

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

VICERRECTORIA ACADÉMICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN



ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE SEIS CENTROS OFICIALES Y PRIVADOS DE EDUCACION MEDIA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, Y SU RELACION CON LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE DICHS CENTROS.

PRESENTADO POR:

LIC. DANIEL ORLANDO CLIMACO ROMERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ASESOR:

ING. MAE JOSÉ MARIO BAUTISTA ESCOBAR

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2010

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

VICERRECTORIA ACADÉMICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN



RECTOR:

ING. LUIS MARIO APARICIO

VICERRECTORA ACADEMICA:

LICDA. CATALINA MACHUCA DE MERINO

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA:

LICDA. LIGIA CORPEÑO

DIRECTORA ACADEMICA:

LICDA. ROXANA RUANO

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2010

INDICE

No. Pag

Introducción

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Descripción del problema	1
B. Delimitación de la investigación	4
C. Enunciado del problema	5
D. Objetivos	6
E. Justificación	6
F. Limitaciones	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A. MARCO CONCEPTUAL

1. Definición de conceptos	10
----------------------------------	----

B. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES

1. Competencias	13
2. Competencias administrativas	19
3. Competencias Administrativas de Los Directores	21

C. CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

1. Calidad	34
2. Evaluación del Desempeño (ED)	38
3. Calidad en el Desempeño de los Docentes	41

D. IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTION ADMNISTRATIVA
Y BUEN DESEMPEÑO DOCENTE A FIN DE GARANTIZAR
CALIDAD EDUCATIVA

1. Importancia del involucramiento del director, docentes, padres de familia y alumnos; para un proceso de calidad.	45
2. Principios de la calidad total en educación.	47

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A. Tipo de investigación	49
B. Diseño de la investigación	49
C. Definición del universo de estudio, población y cálculo de muestra	51

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Instrumentos aplicados para la recopilación de datos	58
2. Descripción del proceso de establecimiento de resultados	70
3. Resultados del estudio	75

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
----------------------------------	----

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Las competencias como concepto y paradigma educativo, emergen en los años ochenta y se inician primeramente como un debate que surge en los países industrializados, sobre la necesidad de mejorar la relación existente entre el sistema educativo y el productivo, sobre todo para educar y capacitar a la mano de obra requerida.

La educación es un proceso dinámico que ha ido cambiando con el paso del tiempo, se ha pasado de impartir una educación tradicionalista en donde el alumno solamente actuaba como sujeto pasivo ante el maestro, memorizando y repitiendo conceptos, a buscar una educación que promueva el aprendizaje significativo en el estudiante; y de igual forma, se ha pasado de tener un docente cuya herramienta más valiosa era él mismo; a un docente que incorpore sistemas novedosos y mejorados, buscando el desarrollo del estudiante en un marco integral en donde no sólo se atiendan la adquisición de conocimientos sino se busque la formación de un individuo con conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores tales como el respeto por las personas, el respeto al medio ambiente y el cuidado del planeta; que le permita responder con éxito a las demandas del mundo actual; que se caracteriza por el crecimiento vertiginoso del conocimiento y la velocidad extraordinaria con que se difunde él mismo a partir del uso de las tecnologías de la Información y la comunicación, que ponen en contacto en tiempo real a los individuos que tienen la oportunidad de contar con una computadora conectada a Internet. Las competencias del docente de la educación media son el elemento clave para el desarrollo de un proceso con calidad, ya que el docente debe desarrollar una serie de cualidades cognitivas y personales que le permitan a su vez transmitir las y desarrollarlas en sus estudiantes; quienes a la par de los maestros, desarrollarán otra serie de competencias que serán complementarias y harán posible que el trabajo de ambos; tanto de alumnos como maestros sea desarrollado con más éxito de lo

que era en tiempos pasados. El docente debe apropiarse del nuevo rol que le demanda la vida

actual y los escenarios futuros, que le requieren convertirse en mediador entre el estudiante y el objeto de conocimiento y en consecuencia; debe revalorar sus conocimientos y aptitudes sobre su dominio de la disciplina que imparte, para la realización de una planeación que le permita la selección y desarrollo de estrategias didácticas para lograr que los estudiantes desarrollen y fortalezcan su capacidad para aprender a aprender.

Lamentablemente muchas veces el desempeño del docente se ve afectado a causa de un mal manejo en la dirección del centro educativo, los directores conocen las competencias, pero algunos no son competentes para desempeñarse en el cargo debido al desconocimiento teórico de administración, dirección y liderazgo.

La presente investigación pretende identificar y señalar cómo se ve afectado el desempeño docente y el proceso educativo por las competencias administrativas del director.

En el capítulo I se hace un planteamiento del problema , la delimitación y el enunciado del mismo, los objetivos y la justificación.

En el capítulo II se fundamenta teóricamente el tema y problema en estudio; y para un mejor entendimiento, se iniciará definiendo algunos conceptos centrales; los cuáles en su gran mayoría se han creado tomando como base el planteamiento teórico y/ o definición de varios autores e instituciones. Con esto se pretende ubicar al lector para tener un conocimiento previo al desarrollo teórico del tema; además, se presenta el sustento teórico de conceptos principales del tema tales como competencias, competencias administrativas, calidad, desempeño, calidad en el desempeño y la importancia de un desempeño con calidad tomando como referente que la razón de ser del director y el docente es el alumno y alumna. También se mencionan algunos artículos de la carta magna y la

ley general de educación con respecto a las responsabilidades del director y del docente.

En el capítulo III se explica la metodología de la investigación en la que se describe cómo se llevó a cabo la investigación, luego se desarrolla el proceso para el cálculo de muestra con su distribución y finaliza con las técnicas e instrumentos de investigación aplicados a fin de desarrollar el estudio.

Posteriormente en el capítulo IV se presenta la tabulación de los datos con su gráfico y análisis respectivo. En primer lugar, partiendo de las unidades de análisis y los objetivos de la investigación, se muestran los resultados del diagnóstico institucional aplicado a la dirección del centro educativo con apoyo de la administración académica por el tipo de información requerida; para esto se tomaron en consideración parámetros de calidad establecidos por el ministerio de educación en la evaluación de colegios privados, dichos parámetros están directamente relacionados con las competencias administrativas de los directores; luego se presenta la percepción de los docentes en relación al desempeño del director, considerando las competencias atribuidas las cuáles están establecidas en el reglamento de la ley general de educación y otras son productos de la realidad de algunos centros educativos, especialmente privados. Al final se realiza el análisis del desempeño de los docentes según la perspectiva de los estudiantes, con la que se pretende conocer la eficiencia del docente en el desempeño de sus funciones.

Al inicio de este capítulo se deja establecido las unidades de análisis y variables a investigar, además se presentan los resultados de la investigación mediante cuadros que reflejan información de los datos recopilados por medio del instrumento de investigación. Se presenta un cuadro que agrupa los ítems según las competencias específicas de los directores y criterios específicos de calidad en el desempeño docente; esto para efectos de una mejor comprensión y análisis de

las competencias administrativas de los directores y su relación con el desempeño de los docentes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Por años en el quehacer educativo se ha considerado que los resultados de un proceso educativo dependen de tres actores principales: el alumno, quien es el protagonista principal del proceso, el docente como responsable de compartir el saber y el padre de familia quién debería estar de forma permanente involucrado en el proceso; sin embargo, se hace necesario analizar el rol del director del centro educativo debido que es el responsable de la administración del proceso educativo, para el logro de los objetivos y metas de la institución, así como verificar que toda la actividad se encamine al logro de la visión y misión institucional que desde luego debe tener estrecha relación con los fines de la educación establecidos en el artículo 55 de la Constitución de la República de El Salvador.

Las políticas educativas le apuestan a la calidad educativa y para que se logre, cada parte integrante del proceso debe involucrarse plenamente a cumplir con las responsabilidades encomendadas con estándares de calidad; pero ¿Cuál es la realidad en los centros educativos, sobre todo en los públicos?

En la evaluación de la calidad de los servicios realizada a los colegios privados por parte del ministerio de educación a partir del año 2007, se consideraron algunos factores que inciden directamente en la calidad educativa, entre los que se pueden mencionar:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, razón alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

- Aspectos pedagógicos: PEI (proyecto educativo institucional), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos, resultados académicos en la PAES; entre otros.

No se puede entonces, dejar de lado que los resultados obtenidos en el proceso educativo, son responsabilidad en parte del quehacer administrativo; es decir del desempeño del director en relación a las competencias que se le asignan; si bien lo señala el artículo 36 de la ley general de educación que son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares; organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores; apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación; investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema; promover la armonía y respeto entre profesores, alumnos y padres de familia; orientar al personal docente y

administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones; establecer y mantener buenas relaciones con los responsables de los estudiantes, con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez, compartir la responsabilidad en la educación de los mismos; entre otras.

Las competencias administrativas del director están encaminadas a lograr armonía en primer lugar con el personal docente y de apoyo administrativo, luego asegurar calidad del proceso educativo en beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa, lo que da como resultado, bienestar social ya que, la educación con calidad garantiza alta dosis de valores en el individuo, que lo hace un ser útil y servicial a la familia y la sociedad en general.

Según Climent Giné desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos y todas puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Por otra parte, el docente es el profesional que tiene el contacto **directo** con el alumno o alumna, es el responsable del logro de aprendizaje, por lo que los resultados obtenidos dependen en gran parte del nivel de preparación de éste y la calidad del desempeño que tenga.

Clement Giné señala que algunas de las variables que inciden en la calidad de un curso son en primer lugar el contenido de los estudios, la actitud del docente hacia los estudiantes, el conocimiento del docente, la capacidad para transmitir este conocimiento, la capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes, el sistema de seguimiento y evaluación y las instalaciones y los equipamientos disponibles.¹

Es indiscutible que el resultado del proceso educativo depende del involucramiento de todos los actores del proceso iniciando por el director, pero si alguno de ellos no tiene un desempeño favorable, no debería afectar directamente a otro; sin embargo, la realidad es diferente, la falla de la dirección, muchas veces provoca fallas en el personal docente.

El docente, muchas veces es tan sensible que cualquier acción ajena provocada por terceros afecta su desempeño, el cuál muchas veces es afectado por el cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones del director, sin embargo la preocupación debería ser el mejoramiento de la calidad reflejada directamente en el producto final o sea los resultados obtenidos por los estudiantes.

¹ "Des de l'esfera dels valors". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002

B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las competencias administrativas de los directores de los centros educativos oficiales y privados y qué incidencia tienen en la calidad del desempeño de los docentes de dichos centros?

C. OBJETIVOS

General:

- Investigar las principales fortalezas y debilidades en las competencias administrativas de los Directores de Seis Centros Oficiales y Privados de Educación Media del Área Metropolitana de San Salvador, y su relación con la calidad en el desempeño de los docentes de dichos centros.

Específicos:

- Identificar las competencias administrativas que tienen los directores de los Centros Oficiales y Privados de educación media del Area Metropolitana de San Salvador
- Conocer el nivel de calidad en el desempeño del personal docente de los Centros Oficiales y Privados de educación media que estén ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador
- Determinar la relación que existe entre las competencias administrativas que tienen los directores de las instituciones educativas públicas y privadas del Área Metropolitana de San Salvador, y el desempeño de los docentes de dichas instituciones.

D. JUSTIFICACIÓN

Por muchos años, se ha creído que las instituciones educativas del sector público no ofrecen educación con calidad a diferencia de las privadas, a pesar de las políticas gubernamentales de gratuidad en la educación, los padres de familia o personas responsables de la educación de los niños, niñas y jóvenes, que pueden (aunque escasamente) pagar una institución educativa privada, lo hacen a fin de garantizar, un mejor futuro a sus referentes.

El país y todo Iberoamérica, si no todo el mundo, está convencido que la educación juega un papel preponderante para el desarrollo sostenible de las naciones; la educación debe apostarle a lograr un proceso de calidad en el aprendizaje que garantice que los y las educandos tengan un desarrollo neurocognitivo y psicológico de acuerdo a la edad, el mejoramiento de las relaciones sociales y la practica de valores como el respeto por las personas, el medio ambiente y el cuidado del planeta; pero vale preguntarse en qué nivel se está logrando ésto.

El interés por investigar esta temática es porque está evidenciado que el rol del director de los centros educativos, es decisivo en el resultado del proceso educativo, pues es allí donde se deben tomar las decisiones estratégicas que conduzcan al éxito de la organización, y esto dependerá de la competencia del administrador, lo que indica que deberá tener la capacidad de enfrentarse con garantías de éxito a tareas simples y complejas, como se enuncia en el currículo al servicio del aprendizaje del MINED

Es importante tener claro que el desempeño docente es parte indispensable para lograr una educación de calidad, la dirección debe poner especial énfasis en la motivación que deba tener el docente a fin de obtener un desempeño con calidad, lo que afectará directamente el resultado de la formación del estudiante.

Es notorio los problemas de burocratización de la administración, de la rutina de las prácticas escolares, de obsolescencias de los contenidos curriculares, de ineficiencia de los resultados finales.

Por todo lo anterior, se ha considerado que este estudio permitirá tener un panorama claro de las competencias administrativas de los directores y se pondrán en perspectivas de mejora, las fallas que se están teniendo y que están afectando el desempeño de los docentes y por ende la calidad educativa de sus referentes.

Además, la presente investigación puede servir de base a la universidad pedagógica para conocer las áreas débiles de los directores de los centros educativos públicos y privados, para ofrecer capacitaciones a fin de mejorar las competencias administrativas de los mismos.

En el presente estudio, se hace indispensable conocer acerca del desempeño docente, por lo que de no existir resultados de evaluaciones de desempeño del personal docente, habrá que analizarlo a partir de las evaluaciones efectuadas por el MINED tales como los resultados de la PAES 2008 y la evaluación de logros en el aprendizaje; dicho análisis será complementado con los resultados de una encuesta de opinión, acerca de los fortalezas y debilidades que los alumnos perciben de sus propios maestros.

E. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es un estudio comparativo de las competencias administrativas de los Directores de Seis Centros Oficiales y Privados de Educación Media del Área Metropolitana de San Salvador, y su relación con la calidad en el desempeño de los docentes de dichos centros. La nómina de los centros educativos y sector considerados para la investigación, se presentan en el siguiente cuadro.

INSTITUCIÓN	ABREVIACIÓN	SECTOR
Colegio Divino Salvador	CDS	Privado
Liceo Konrad Adenauer	LKA	Privado
Colegio Theodor Herzl	CTH	Privado
Instituto Nacional General Francisco Morazán	INFRAMOR	Oficial
Instituto Nacional General Gerardo Barrios	CEGB	Oficial
Instituto Nacional Jaime Francisco López	INJAFRAL	Oficial

a. Delimitación Teórica

El estudio será sobre las competencias administrativas de los Directores y su relación con el desempeño de los docentes.

b. Delimitación Geográfica

Se realizó en el área metropolitana de San Salvador

c. Delimitación Temporal

La investigación se realizó de agosto de 2009 a Octubre de 2009; que corresponde al cuarto período académico en los centros educativos de educación media.

F. LIMITACIONES

Antes de la investigación: Se contaba con personas de confianza que laboran en los centros educativos, sin embargo no se conocía si los directores permitirían el desarrollo de la investigación en el centro educativo que dirigen, debido a la poca cultura de evaluación o la falta de conciencia del para qué se investiga; esto permitió desconfianza y fue difícil tarea obtener el permiso; sin embargo se logró que la mayoría concediera realizar la investigación previa revisión de los instrumentos a aplicar; solamente en el Complejo Educativo Capitán General Gerardo Barrios no permitió el director por aducir falta de tiempo, por lo que se acudió al

subdirector para que lograra aplicar los instrumentos en el tiempo que estimara conveniente.

Durante: Cómo se mencionó anteriormente, la poca cultura de evaluación o la falsa percepción de que las evaluaciones, provocó que los docentes reaccionaran de una forma negativa debido que se estaría evaluando su desempeño; sin embargo, al contar con el aval del director cedieron y permitieron aplicar el instrumento. Con respecto a los resultados de notas por períodos en las diferentes asignaturas básicas, en algunos centros no se contaban con registros de promedios por período, lo que no permitió realizar un análisis específico a partir de los resultados académicos por períodos y asignaturas específicas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se fundamenta teóricamente el tema y problema en estudio; y para un mejor entendimiento, se inicia definiendo algunos conceptos centrales; los cuáles en su gran mayoría se han creado tomando como base el planteamiento teórico y/ o definición de varios autores e instituciones. Con esto se pretende ubicar al lector para tener un conocimiento previo al desarrollo teórico del tema; además, se presenta el sustento teórico de conceptos principales del tema tales como competencias, competencias administrativas, calidad, desempeño, calidad en el desempeño y la importancia de un desempeño con calidad , tomando como referente que la razón de ser del director y el docente es el alumno y alumna. También se mencionan algunos artículos de la carta magna y la ley general de educación con respecto a las responsabilidades del director y del docente.

A. MARCO CONCEPTUAL

1. Definición de conceptos

Competencia:

- Capacidad de enfrentarse con garantía de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado. (Currículo al servicio del aprendizaje- MINED).
- Grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización. (Spencer).
- Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias sociales.
- Capacidad para responder a la demanda y llevar a cabo tareas adecuadas a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales.

Competencia administrativa:

- Facultad atribuida a un órgano o a una persona para conocer y dar soluciones a determinados asuntos relacionados con la administración de una entidad.
- Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten conocimiento y desempeños satisfactorios en situaciones reales del trabajo del administrador.

Calidad:

- Según el diccionario de la lengua española, etimológicamente se deriva del latín *Qualis*, que se refiere a la naturaleza de las cosas es decir, tal como equivale a manera o modo de hacer algo.
- Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.
- La Calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
- Algo que se adquiere y satisface expectativas sobradamente. Es decir que, aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.

Calidad Educativa:

- Es aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.

Director:

- Persona responsable de conducir una organización. Persona facultada para ejercer la función administrativa de una institución.
- Responsable de la coordinación y administración de los recursos a través del planeamiento de organización, dirección y control; a fin de lograr los objetivos establecidos.

Centros Oficiales de Educación:

- Son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación (Ley General de Educación).

Centros Privados de Educación:

- Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación. (Ley General de Educación).

Educación Media:

- Nivel educativo que comprende estudios de bachillerato en sus diferentes modalidades y opciones. En cuanto a las modalidades se establecen el bachillerato general y el técnico vocacional. Las opciones de bachillerato, son únicamente para el bachillerato técnico vocacional, y pueden ser del área comercial, Salud e industrial. Del área comercial las opciones son contaduría, secretariado, asistente administrativo; entre otras; del área de salud la opción única es enfermería; del área industrial las opciones son mecánica general, mecánica industrial, electrónica, electrotécnica; entre otras.

Distrito:

- Es una forma de organizar los centros educativos con el fin de facilitar la supervisión administrativa.

Desempeño Docente:

- Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Referentes:

- Personas a quienes se debe el quehacer institucional (estudiantes).

B. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES**1. Competencias**

Competencias son las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Es el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias del cargo que desempeña. Es la capacidad para responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada.

Cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento (incluyendo el conocimiento tácito),

motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales.

Las anteriores definiciones ratifican que las competencias no son mas que lo que a las personas les corresponde hacer en el cargo que desempeñan.

Para Del Campo (2000) el concepto “competencias” fue desarrollado originalmente en 1973, por David McClelland, de la Universidad de Harvard y su primera aplicación fue en la United States Information Agency. Actualmente es posible encontrar muchas definiciones acerca de las Competencias, algunas de las más utilizadas, son:

Es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizando recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” (Le Boterf, 2000) “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy Leboyer, 1997) “Es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral” (Goleman, 2002).

Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización escolar concreta. (Pereda y Berrocal, 1999) Pereda y Berrocal (1999) citan a Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993) quienes sostienen que “las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.” De manera que , “para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil,

es preciso que, en ella estén presentes una serie de componentes” dichos componentes son el Saber y Saber Hacer, es decir:

- Saber: es el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. García (s/f) plantea que pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas".

-Saber Hacer: son las habilidades y destrezas, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. García (s/f) plantea que se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar) Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

Stegmann y cols, señalan que el enfoque de las competencias se ha aplicado en las principales empresas y consultoras del mundo , además de los gobiernos y organizaciones empresariales y sindicales, por lo tanto, es claro que su uso se ha generalizado en el mundo occidental. (ver figura No. 1).

1.1 Componentes de la competencia

a) Atributos personales

- Conocimiento propositivo y tácito; hace referencia a la capacidad de dar opinión acerca de algo de interés común relacionado a actividades específicas.
- Habilidades cognitivas; relacionado con el conocimiento
- Habilidades prácticas; saber hacer, saber desempeñarse
- Motivación intrínseca
- Valores
- Actitudes

b) Desempeño de funciones y o tareas profesionales

- Descripción de las funciones y tareas profesionales que los sujetos deben de desempeñar y en las que aplican sus atributos personales
- Cumplimiento a cabalidad y de ser posible con valor agregado, de las actividades relacionadas con la función del puesto.

c) Condición de realización

- Hace referencia a los criterios bajo los cuáles la actuación profesional se considera adecuada y eficaz.

Figura N° 1: Implicaciones de las Competencias laborales



Fuente: Barrios y Fong, 2002

1.2 Tipos de Competencias

Las competencias se clasifican en distintos tipos, siguiendo el enfoque Funcional, al aplicarlas al mundo de las organizaciones. El Instituto Técnico de Capacitación Profesional INTECAP de Chile (2001, en Barrios y Fong, 2002); las agrupa fundamentalmente en:

a. Competencias Básicas (Fundamentales o Esenciales): se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo; están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo.

Usualmente se relacionan con la comunicación como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales y las relacionadas con el ámbito numérico.

b) Competencias Genéricas (Transversales): se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

c) Competencias Específicas (Técnicas): son los comportamientos laborales vinculados a un área ocupacional determinada o específica; se relaciona con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función o área funcional. Estas competencias no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Los tres tipos de competencia se conjugan, para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir, las primeras, por programas educativos y de capacitación, y las otras en el centro de trabajo o en forma autodidacta. Por lo tanto, INTECAP (2001, en Barrios y Fong, 2002) señala: “Se dice que una persona es competente cuando posee las competencias básicas, genéricas y

específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral”

Las competencias básicas y genéricas están señaladas en la figura No.2 y el cuadro No. 1

Figura N° 2: Tipos de Competencias

SECTOR	AREA DE COMPETENCIA	SUBAREA DE COMPETENCIA O CAMPO
TODOS	1. Competencias Básicas*	1.1 Adaptación al ambiente 1.2 Dominio de la lectura 1.3 Dominio de la escritura 1.4 Comunicación oral y receptividad 1.5 Aplicación de la matemática 1.6 Localización de la información
	2. Competencias Genéricas o Transversales **	2.1 Planificación 2.2 Calidad 2.3 Administración de actividades 2.4 Administración de la información 2.5 Trabajo en equipo 2.6 Servicio al cliente 2.7 Productividad 2.8 Innovación 2.9 Uso de tecnología 2.10 Conservación del medio ambiente

Fuente: Barrios y Fong, 2002

La identificación y la construcción de una competencia supone:

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable
- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

Además, García Sáiz (2001) plantea que es necesario definir un conjunto de niveles que clarifiquen y diferencien el grado en que una ocupación la requiere,

o en el que un trabajador la posee. Cada nivel se refiere a un grado de exigencia del dominio de cada competencia, por ejemplo:

- A. Alto, desempeño superior
- B. Bueno, sobre el estándar
- C. Mínimo, necesario para el puesto
- D. Insatisfactorio, aprendizaje activo

2. Competencias administrativas

Las competencias administrativas son las facultades atribuidas a un órgano o a una persona para conocer y dar soluciones a determinados asuntos relacionados con la administración de una entidad. Conocer es la capacidad de profundizar, identificar y evaluar las situaciones; para dar paso a ofrecer soluciones, actuar y plantear estrategias para evitar nuevas complicaciones.

Las competencias administrativas son un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y aptitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de organización.¹

Don Hellriegel en su libro administración por competencias y tal como se muestra en la figura no. 3; hace referencia que las competencias de los directores se focalizan específicamente en seis:

1. Manejo personal
 - Integridad y conducta ética
 - Impulso personal y resistencia
 - Equilibrio del trabajo y las demandas de la vida
 - Manejo de sí mismo y desarrollo (autocontrol)
2. Acción estratégica
 - Comprensión de la organización

¹ Administración, un enfoque basado en competencias; Don Hellriegel, Susan Jackson pág. 14.

