trabajo o de fastidiar a los compañeros o a la gente que dirige”.

### **Evaluación**

Los actores del proceso educativo se comprometen a poner en práctica las conclusiones arriba señaladas, para así mejorar las posibles falencias en el trabajo diario, tomando como base perfil profesional de cada uno.



## TALLER # 3

### ESTUDIANTES CON BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO



**Objetivo:** Apoyar el seguimiento de los estudiantes con bajo rendimiento académico.

**Facilitador:** John Yagual.

**Lugar:** Salón de Inspección.

**Fecha:** Viernes 8 y Viernes 15 de junio (10 horas).

**Recursos:**

Fotocopias de los marcos del Proyecto.

Equipo multimedia.

Cuestionarios de debate.

Pizarra

Marcadores

Papel bond

PEI.

**Destinatarios:** Directivos del plantel, docentes y estudiantes.

### **Contenido:**

- Estudio interpretativo de las calificaciones del trimestre.
- Análisis del cumplimiento de la planificación docente.
- Estudio del perfil de entrada y salida de los estudiantes.
- Discusión de estrategias didácticas y sistema de evaluación

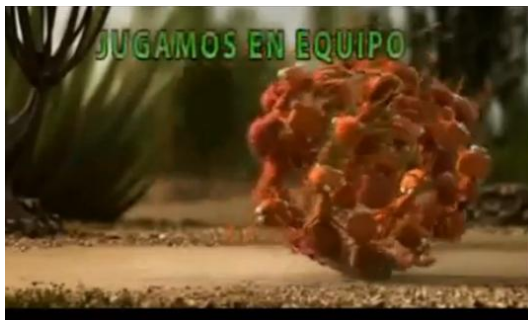
### **Oportunidad de mejoramiento**

Implementación de un programa de apoyo a los estudiantes con bajo rendimiento académico realizando el respectivo seguimiento.

### **Estrategias Didácticas**

Video Trabajo en equipo

<http://www.youtube.com/watch?v=stDeBT6MhrU&feature=related>



### **Actividades**

Exposición del maestrante sobre el video observado.

- Lluvia de ideas sobre el tema expuesto: Estudio interpretativo de las calificaciones del trimestre y análisis del cumplimiento de la planificación docente.
- Resumen de las ideas principales sobre: Estudio del perfil de entrada y salida de los estudiantes y discusión de estrategias didácticas y sistema de evaluación
- Aclaraciones y ampliaciones de lo expuesto.
- Preguntas y respuestas que hubieren sobre el tema.

## **Conclusiones.**

- Trabaja con tus compañeros para explicar las lagunas existentes sobre la planificación docente.
- Plantea mejoras para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento académico.

## **Evaluación**

Los miembros de la comunidad educativa se comprometen poner en práctica las sugerencias extraídas a través del taller con sus alumnos.

## TALLER # 4

### COMUNIDAD EDUCATIVA



**Objetivo:** Mayor compromiso de los padres con la Institución

**Facilitador:** John Yagual.

**Lugar:** Salón de Inspección.

**Fecha:** Viernes 22 y Viernes 29 de junio (10 horas).

**Recursos:**

Documento de información.

Hojas de instrucción.

Equipo multimedia.

Presentaciones en Power Point.

Pizarra.

Marcadores.

**Destinatarios:** Miembros de la comunidad educativa.

## **Contenido:**

Dentro de la organización la comunicación se considera el proceso de mayor importancia para mantener unida a la gente y el trabajo en función de metas comunes. Su función básica es compartir información, hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con los miembros del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia.

El objetivo es desarrollar una comunicación integral a través de un programa efectivo que garantice que la gente está cohesionada con la misión, principios, valores y normas. La gerencia acertada de la comunicación permitirá formar una cultura organizacional donde participen los miembros que la comparten para adaptarse a las normas de transformación que se desarrollan para mejorar procesos.

Por ello es a través de una comunicación asertiva se refuerza la cultura e identidad institucional cuando se desarrollan actividades dirigidas a proveer un mayor acercamiento entre los miembros y la realidad organizacional, ayudando a reconocer la institución y a mejorar su clima mediante acciones que reafirmen las visiones compartidas y el espíritu de compromiso entre el personal y el Centro.

La Comunicación Asertiva aumenta los niveles de confianza y estimula la lealtad con la organización, cumpliendo así su función como herramienta de cambio.

Identificación de los conocimientos previos y experiencias.

Gestión estratégica: Factores, principios, aspectos básicos de intervención.

Gestión escolar y trabajo en– con– para la institución.

## **Estrategias Didácticas**

Video Liderazgo Institucional

[http://www.youtube.com/watch?v=SLhfjMZ\\_Is](http://www.youtube.com/watch?v=SLhfjMZ_Is)



### **Actividades**

Exposición del maestrante sobre el video observado.

Lluvia de ideas sobre el tema expuesto: La Comunicación Asertiva aumenta los niveles de confianza y estimula la lealtad con la organización, cumpliendo así su función como herramienta de cambio.

Resumen de las ideas principales.

Aclaraciones y ampliaciones de lo expuesto.

Preguntas y respuestas.