- Comprensión de la visión y misión institucional
 - Tomar acciones estratégicas
3. Globalización
- Conocimiento y comprensión cultural
 - Apertura y sensibilidad cultural
4. Trabajo en equipo
- Integración de equipos de trabajo
 - Creación de un ambiente de apoyo mutuo
5. Planeación y administración
- Planeación y organización de proyectos
 - Administración del tiempo
 - Manejo presupuestario y administración financiera
 - Recopilación de información, análisis y solución de problemas
6. Comunicación
- Comunicación formal e informal
 - Negociación

Figura No.3 Integración de Competencias para una eficacia gerencial



Cuadro No. 1 Comparativo de Competencias Administrativas

Generales y Específicas

Competencias Genéricas	Competencias Específicas
Capacidad de organización y planificación	Capacidad de diagnosticar necesidades de formación.
Conocimientos básicos y generales	Capacidad de diseñar estrategias de formación
Habilidades de gestión de información	
Trabajo de equipo	Capacidad de evaluar la información
Habilidades de investigación	

3. Competencias Administrativas de Los Directores

Director es otro nombre que recibe el gerente de una organización; esta es la persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información en la búsqueda de las metas de la organización.

En los centros educativos oficiales y privados el máximo rector administrativo es el director, con la diferencia que en el sector oficial es acompañado de un consejo Directivo Escolar integrado por docentes, padres de familia y alumnos².

El director de un centro educativo ejerce la presidencia del Consejo Directivo Escolar quien es el responsable de la coordinación y administración de los recursos a través del planeamiento de organización, dirección y control; a fin de lograr los objetivos establecidos.

² Ley General de Educación, Art.48 y Art 68.

3.1 Función administrativa del director

En base a la definición de competencias y de lo que es el director, se pueden establecer cuatro funciones administrativas básicas de un director: planeación, organización, dirección y control; y las actividades que corresponden a cada etapa, están reflejadas en el Esquema No.4.

Esquema No. 4 Etapas del Proceso Administrativo



3.2 Competencias de los directores

A fin de establecer las diferentes competencias de los directores, es necesario hacer una separación de funciones de los directores de centros escolares oficiales y privados.

3.2.1 Centros Oficiales de Educación

La ley general de educación establece:

Art. 72.- Son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.

Art. 77.- Los recursos asignados a los centros oficiales de educación estarán sujetos a control de conformidad a las leyes; consecuentemente podrán practicarse las auditorías financieras y operacionales que se estimen necesarias por el Ministerio de Educación y la Corte de Cuentas de la República. Los encargados de la administración del Centro Oficial de Educación están obligados a proporcionar toda la documentación e información que se les solicite, su negativa dará lugar a presumir que son ciertos los reparos o reclamos que se les hubieren hecho en cuanto a la administración de los mismos.

Tanto los fondos provenientes de cooperaciones como los que se obtengan a través de otras fuentes, tales como administración de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros, serán administrados exclusivamente por el Consejo Directivo Escolar correspondiente, los cuales deberán ser invertidos en el centro educativo respectivo y estarán sujetos al control y auditoría del Ministerio de Educación.

Art. 78.- El Ministerio de Educación velará por que las instituciones oficiales posean la infraestructura y el mobiliario indispensable para desarrollar el proceso educativo.

La infraestructura de los centros escolares oficiales está destinada especialmente para la realización de la labor educativa; sin embargo, ésta podrá ser utilizada temporalmente para la realización de actividades de carácter científica, cultural, comercial, industrial y religioso, organizadas por otras instituciones de la sociedad, y siempre que no interrumpa el calendario escolar ordinario, se garantice la preservación de la infraestructura, los mobiliarios y los equipos de la institución educativa y la solicitud haya sido aprobada en forma unánime por el Consejo Directivo Escolar correspondiente.

Ahora bien, la misma ley en el art.43 define que la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar.

El director encabeza dicha estructura y desde luego su función es directriz, tiene a su vez objetivos concretos que cumplir los cuales están establecidos en el Art. 66 de la Ley General de Educación donde especifica que la administración educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales;
- b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado;
- c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y,
- d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.

En fin, se deja por asentado que las competencias del director de los centros educativos oficiales son:

Como presidente del Consejo Directivo Escolar,

- Gestionar la Personalidad Jurídica;
- Representar legalmente al Consejo Directivo Escolar;
- Preparar Agenda de Reuniones;
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias;
- Presidir las reuniones del Consejo Directivo Escolar;
- Firmar documentos;
- Promover la participación activa de los miembros;
- Responder solidariamente por el manejo de los fondos;
- Coordinar la utilización eficiente de los recursos.

Como Director institucional,

Art. 36.- Son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;

- ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
- n) Entregar conforme inventario los bienes de la institución, tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar;
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla;
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y ex alumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la

adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;

x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;

y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y

z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

3.2.2. Centros Privados de Educación

Art. 79.- Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

El Estado podrá subvencionar instituciones privadas, sin fines de lucro, que cumplan con las estrategias de cobertura y calidad que impulse el Ministerio de Educación, para lo cual se celebrarán los convenios correspondientes.

Los Directores de los Centros Educativos Privados tienen mayores exigencias , ya que además de las competencias mencionadas en el art 36 del Reglamento de la referida ley; tienen aún mas competencias administrativas definidas que cumplir de las cuáles se hace breves especificaciones en base a indicadores específicos, aclarando que la definición de la competencia dependerá de las políticas del Centro Educativo en base a la calidad educativa que persigue.

- **Gestión Directiva.** Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y

las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

- Planeación y organización directiva: capacidad para orientar estratégicamente el establecimiento, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, las políticas sectoriales, y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Implica la capacidad para formular planes y procesos que articulen las diferentes sedes del establecimiento. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales;
 - establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos;
 - involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos;
 - revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación;
 - especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.

- Ejecución: capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación;
 - verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;

- toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información;
 - anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos;
 - representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.
- **Gestión Académica.** Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.
 - **Pedagógica y didáctica:** capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución;
 - conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional;
 - evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula;
 - considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas;

- promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
 - fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.
- Innovación y direccionamiento de procesos académicos: capacidad para ajustar procesos y planes institucionales, con miras al mejoramiento continuo y de los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas, y en respuesta a necesidades sociales, económicas y culturales del entorno. Involucra la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
 - identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional;
 - coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
 - dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;
 - indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.
- Gestión Administrativa. Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los

planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.

- Administración de recursos: capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:
 - identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación;
 - mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control;
 - gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
 - cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones;
 - dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
 - coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.

- Gestión del talento humano: capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :

- identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta;
 - realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo;
 - distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes;
 - orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo;
 - realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares;
 - proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.
-
- Gestión Comunitaria. Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.

 - Comunicación institucional: capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
 - asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos;
 - fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes;

- promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;
 - desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.
-
- Interacción con la comunidad y el entorno: capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director :
 - conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
 - divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad;
 - establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;
 - contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad;
 - fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes, y propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.

C. CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

1. Calidad

La calidad se define como la producción de bienes y/o servicios capaces de cumplir satisfactoriamente con los requerimientos exigidos por el consumidor sin alterar el orden social.-

En el nacimiento de la era industrial y hasta el año 1950 había pocas dudas al respecto, la Calidad de los productos y servicios la definía el proveedor de los mismos.

Hoy nadie discute que Calidad “es cumplir siempre los requisitos (necesidades y expectativas) de los clientes y demás partes interesadas”. Entonces la Calidad la definen los clientes y las demás partes interesadas.

¿Quiénes son las partes interesadas? , son los empleados, los proveedores, los dueños o accionistas, y la sociedad en general. Todas estas partes tienen requisitos que la organización debe cumplir.

Múltiples indicadores señalan que el mundo está en las postrimerías de la era industrial. Se ha iniciado una nueva era, aún no tiene un nombre definitivo, algunos la llaman “era de la informática ó la información”, otros la “era del conocimiento”.

Independientemente del nombre, en esta nueva era el papel protagónico lo tiene el conocimiento.

Los robots han desplazado y continuarán desplazando a las personas de los puestos de trabajo que generó la era industrial. Los nuevos puestos de trabajo requieren nuevas competencias en las personas que van a desempeñarlos.

Así como la manufactura y los servicios cambiaron su concepción de Calidad, la Educación debe hacer lo mismo. Los países que no lleven adelante este cambio conceptual, no formarán “trabajadores del conocimiento” y serán los países pobres de esta nueva era.

El primer paso en el cambio conceptual es aceptar que la Educación es un producto. Basta para ello recordar la definición de producto como “resultado de un proceso”.

La Educación es el resultado de un proceso, luego es un producto, entendido como la mejora en los conocimientos, las aptitudes intelectuales, competencias, hábitos y actitudes del educando.

El segundo paso es aceptar que, quienes reciben la Educación son los clientes, definiendo cliente como persona u organización que recibe un producto.

En el contexto de la educación, los clientes de una organización educativa pueden ser: educandos; padres o tutores; organizaciones que contratan servicios educativos; Estado Nacional, municipios cuando contratan servicios para terceros; empleadores y futuros empleadores; organizaciones educativas receptoras de educandos provenientes de un nivel diferente o inferior de formación.

En un sentido más amplio, la sociedad toda, es una “parte interesada” en la calidad de la educación. Se asume que parte de las necesidades y expectativas de la sociedad están representadas por el conjunto de regulaciones que se aplican a la actividad educativa.

Durante décadas los fabricantes y proveedores de productos defendieron su derecho a definir la Calidad de los mismos. Partían de la base que los

clientes no disponían de los conocimientos necesarios para opinar sobre el tema y no tomaban en cuenta a las demás partes interesadas.

Hoy las organizaciones educativas atraviesan por la misma situación.

Así, el tercer paso en el cambio conceptual es aceptar la definición de Calidad: “cumplir siempre los requisitos de los clientes de la organización educativa”.

Para poder cumplir los requisitos, primero es necesario identificarlos. En la Educación formal, en general, los requisitos básicos de la enseñanza están reglamentados.

De cualquier manera, la organización educativa debe tener en cuenta que estos requisitos reglamentados son los básicos y debe considerar la posibilidad de agregar requisitos adicionales que satisfagan otras necesidades y expectativas de sus clientes.

En los países en desarrollo, en los últimos 40 años, ha habido un gran crecimiento de las organizaciones educativas privadas que han aumentado su participación en el mercado de la Educación, mientras que las organizaciones educativas públicas han visto reducida su participación, esto debido a que las organizaciones educativas públicas no cumplían y, en buena parte de los casos, aún no cumplen los requisitos de sus clientes.

Un caso de incumplimiento asociado a las organizaciones educativas medias lo proveen los clientes “padres o tutores profesionales”. Estos clientes, a través de su trabajo y del acceso a la información globalizada, avizoraron la nueva era y comprendieron la necesidad de nuevas competencias. Entonces incorporaron nuevos requisitos para las organizaciones educativas, por ejemplo : la enseñanza sería de idiomas.

Las organizaciones educativas públicas no eran capaces de satisfacerlo, entonces los padres y tutores que poseían los recursos decidieron pagar para satisfacer este requisito y comenzaron a proliferar las organizaciones educativas privadas. Esta situación continúa hoy.

Los clientes “empleadores y futuros empleadores” tampoco están conformes; si bien la falta de profesionales competentes en áreas tecnológicas de avanzada es un problema mundial, hoy en día, no es fácil encontrar profesionales competentes en áreas tecnológicas básicas. Las organizaciones educativas, en general, no están en condiciones de brindar las competencias incluidas en estos requisitos.

Cuando la Educación no cumple los requisitos de los clientes, los efectos sobre la sociedad no se hacen esperar y, peor aún, se compromete el desarrollo de las futuras generaciones.

Es hora de llevar adelante la acción correctiva correspondiente o sea cambiar la concepción de la Calidad en la Educación.

Calidad en educación es cumplir siempre los requisitos de los clientes de la organización educativa.

2. Evaluación del Desempeño (ED)

2.1 Antecedentes históricos

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos, alrededor de la

1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997).

2.2 Definición de la ED

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997).

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999), quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la

educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Valdés (2000) señala que la ED de un profesor es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”.

2.3 Objetivos de la ED

Mondy y Noé (1997) señalan que la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los educadores como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Fuchs (1997) señala que la evaluación de desempeño es el eje del proceso de Mejoramiento Organizacional por lo que debe caracterizarse por ello al momento de construirla. Es imprescindible evaluar el sistema educativo con detenimiento- externa e internamente, sus resultados y sus procesos- para poder tomar las medidas oportunas y mejorar cualitativamente su funcionamiento y sus resultados. Para conseguir que los conocimientos de las personas sean explícitos y compartidos y generen valor para la organización escolar, es decir, sean el “Capital Intelectual” de la organización es necesario

crear un ambiente en el que la organización escolar y las personas se comprometen en un proceso de aprendizaje continuo, este se facilita cuando la misma Dirección:

- Diseñe y dirija el proceso de cambio organizacional.
- Implante un estilo de dirección abierto al cambio, participativo,
- Propicie una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización
- Cuento con un modelo de Gestión por Competencias
- Aplique el Modelo de Gestión por Competencias a la gestión del Recurso Humano
- Diseñe, implemente y evalúe los Programas de Capacitación (aspectos técnicos y actitudinales) que exige un sistema de gestión del conocimiento.
- Que reconozca méritos en la utilización del sistema y los aportes por cada empleado, en función de su aporte de valor a la institución.

3 Calidad en el Desempeño de los Docentes

La necesidad de explicar las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia, o de una institución escolar, más que ser un problema teórico es parte de un ineludible compromiso profesional de poner a disposición de los tomadores de decisiones, herramientas para facilitarles su tarea.

La Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

Otra definición sería: *"La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y*

emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo”.

“Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.” (J. Mortimore). Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

El Art. 55. de la Constitución de la República de El Salvador y el Art 2 de la Ley General de Educación establece claramente los fines de la educación. “La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano”. Esto no se puede lograr, si no se promueve una educación con calidad y de calidad.

Según Climent Giné (a partir del artículo de CLIMENT GINÉ: *“Des de l'esfera dels valors”*. Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002), desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).

- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

3.1 Factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza

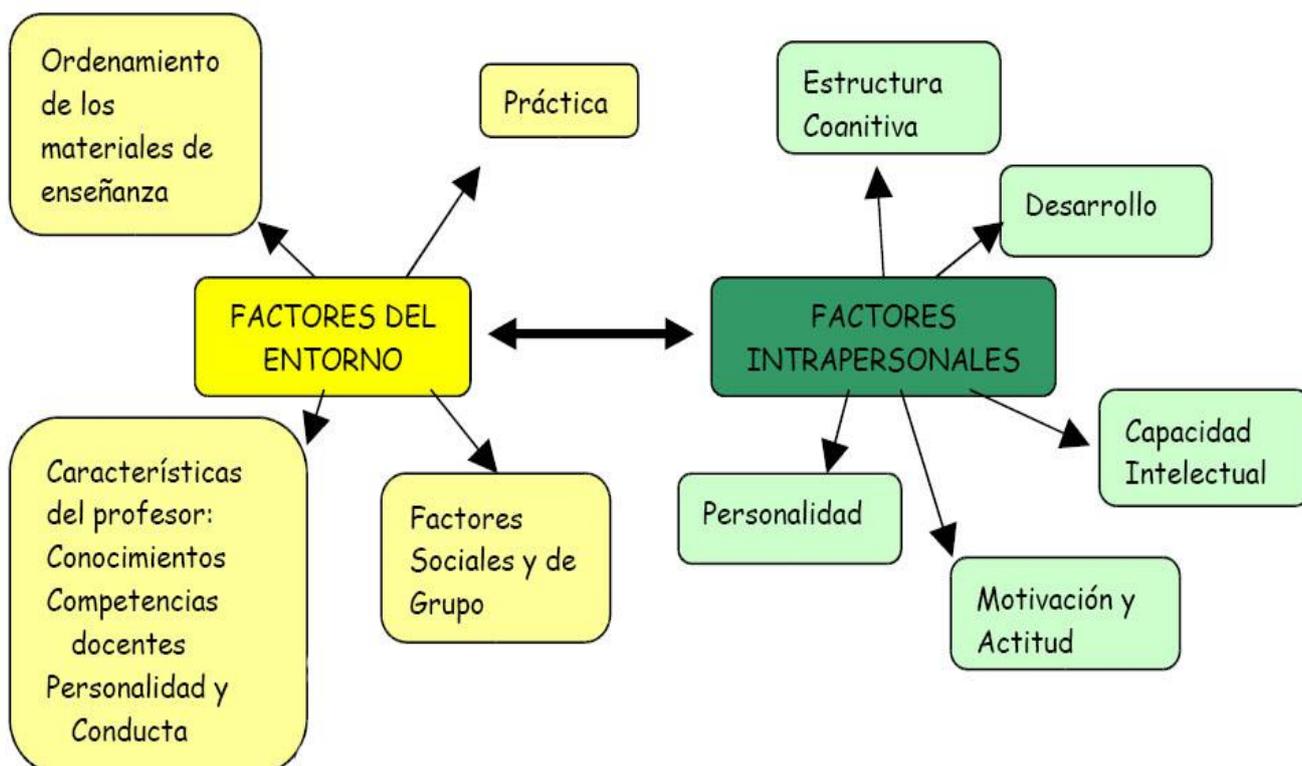
- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos...
- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación... Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso
- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: PEI (proyecto educativo institucional), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

3.2 Variables que inciden en la calidad de un curso

- El contenido de los estudios
- Las actitudes del profesorado hacia los estudiantes
- El conocimiento del profesorado
- La capacidad para transmitir este conocimiento
- La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes
- El sistema de seguimiento y evaluación
- Las instalaciones y los equipamientos disponibles

Muchas veces el desempeño docente se ve influenciado a partir del desempeño del director, sin embargo la preocupación debería ser el mejoramiento de la calidad en el desempeño reflejado directamente en el producto final o sea los resultados obtenidos por los estudiantes. Para asegurar la calidad educativa, el docente debe focalizar:

- A. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.
- B. Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos (Ver Figura No.5)
- C. Preparación para la enseñanza: organización del contenido en función del aprendizaje del estudiante.
- D. Responsabilidades profesionales.



INTRAPERSONAL

1. Variables de la Estructura Cognitiva: propiedades esenciales y organizativas del conocimiento. Estadio del Desarrollo Cognitivo según Piaget.



2. Disposición del Desarrollo: Edad mental que refleja la etapa del desarrollo intelectual del alumno.



3. Capacidad Intelectual: que refleja el Grado de aptitud escolar general del sujeto y sus capacidades cognitivas más diferenciadas.



4. Factores Motivacionales y Actitudinales: necesidades e intereses que afectan la alerta, atención, persistencia, esfuerzo y concentración.



5. Factores de la Personalidad: Diferencias individuales en ajuste general, nivel de ansiedad y otras.



CATEGORÍA SITUACIONAL

1. La Práctica: frecuencia, distribución, método y condiciones generales (incluido el feedback)



2. El Ordenamiento de los Materiales de Enseñanza: cantidad, dificultad, lógica interna, secuencia, velocidad y uso de auxiliares didácticos.

3. Factores Sociales y de Grupo: Clima psicológico, cooperación y competencia, estratificación social, marginación cultural y segregación.



4. Características del Profesor: capacidades cognoscitivas, conocimientos de la materia, competencia pedagógica, personalidad y conducta.



D. IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTION ADMINISTRATIVA Y BUEN DESEMPEÑO DOCENTE A FIN DE GARANTIZAR CALIDAD EDUCATIVA

1. Importancia del involucramiento del director, docentes, padres de familia y alumnos; para un proceso de calidad.

Los niños tienen que aprender más y mejor, los colegios tienen que orientar su quehacer al aprendizaje. Se necesita promover una cultura de la excelencia, con más exigencias, con más rigor, con expectativas más altas sobre alumnos y sus logros. Por eso se está induciendo a todas las comunidades escolares a fijarse metas sobre asistencia, repitencia, abandono, aprendizajes insuficientes, mejoramiento de los resultados, y otros indicadores. En la mayoría de centros educativos no se tiene una cultura de evaluación, tampoco de la excelencia. Por eso es tan importante la generación de condiciones para mejorar; dar apoyo y estímulos para alcanzar la calidad y de reconocimiento al trabajo bien hecho.

Como señala Darling-Hammond (1986 en Valdés, 2000):

“La literatura sobre las escuelas eficaces nos proporcionan una idea de lo que es posible. Esta ha descubierto que una dirección escolar en la que participan los educadores, que esté basada en la planificación realizada en colaboración, en la solución de problemas de una forma colegiada, y en el intercambio intelectual permanente, puede producir enormes beneficios en términos del aprendizaje de los alumnos y del grado de satisfacción del educador y su consiguiente retención. Aunque los educadores, en estos contextos pueden o no estar implicados en la revisión del trabajo de sus colegas para propósitos de evaluación formal, no dejan de poner en práctica una forma de evaluación cuando identifican problemas, se

observan unos a otros, comparten ideas, y se preguntan: ¿Cómo lo estamos haciendo?”. Por medio de una definición más específica de los estándares y las competencias para las diferentes etapas y niveles de la profesión se puede efectivamente apuntar el desarrollo profesional a la necesidad. La evidencia muestra que el desarrollo más efectivo es el que surge efectivamente de la observación mediada y del trabajo con profesores exitosos, que es una de las formas menos costosas de desarrollo profesional continuo (CPD).

Algunas teorías afirman que, el resultado del proceso educativo es producto del esfuerzo de una triada integrada por el alumno en primer lugar, luego el docente y después el padre de familia; tal y como se muestra en la figura No.6; o cualquier otro orden de estos mismos sujetos; sin embargo , debería incorporarse la gestión administrativa encabezada por el director, debido a que es el responsable directo de disponer de los recursos, administrarlos y sobre todo supervisar el proceso a fin de cumplir y hacer cumplir las metas y objetivos de la institución; lo que como resultado daría el planteamiento según la figura No. 7 y 8.



Esquema No. 6 Concepción tradicional real de los responsables en el Proceso Educativo.



Esquema No. 7 Situación de los responsables en el Proceso Educativo.

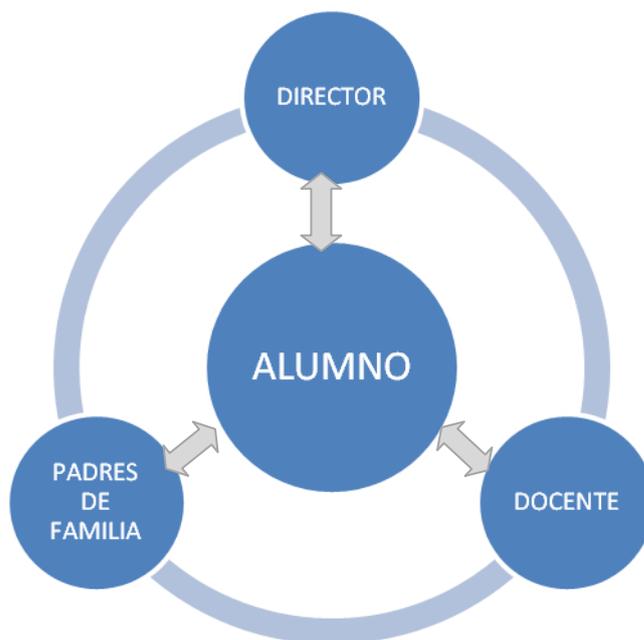


figura No. 8 Integración de los sujetos involucrados en el proceso educativo

2. Principios de la calidad total en educación.

A lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente, que para el ámbito educativo se traduce en lograr satisfacción de los estudiantes, padres de familia y sociedad en general.

- Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el coste más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.
- El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.
- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.

- La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como: La participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la colaboración, el trabajo en equipo, la formación de las personas, propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.

- La calidad total implica a toda la organización

- Y hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se hará mención del tipo de investigación debidamente justificada, además se presenta parte de cómo se llevó a cabo la investigación, luego se desarrolla el proceso para el cálculo de muestra con su distribución y finaliza describiendo las técnicas e instrumentos de investigación aplicados a fin de desarrollar el estudio.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio será de tipo descriptivo, porque permitirá describir las competencias de los directores de centros oficiales y privados de educación; la cuales no necesariamente son iguales, y eso permite diferencias en la calidad de los alumnos; correlacional, porque se tratará de determinar la relación que existe entre las competencias administrativas de los directores y el desempeño de los docentes; explicativo, pues habrá que analizar aquellas competencias que no están siendo cumplidas por desconocimiento, incapacidad o simplemente indiferencia; a fin de detectar necesidades de capacitación en los directores

B. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada permitiría conocer cuál es la relación que existe entre las competencias administrativas de los directores y el desempeño de los docentes, lo que implica investigar además el producto final generado por el docente, o sea la calidad de los estudiantes en formación; por lo que era necesario investigar las competencias y el desempeño mismo del director. Se trató de conocer las evaluaciones del desempeño de los docentes y de no existir, habría que investigarse. El estudio será experimental.

Por lo tanto las unidades de análisis fueron el personal administrativo, docente, los estudiantes y aún el mismo director.

Con los directores, se trató de indagar acerca de algunos indicadores de calidad establecidos por el ministerio de educación, tales como razón docentes – alumno, ratio espacio físico en el aula- alumno, resultados PAES 2008, promedios de notas de las 4 asignaturas básicas (matemáticas, sociales, ciencias naturales, lenguaje y literatura) en los primeros 3 períodos del año lectivo 2009, infraestructura física, planificación (documentos tales como PEI,PEA,PCC), organización escolar, capacitaciones y otros. Mucha información no podría ser directamente proporcionada por el director, por lo que se contó con el apoyo de personal administrativo específicamente del área secretarial.

Por otra parte, habría que conocer la percepción de los docentes respecto a la labor del director en lo referente a las competencias atribuidas; lo que permitiría de alguna manera conocer el nivel de motivación personal a través de la expresión de su sentimiento; y para ser mas justo se trató de confrontar la opinión hacia el director con su propio desempeño mediante la autoevaluación.

Considerando que, en los centros educativos, según el diagnóstico realizado con el director, se determinó que había evaluación del desempeño docente, sin embargo no se presentaron atestados, por lo que se investigó con los estudiantes a fin de descubrir el desempeño de los docentes, **pues** son ellos los que tienen mayor acercamiento debido a que ambos (docente-alumno) son los principales en el proceso de enseñanza aprendizaje y también para ser mas justo se trató de confrontar la opinión hacia el profesor con su propio desempeño mediante la autoevaluación.

C. DEFINICION DEL UNIVERSO DE ESTUDIO, POBLACIÓN Y CALCULO DE MUESTRA

Universo de estudio (U):

El universo de estudio lo constituyen los alumnos de bachillerato; el total de personal docente y los directores de los seis centros oficiales y privados de educación del Área Metropolitana de San Salvador, que se presentan en el siguiente cuadro:

INSTITUCIÓN	ABREVIACIÓN	SECTOR
Colegio Divino Salvador	CDS	Privado
Liceo Konrad Adenauer	LKA	Privado
Colegio Theodor Herzl	CTH	Privado
Instituto Nacional General Francisco Morazán	INFRAMOR	Oficial
Instituto Nacional General Gerardo Barrios	CEGB	Oficial
Instituto Nacional Jaime Francisco López	INJAFRAL	Oficial

(Ver detalle en cuadro resumen de distribución de muestras)

Población objeto de estudio (N):

La población objeto de estudio lo constituyen los alumnos de segundo año de bachillerato; por estar estos en un nivel intermedio, se considera pueden tener una opinión mas realista que los de primer o tercer año; el total de personal docente y los directores de los seis centros oficiales y privados de educación del Área Metropolitana de San Salvador, previamente seleccionados a partir de la base de datos del ministerio de educación, considerando la factibilidad para la obtención de la información. (Ver detalle en cuadro resumen de distribución de muestras).

Cálculo de muestra (n)

Sampieri, en su libro Metodología de la investigación expone que

Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

La confianza o el porcentaje de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados; pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.

El error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar la hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un

ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad Negativa, denotada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$.

Se presentan dos fórmulas, siendo la primera la que se aplica en el caso de que no se conozca con precisión el tamaño de la población, y es:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

E es la precisión o error.

Hay que tomar nota de que debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar por medio de porcentajes, hay que convertir todos esos valores a proporciones en el caso necesario.

También hay que tomar en cuenta que, el nivel de confianza no es ni un porcentaje, ni la proporción que le correspondería, a pesar de que se expresa en términos de porcentajes. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

En el caso de que sí se conozca el tamaño de la población entonces se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

donde

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

La ventaja sobre la primera fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra resulta con mayor precisión y se pueden incluso ahorrarse recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de una investigación.

Para el caso: **Cálculo de muestra de alumnos y alumnas**

n : ? Z : 1.96 p : 0.5 q : 0.5 N : 924 E : 0.06 = 6%.

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

El resultado $n = 887.4096 / 4.2868 = 207$ alumnos y alumnas a encuestar.

Cálculo de muestra de docentes

n : ? Z : 1.96 p : 0.5 q : 0.5 N : 139 E : 0.06 = 6%.

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

El resultado $n = 133.4956 / 1.4608 = 91.3852 = 91$ docentes a encuestar.

CUADRO RESUMEN DE DISTRIBUCION DE MUESTRAS

INSTITUCIÓN	SECTOR ALUMNOS			SECTOR DOCENTES		
	U	N (2° A)	N	U	N	n
CDS	215	18	4	11	11	7
LKA	479	60	13	25	25	16
CTH	309	126	28	14	14	9
INFRAMOR	1316	457	102	52	52	34
CEGB	435	122	28	18	18	13
INJAFRAL	400	141	32	19	19	12
TOTAL	3154	924	207	139	139	91

Fuente (U y N): Unidad de programación educativa. Consolidado de matrícula 2009 Mined.

Donde U: Universo de estudio que corresponde a la población total de alumnos.

N: Población objeto de estudio, que son los estudiantes de segundo año de bachillerato.

n: Cálculo de muestra, la que se distribuye considerando la población estudiantil de cada centro educativo.

Las muestras fueron seleccionadas aleatoriamente.-

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la tabulación de los datos con su gráfico y análisis respectivo. En primer lugar, partiendo de las unidades de análisis y los objetivos de la investigación, se muestran los resultados del diagnóstico institucional aplicado a la dirección del centro educativo con apoyo de la administración académica por el tipo de información requerida; para ésto se tomaron en consideración parámetros de calidad establecidos por el ministerio de educación en la evaluación de colegios privados, dichos parámetros están directamente relacionados con las competencias administrativas de los directores; luego se presenta la percepción de los docentes en relación al desempeño del director, considerando las competencias atribuidas, las cuáles están establecidas en el reglamento de la ley general de educación y, otras son productos de la realidad de algunos centros educativos especialmente privados. Al final se realiza el análisis del desempeño de los docentes según la perspectiva de los estudiantes, con la que se pretende conocer la eficiencia del docente en el desempeño de sus funciones.

Al inicio de este capítulo, se deja establecido las unidades de análisis y variables a investigar, además se presentan los resultados de la investigación realizada mediante cuadros que reflejan información de los datos recopilados por medio del instrumento de investigación. Además, se presenta un cuadro que agrupa los ítems según las competencias específicas de los directores y criterios específicos de calidad en el desempeño docente; ésto para efectos de una mejor comprensión y análisis de las competencias administrativas de los directores y su relación con el desempeño de los docentes.

Los instrumentos de investigación, fueron elaborados considerando la teoría expuesta en el capítulo II en relación a la calidad educativa, desempeño docente y competencias administrativas; la cual se recalca a continuación:

Factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza: Los recursos humanos y materiales disponibles, aspectos pedagógicos y la dirección y gestión administrativa (véase descripción en la página 43 de este documento); y las variables que inciden en la calidad de un curso: contenido de los estudios, actitudes del profesorado hacia los estudiantes, conocimiento del profesorado, capacidad para transmitir este conocimiento (uso de recursos didácticos), capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes, sistema de seguimiento y evaluación, instalaciones y los equipamientos disponibles, resultados académicos

A fin de evaluar las competencias administrativas del director, se establecen indicadores específicos que responden a competencias específicas a partir de las competencias administrativas generales: Planeación, organización, dirección y control; los cuáles son intrínsecos en cada ítem; por lo que se hace necesario agrupar ítems que tengan relación con la misma competencia, lo que se puede visualizar en el numeral 3.3.

1. INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO 1

1.1 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL A FIN DE CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES Y SU RELACION CON LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO :

DIRECCION :

ACREDITACIÓN : **CATEGORIA:**

NOMBRE DEL DIRECTOR ACREDITADO:

A. INFORMACION DE ESTADISTICA MATRICULAR 2009

DISTRITO Nº		Numero Total de Secciones por Turno				
		Mañana	Tarde	Noche	F/semana	Total

Modalidad	CDE	Sector	Publico		Nº de maestro según fuente de financiamiento	MINED	Matricula Final Total Del Centro Educativo	Teléfonos
	ACE		Privado sin subsidio			INTERINO		
	CECE		Privado con subsidio			ADHONOREM		
	OTROS					OTROS		
					Total Docentes:			

Nº. Total de Aulas del Centro Educ.	Aulas Utilizadas con Alumnos	Aulas usadas como Bodegas	Nº. Gimnasios
	Aulas Vacías	Aulas usadas como Bibliotecas	Nº. De Auditoriums
	Aulas usadas como cocina	Aulas usadas con otros fines: (Especifique)	

Niveles Educativos	Grados	Número de Secciones por Turno			Datos de Matricula Inicial			Registro de Indicadores					
		Mañana	Tarde	Total	Masc.	Fem.	Total	Asistencia Media	Ausentismo Promedio	Deserción Absoluta	Repitencia Total	Nº. De alumnos en sobre edad	
Bachto Gral. Diurno TM	Primer Año												
	Segundo Año												
Bachillerato Técnico	Primer Año												
	Segundo Año												
	Tercer Año												

Indicación: Por favor rellene el círculo, según la respuesta a cada ítem.

1. ¿Conoce con claridad las competencias administrativas que como director se le facultan?

Totalmente medianamente poco nada

2. ¿El personal docente está debidamente acreditado? (posee NIP)

Menos del 50% Entre el 51% y 80% Mas del 80%

3. Proporción del personal docente que poseen título de licenciatura o un grado

Superior Menos del 50% Entre el 51% y 80% Mas del 80%

4. Los profesores que no poseen título de licenciatura o grado superior,

al menos están en constante actualización

SI NO

5. ¿Acostumbra evaluar el desempeño docente?

SI NO

6. ¿Tiene definido un instrumento para la evaluación del desempeño docente?

SI NO

7. ¿Organiza capacitaciones para mejorar el desempeño docente?

SI NO

8. ¿Tiene instrumentos de planificación y organización que sean funcionales; es decir que se le dé cumplimiento?

PEI PEA PCC Organigrama Reglamento interno o manual de convivencia

9. ¿La carga académica de los docentes en un turno es igual o menor a 26 horas clase por semana?

SI NO

10. ¿Se le da cumplimiento al número de horas por asignatura establecidas por el mined?

SI NO

11. ¿Se imparten otras asignaturas como valor agregado; es decir, que no necesariamente son exigidas por el MINED? cuáles: _____

12. ¿El tiempo de cada hora clase es igual o mayor a 45 minutos?

SI NO

13. ¿Se reportan notas a los padres de familia, al menos 15 días después de haber finalizado el período de clases?

SI NO

14. ¿Se les da seguimiento a estudiantes que obtienen mal rendimiento académico en un período, a fin de identificar causas y procurar elevar el nivel académico?

SI NO

15. ¿Las aulas están ambientadas de manera que provocan un ambiente agradable para el aprendizaje?

SI NO

16. ¿Las aulas poseen espacios de al menos 1.3 mts² por estudiante?

SI NO

17. ¿En la institución hay al menos el 40% de espacios para recreos y zonas verdes?

SI NO

- 27. En el salón de clases nunca surgen comentarios, chistes o bromas de contenido sexual que a usted le disgustan.
- 28. El profesor o profesora trata igual a hombres y mujeres.
- 29. El profesor o profesora nunca utiliza ejemplos en los cuales las mujeres son descalificadas y ridiculizadas.
- 30. De acuerdo con su experiencia en este curso, le gustaría llevar otra asignatura con el mismo profesor o profesora.
- 31. En la escala de 1 a 10, qué nota le asignaría usted al profesor o profesora.

AUTOEVALUACION DEL ESTUDIANTE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total desacuerdo Total acuerdo

- 32. ¿Usted realizó todas las actividades y trabajos solicitados en el curso?
- 33. ¿Usted asistió puntualmente a todas las lecciones de este curso?
- 34. ¿Usted fue respetuoso con su profesor o profesora y compañeros?
- 35. ¿Su participación en las clases contribuyó a enriquecer el curso?
- 36. En la escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría su desempeño como estudiante en esta materia?

Si desea realizar propuestas o recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño docente, utilice este espacio:

AUTOEVALUACION DEL DOCENTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Total							Total	
	desacuerdo								acuerdo	
1. ¿Usted apoya y se involucra incondicionalmente al plan de trabajo planteado por el director?	<input type="checkbox"/>									
2. ¿Usted considera que cumple con el planeamiento didáctico a fin de desarrollar su clase con un estándar de calidad?	<input type="checkbox"/>									
3. ¿Usted es respetuoso con sus compañeros y compañeras de trabajo y trata de mantener una convivencia armónica?	<input type="checkbox"/>									
4. Al detectar estudiantes con bajo rendimiento académico, ¿se preocupa por conocer las causas y contribuir a elevar el nivel académico?	<input type="checkbox"/>									
5. En la escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría su desempeño como docente en la asignatura que imparte?	<input type="checkbox"/>									

Si desea realizar propuestas o recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño del director, utilice este espacio:

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE RESULTADOS

1º. Tabulación de los instrumentos aplicados a docentes, administración y estudiantes; de forma individual. (Anexo 1)

2º. Elaboración de cuadros comparativos que muestran los resultados promedios de cada ítem, cada centro educativo y cada sector (público y privado); de acuerdo a la opinión de administración, en la que se recolectó información general para la valoración del cumplimiento de las competencias del director en lo relacionado al funcionamiento general institucional, a fin de garantizar calidad educativa del personal docente, quiénes aportan una perspectiva sobre el desempeño del director y el cumplimiento de las competencias del mismo; y estudiantes, quiénes evaluaron el desempeño de los docentes.

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
Conocimiento de las competencias	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Posee escalafón	10.0	10.0	10.0	10.0	7.5	7.5	7.5	7.5
Título profesional	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5	7.5	10.0	8.3
Actualización docente	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Evaluación del desempeño	10.0	10.0	2.0	7.3	10.0	10.0	10.0	10.0
Instrumento para la ED	2.0	10.0	2.0	4.7	10.0	10.0	10.0	10.0
Capacitaciones para mejorar DD	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Instrumentos de planificación	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Carga académica	10.0	10.0	10.0	10.0	2.0	2.0	2.0	2.0

Horas por asignaturas	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Asignaturas adicionales (VA)	2.0	2.0	2.0	2.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Tiempo HC	10.0	10.0	10.0	10.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Reporte de notas a P de F.	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Seguimiento a alumnos con bajo rendimiento	2.0	10.0	10.0	7.3	10.0	10.0	10.0	10.0
Ambientación del aula	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Espacio del aula	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Espacio para recreación	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES - PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES -

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	6.8	7.6	7.0	7.1	6.5	7.2	6.8	6.8
2	7.4	8.1	8.1	7.9	7.5	8.0	5.9	7.1
3	7.5	8.0	7.5	7.7	8.8	8.2	6.0	7.7
4	7.4	8.5	8.0	7.9	9.0	8.1	7.8	8.3
5	6.8	8.0	7.5	7.4	8.3	7.9	6.9	7.7
6	7.3	8.5	8.1	8.0	8.5	8.0	6.6	7.7
7	7.2	8.2	7.5	7.6	8.5	8.1	5.7	7.4
8	7.5	7.7	7.8	7.6	8.3	8.3	6.8	7.8
9	7.3	7.8	7.2	7.4	7.5	7.9	6.0	7.1
10	6.9	7.7	7.3	7.3	7.5	8.4	6.4	7.4
11	7.7	8.0	7.0	7.5	6.5	7.1	5.8	6.4

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS	CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS						
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
12	7.5	8.2	7.3	7.6	7.3	7.9	5.6	6.9
13	8.2	8.6	8.2	8.3	8.8	8.5	6.3	7.9
14	8.3	9.2	8.6	8.7	9.8	8.9	8.6	9.1
15	8.1	8.9	8.4	8.5	8.8	8.8	8.5	8.7
16	8.1	8.6	7.9	8.2	9.5	8.0	7.2	8.2
17	7.5	8.0	7.5	7.7	9.5	7.5	6.2	7.7
18	7.3	8.3	8.3	8.0	9.0	8.0	7.5	8.2
19	8.2	8.0	7.6	7.9	6.0	8.4	6.8	7.1
20	7.6	7.7	7.4	7.6	6.8	7.8	6.5	7.0
21	7.4	7.6	6.4	7.2	6.8	8.6	4.8	6.7
22	7.7	8.2	7.0	7.6	7.5	8.5	6.8	7.6
23	8.0	8.1	7.3	7.8	7.8	8.4	6.6	7.6
24	7.6	8.2	7.5	7.8	8.5	8.3	5.6	7.5
25	8.2	8.4	7.6	8.1	9.0	7.5	7.3	7.9
26	7.9	8.8	6.8	7.8	9.5	8.6	6.0	8.0
27	7.6	8.9	7.0	7.8	8.8	7.0	7.7	7.8
28	7.7	7.9	6.7	7.4	9.5	8.0	5.2	7.6
29	7.1	8.3	7.4	7.6	10.0	8.5	6.8	8.4
30	7.5	7.2	7.3	7.3	8.0	7.9	6.5	7.4
31	8.2	8.3	7.6	8.0	8.8	8.8	7.4	8.3

AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	8.3	8.8	5.4	7.5	6.8	7.2	8.2	7.4
2	8.8	9.1	6.3	8.1	7.8	7.9	9.1	8.3
3	8.7	9.0	5.4	7.7	9.0	8.0	8.9	8.6
4	7.8	7.7	5.7	7.1	5.5	7.4	7.4	6.8
5	8.3	8.2	5.1	7.2	8.0	7.1	8.2	7.8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR -PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES_

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	9.7	9.4	9.4	9.5	8.3	6.7	7.2	7.4
2	9.3	9.4	9.3	9.3	8.6	6.4	6.8	7.3
3	8.8	6.6	6.5	7.3	9.7	9.3	9.4	9.5
4	9.0	3.1	3.2	5.1	7.1	6.2	6.8	6.7
5	7.7	4.4	3.8	5.3	6.7	3.8	6.8	5.8
6	7.6	7.3	7.2	7.4	8.6	8.0	9.3	8.6
7	9.0	6.6	6.5	7.4	10.0	8.4	9.1	9.2
8	8.9	7.6	7.6	8.0	9.6	8.2	8.9	8.9
9	8.3	9.1	9.2	8.9	9.7	8.3	9.1	9.0
10	8.7	7.3	7.2	7.7	9.4	7.9	8.9	8.8
11	8.7	7.4	7.4	7.8	9.7	4.9	6.4	7.0
12	8.8	3.3	3.6	5.2	9.7	6.8	8.0	8.2
13	8.2	6.4	6.5	7.0	9.0	8.1	9.0	8.7
14	8.3	8.8	8.8	8.6	8.0	8.1	8.4	8.2
15	8.8	9.8	9.8	9.5	9.9	8.8	9.6	9.4
16	7.9	6.9	6.8	7.2	10.0	8.3	8.1	8.8

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
43	7.3	7.9	7.3	7.5	9.9	8.7	8.5	9.0
44	7.5	2.9	5.2	5.2	9.4	8.3	7.8	8.5
45	7.6	8.0	7.6	7.7	9.7	7.7	8.3	8.6
46	7.6	5.2	9.5	7.4	5.7	8.4	8.8	7.6
47	7.1	7.9	9.5	8.2	4.3	7.6	7.8	6.5
48	7.5	5.4	6.5	6.5	9.7	8.6	9.3	9.2
49	7.6	8.7	3.0	6.4	9.4	5.3	8.8	7.9
50	8.5	7.1	4.5	6.7	10.0	8.4	8.5	9.0

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES QUE DIERON SU OPINION SOBRE EL DESEMPEÑO

DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	9.3	9.2	9.4	9.3	9.4	8.4	8.6	8.8
2	8.8	9.5	9.3	9.2	9.7	9.1	9.1	9.3
3	9.0	7.9	6.5	7.8	10.0	8.4	10.0	9.5
4	8.2	4.6	5.2	6.0	10.0	9.2	9.1	9.4
5	8.3	5.8	7.6	7.2	9.4	9.1	8.8	9.1

3º. Elaboración de cuadros comparativos que agrupa los ítems de cada instrumento, de acuerdo a indicadores específicos que responden a las competencias administrativas de los directores y el desempeño de los docentes.

4º. Elaboración de gráficas de los cuadros mencionados en el inciso 3º.

5º. Análisis de los resultados a partir de las gráficas.

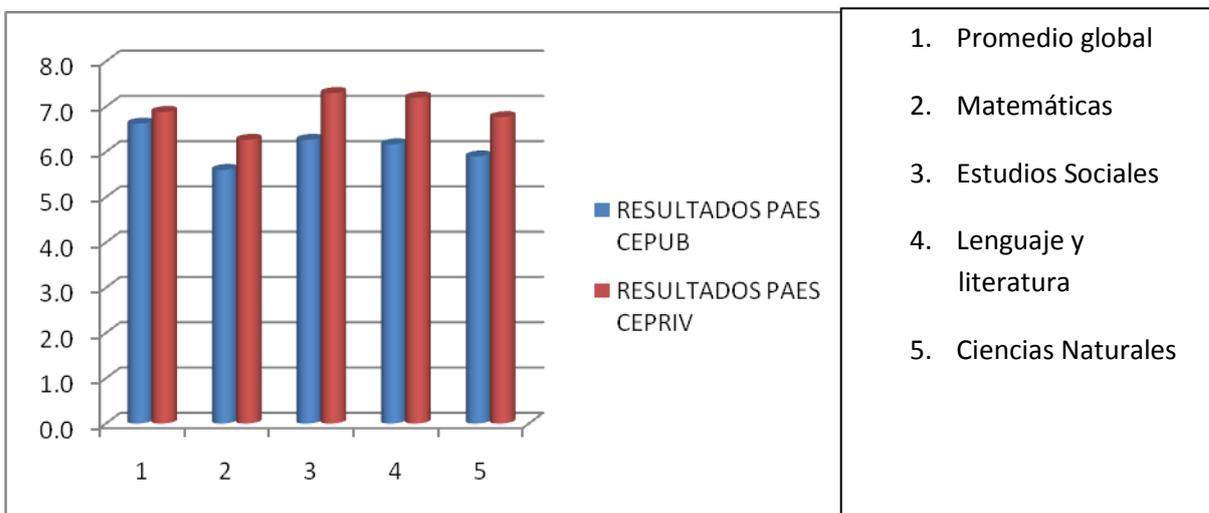
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO REALIZADO EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB		CDS	CTH	LKA	
Acreditación	150219	150535	151040		21104	21163	21094	
Categoría	NA	NA	NA		A	B	A	
Distrito	601	604	602		605	606	607	
No. De Secciones	10	33	12		14	10	16	
Modalidad	CDE	CDE	CDE		PRIVADO	PRIVADO	PRIVADO	
No. De Docentes	19	52	15		11	15	25	
Matrícula final	400	1316	495		215	308	479	
Aulas utilizadas	10	31	12		14	10	18	
Asistencia Promedio	380	1250	525		205	300	450	
Resultado PAES 2008	5.8	6.4	7.7	6.6	6.8	6.8	7.0	6.9
Matemáticas	5.6	6	5.2	5.6	6.5	6.3	6.0	6.3
Sociales	6.2	6.7	5.9	6.3	7.0	6.9	8.0	7.3
Lenguaje	5.6	6.8	6.1	6.2	7.2	7.4	7.0	7.2
Ciencias	5.7	6.2	5.8	5.9	6.6	6.7	7.0	6.8

GRAFICO No.1

Resultados PAES 2008



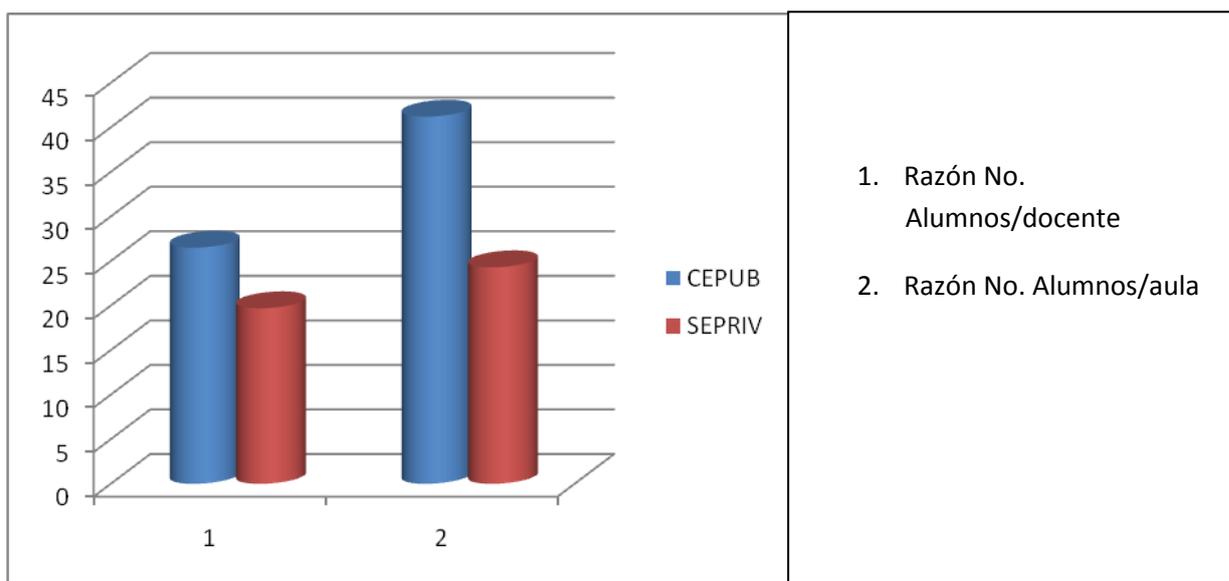
Un buen parámetro para la medición de la calidad educativa y desde luego el desempeño docente, son los resultados académicos. Obsérvese que la media de los resultados académicos obtenidos en la PAES 2008 en la centros educativos privados superan los de los centros educativos públicos en todas las asignaturas, que podría significar que el desempeño docente de las instituciones privadas es superior al de las públicas o también se puede atribuir a las características de la población que atienden los centros educativos e inclusive al número de estudiantes que se atienden como se muestra en el gráfico No.2.