### **Conclusiones**

Se procederá a inmiscuir con mayor frecuencia a la comunidad en las actividades propuestas por el Centro de Educación Básica Fiscal María Augusta Urrutia.

### **Evaluación**

Cada uno de los participantes del taller se compromete a poner en práctica lo aprendido en el taller.

## **IMPACTO**

Con la propuesta de Reforma se logrará dar un paso adelante para llegar a la efectividad educativa.

### **A NIVEL INSTITUCIONAL**

El mejoramiento institucional, es una novedosa y oportuna alternativa que redundará en beneficio de la estructura orgánica y funcional del centro escolar.

### **A NIVEL ACADÉMICO**

El Plan es una propuesta a las demandas académicas; será una propuesta para cumplir con los propósitos y metas institucionales de manera excelente, con formación humana, profesional, formación integral de los estudiantes, desarrollo del talento humano.

Se estima que la presente propuesta beneficiará a las autoridades, docentes y estudiantes del Centro de Educación Básica Fiscal Mixta María Augusta Urrutia, se contará con la Reforma, que servirá como herramienta de motivación en la gestión del Directivo, para la buena marcha institucional, la capacidad de los docentes para enseñar y el aprendizaje integral de los educando quienes mejorarán los conocimientos, desarrollando destrezas y habilidades que les serán útiles en su vida para estar en capacidad de luchar por las transformaciones sociales.

### **A NIVEL SOCIAL**

La Institución Educativa se dispone a cumplir su misión que justifique socialmente su existencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bedón, Hernán & otros. (2008). *Plan Estratégico Institucional*. Ecuador.
- Benalcázar, Diego (2010). *Manual de Procedimientos Administrativos para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra*. Ecuador
- Bennis, Warren (2003). *Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Coll, C. (2007) *Las competencia en la educación escolar: algo más que una moda y que un remedio*. *Aula de Innovación Educativa*.
- Gerstner, Louis V. Jr. Y otros (2006); *Reinventando la Educación*; Ed. Paidós; España.
- Murillo Torrecilla, F. Javier. (2003). *Una panorámica de la Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 1, núm. 1.
- Nachmias y otros citado por Fernández Díaz, Ma. José (2009) Universidad Complutense. Madrid 08-03.pdf <http://www.revistaeducacion.mec.es/> el 2 de febrero.
- Palladino, Enrique & Leonardo Palladino. (2008) *Administración Organizacional. Calidad – Capacitación . Evaluación*. Buenos Aires: Ed. Espacio.
- Vélez White, Cecilia María. (2007). *Foro. La Gestión Educativa para el mejoramiento de la calidad*.



Villareal, Ángel Domingo (2008) *El centro educativo: contexto social, político y normativo. La gestión de centros*. UOC. Universitat Oberta de Catalunya – España.

## **Electrónicas**

Concepto de calidad.

Arturo Guillermo Clery Aguirre

arturoclery@hotmail.com

[www.mitecnologico/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganizacion2010www./estructura-organizacional.html](http://www.mitecnologico/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganizacion2010www./estructura-organizacional.html)

Las 7 Ss de la persona competitiva y feliz.

<http://elisa.bligoo.com/content/view/218583/Las-7-S-de-la-persona-competitiva-y-feliz.html>

En línea Julio de 2012

Trujillo, Juan Manuel; López, Juan Antonio y Lorenzo, Manuel Enrique. Liderazgo educativo en la gestión de redes sociales en la web 2.0. innovación y cambio en las organizaciones educativas.

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 3

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art3.pdf>

En línea Julio de 2012.

Videos

El juego de echar la culpa

<http://www.youtube.com/watch?v=FLs4UFE65Ic>

Liderazgo Institucional

[http://www.youtube.com/watch?v=SLhfjfMZ\\_Is](http://www.youtube.com/watch?v=SLhfjfMZ_Is)

Evaluación de desempeño

[http://www.youtube.com/watch?v=qXrUs2LfS\\_g&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=qXrUs2LfS_g&feature=related)

Trabajo en equipo

<http://www.youtube.com/watch?v=stDeBT6MhrU&feature=related>

Anexos

## Aplicación de los Talleres de la Propuesta



**El Lic. John Yagual con una docente en el Taller “Misión y Visión Institucional”**



**El Lic. John Yagual con un docente en el Taller “Perfil Profesional”**



**El Lic. John Yagual con un docente en el Taller “Estudiantes con bajo rendimiento académico”**



**El Lic. John Yagual con un grupo de docentes participantes en el Taller # 4 “Comunidad Educativa”**



**Maestrante comparte experiencias con los estudiantes del 5to. de Básica del Centro Educativo María Augusta Urrutia.**





**Maestrante comparte en dinámica de aula con los estudiantes del Centro Educativo María Augusta Urrutia.**



**Maestrante comparte experiencias en dinámica con los estudiantes del Centro Educativo María Augusta Urrutia.**



**Maestrante comparte experiencias con los estudiantes del Centro Educativo María Augusta Urrutia.**







**El Maestrante John Yagual y los estudiantes del Centro Educativo  
María Augusta Urrutia**