	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB		CDS	CTH	LKA	

Razón No. Alumnos/docente.	21.05	25.31	33.00	26.5	19.55	20.53	19.16	19.7
Razón No. Alumnos/aula.	40.00	42.45	41.25	41.2	15.36	30.80	26.61	24.3

GRAFICO No. 2

Razón alumno/docente y razón alumnos/aula

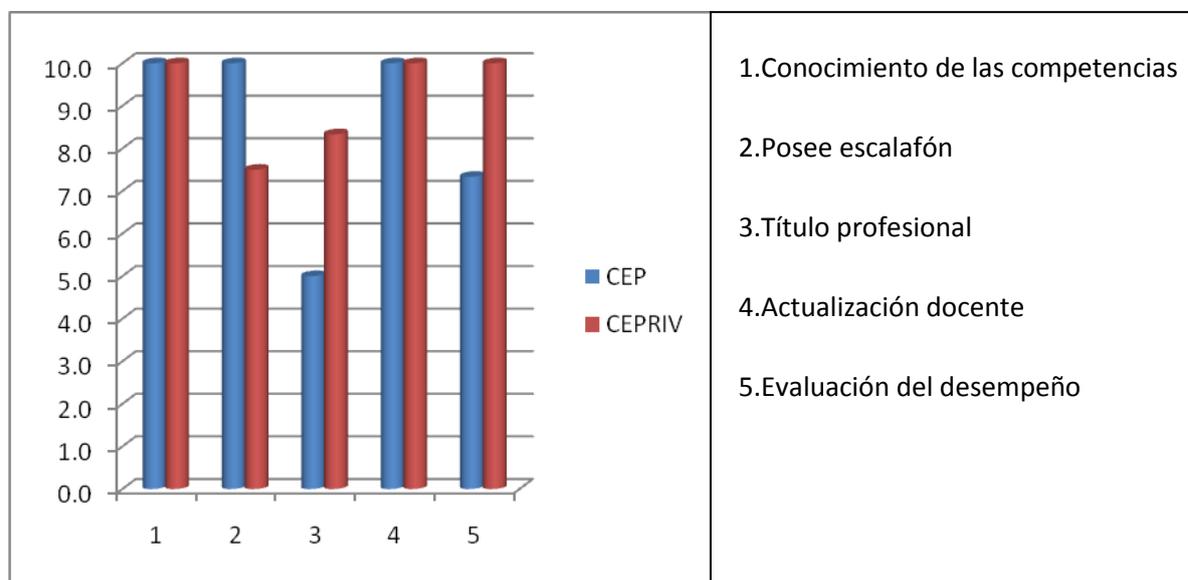


Es notorio que los docentes de los centros educativos del sector público, atienden a una cantidad de alumnos que supera al de los centros educativos privados; lo cual se le puede atribuir a la sobrepoblación que existe en muchos centros educativos oficiales para aprovechar la gratuidad de la educación aun que al final los resultados académicos no sean favorables.

Nótese en la representación gráfica que el número que atiende cada profesor, si se analiza de manera individual, **es inferior a treinta**, sin embargo; la carencia de

GRAFICO No. 3

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 1 AL 5



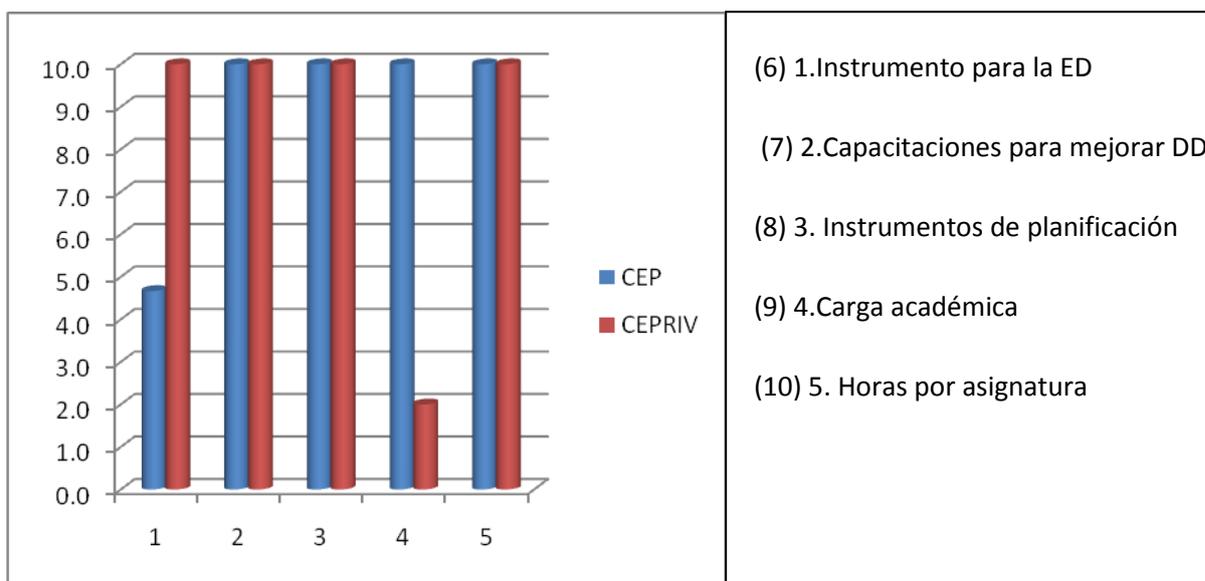
A pesar que todos los directores manifiestan tener conocimiento total de las competencias atribuidas, no se están cumpliendo. Una de las competencias del director es velar porque todo el personal esté debidamente escalafonado, porque esto garantiza la enseñanza con bases pedagógicas; y como puede observarse en los tres centros educativos privados, aún existe personal que no cumple; lo que muchas veces afecta el proceso educativo y esto representa una fuerte debilidad (véase barra 2); por otro lado, una de las principales fortalezas de los centros educativos privados es que, si no todo el personal, la mayoría posee título de profesional a nivel de licenciatura o superior, lo que permite desarrollar muchas competencias y conocimientos que en algunas veces el que posee solo título de profesor se limita (vease barra 3).

Todos los directores coinciden en que el personal está en constante actualización, lo que es muy favorable para el mejoramiento de la calidad en el desempeño docente. Además, puede observarse en la barra 5 del gráfico que existen centros educativos del sector público que no están realizando evaluación del desempeño docente y esto puede ser muy perjudicial para los estudiantes, demostrando que al no realizar evaluaciones no se tiene la certeza de la calidad del proceso y por

consiguiente no se puede garantizar buenos resultados académicos que traducido se puede denominar calidad educativa.

GRAFICO No. 4

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 6 AL 10



Los centros educativos privados, por ser estos autofinanciables, a los concesionarios, les conviene mantener un nivel de calidad elevado y desde luego solo se puede lograr con el compromiso de todo el personal que labora para el centro educativo; es por tal motivo que como muestra la barra 1, todos los centros educativos privados tienen definido un instrumento para la evaluación del desempeño docente, mientras que en los centros educativos públicos no; lo que puede atribuirse a la carencia de control interno y por la misma política de contratación en el sector público.

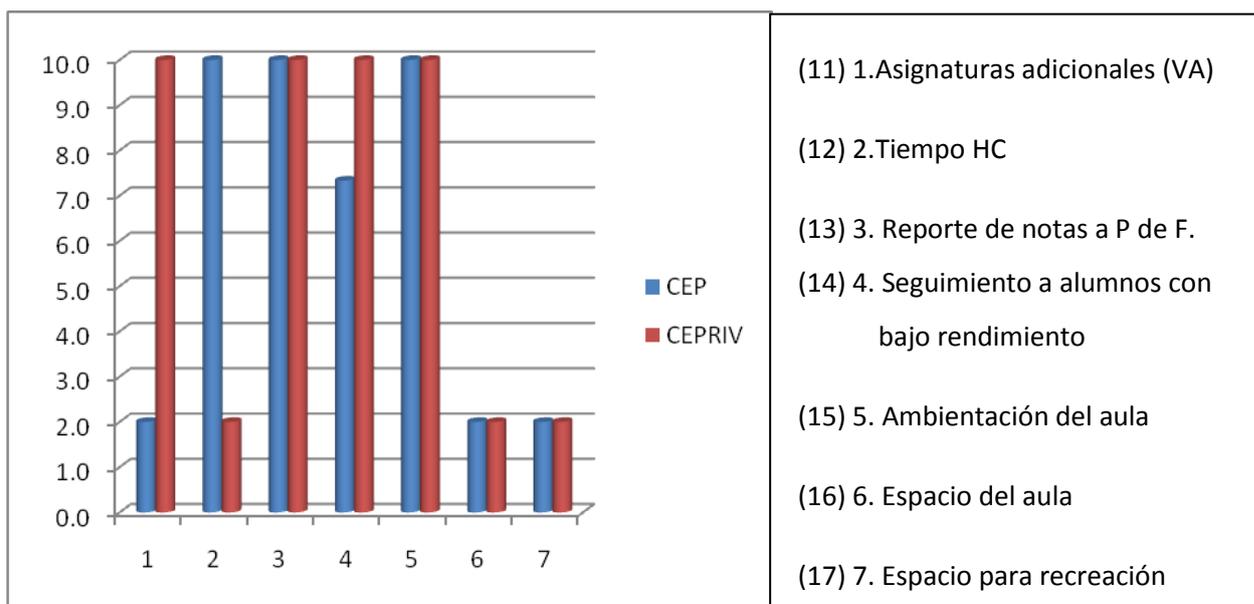
Una de las competencias administrativas de rigor para los directores es la planeación; y como puede observarse en la barra 3 todos los directores tienen elaborado su plan de trabajo anual, de acuerdo a los estándares exigidos por el ministerio de educación, al menos en el quehacer educativo. Es necesario hacer mención que parte del plan de los centros educativos privados, es la determinación del número de docentes a contratar para lo cual se debe definir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; algo que no es

competencia de los directores en el sector público; de igual forma, el plan de inversión y administración financiera.

Otro aspecto importante de mencionar, es el agotamiento que el recurso humano sufre durante el desarrollo de las clases. Es por ello que la carga académica máxima por semana para el docente que labora en el sector público un turno es de 26 o 27 horas clase, lo que le permite tener tiempo dentro la jornada laboral, para el planeamiento didáctico; no así en los centros educativos privados que en su mayoría los docentes trabajan toda la jornada sin descanso lo que hace que el proceso no tenga mayor efectividad.

GRAFICO No. 5

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 11 al 17



Las asignaturas adicionales al plan de estudios de los diferentes grados, representan un valor agregado, lo que permite un mayor nivel de aprovechamiento y formación en áreas especiales que por algún tiempo se han descuidado. Dichas asignaturas pueden ser fé cristiana, moral y cívica, orientación vocacional, educación artística, formación humana en valores y otras. Justamente esto hace la diferencia en el perfil del alumno egresado de algunos colegios privados vrs egresado de centros educativos públicos y desde luego representa una fortaleza para los privados y una debilidad para los públicos.

Por otra parte, tal y como se muestra en la barra 2 los centros educativos privados, no están cumpliendo con el tiempo establecido para el desarrollo de la clase (mínimo 45 minutos), lo que podría afectar en el cumplimiento de desarrollo de los contenidos programáticos y también en el resultado académico en una prueba estándar nacional como la PAES.

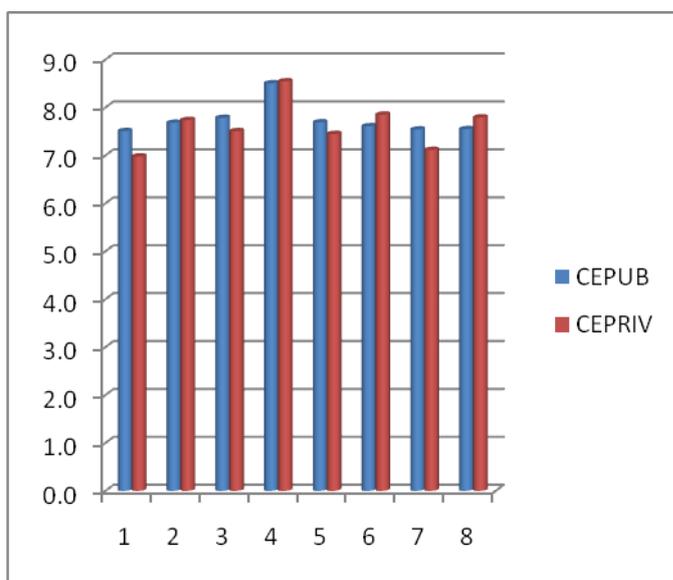
Brindar reporte de los resultados a los padres de familia, es una competencia que los centros educativos están cumpliendo a cabalidad, sin embargo en los centros educativos oficiales no se les está dando seguimiento a los alumnos que obtienen bajo rendimiento académico, por lo que no se puede asegurar la calidad educativa. Finalmente es necesario mencionar que, tanto centros educativos públicos y privados carecen de suficientes espacios de tal forma que el alumno pueda desarrollarse plenamente; y esto provoca que los estudiantes no desarrollen su capacidad a plenitud.

3.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES – PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES -

INDICADOR	ITEM			CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	OPINION DE LOS DOCENTES	OPINION DE ESTUDIANTES	ADMINISTRACIÓN	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	SECTPUB	CDS	CTH	LKA	SECTPRIV
1.Contenido de los estudios	6	1,2		7.1	7.9	7.6	7.5	7.0	7.6	6.3	7.0
2.Actitudes del profesorado hacia los estudiantes		16,21,22,23,25,26,27,28,29,30		7.7	8.2	7.1	7.7	8.6	8.1	6.5	7.7
3.Planificación y organización del desarrollo de la clase		17,18,19,20,		7.6	8.0	7.7	7.8	7.8	7.9	6.8	7.5

4.Conocimiento del profesorado		13,14,15,		8.2	8.9	8.4	8.5	9.1	8.7	7.8	8.5
5.La capacidad para transmitir este conocimiento (uso de estrategias pedagógicas, metodología y recursos didácticos)		5,6,7,12,24,		7.3	8.2	7.6	7.7	8.2	8.1	6.1	7.4
6.La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes		4,10,		7.2	8.1	7.6	7.6	8.3	8.2	7.1	7.9
7.El sistema de seguimiento y evaluación	8	8,9,11		7.5	7.8	7.3	7.5	7.4	7.8	6.2	7.1
8.Las instalaciones , equipamientos disponibles, y otros recursos	39,46,47,48	3,		7.5	7.1	8.1	7.5	6.8	8.4	8.2	7.8

GRAFICA No. 6



1.Contenido de los estudios
2.Actitudes del profesorado hacia los estudiantes
3.Planificación y organización del desarrollo de la clase
4.Conocimiento del profesorado
5.La capacidad para transmitir este conocimiento (uso de estrategias pedagógicas, metodología y recursos didácticos)
6.La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes
7.El sistema de seguimiento y evaluación
8.Las instalaciones , equipamientos disponibles. v otros recursos

Como puede observarse en la barra 1 en cuanto al desempeño docente, los estudiantes manifiestan que el contenido de los estudios en los centros educativos privados es mejor que en los centros educativos públicos, lo que llama la atención debido a que los programas a desarrollar son los mismos, mientras que las actitudes de los docentes son percibidas por igual en ambos sectores. En cuanto a la planificación y organización del desarrollo de la clase, los profesores del sector privado resultan mejor evaluados; resultado de llevar mejores controles administrativos; sin embargo en el dominio o conocimiento del docente, así como en las estrategias a utilizar en la enseñanza, hay porcentajes similares en ambos sectores, es decir, que se pone en práctica técnicas competitivas; la metodología es otro elemento muy importante y que en el sector público es mucho más aceptable por parte de los educandos; muchos de estos docentes cuentan con bastante experiencia y formación docente; en cuanto a la infraestructura y los recursos disponibles en las instituciones, hay una mejor calificación en los centros del sector público que puede traducirse en mejores condiciones y/o recursos con mayor disponibilidad; contradictorio, porque en algunos casos los centros educativos privados invierten para innovar en la enseñanza.

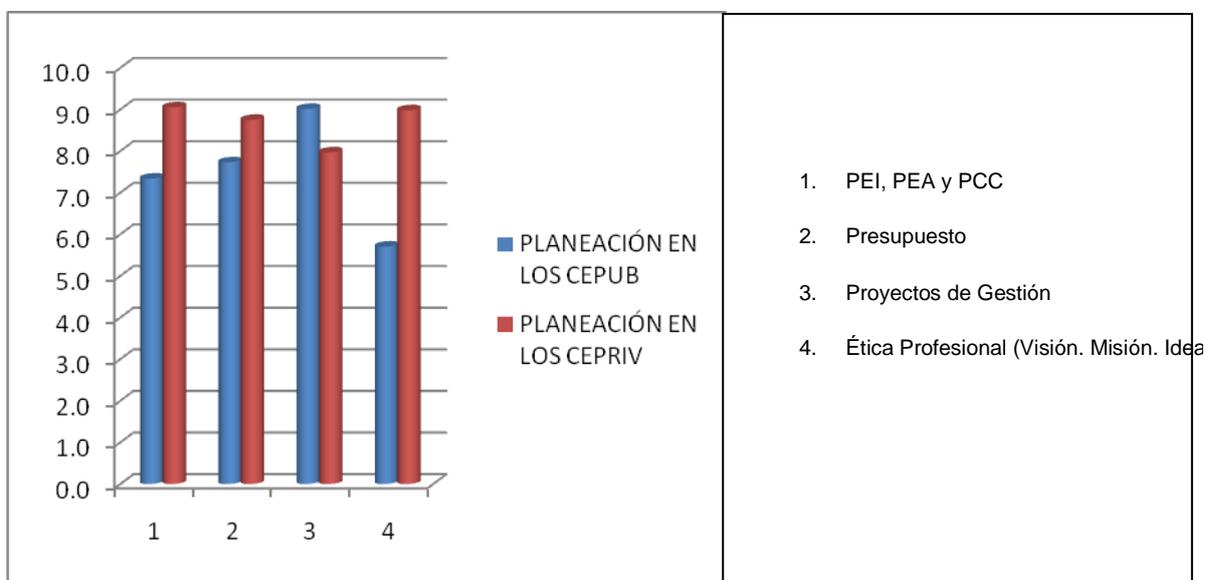
3.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR -PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES-

INDICADOR	ITEM			CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	OPINION DE LOS DOCENTES	ESTUDIANTES	ADMINISTRACIÓN	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	SECTPUB	CDS	CTH	LKA	SECTPRIV
COMPETENCIA ESPECIFICA											
PLANEACIÓN				8.2	7.2	7.0	7.4	9.5	7.9	8.6	8.7
PEI, PEA y PCC	3,6,			8.2	6.9	6.9	7.3	9.1	8.7	9.3	9.1
Presupuesto	10			8.7	7.3	7.2	7.7	9.4	7.9	8.9	8.8

Proyectos de Gestión	26			8.1	9.5	9.5	9.0	9.6	6.8	7.6	8.0
Ética Profesional (Visión. Misión. Ideario)	16,19,35,44,			7.9	4.9	4.4	5.7	9.9	8.4	8.7	9.0
ORGANIZACIÓN				8.3	8.3	7.2	7.9	8.8	8.0	8.6	8.5
Formación de Directiva y comités de los diferentes sectores (docente-padres de familia-estudiantes)	1,4,			9.3	6.3	6.3	7.3	7.7	6.4	7.0	7.1
Manual de organización	20,49,			8.1	8.3	5.5	7.3	9.7	7.4	9.3	8.8
Logística de inicio y cierre de año lectivo	15,			8.8	9.8	9.8	9.5	9.9	8.8	9.6	9.4
Remuneración y otros egresos	18			6.4	7.9	7.9	7.4	6.7	9.2	8.0	8.0
Manejo de documentación	34			8.8	9.1	6.5	8.2	9.9	8.2	9.3	9.1
DIRECCIÓN				8.1	6.7	6.8	7.2	9.2	7.8	8.5	8.5
Administración de Recursos	5,45,			7.6	6.2	5.7	6.5	8.2	5.7	7.6	7.2
motivación, Capacitación, desarrollo, actualización e innovación	11,22,36			8.9	7.4	6.4	7.6	9.9	7.4	8.4	8.6
Involucramiento del Director	2,7,21,41,42,43,			8.2	6.4	7.0	7.2	9.9	8.3	8.9	9.1
Comunicación(interna y externa)	13,30,33,40,			8.1	7.1	7.6	7.6	9.2	8.5	8.8	8.8
Toma de decisiones y trabajo en equipo	14,31,32,			7.5	7.6	8.6	7.9	9.2	8.8	7.9	8.6
Estrategias (académicas y administrativas)	23			8.4	5.3	5.5	6.4	8.9	7.8	9.3	8.6
CONTROL				7.7	6.1	6.5	6.8	8.5	7.8	8.2	8.1
Supervisión del recurso humano	8,9,12,27,28,			8.1	7.2	7.4	7.6	9.4	7.5	8.2	8.3
Evaluación del desempeño	17,			7.7	5.7	5.7	6.4	8.9	7.4	7.9	8.1
Supervisión del recurso financiero	29			7.8	2.9	3.0	4.5	7.6	5.7	8.9	7.4
Recursos didácticos, pedagógicos, infraestructura, etc.	39,46,47,48	3		7.5	7.1	8.1	7.5	6.8	8.4	8.2	7.8
Supervisión del cumplimiento del PEI y PEA	24,25,			7.5	7.9	7.7	7.7	9.7	9.2	7.3	8.7
accesibilidad del director	37,38,39			7.7	6.2	7.2	7.0	8.5	8.6	8.6	8.5

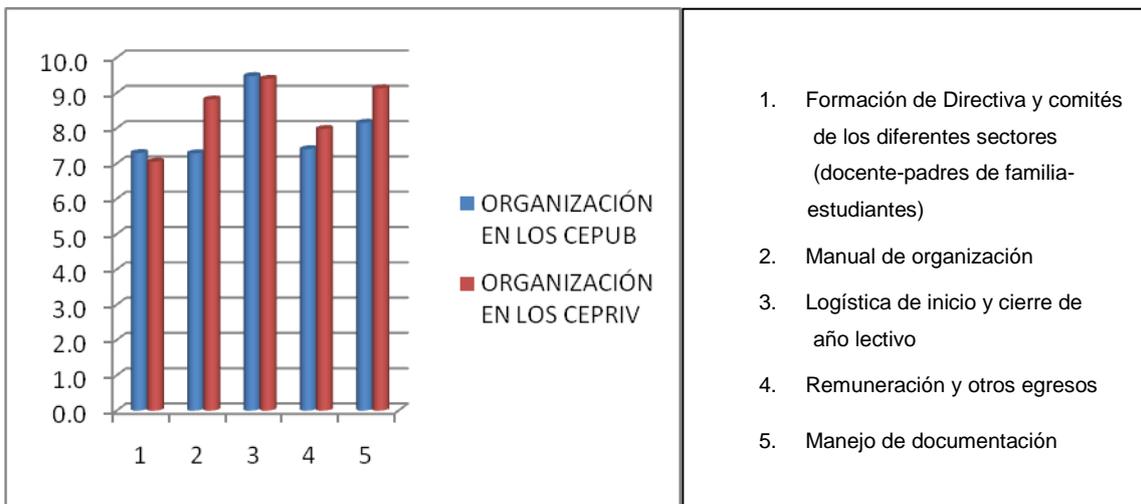
Para explicar el cuadro anterior, se han elaborado 5 gráficos en total. El primero muestra los resultados de la competencia de Planeación, el gráfico No. 8 muestra la opinión de los docentes en cuanto a la segunda competencia administrativa que es la organización, el gráfico No.9 muestra los resultados obtenidos en la competencia de dirección; en el No. 10 se muestra la opinión sobre el control, finalizando con el gráfico No.11 el cuál hace una comparación del proceso administrativo en los centros educativos públicos y privados.

GRAFICO No.7



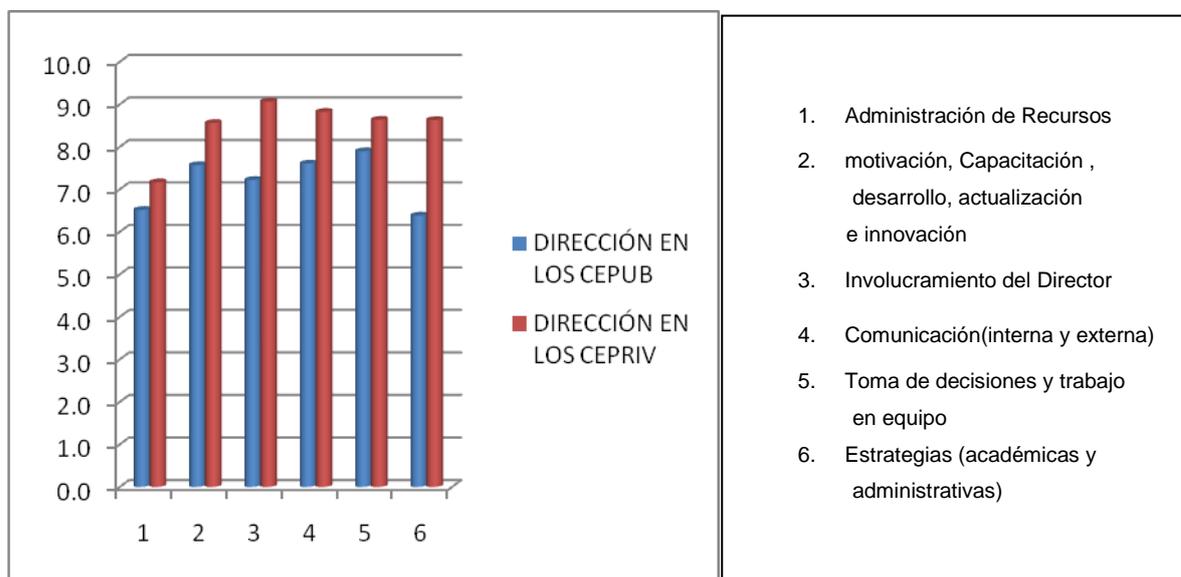
La primer competencia administrativa es la planeación y en ella se puede observar la fortaleza que tienen los centros educativos públicos en cuanto a proyectos de gestión, sin embargo es superado por los centros educativos privados en lo relacionado a la elaboración y ejecución del presupuesto institucional, así como la claridad de objetivos, visión y misión institucional y el planeamiento en general; por lo que se puede afirmar que los centros educativos privados tiene la fortaleza de elaborar un proceso de planeación y con ello el aseguramiento de la calidad institucional.-

GRAFICO No.8



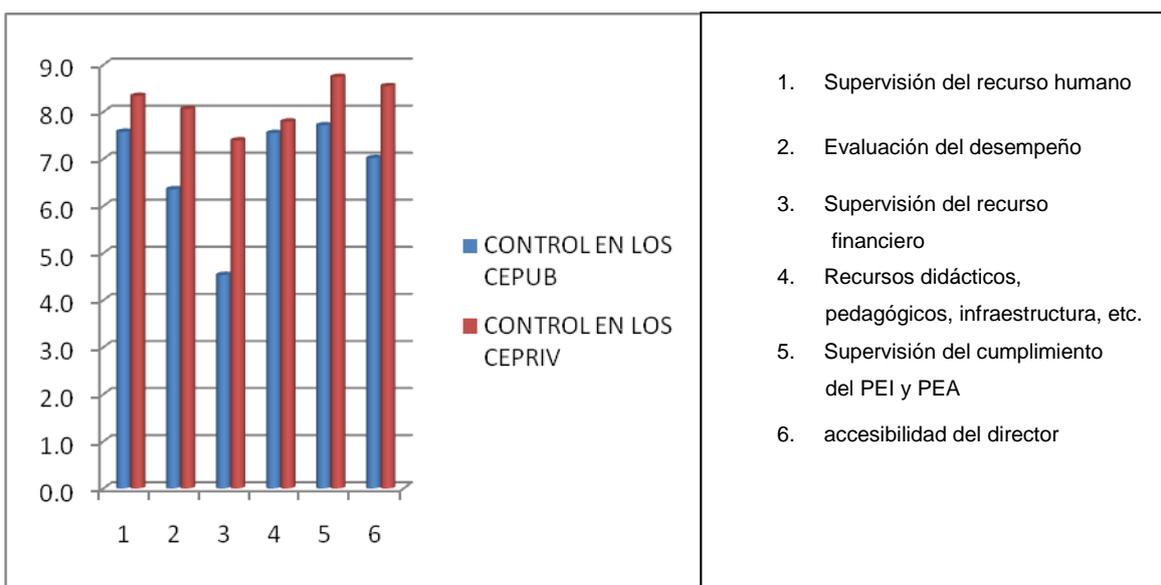
En la competencia de organización , se puede observar que los centros educativos privados nuevamente resultan mejor evaluados específicamente en el aspecto de manejo de información y documentación de los estudiantes , la existencia de manual de organización y la administración de remuneraciones; aunque en el sector público por su naturaleza , el director no tiene la competencia de contratar recurso humano por lo tanto no administra remuneraciones, en la mayoría de casos. En cuánto a la logística del inicio y cierre de año y la formación de directivas y/o comités , ambas modalidades de centros educativos resultan igual evaluados.

GRAFICO No. 9



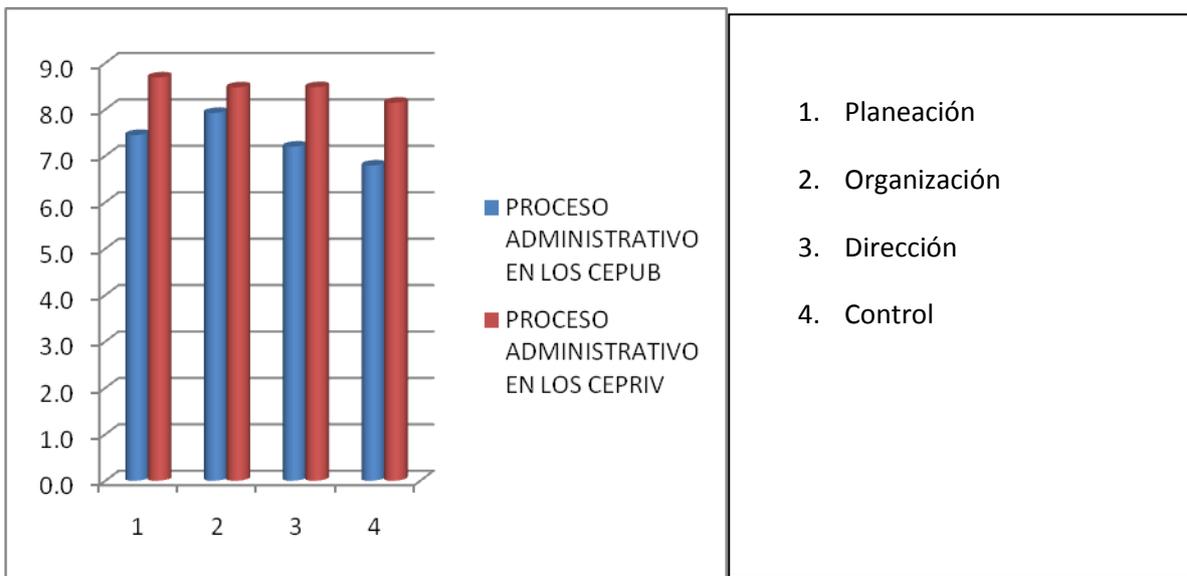
La tercera competencia administrativa es la dirección y, al evaluar dicha competencia se hace notar que los directores de los centros educativos privados resultan mejor evaluados en todas las actividades que tienen que ver con la dirección y se infiere que los directores de los centros educativos privados tienen un mejor desempeño en el cumplimiento de dicha competencia porque deben rendir cuentas al propietario o directores ejecutivos o dependiendo del tipo de organización jurídica a que pertenecen, mientras que el director del sector público es nombrado para 5 años, por ley de salario y muchas veces se considera inamovible.

GRAFICO No. 10



Como puede observarse, en todos los aspectos relacionados con el control, los directores de los colegios privados obtienen mejor resultado, atribuyéndose a la preocupación del mejoramiento de la calidad en dichos centros para lo que se debe establecer parámetros de control que aseguren el logro de los objetivos y metas a fin de cumplir la misión para concretizar la visión; mientras que en los centros educativos públicos, muy pocos tienen una cultura de evaluación y control, lo que hace que los procesos sean deficientes y no se cumplan las competencias del director del sector público.

GRAFICO No. 11



Para finalizar cómo se puede observar en gráfico que en todas las competencias administrativas , los directores de los centros educativos privados superan al de los centros educativos públicos , esto debido al nivel de profesionalismo que se le exige a las personas que aspiran dirigir un centro educativo privado, no así al de los públicos que solamente tienen que cumplir con ser docentes escalafonados con al menos 5 años de servicio.-

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la tabulación de los datos con su gráfico y análisis respectivo. En primer lugar, partiendo de las unidades de análisis y los objetivos de la investigación, se muestran los resultados del diagnóstico institucional aplicado a la dirección del centro educativo con apoyo de la administración académica por el tipo de información requerida; para ésto se tomaron en consideración parámetros de calidad establecidos por el ministerio de educación en la evaluación de colegios privados, dichos parámetros están directamente relacionados con las competencias administrativas de los directores; luego se presenta la percepción de los docentes en relación al desempeño del director, considerando las competencias atribuidas, las cuáles están establecidas en el reglamento de la ley general de educación y, otras son productos de la realidad de algunos centros educativos especialmente privados. Al final se realiza el análisis del desempeño de los docentes según la perspectiva de los estudiantes, con la que se pretende conocer la eficiencia del docente en el desempeño de sus funciones.

Al inicio de este capítulo, se deja establecido las unidades de análisis y variables a investigar, además se presentan los resultados de la investigación realizada mediante cuadros que reflejan información de los datos recopilados por medio del instrumento de investigación. Además, se presenta un cuadro que agrupa los ítems según las competencias específicas de los directores y criterios específicos de calidad en el desempeño docente; ésto para efectos de una mejor comprensión y análisis de las competencias administrativas de los directores y su relación con el desempeño de los docentes.

Los instrumentos de investigación, fueron elaborados considerando la teoría expuesta en el capítulo II en relación a la calidad educativa, desempeño docente y competencias administrativas; la cual se recalca a continuación:

Factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza: Los recursos humanos y materiales disponibles, aspectos pedagógicos y la dirección y gestión administrativa (véase descripción en la página 43 de este documento); y las variables que inciden en la calidad de un curso: contenido de los estudios, actitudes del profesorado hacia los estudiantes, conocimiento del profesorado, capacidad para transmitir este conocimiento (uso de recursos didácticos), capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes, sistema de seguimiento y evaluación, instalaciones y los equipamientos disponibles, resultados académicos

A fin de evaluar las competencias administrativas del director, se establecen indicadores específicos que responden a competencias específicas a partir de las competencias administrativas generales: Planeación, organización, dirección y control; los cuáles son intrínsecos en cada ítem; por lo que se hace necesario agrupar ítems que tengan relación con la misma competencia, lo que se puede visualizar en el numeral 3.3.

1. INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO 1

1.1 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL A FIN DE CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES Y SU RELACION CON LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO :

DIRECCION :

ACREDITACIÓN : **CATEGORIA:**

NOMBRE DEL DIRECTOR ACREDITADO:

A. INFORMACION DE ESTADISTICA MATRICULAR 2009

DISTRITO Nº		Numero Total de Secciones por Turno				
		Mañana	Tarde	Noche	F/semana	Total

Modalidad	CDE	Sector	Publico		Nº de maestro según fuente de financiamiento	MINED		Matricula Final Total Del Centro Educativo	
	ACE		Privado sin subsidio			INTERINO		Teléfonos	
	CECE		Privado con subsidio			ADHONOREM			
	OTROS					OTROS			
					Total Docentes:				

Nº. Total de Aulas del Centro Educ.	Aulas Utilizadas con Alumnos		Aulas usadas como Bodegas		Nº. Gimnasios	
	Aulas Vacías		Aulas usadas como Bibliotecas		Nº. De Auditoriums	
	Aulas usadas como cocina		Aulas usadas con otros fines: (Especifique)			

Niveles Educativos	Grados	Número de Secciones por Turno			Datos de Matricula Inicial			Registro de Indicadores					
		Mañana	Tarde	Total	Masc.	Fem.	Total	Asistencia Media	Ausentismo Promedio	Deserción Absoluta	Repitencia Total	Nº. De alumnos en sobre edad	
Bachto Gral. Diurno TM	Primer Año												
	Segundo Año												
Bachillerato Técnico	Primer Año												
	Segundo Año												
	Tercer Año												

Indicación: Por favor rellene el círculo, según la respuesta a cada ítem.

1. ¿Conoce con claridad las competencias administrativas que como director se le facultan?

Totalmente medianamente poco nada

2. ¿El personal docente está debidamente acreditado? (posee NIP)

Menos del 50% Entre el 51% y 80% Mas del 80%

3. Proporción del personal docente que poseen título de licenciatura o un grado

Superior Menos del 50% Entre el 51% y 80% Mas del 80%

4. Los profesores que no poseen título de licenciatura o grado superior,

al menos están en constante actualización

SI NO

5. ¿Acostumbra evaluar el desempeño docente?

SI NO

6. ¿Tiene definido un instrumento para la evaluación del desempeño docente?

SI NO

7. ¿Organiza capacitaciones para mejorar el desempeño docente?

SI NO

8. ¿Tiene instrumentos de planificación y organización que sean funcionales; es decir que se le dé cumplimiento?

PEI PEA PCC Organigrama Reglamento interno o manual de convivencia

9. ¿La carga académica de los docentes en un turno es igual o menor a 26 horas clase por semana?

SI NO

10. ¿Se le da cumplimiento al número de horas por asignatura establecidas por el mined?

SI NO

11. ¿Se imparten otras asignaturas como valor agregado; es decir, que no necesariamente son exigidas por el MINED? cuáles: _____

12. ¿El tiempo de cada hora clase es igual o mayor a 45 minutos?

SI NO

13. ¿Se reportan notas a los padres de familia, al menos 15 días después de haber finalizado el período de clases?

SI NO

14. ¿Se les da seguimiento a estudiantes que obtienen mal rendimiento académico en un período, a fin de identificar causas y procurar elevar el nivel académico?

SI NO

15. ¿Las aulas están ambientadas de manera que provocan un ambiente agradable para el aprendizaje?

SI NO

16. ¿Las aulas poseen espacios de al menos 1.3 mts² por estudiante?

SI NO

17. ¿En la institución hay al menos el 40% de espacios para recreos y zonas verdes?

SI NO

27. En el salón de clases nunca surgen comentarios, chistes o bromas de contenido sexual que a usted le disgustan.
28. El profesor o profesora trata igual a hombres y mujeres.
29. El profesor o profesora nunca utiliza ejemplos en los cuales las mujeres son descalificadas y ridiculizadas.
30. De acuerdo con su experiencia en este curso, le gustaría llevar otra asignatura con el mismo profesor o profesora.
31. En la escala de 1 a 10, qué nota le asignaría usted al profesor o profesora.

AUTOEVALUACION DEL ESTUDIANTE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total desacuerdo

.....

Total
acuerdo

32. ¿Usted realizó todas las actividades y trabajos solicitados en el curso?
33. ¿Usted asistió puntualmente a todas las lecciones de este curso?
34. ¿Usted fue respetuoso con su profesor o profesora y compañeros?
35. ¿Su participación en las clases contribuyó a enriquecer el curso?
36. En la escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría su desempeño como estudiante en esta materia?

Si desea realizar propuestas o recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño docente, utilice este espacio:

AUTOEVALUACION DEL DOCENTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Total					Total			
	desacuerdo						acuerdo			
1. ¿Usted apoya y se involucra incondicionalmente al plan de trabajo planteado por el director?	<input type="checkbox"/>									
2. ¿Usted considera que cumple con el planeamiento didáctico a fin de desarrollar su clase con un estándar de calidad?	<input type="checkbox"/>									
3. ¿Usted es respetuoso con sus compañeros y compañeras de trabajo y trata de mantener una convivencia armónica?	<input type="checkbox"/>									
4. Al detectar estudiantes con bajo rendimiento académico, ¿se preocupa por conocer las causas y contribuir a elevar el nivel académico?	<input type="checkbox"/>									
5. En la escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría su desempeño como docente en la asignatura que imparte?	<input type="checkbox"/>									

Si desea realizar propuestas o recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño del director, utilice este espacio:

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE RESULTADOS

1º. Tabulación de los instrumentos aplicados a docentes, administración y estudiantes; de forma individual. (Anexo 1)

2º. Elaboración de cuadros comparativos que muestran los resultados promedios de cada ítem, cada centro educativo y cada sector (público y privado); de acuerdo a la opinión de administración, en la que se recolectó información general para la valoración del cumplimiento de las competencias del director en lo relacionado al funcionamiento general institucional, a fin de garantizar calidad educativa del personal docente, quiénes aportan una perspectiva sobre el desempeño del director y el cumplimiento de las competencias del mismo; y estudiantes, quiénes evaluaron el desempeño de los docentes.

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
Conocimiento de las competencias	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Posee escalafón	10.0	10.0	10.0	10.0	7.5	7.5	7.5	7.5
Título profesional	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5	7.5	10.0	8.3
Actualización docente	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Evaluación del desempeño	10.0	10.0	2.0	7.3	10.0	10.0	10.0	10.0
Instrumento para la ED	2.0	10.0	2.0	4.7	10.0	10.0	10.0	10.0
Capacitaciones para mejorar DD	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Instrumentos de planificación	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Carga académica	10.0	10.0	10.0	10.0	2.0	2.0	2.0	2.0

Horas por asignaturas	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Asignaturas adicionales (VA)	2.0	2.0	2.0	2.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Tiempo HC	10.0	10.0	10.0	10.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Reporte de notas a P de F.	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Seguimiento a alumnos con bajo rendimiento	2.0	10.0	10.0	7.3	10.0	10.0	10.0	10.0
Ambientación del aula	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Espacio del aula	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Espacio para recreación	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES - PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES -

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	6.8	7.6	7.0	7.1	6.5	7.2	6.8	6.8
2	7.4	8.1	8.1	7.9	7.5	8.0	5.9	7.1
3	7.5	8.0	7.5	7.7	8.8	8.2	6.0	7.7
4	7.4	8.5	8.0	7.9	9.0	8.1	7.8	8.3
5	6.8	8.0	7.5	7.4	8.3	7.9	6.9	7.7
6	7.3	8.5	8.1	8.0	8.5	8.0	6.6	7.7
7	7.2	8.2	7.5	7.6	8.5	8.1	5.7	7.4
8	7.5	7.7	7.8	7.6	8.3	8.3	6.8	7.8
9	7.3	7.8	7.2	7.4	7.5	7.9	6.0	7.1
10	6.9	7.7	7.3	7.3	7.5	8.4	6.4	7.4
11	7.7	8.0	7.0	7.5	6.5	7.1	5.8	6.4

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS	CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS						
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
12	7.5	8.2	7.3	7.6	7.3	7.9	5.6	6.9
13	8.2	8.6	8.2	8.3	8.8	8.5	6.3	7.9
14	8.3	9.2	8.6	8.7	9.8	8.9	8.6	9.1
15	8.1	8.9	8.4	8.5	8.8	8.8	8.5	8.7
16	8.1	8.6	7.9	8.2	9.5	8.0	7.2	8.2
17	7.5	8.0	7.5	7.7	9.5	7.5	6.2	7.7
18	7.3	8.3	8.3	8.0	9.0	8.0	7.5	8.2
19	8.2	8.0	7.6	7.9	6.0	8.4	6.8	7.1
20	7.6	7.7	7.4	7.6	6.8	7.8	6.5	7.0
21	7.4	7.6	6.4	7.2	6.8	8.6	4.8	6.7
22	7.7	8.2	7.0	7.6	7.5	8.5	6.8	7.6
23	8.0	8.1	7.3	7.8	7.8	8.4	6.6	7.6
24	7.6	8.2	7.5	7.8	8.5	8.3	5.6	7.5
25	8.2	8.4	7.6	8.1	9.0	7.5	7.3	7.9
26	7.9	8.8	6.8	7.8	9.5	8.6	6.0	8.0
27	7.6	8.9	7.0	7.8	8.8	7.0	7.7	7.8
28	7.7	7.9	6.7	7.4	9.5	8.0	5.2	7.6
29	7.1	8.3	7.4	7.6	10.0	8.5	6.8	8.4
30	7.5	7.2	7.3	7.3	8.0	7.9	6.5	7.4
31	8.2	8.3	7.6	8.0	8.8	8.8	7.4	8.3

AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	8.3	8.8	5.4	7.5	6.8	7.2	8.2	7.4
2	8.8	9.1	6.3	8.1	7.8	7.9	9.1	8.3
3	8.7	9.0	5.4	7.7	9.0	8.0	8.9	8.6
4	7.8	7.7	5.7	7.1	5.5	7.4	7.4	6.8
5	8.3	8.2	5.1	7.2	8.0	7.1	8.2	7.8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR -PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES_

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	9.7	9.4	9.4	9.5	8.3	6.7	7.2	7.4
2	9.3	9.4	9.3	9.3	8.6	6.4	6.8	7.3
3	8.8	6.6	6.5	7.3	9.7	9.3	9.4	9.5
4	9.0	3.1	3.2	5.1	7.1	6.2	6.8	6.7
5	7.7	4.4	3.8	5.3	6.7	3.8	6.8	5.8
6	7.6	7.3	7.2	7.4	8.6	8.0	9.3	8.6
7	9.0	6.6	6.5	7.4	10.0	8.4	9.1	9.2
8	8.9	7.6	7.6	8.0	9.6	8.2	8.9	8.9
9	8.3	9.1	9.2	8.9	9.7	8.3	9.1	9.0
10	8.7	7.3	7.2	7.7	9.4	7.9	8.9	8.8
11	8.7	7.4	7.4	7.8	9.7	4.9	6.4	7.0
12	8.8	3.3	3.6	5.2	9.7	6.8	8.0	8.2
13	8.2	6.4	6.5	7.0	9.0	8.1	9.0	8.7
14	8.3	8.8	8.8	8.6	8.0	8.1	8.4	8.2
15	8.8	9.8	9.8	9.5	9.9	8.8	9.6	9.4
16	7.9	6.9	6.8	7.2	10.0	8.3	8.1	8.8

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
43	7.3	7.9	7.3	7.5	9.9	8.7	8.5	9.0
44	7.5	2.9	5.2	5.2	9.4	8.3	7.8	8.5
45	7.6	8.0	7.6	7.7	9.7	7.7	8.3	8.6
46	7.6	5.2	9.5	7.4	5.7	8.4	8.8	7.6
47	7.1	7.9	9.5	8.2	4.3	7.6	7.8	6.5
48	7.5	5.4	6.5	6.5	9.7	8.6	9.3	9.2
49	7.6	8.7	3.0	6.4	9.4	5.3	8.8	7.9
50	8.5	7.1	4.5	6.7	10.0	8.4	8.5	9.0

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES QUE DIERON SU OPINION SOBRE EL DESEMPEÑO

DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR

ITEM	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	PROMEDIO	CDS	CTH	LKA	PROMEDIO
1	9.3	9.2	9.4	9.3	9.4	8.4	8.6	8.8
2	8.8	9.5	9.3	9.2	9.7	9.1	9.1	9.3
3	9.0	7.9	6.5	7.8	10.0	8.4	10.0	9.5
4	8.2	4.6	5.2	6.0	10.0	9.2	9.1	9.4
5	8.3	5.8	7.6	7.2	9.4	9.1	8.8	9.1

3º. Elaboración de cuadros comparativos que agrupa los ítems de cada instrumento, de acuerdo a indicadores específicos que responden a las competencias administrativas de los directores y el desempeño de los docentes.

4º. Elaboración de gráficas de los cuadros mencionados en el inciso 3º.

5º. Análisis de los resultados a partir de las gráficas.

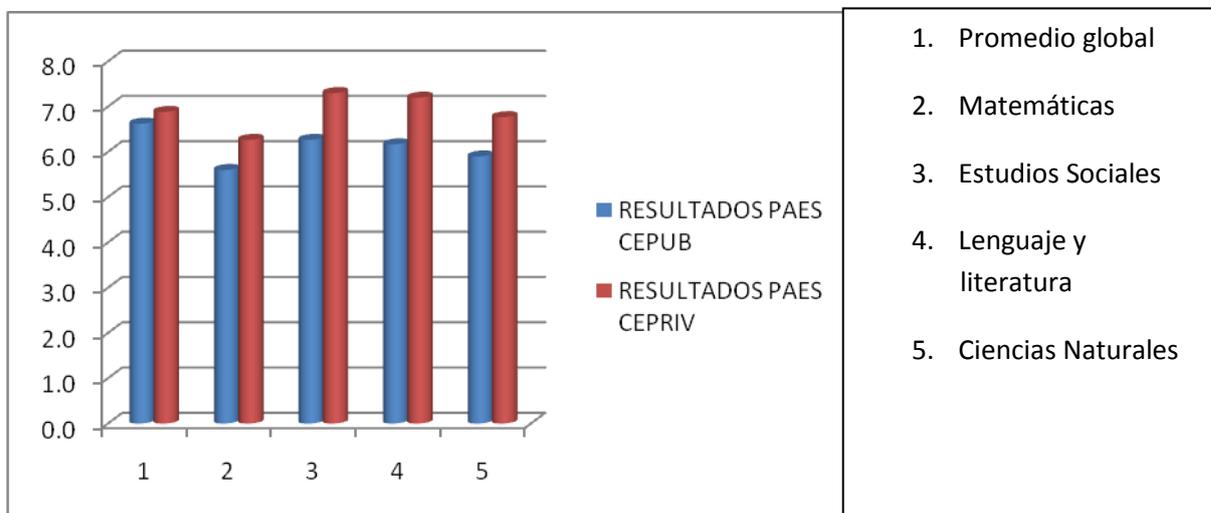
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO REALIZADO EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB		CDS	CTH	LKA	
Acreditación	150219	150535	151040		21104	21163	21094	
Categoría	NA	NA	NA		A	B	A	
Distrito	601	604	602		605	606	607	
No. De Secciones	10	33	12		14	10	16	
Modalidad	CDE	CDE	CDE		PRIVADO	PRIVADO	PRIVADO	
No. De Docentes	19	52	15		11	15	25	
Matrícula final	400	1316	495		215	308	479	
Aulas utilizadas	10	31	12		14	10	18	
Asistencia Promedio	380	1250	525		205	300	450	
Resultado PAES 2008	5.8	6.4	7.7	6.6	6.8	6.8	7.0	6.9
Matemáticas	5.6	6	5.2	5.6	6.5	6.3	6.0	6.3
Sociales	6.2	6.7	5.9	6.3	7.0	6.9	8.0	7.3
Lenguaje	5.6	6.8	6.1	6.2	7.2	7.4	7.0	7.2
Ciencias	5.7	6.2	5.8	5.9	6.6	6.7	7.0	6.8

GRAFICO No.1

Resultados PAES 2008



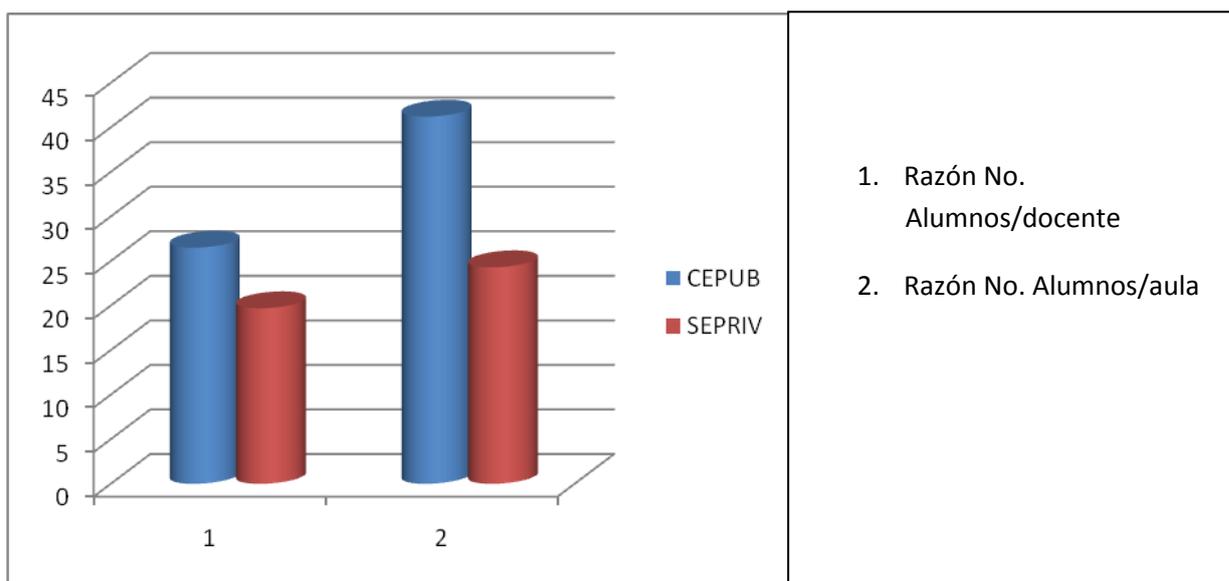
Un buen parámetro para la medición de la calidad educativa y desde luego el desempeño docente, son los resultados académicos. Obsérvese que la media de los resultados académicos obtenidos en la PAES 2008 en la centros educativos privados superan los de los centros educativos públicos en todas las asignaturas, que podría significar que el desempeño docente de las instituciones privadas es superior al de las públicas o también se puede atribuir a las características de la población que atienden los centros educativos e inclusive al número de estudiantes que se atienden como se muestra en el gráfico No.2.

	CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB		CDS	CTH	LKA	

Razón No. Alumnos/docente.	21.05	25.31	33.00	26.5	19.55	20.53	19.16	19.7
Razón No. Alumnos/aula.	40.00	42.45	41.25	41.2	15.36	30.80	26.61	24.3

GRAFICO No. 2

Razón alumno/docente y razón alumnos/aula

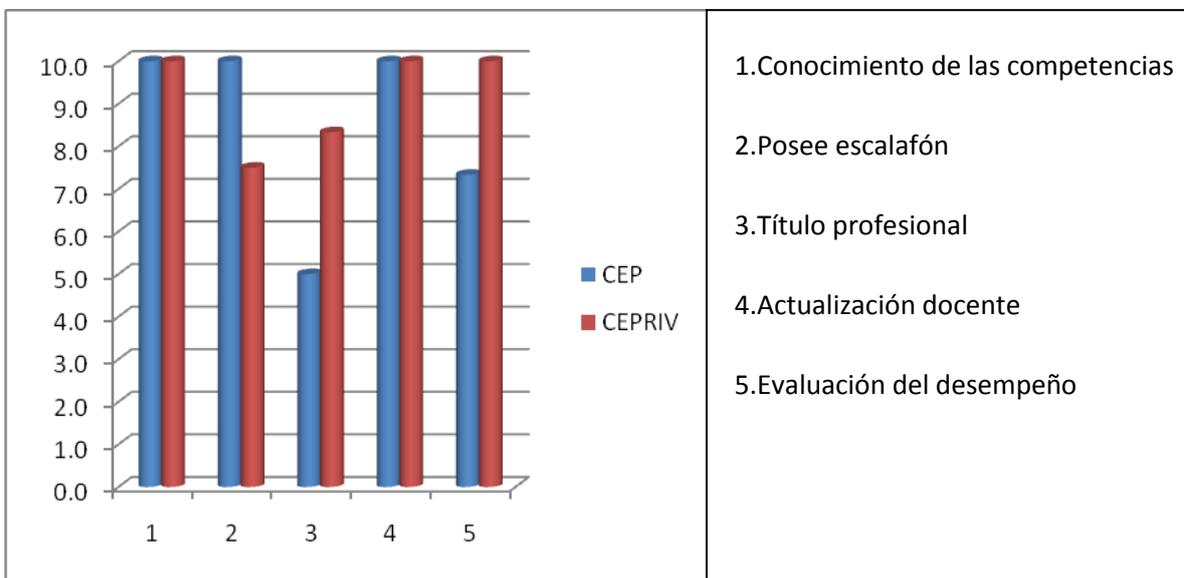


Es notorio que los docentes de los centros educativos del sector público, atienden a una cantidad de alumnos que supera al de los centros educativos privados; lo cual se le puede atribuir a la sobrepoblación que existe en muchos centros educativos oficiales para aprovechar la gratuidad de la educación aun que al final los resultados académicos no sean favorables.

Nótese en la representación gráfica que el número que atiende cada profesor, si se analiza de manera individual, **es inferior a treinta**, sin embargo; la carencia de

GRAFICO No. 3

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 1 AL 5



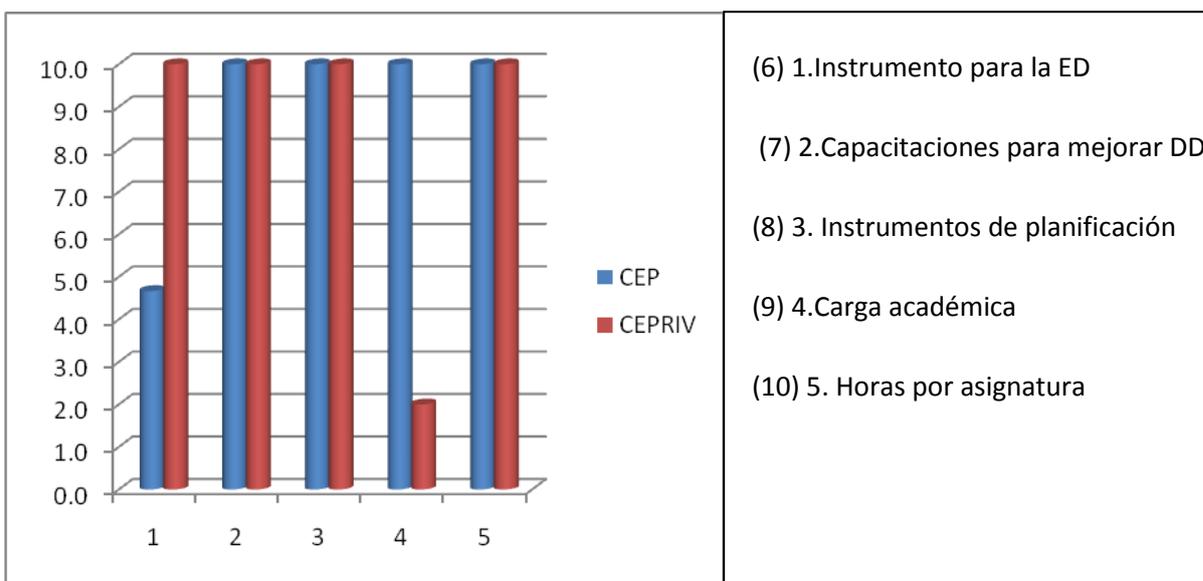
A pesar que todos los directores manifiestan tener conocimiento total de las competencias atribuidas, no se están cumpliendo. Una de las competencias del director es velar porque todo el personal esté debidamente escalafonado, porque esto garantiza la enseñanza con bases pedagógicas; y como puede observarse en los tres centros educativos privados, aún existe personal que no cumple; lo que muchas veces afecta el proceso educativo y esto representa una fuerte debilidad (véase barra 2); por otro lado, una de las principales fortalezas de los centros educativos privados es que, si no todo el personal, la mayoría posee título de profesional a nivel de licenciatura o superior, lo que permite desarrollar muchas competencias y conocimientos que en algunas veces el que posee solo título de profesor se limita (vease barra 3).

Todos los directores coinciden en que el personal está en constante actualización, lo que es muy favorable para el mejoramiento de la calidad en el desempeño docente. Además, puede observarse en la barra 5 del gráfico que existen centros educativos del sector público que no están realizando evaluación del desempeño docente y esto puede ser muy perjudicial para los estudiantes, demostrando que al no realizar evaluaciones no se tiene la certeza de la calidad del proceso y por

consiguiente no se puede garantizar buenos resultados académicos que traducido se puede denominar calidad educativa.

GRAFICO No. 4

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 6 AL 10



Los centros educativos privados, por ser estos autofinanciables, a los concesionarios, les conviene mantener un nivel de calidad elevado y desde luego solo se puede lograr con el compromiso de todo el personal que labora para el centro educativo; es por tal motivo que como muestra la barra 1, todos los centros educativos privados tienen definido un instrumento para la evaluación del desempeño docente, mientras que en los centros educativos públicos no; lo que puede atribuirse a la carencia de control interno y por la misma política de contratación en el sector público.

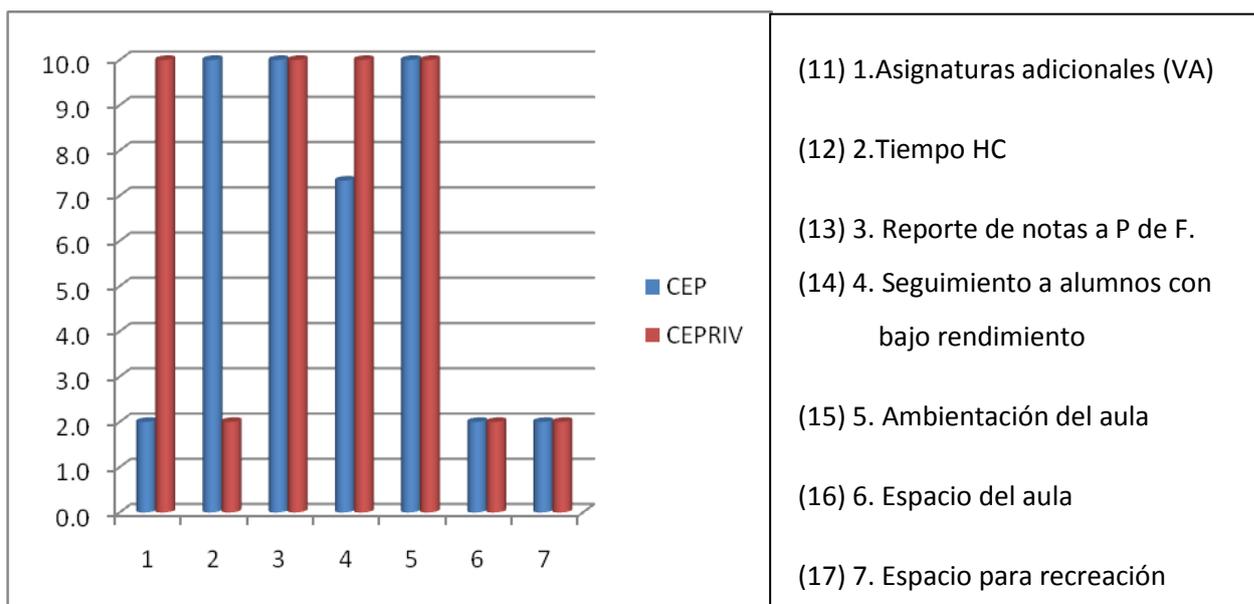
Una de las competencias administrativas de rigor para los directores es la planeación; y como puede observarse en la barra 3 todos los directores tienen elaborado su plan de trabajo anual, de acuerdo a los estándares exigidos por el ministerio de educación, al menos en el quehacer educativo. Es necesario hacer mención que parte del plan de los centros educativos privados, es la determinación del número de docentes a contratar para lo cual se debe definir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; algo que no es

competencia de los directores en el sector público; de igual forma, el plan de inversión y administración financiera.

Otro aspecto importante de mencionar, es el agotamiento que el recurso humano sufre durante el desarrollo de las clases. Es por ello que la carga académica máxima por semana para el docente que labora en el sector público un turno es de 26 o 27 horas clase, lo que le permite tener tiempo dentro la jornada laboral, para el planeamiento didáctico; no así en los centros educativos privados que en su mayoría los docentes trabajan toda la jornada sin descanso lo que hace que el proceso no tenga mayor efectividad.

GRAFICO No. 5

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A DIRECTORES ITEMS 11 al 17



Las asignaturas adicionales al plan de estudios de los diferentes grados, representan un valor agregado, lo que permite un mayor nivel de aprovechamiento y formación en áreas especiales que por algún tiempo se han descuidado. Dichas asignaturas pueden ser fé cristiana, moral y cívica, orientación vocacional, educación artística, formación humana en valores y otras. Justamente esto hace la diferencia en el perfil del alumno egresado de algunos colegios privados vrs egresado de centros educativos públicos y desde luego representa una fortaleza para los privados y una debilidad para los públicos.

Por otra parte, tal y como se muestra en la barra 2 los centros educativos privados, no están cumpliendo con el tiempo establecido para el desarrollo de la clase (mínimo 45 minutos), lo que podría afectar en el cumplimiento de desarrollo de los contenidos programáticos y también en el resultado académico en una prueba estándar nacional como la PAES.

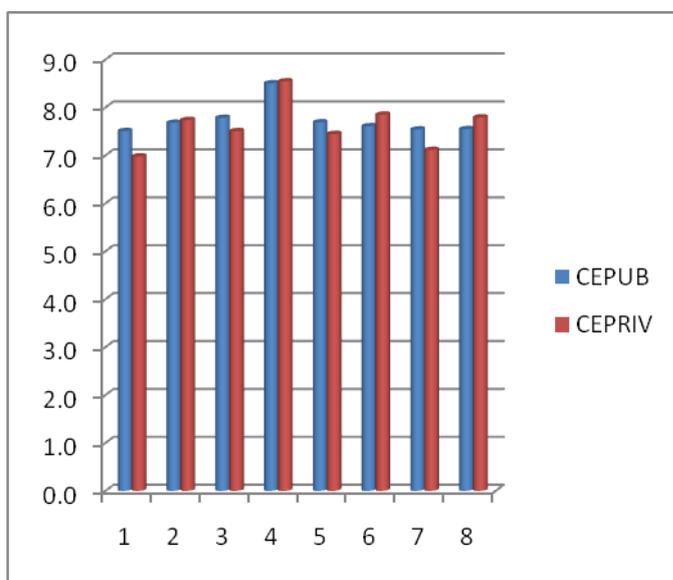
Brindar reporte de los resultados a los padres de familia, es una competencia que los centros educativos están cumpliendo a cabalidad, sin embargo en los centros educativos oficiales no se les está dando seguimiento a los alumnos que obtienen bajo rendimiento académico, por lo que no se puede asegurar la calidad educativa. Finalmente es necesario mencionar que, tanto centros educativos públicos y privados carecen de suficientes espacios de tal forma que el alumno pueda desarrollarse plenamente; y esto provoca que los estudiantes no desarrollen su capacidad a plenitud.

3.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES – PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES -

INDICADOR	ITEM			CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	OPINION DE LOS DOCENTES	OPINION DE ESTUDIANTES	ADMINISTRACIÓN	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	SECTPUB	CDS	CTH	LKA	SECTPRIV
1.Contenido de los estudios	6	1,2		7.1	7.9	7.6	7.5	7.0	7.6	6.3	7.0
2.Actitudes del profesorado hacia los estudiantes		16,21,22,23,25,26,27,28,29,30		7.7	8.2	7.1	7.7	8.6	8.1	6.5	7.7
3.Planificación y organización del desarrollo de la clase		17,18,19,20,		7.6	8.0	7.7	7.8	7.8	7.9	6.8	7.5

4.Conocimiento del profesorado		13,14,15,		8.2	8.9	8.4	8.5	9.1	8.7	7.8	8.5
5.La capacidad para transmitir este conocimiento (uso de estrategias pedagógicas, metodología y recursos didácticos)		5,6,7,12,24,		7.3	8.2	7.6	7.7	8.2	8.1	6.1	7.4
6.La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes		4,10,		7.2	8.1	7.6	7.6	8.3	8.2	7.1	7.9
7.El sistema de seguimiento y evaluación	8	8,9,11		7.5	7.8	7.3	7.5	7.4	7.8	6.2	7.1
8.Las instalaciones , equipamientos disponibles, y otros recursos	39,46,47,48	3,		7.5	7.1	8.1	7.5	6.8	8.4	8.2	7.8

GRAFICA No. 6



1.Contenido de los estudios
2.Actitudes del profesorado hacia los estudiantes
3.Planificación y organización del desarrollo de la clase
4.Conocimiento del profesorado
5.La capacidad para transmitir este conocimiento (uso de estrategias pedagógicas, metodología y recursos didácticos)
6.La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes
7.El sistema de seguimiento y evaluación
8.Las instalaciones , equipamientos disponibles. v otros recursos

Como puede observarse en la barra 1 en cuanto al desempeño docente, los estudiantes manifiestan que el contenido de los estudios en los centros educativos privados es mejor que en los centros educativos públicos, lo que llama la atención debido a que los programas a desarrollar son los mismos, mientras que las actitudes de los docentes son percibidas por igual en ambos sectores. En cuanto a la planificación y organización del desarrollo de la clase, los profesores del sector privado resultan mejor evaluados; resultado de llevar mejores controles administrativos; sin embargo en el dominio o conocimiento del docente, así como en las estrategias a utilizar en la enseñanza, hay porcentajes similares en ambos sectores, es decir, que se pone en práctica técnicas competitivas; la metodología es otro elemento muy importante y que en el sector público es mucho más aceptable por parte de los educandos; muchos de estos docentes cuentan con bastante experiencia y formación docente; en cuanto a la infraestructura y los recursos disponibles en las instituciones, hay una mejor calificación en los centros del sector público que puede traducirse en mejores condiciones y/o recursos con mayor disponibilidad; contradictorio, porque en algunos casos los centros educativos privados invierten para innovar en la enseñanza.

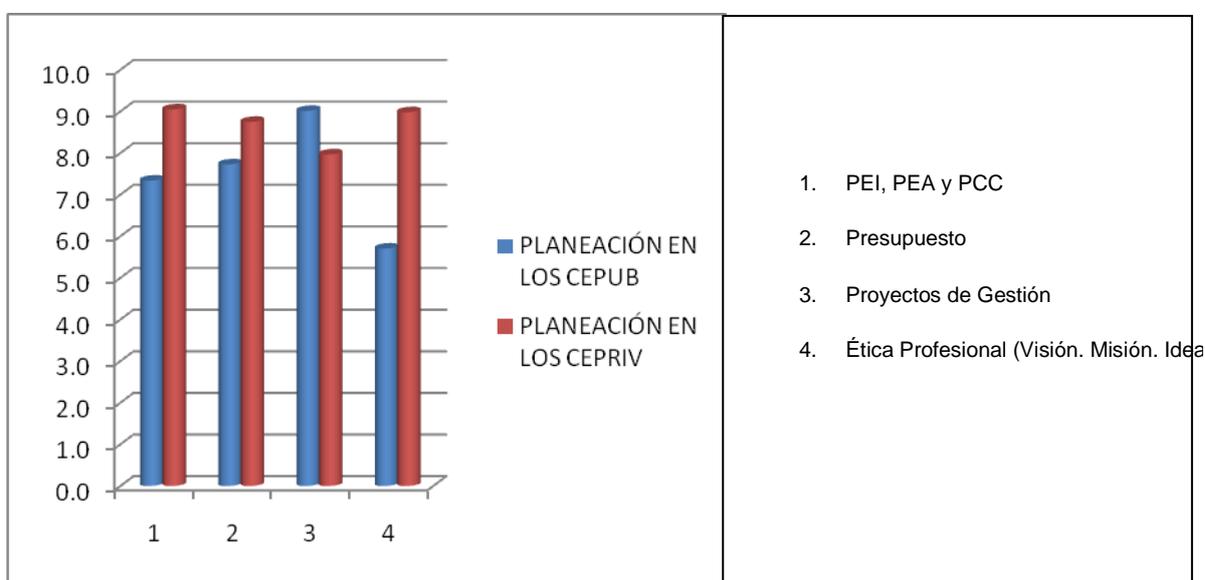
3.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS AL DIRECTOR -PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES-

INDICADOR	ITEM			CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS				CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS			
	OPINION DE LOS DOCENTES	ESTUDIANTES	ADMINISTRACIÓN	INJAFRAL	INFRAMOR	CECGB	SECTPUB	CDS	CTH	LKA	SECTPRIV
COMPETENCIA ESPECIFICA											
PLANEACIÓN				8.2	7.2	7.0	7.4	9.5	7.9	8.6	8.7
PEI, PEA y PCC	3,6,			8.2	6.9	6.9	7.3	9.1	8.7	9.3	9.1
Presupuesto	10			8.7	7.3	7.2	7.7	9.4	7.9	8.9	8.8

Proyectos de Gestión	26			8.1	9.5	9.5	9.0	9.6	6.8	7.6	8.0
Ética Profesional (Visión. Misión. Ideario)	16,19,35,44,			7.9	4.9	4.4	5.7	9.9	8.4	8.7	9.0
ORGANIZACIÓN				8.3	8.3	7.2	7.9	8.8	8.0	8.6	8.5
Formación de Directiva y comités de los diferentes sectores (docente-padres de familia-estudiantes)	1,4,			9.3	6.3	6.3	7.3	7.7	6.4	7.0	7.1
Manual de organización	20,49,			8.1	8.3	5.5	7.3	9.7	7.4	9.3	8.8
Logística de inicio y cierre de año lectivo	15,			8.8	9.8	9.8	9.5	9.9	8.8	9.6	9.4
Remuneración y otros egresos	18			6.4	7.9	7.9	7.4	6.7	9.2	8.0	8.0
Manejo de documentación	34			8.8	9.1	6.5	8.2	9.9	8.2	9.3	9.1
DIRECCIÓN				8.1	6.7	6.8	7.2	9.2	7.8	8.5	8.5
Administración de Recursos	5,45,			7.6	6.2	5.7	6.5	8.2	5.7	7.6	7.2
motivación, Capacitación, desarrollo, actualización e innovación	11,22,36			8.9	7.4	6.4	7.6	9.9	7.4	8.4	8.6
Involucramiento del Director	2,7,21,41,42,43,			8.2	6.4	7.0	7.2	9.9	8.3	8.9	9.1
Comunicación(interna y externa)	13,30,33,40,			8.1	7.1	7.6	7.6	9.2	8.5	8.8	8.8
Toma de decisiones y trabajo en equipo	14,31,32,			7.5	7.6	8.6	7.9	9.2	8.8	7.9	8.6
Estrategias (académicas y administrativas)	23			8.4	5.3	5.5	6.4	8.9	7.8	9.3	8.6
CONTROL				7.7	6.1	6.5	6.8	8.5	7.8	8.2	8.1
Supervisión del recurso humano	8,9,12,27,28,			8.1	7.2	7.4	7.6	9.4	7.5	8.2	8.3
Evaluación del desempeño	17,			7.7	5.7	5.7	6.4	8.9	7.4	7.9	8.1
Supervisión del recurso financiero	29			7.8	2.9	3.0	4.5	7.6	5.7	8.9	7.4
Recursos didácticos, pedagógicos, infraestructura, etc.	39,46,47,48	3		7.5	7.1	8.1	7.5	6.8	8.4	8.2	7.8
Supervisión del cumplimiento del PEI y PEA	24,25,			7.5	7.9	7.7	7.7	9.7	9.2	7.3	8.7
accesibilidad del director	37,38,39			7.7	6.2	7.2	7.0	8.5	8.6	8.6	8.5

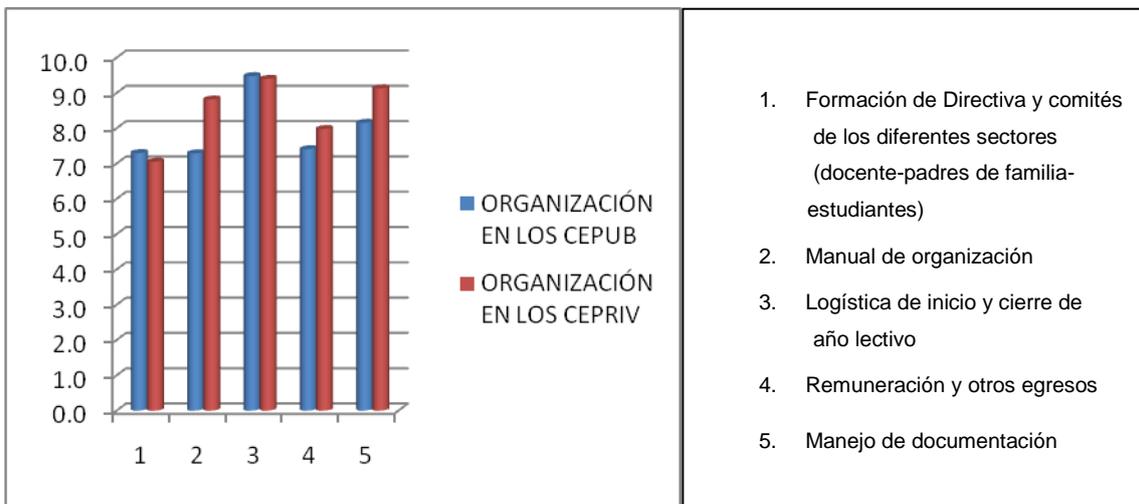
Para explicar el cuadro anterior, se han elaborado 5 gráficos en total. El primero muestra los resultados de la competencia de Planeación, el gráfico No. 8 muestra la opinión de los docentes en cuanto a la segunda competencia administrativa que es la organización, el gráfico No.9 muestra los resultados obtenidos en la competencia de dirección; en el No. 10 se muestra la opinión sobre el control, finalizando con el gráfico No.11 el cuál hace una comparación del proceso administrativo en los centros educativos públicos y privados.

GRAFICO No.7



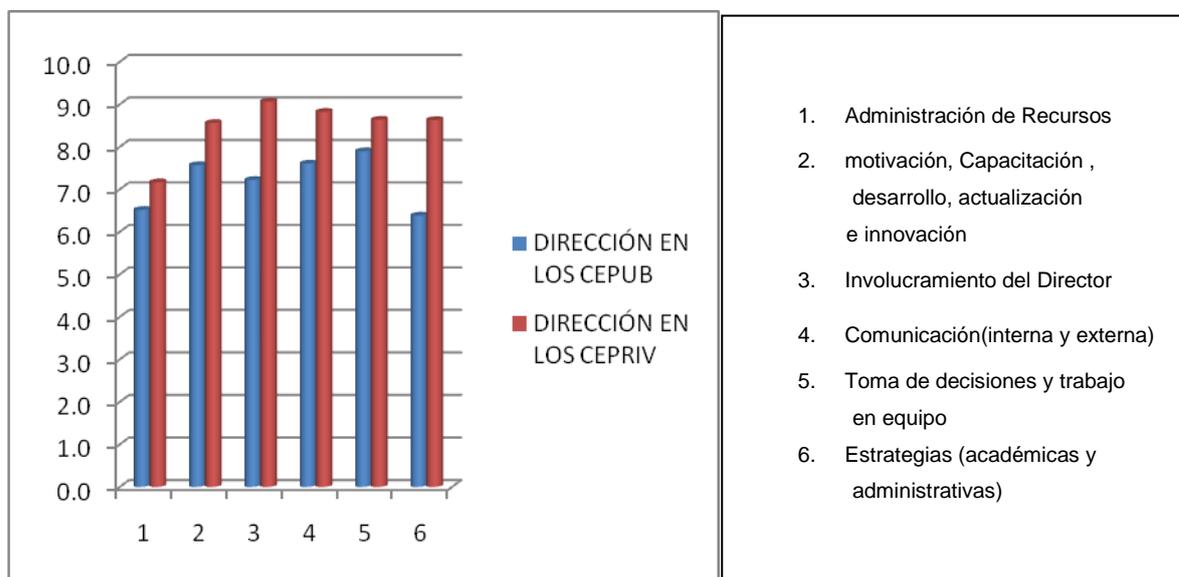
La primer competencia administrativa es la planeación y en ella se puede observar la fortaleza que tienen los centros educativos públicos en cuanto a proyectos de gestión, sin embargo es superado por los centros educativos privados en lo relacionado a la elaboración y ejecución del presupuesto institucional, así como la claridad de objetivos, visión y misión institucional y el planeamiento en general; por lo que se puede afirmar que los centros educativos privados tiene la fortaleza de elaborar un proceso de planeación y con ello el aseguramiento de la calidad institucional.-

GRAFICO No.8



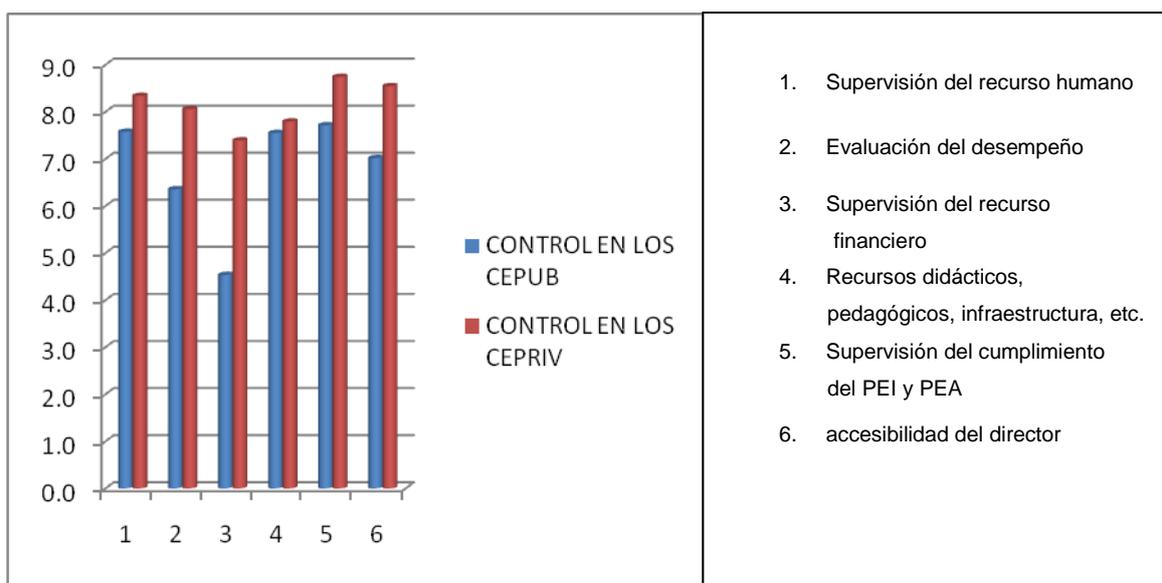
En la competencia de organización , se puede observar que los centros educativos privados nuevamente resultan mejor evaluados específicamente en el aspecto de manejo de información y documentación de los estudiantes , la existencia de manual de organización y la administración de remuneraciones; aunque en el sector público por su naturaleza , el director no tiene la competencia de contratar recurso humano por lo tanto no administra remuneraciones, en la mayoría de casos. En cuanto a la logística del inicio y cierre de año y la formación de directivas y/o comités , ambas modalidades de centros educativos resultan igual evaluados.

GRAFICO No. 9



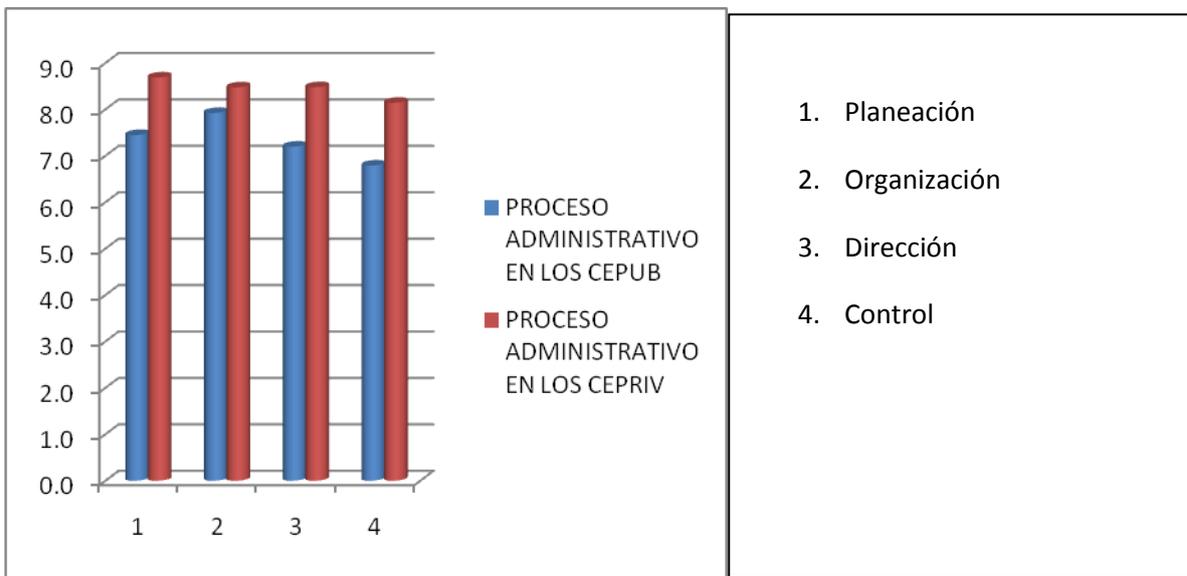
La tercera competencia administrativa es la dirección y, al evaluar dicha competencia se hace notar que los directores de los centros educativos privados resultan mejor evaluados en todas las actividades que tienen que ver con la dirección y se infiere que los directores de los centros educativos privados tienen un mejor desempeño en el cumplimiento de dicha competencia porque deben rendir cuentas al propietario o directores ejecutivos o dependiendo del tipo de organización jurídica a que pertenecen, mientras que el director del sector público es nombrado para 5 años, por ley de salario y muchas veces se considera inamovible.

GRAFICO No. 10



Como puede observarse, en todos los aspectos relacionados con el control, los directores de los colegios privados obtienen mejor resultado, atribuyéndose a la preocupación del mejoramiento de la calidad en dichos centros para lo que se debe establecer parámetros de control que aseguren el logro de los objetivos y metas a fin de cumplir la misión para concretizar la visión; mientras que en los centros educativos públicos, muy pocos tienen una cultura de evaluación y control, lo que hace que los procesos sean deficientes y no se cumplan las competencias del director del sector público.

GRAFICO No. 11



Para finalizar cómo se puede observar en gráfico que en todas las competencias administrativas, los directores de los centros educativos privados superan al de los centros educativos públicos, esto debido al nivel de profesionalismo que se le exige a las personas que aspiran dirigir un centro educativo privado, no así al de los públicos que solamente tienen que cumplir con ser docentes escalafonados con al menos 5 años de servicio.-

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Las principales fortalezas y debilidades en las competencias administrativas de los directores de los Centros educativos públicos son las siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEACIÓN:	PLANEACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> La construcción del Plan Escolar Anual (PEA) involucra a los diferentes actores del proceso educativo (dirección-docentes-estudiantes-padres de familia). 	<ul style="list-style-type: none"> En su mayoría carecen de una visión y misión clara; y si las tiene, no presentan planes ni acciones concretas para el logro de las mismas.
	<ul style="list-style-type: none"> Los fondos para la ejecución presupuestaria, están supeditados al desembolso de Bonos por parte del MINED, lo que impide la concretización de proyectos.
ORGANIZACIÓN:	ORGANIZACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> El recurso humano es suficiente para la atención de la población educativa que atienden. 	<ul style="list-style-type: none"> La idoneidad en la selección de cada uno de los miembros del CDE
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA) 	<ul style="list-style-type: none"> El espacio físico de las aulas es inferior al sugerido (1.3 mts² por estudiante).
	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con manual de organización y manual de funciones
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de capacitaciones de actualización docente e innovación pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de motivación al y del personal, para la actualización e innovación pedagógica.
<ul style="list-style-type: none"> Los recursos son provistos por el ministerio de educación . 	<ul style="list-style-type: none"> El involucramiento del director en la mayoría de actividades curriculares y extracurriculares.
<ul style="list-style-type: none"> Con la capacidad de gestión del director se pueden lograr convenios con empresas privadas, públicas y organizaciones sociales; en función de beneficiar a los alumnos/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Fallas en la comunicación y el involucramiento para realizar trabajo en equipo
	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de autoridad del director

	para tomar decisiones estratégicas, que afectan el proceso ; tales como, remover recurso humano que no rinde o no cumple a cabalidad con sus funciones; por los procesos establecidos en la ley general de educación.
--	---

CONTROL:	CONTROL:
<ul style="list-style-type: none"> Existe mejor control en el manejo de los fondos del estado, debido a las exigencias para compras, y la participación de los miembros del CDE en la decisión de desembolso. 	<ul style="list-style-type: none"> No siempre se tiene la costumbre de ejercer la supervisión del quehacer docente, a fin de garantizar calidad en los procesos.
<ul style="list-style-type: none"> Se les dá seguimiento a estudiantes con nivel académico bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen instrumentos definidos para evaluar el desempeño docente.
	<ul style="list-style-type: none"> Muchos directores no son accesibles al personal, alumnos y padres de familia; no son vistos en los pasillos, pareciera que solo pasan en reuniones.

Las principales fortalezas y debilidades en las competencias administrativas de los directores de los Centros educativos Privados, son las siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEACIÓN:	PLANEACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> En su mayoría tienen una visión y misión clara; y poseen planes y acciones concretas para el logro de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> La construcción del Plan Escolar Anual (PEA) no involucra a los diferentes actores del proceso educativo (dirección-docentes-estudiantes-padres de familia).
<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto se elabora anualmente, y es aprobado por junta directiva o concesionario del colegio; por lo que se pueden disponer de recursos inmediatamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Las probabilidades de obtener beneficios económicos de otras instituciones, para desarrollar proyectos ; son limitadas, salvo que su organización jurídica sea como una fundación, por lo que dependen directamente de ingresos propios.

ORGANIZACIÓN:	ORGANIZACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura organizativa bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano no es suficiente para la atención de la población educativa que atienden.
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con manual de organización y manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio físico de las aulas es inferior al sugerido (1.3 mts² por estudiante).
<ul style="list-style-type: none"> • La administración de los recursos, es responsabilidad directa del director 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre es ordenado el manejo del archivo de los estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano es contratado bajo la responsabilidad del director, por lo que la mayoría es profesional , y está sujeto a cumplir las exigencias de la institución, descritas en el contrato. 	
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> • El director se involucra en la mayoría de actividades curriculares y extracurriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se invierte en capacitación docente.
<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene un buen nivel de comunicación entre los actores involucrados en el proceso (el director, personal docente , alumnos y padres de familia). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se procura trabajar en equipo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se dá seguimiento a estudiantes con bajo rendimiento 	
CONTROL:	CONTROL:
<ul style="list-style-type: none"> • Se ejerce supervisión en el trabajo del profesor y el personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos didácticos - pedagógicos son limitados
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen definido instrumento para la evaluación del desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • El director es accesible 	

2. Las competencias administrativas de los directores de los Centros Educativos públicos y privados, de acuerdo a lo inferido en el artículo 36 del reglamento de la Ley General de Educación; son las siguientes:

COMPETENCIA ESPECIFICA
PLANEACIÓN
PEI, PEA y PCC
Presupuesto
Proyectos de Gestión
Ética Profesional (Visión. Misión. Ideario)
ORGANIZACIÓN
Formación de Directiva y comités de los diferentes sectores (docente-padres de familia-estudiantes)
Manual de organización
Logística de inicio y cierre de año lectivo
Remuneración y otros egresos
Manejo de documentación
DIRECCIÓN
Administración de Recursos
motivación, Capacitación , desarrollo, actualización e innovación
Involucramiento del Director
Comunicación(interna y externa)
Toma de decisiones y trabajo en equipo
Estrategias (académicas y administrativas)
CONTROL
Supervisión del recurso humano
Evaluación del desempeño
Supervisión del recurso financiero
Recursos didácticos, pedagógicos, infraestructura, etc.
Supervisión del cumplimiento del PEI y PEA
accesibilidad del director

3. En cuanto al nivel de calidad del desempeño docente; los estudiantes de ambos sectores, manifiestan que los docentes tienen buenas actitudes, planifican y organizan el desarrollo de la clase, demuestran conocimiento y capacidad para transmitirlo, hacen uso de recursos didácticos; no obstante, el resultado académico de los estudiantes de los centros educativos privados, supera al de los públicos; lo que se le atribuye a las características individuales de los alumnos que asisten a los Centros Educativos Privados vs los que asisten a los Centros Educativos Públicos.

4. El desempeño docente no se ve afectado por el incumplimiento de las competencias que se le atribuyen al director; sino que el profesor realiza su trabajo de acuerdo al compromiso profesional individual.

RECOMENDACIONES

Al MINED:

- ✓ Hacer una revisión de las competencias del director de los centros educativos públicos así como del artículo 44 de la ley de la carrera docente sobre los requisitos para el cargo de director, debido a que es necesario que el director tenga pleno conocimiento teórico científico de administración, por lo que es necesario que tenga como mínimo una licenciatura en administración o carreras a fines, como complemento a la docencia.
- ✓ Dotar de mayor autoridad a los directores de los centros educativos públicos, a fin de sancionar a cualquier persona que no cumpla con su obligación de acuerdo al cargo en que se desempeña.
- ✓ Buscar un mecanismo que permita, al menos 2 veces al año, evaluar el desempeño tanto de docentes como del director del centro educativo, para garantizar que se están cumpliendo con las responsabilidades individuales y verificar en qué medida se están logrando los objetivos y metas.

A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES:

- ✓ Solicitar asesoría a colegas expertos en administración, que sus centros educativos sean ejemplo de crecimiento y desarrollo en cuanto a infraestructura física y calidad académica, pues son signos de un buen manejo administrativo; para buscar mecanismos de hacer benchmarking, alianzas estratégicas y otras técnicas de administración moderna que permitan hacer una gestión y administración eficiente de los recursos.
- ✓ Inscribirse en seminarios y cursos relacionados con administración para tener el conocimiento teórico y aplicarlo con competencia en el centro educativo que está bajo su dirección.

A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS:

- ✓ Buscar el mejoramiento continuo de los procesos de calidad integral, la que se refleja principalmente en los resultados académicos de los estudiantes, pero que esto no sea producto de la exclusión y la violación al derecho a la educación que todos los niños y jóvenes tienen, sino justamente del desarrollo de procesos educativos capaces de generar cambios conductuales y actitudinales en la población estudiantil de todas las clases sociales, que reflejen la capacidad administrativa del director en todos los ámbitos.

A LAS UNIVERSIDADES:

- ✓ Brindar apoyo a los centros educativos de educación media en lo relacionado a capacitación a docentes y apoyo psico-emocional para estudiantes.
- ✓ Realizar convenios con centros educativos públicos y privados de educación media, mediante el cuál las universidades permitan que los alumnos de bachillerato hagan uso de sus bibliotecas, centros de cómputo y auditorium; a fin de cubrir las necesidades causadas por las limitaciones de recursos en los colegios e institutos.
- ✓ Proponer al MINED proyectos de capacitación a los directores, en el área administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANCIBIA, Violeta; HERRERA, P. y STRASSER, K. *Manual de psicología Educativa 1° Edición*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. 1997.
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON Susan E.; SLOCUM Jr, John W. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10a. edición, editorial Thomson.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; PILAR BAPTISTA, Lucio; *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*, 3ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México D.F.
- GOLEMAN, Daniel (1996) *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara Editor, Bs. Aires, Argentina.
- MONDY, R. Y NOE, R. (1997) *Administración De Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.
- WERTHER W. Y Davis K. (1989) *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill, México.

LEYES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

- Ley General de Educación
- Ley de la Carrera Docente
- Constitución de la República de El Salvador
- Reglamento de la Ley de la Carrera Docente

WEBSITES

- "Profesionalización Docente y Calidad de la Educación". Santiago, www.mineduc.cl
- <http://www.mineduc.cl/zonas/profesores/seminario/>
- Del Campo, Rodrigo. (2000, enero) ¿Cuáles son sus Competencias? Volumen 1, nº 29, Carrera Profesional, <http://www.micarrera.net/articulos.shtml>
- <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/index.html>
- Valdés V., H. (2000) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

OTROS DOCUMENTOS

- Delannoy, F. (2001) Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la Enseñanza. Ponencia de la Consultora Internacional en Educación. Seminario Internacional "Profesionalismo Docente y Calidad de la Educación". Santiago.

COLEGIO DIVINO SALVADOR														
PERCEPCION DE LOS ALUMNOS														
ITEM	CIENCIAS			LENGUAJE			MATEMAT.			SOCIALES			SUMA	X
	A1	SUMA	X	A2	SUMA	X	A3	SUMA	X	A4	SUMA	X	TOTAL	TOTAL
1	8	8	8	8	8	8	2	2	2	8	8	8	26	7
2	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	30	8
3	8	8	8	9	9	9	8	8	8	10	10	10	35	9
4	8	8	8	10	10	10	9	9	9	9	9	9	36	9
5	10	10	10	8	8	8	6	6	6	9	9	9	33	8
6	7	7	7	9	9	9	8	8	8	10	10	10	34	9
7	9	9	9	7	7	7	8	8	8	10	10	10	34	9
8	7	7	7	10	10	10	7	7	7	9	9	9	33	8
9	8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	8	8	30	8
10	8	8	8	8	8	8	5	5	5	9	9	9	30	8
11	9	9	9	9	9	9	0	0	0	8	8	8	26	7
12	6	6	6	9	9	9	4	4	4	10	10	10	29	7
13	6	6	6	10	10	10	10	10	10	9	9	9	35	9
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	39	10
15	9	9	9	8	8	8	10	10	10	8	8	8	35	9
16	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	10	10	38	10
17	9	9	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	38	10
18	10	10	10	7	7	7	9	9	9	10	10	10	36	9
19	1	1	1	7	7	7	6	6	6	10	10	10	24	6
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9	9	9	27	7
21	10	10	10	7	7	7	4	4	4	6	6	6	27	7
22	9	9	9	8	8	8	5	5	5	8	8	8	30	8
23	9	9	9	7	7	7	7	7	7	8	8	8	31	8
24	8	8	8	10	10	10	7	7	7	9	9	9	34	9
25	8	8	8	10	10	10	8	8	8	10	10	10	36	9
26	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10	38	10
27	10	10	10	7	7	7	8	8	8	10	10	10	35	9
28	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	10	10	38	10
29	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	40	10
30	10	10	10	6	6	6	7	7	7	9	9	9	32	8
31	10	10	10	8	8	8	8	8	8	9	9	9	35	9

AUTOEVALUACION ALUMNOS														
ITEM	CIENCIAS			LENGUAJE			MATEMAT.			SOCIALES			SUMA	X
	A1	SUMA	X	A2	SUMA	X	A3	SUMA	X	A4	SUMA	X	TOTAL	TOTAL
1	5	5	5	7	7	7	7	7	7	8	8	8	27	7
2	7	7	7	9	9	9	7	7	7	8	8	8	31	8
3	10	10	10	9	9	9	8	8	8	9	9	9	36	9
4	1	1	1	6	6	6	8	8	8	7	7	7	22	6
5	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9	9	9	32	8

LICEO KONRAD ADANEUR																							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																							
ITEM	CIENCIA					LENGUAJE					MATEMATICA					SOCIALES					Σ TOTAL	X TOTAL	
	A1	A2	A3	Σ	X	A4	A5	A6	Σ	X	A7	A8	A9	Σ	X	A10	A11	A12	A13	Σ			X
1	7	4	8	19	6	9	2	9	20	7	8	7	8	23	8	7	8	8	3	26	7	88	7
2	6	4	3	13	4	6	1	8	15	5	9	5	7	21	7	6	7	9	6	28	7	77	6
3	4	6	2	12	4	7	2	10	19	6	8	6	7	21	7	8	8	9	1	26	7	78	6
4	7	6	9	22	7	7	1	8	16	5	8	9	8	25	8	8	10	10	10	38	10	101	8
5	7	7	5	19	6	10	1	9	20	7	8	0	9	17	6	7	8	10	9	34	9	90	7
6	6	1	1	8	3	8	1	9	18	6	9	7	7	23	8	7	10	10	10	37	9	86	7
7	0	2	2	4	1	7	2	7	16	5	8	7	8	23	8	8	10	10	3	31	8	74	6
8	5	3	5	13	4	6	3	10	19	6	8	7	7	22	7	8	8	10	8	34	9	88	7
9	3	3	3	9	3	7	3	8	18	6	8	8	8	24	8	7	9	9	2	27	7	78	6
10	3	8	7	18	6	8	1	9	18	6	8	6	7	21	7	7	9	9	1	26	7	83	6
11	6	1	2	9	3	5	1	4	10	3	8	10	10	28	9	7	10	10	1	28	7	75	6
12	3	3	1	7	2	5	2	8	15	5	8	8	6	22	7	9	0	10	10	29	7	73	6
13	4	3	1	8	3	7	2	10	19	6	9	5	4	18	6	9	8	10	10	37	9	82	6
14	6	8	10	24	8	7	7	10	24	8	10	9	10	29	10	8	10	10	7	35	9	112	9
15	6	8	10	24	8	8	6	9	23	8	10	10	10	30	10	7	10	10	7	34	9	111	9
16	8	8	1	17	6	9	4	9	22	7	10	7	10	27	9	7	10	10	1	28	7	94	7
17	10	6	1	17	6	8	1	8	17	6	10	0	9	19	6	7	10	10	1	28	7	81	6
18	10	7	5	22	7	7	2	9	18	6	9	10	10	29	10	7	10	10	1	28	7	97	7
19	9	8	2	19	6	8	1	7	16	5	10	10	8	28	9	8	7	10	1	26	7	89	7
20	5	6	1	12	4	6	3	7	16	5	9	8	5	22	7	7	8	10	10	35	9	85	7
21	1	1	1	3	1	9	2	8	19	6	9	4	7	20	7	7	9	3	1	20	5	62	5
22	7	4	2	13	4	7	3	9	19	6	9	4	10	23	8	7	9	8	10	34	9	89	7
23	7	1	1	9	3	8	2	9	19	6	10	7	10	27	9	8	8	9	6	31	8	86	7
24	7	1	1	9	3	6	3	3	12	4	9	8	9	26	9	8	0	9	9	26	7	73	6
25	10	8	2	20	7	8	2	10	20	7	9	8	10	27	9	7	10	10	1	28	7	95	7
26	10	10	3	23	8	0	2	6	8	3	10	0	10	20	7	7	10	9	1	27	7	78	6
27	10	9	2	21	7	7	1	9	17	6	10	4	10	24	8	8	10	10	10	38	10	100	8
28	1	1	1	3	1	10	1	8	19	6	9	2	5	16	5	8	10	10	1	29	7	67	5
29	10	1	1	12	4	6	2	8	16	5	9	8	10	27	9	8	7	10	9	34	9	89	7
30	7	1	1	9	3	9	1	9	19	6	9	4	10	23	8	8	6	9	10	33	8	84	6
31	9	7	3	19	6	6	3	9	18	6	9	7	9	25	8	9	10	10	5	34	9	96	7

AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE																							
ITEM	CIENCIA					LENGUAJE					MATEMATICA					SOCIALES					Σ TOTAL	X TOTAL	
	A1	A2	A3	Σ	X	A4	A5	A6	Σ	X	A7	A8	A9	Σ	X	A10	A11	A12	A13	Σ			X
1	0	8	10	18	6	10	9	7	26	9	8	10	10	28	9	9	7	10	8	34	9	106	8
2	6	9	10	25	8	10	8	7	25	8	10	10	10	30	10	9	9	10	10	38	10	118	9
3	8	7	10	25	8	10	9	9	28	9	10	10	10	30	10	9	10	10	4	33	8	116	9
4	8	5	9	22	7	10	9	9	28	9	7	8	5	20	7	8	8	9	1	26	7	96	7
5	8	7	10	25	8	10	8	9	27	9	8	8	7	23	8	9	8	8	7	32	8	107	8

COLEGIO DIVINO SALVADOR																					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																					
ITEM	CIENCIAS			LENGUAJE			MATEMAT.			SOCIALES			Σ TOTAL	X TOTAL							
	A1	Σ	X	A2	Σ	X	A3	Σ	X	A4	Σ	X									
1	8	8	8	8	8	8	2	2	2	8	8	8	26	7							
2	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	30	8							
3	8	8	8	9	9	9	8	8	8	10	10	10	35	9							
4	8	8	8	10	10	10	9	9	9	9	9	9	36	9							
5	10	10	10	8	8	8	6	6	6	9	9	9	33	8							
6	7	7	7	9	9	9	8	8	8	10	10	10	34	9							
7	9	9	9	7	7	7	8	8	8	10	10	10	34	9							
8	7	7	7	10	10	10	7	7	7	9	9	9	33	8							
9	8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	8	8	30	8							
10	8	8	8	8	8	8	5	5	5	9	9	9	30	8							
11	9	9	9	9	9	9	0	0	0	8	8	8	26	7							
12	6	6	6	9	9	9	4	4	4	10	10	10	29	7							
13	6	6	6	10	10	10	10	10	10	9	9	9	35	9							
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	39	10							
15	9	9	9	8	8	8	10	10	10	8	8	8	35	9							
16	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	10	10	38	10							
17	9	9	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	38	10							
18	10	10	10	7	7	7	9	9	9	10	10	10	36	9							
19	1	1	1	7	7	7	6	6	6	10	10	10	24	6							
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9	9	9	27	7							
21	10	10	10	7	7	7	4	4	4	6	6	6	27	7							
22	9	9	9	8	8	8	5	5	5	8	8	8	30	8							
23	9	9	9	7	7	7	7	7	7	8	8	8	31	8							
24	8	8	8	10	10	10	7	7	7	9	9	9	34	9							
25	8	8	8	10	10	10	8	8	8	10	10	10	36	9							
26	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10	38	10							
27	10	10	10	7	7	7	8	8	8	10	10	10	35	9							
28	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	10	10	38	10							
29	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	40	10							
30	10	10	10	6	6	6	7	7	7	9	9	9	32	8							
31	10	10	10	8	8	8	8	8	8	9	9	9	35	9							

AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE																					
ITEM	CIENCIAS			LENGUAJE			MATEMAT.			SOCIALES			Σ TOTAL	X TOTAL							
	A1	Σ	X	A2	Σ	X	A3	Σ	X	A4	Σ	X									
1	5	5	5	7	7	7	7	7	7	8	8	8	27	7							
2	7	7	7	9	9	9	7	7	7	8	8	8	31	8							
3	10	10	10	9	9	9	8	8	8	9	9	9	36	9							
4	1	1	1	6	6	6	8	8	8	7	7	7	22	6							
5	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9	9	9	32	8							

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																											
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																											
CIENCIAS NATURALES																											
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	Σ	X
1	6	0	9	9	7	10	10	10	5	8	10	9	5	7	5	7	2	7	9	9	5	7	8	8	8	180	7
2	8	10	10	10	5	10	10	10	8	8	10	10	9	10	1	8	3	4	9	10	5	7	6	9	9	199	8
3	9	10	9	8	3	10	10	10	8	9	10	10	10	9	2	7	2	9	5	10	5	8	8	9	9	199	8
4	7	8	10	10	10	10	10	10	9	10	8	9	10	10	1	7	3	8	9	9	7	8	7	8	10	208	8
5	6	10	10	10	10	8	10	10	8	10	8	10	7	7	7	7	1	9	9	9	8	5	7	10	10	206	8
6	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	7	10	1	8	2	6	8	9	5	6	7	9	10	204	8
7	8	10	10	10	8	9	10	10	9	10	8	9	6	9	2	8	1	6	9	10	3	7	5	10	10	197	8
8	6	9	10	10	9	10	1	10	9	10	8	9	8	9	3	6	1	9	9	8	5	7	6	8	10	190	8
9	8	10	10	8	7	9	10	10	9	10	8	9	8	7	5	7	3	6	8	8	6	7	6	8	9	196	8
10	7	10	8	9	9	10	10	10	9	10	10	9	9	7	2	7	1	7	6	9	9	7	5	9	8	197	8
11	9	10	7	7	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	1	9	1	10	6	10	8	9	7	10	10	213	9
12	7	10	10	10	8	10	10	10	10	1	10	10	9	9	4	7	1	7	8	9	7	9	5	8	10	199	8
13	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	7	2	5	9	9	9	7	7	9	10	219	9
14	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	6	3	10	9	10	6	9	9	10	10	227	9
15	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	5	1	9	9	10	7	9	9	10	10	223	9
16	9	9	10	9	9	10	10	10	10	8	10	10	10	10	4	5	1	10	8	9	7	9	9	10	10	216	9
17	9	9	10	7	10	9	10	10	9	9	10	10	10	10	5	6	2	9	9	9	6	8	9	9	10	214	9
18	10	10	10	9	10	10	10	10	8	10	10	9	10	10	2	5	1	9	9	9	5	7	9	10	8	210	8
19	9	9	10	6	9	9	10	10	7	10	10	10	9	9	1	6	1	9	9	2	1	6	7	9	7	185	7
20	8	10	8	7	9	10	10	10	8	10	10	9	8	9	2	5	1	2	9	8	7	6	5	10	9	190	8
21	10	10	9	10	9	10	1	10	8	10	10	9	9	10	1	6	1	10	7	10	8	6	7	9	7	197	8
22	9	10	10	9	8	10	10	9	8	10	10	9	9	10	1	4	1	5	9	9	4	7	8	10	8	197	8
23	8	10	10	9	8	10	10	10	8	10	10	10	10	10	1	5	1	3	9	10	10	8	9	8	10	207	8
24	10	10	10	9	9	10	10	10	8	10	10	10	10	10	4	7	1	7	8	10	9	6	9	7	10	214	9
25	8	9	10	9	10	9	10	10	0	10	10	10	10	10	9	3	1	10	8	9	5	6	9	9	10	204	8
26	9	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	6	1	10	8	10	7	9	9	10	10	218	9
27	8	10	10	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	6	1	10	10	9	7	9	10	10	10	226	9
28	8	10	10	10	9	10	1	10	10	10	9	10	10	10	1	5	0	7	10	10	1	7	5	10	10	193	8
29	9	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	5	7	2	7	9	9	10	8	7	9	10	220	9
30	8	10	10	8	8	10	1	8	4	9	9	9	7	9	1	5	1	1	9	1	2	5	6	8	10	159	6
31	9	10	10	10	9	10	7	10	9	10	9	9	9	10	4	6	2	7	8	2	5	8	9	10	9	201	8

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																											
AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE - CIENCIAS NATURALES -																											
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	Σ	X
1	10	10	10	9	10	10	10	10	7	10	10	9	9	10	8	10	10	1	8	9	9	10	7	7	8	221	9
2	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	8	8	9	8	10	9	10	10	7	10	10	9	10	9	235	9
3	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	8	9	7	10	7	10	10	235	9
4	8	8	10	8	10	8	10	8	7	8	7	7	7	5	8	9	9	1	6	7	8	8	7	8	7	189	8
5	9	9	10	9	8	8	8	9	7	9	8	8	7	8	9	9	7	10	7	8	9	8	7	8	7	206	8

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																											
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																											
LENGUAJE Y LITERATURA																											
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	Σ	X
1	4	5	6	5	6	6	7	4	8	8	7	5	9	8	8	8	1	8	10	9	8	9	7	8	2	166	7
2	5	6	5	5	6	5	6	5	8	7	3	5	10	10	9	9	10	10	7	8	8	8	10	9	2	176	7
3	6	5	3	5	8	7	7	3	7	8	1	1	10	8	10	10	10	5	9	10	9	10	10	9	1	172	7
4	3	4	7	7	9	7	7	8	9	10	9	6	10	10	10	10	10	7	8	8	9	9	10	10	2	199	8
5	8	3	5	5	0	4	6	8	9	8	6	3	10	10	9	6	1	10	10	8	9	9	9	9	2	167	7
6	9	5	5	5	7	5	5	6	9	9	4	5	10	7	8	9	10	10	10	9	10	9	8	10	2	186	7
7	8	5	5	5	5	5	6	6	8	7	7	7	10	8	8	9	4	10	10	9	8	8	9	10	1	178	7
8	6	5	5	1	6	6	0	7	6	7	9	5	9	8	9	8	3	0	8	9	8	8	9	9	3	154	6
9	6	5	5	1	6	6	7	6	7	8	3	5	9	9	9	8	7	9	9	8	9	8	8	8	3	169	7
10	4	6	6	1	5	5	6	6	6	5	6	4	10	10	9	8	4	8	7	9	7	5	7	8	1	153	6
11	3	5	10	10	0	5	6	3	6	5	9	8	10	9	8	9	10	6	8	10	7	10	8	10	1	176	7
12	2	7	6	6	8	6	6	7	5	6	6	2	10	7	9	6	9	10	8	9	7	9	9	10	1	171	7
13	2	4	8	6	8	7	6	6	8	10	1	2	10	10	10	10	9	10	9	9	10	8	8	10	3	184	7
14	8	5	10	2	8	7	7	8	6	10	10	5	10	10	10	10	8	10	10	9	9	10	10	10	1	203	8
15	9	5	8	5	10	8	7	8	6	10	0	3	10	10	10	9	8	10	10	9	10	10	9	10	3	197	8
16	8	4	10	2	0	7	7	8	6	9	5	4	10	10	10	9	8	8	9	9	10	10	10	10	1	184	7
17	3	7	10	1	10	4	5	6	5	5	1	3	9	8	10	9	6	9	6	8	9	8	6	10	4	162	6
18	0	9	10	0	10	8	8	10	9	10	8	7	10	10	10	7	6	10	8	10	8	9	8	7	4	196	8
19	5	5	8	1	8	4	5	8	8	10	3	1	10	10	10	9	9	7	8	7	8	9	8	9	6	176	7
20	4	0	7	1	8	6	6	9	0	9	1	4	10	9	10	9	9	0	8	0	8	9	8	9	1	145	6
21	4	5	9	8	6	7	7	10	8	0	4	4	10	6	9	8	9	10	8	9	1	9	7	7	1	166	7
22	3	8	8	5	7	6	6	9	10	10	1	5	10	10	9	9	7	8	7	9	10	10	6	8	2	183	7
23	3	0	8	2	7	6	7	7	8	7	1	5	10	10	10	7	9	10	10	8	5	9	8	10	2	169	7
24	3	6	6	8	6	5	7	9	10	10	1	1	10	10	10	8	7	7	7	8	8	6	6	10	1	170	7
25	2	8	6	5	4	7	7	10	6	8	7	3	9	10	10	9	5	9	9	7	0	10	8	10	3	172	7
26	4	0	9	10	10	8	8	10	6	10	9	1	10	10	10	9	6	10	10	9	10	10	8	9	3	199	8
27	1	9	9	10	10	8	8	10	10	8	6	5	10	10	10	10	9	8	8	9	8	10	9	10	1	206	8
28	4	7	1	1	1	3	5	9	1	1	1	1	9	8	10	7	1	9	9	9	10	10	10	10	1	138	6
29	5	5	7	1	7	6	6	9	3	8	4	7	10	8	10	8	5	9	9	9	8	10	8	10	2	174	7
30	10	6	6	7	6	6	6	10	3	9	2	5	10	10	9	6	5	10	10	6	7	4	6	7	1	167	7
31	8	6	6	5	5	6	6	8	6	8	5	4	9	8	9	9	6	7	7	7	8	8	9	3	172	7	

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																											
AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE - LENGUAJE Y LITERATURA -																											
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	Σ	X
1	6	9	10	9	10	8	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	8	10	10	10	10	6	7	8	7	224	9
2	9	9	10	10	10	10	7	10	9	10	10	9	10	8	10	10	10	10	7	10	10	7	7	10	10	232	9
3	10	9	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	8	10	7	239	10
4	5	7	9	8	7	6	7	9	8	10	7	5	9	10	8	9	8	9	9	8	10	7	7	8	8	198	8
5	7	10	9	8	9	8	8	9	8	10	9	8	9	9	9	9	8	9	8	8	10	6	7	9	7	211	8

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																													
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																													
MATEMATICAS																													
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	Σ	X	
1	9	7	6	9	4	7	10	9	9	10	4	10	10	7	7	8	10	8	9	9	10	7	10	10	6	1	206	8	
2	8	9	0	8	9	8	9	9	9	10	5	9	10	10	9	10	10	8	9	9	10	8	10	10	8	3	217	8	
3	10	8	6	9	9	8	10	9	9	9	7	10	9	7	9	10	10	9	9	10	10	8	10	10	0	1	216	8	
4	9	9	7	9	7	8	9	8	7	7	5	9	9	7	9	10	6	10	9	10	10	9	10	10	10	10	223	9	
5	3	10	4	9	8	9	10	6	6	9	6	9	9	5	8	10	8	9	8	9	10	7	10	10	10	1	203	8	
6	10	7	10	9	10	9	9	10	10	8	9	9	9	10	10	10	10	7	8	10	10	9	10	9	10	1	233	9	
7	10	8	10	8	10	9	10	10	9	9	5	10	10	8	9	9	9	9	7	9	10	9	10	10	10	1	228	9	
8	10	8	10	8	10	10	9	10	10	5	8	10	10	7	8	10	9	8	9	9	10	7	10	10	10	1	226	9	
9	9	8	9	8	8	9	10	9	8	7	6	10	10	6	8	10	9	8	9	8	10	6	10	10	7	5	217	8	
10	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9	7	10	10	7	8	9	9	9	9	7	10	7	10	10	9	1	220	8	
11	7	7	10	9	9	8	10	6	7	4	5	9	9	9	9	10	10	8	10	10	10	8	10	10	5	3	212	8	
12	7	8	9	9	8	9	9	7	7	7	8	10	10	7	8	10	10	8	9	10	10	9	10	10	8	1	218	8	
13	9	8	10	9	10	9	10	10	10	9	4	10	0	8	10	10	10	8	9	10	10	10	10	10	10	1	224	9	
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	1	255	10
15	10	10	10	10	9	10	9	10	10	7	6	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	1	238	9
16	10	9	9	10	9	10	10	10	9	9	7	9	9	8	7	7	8	10	10	9	10	9	10	7	7	1	223	9	
17	5	9	7	10	5	9	9	7	6	6	9	0	9	6	7	9	10	10	9	10	10	9	9	10	0	1	191	7	
18	0	8	10	9	8	8	10	9	6	9	5	8	9	7	8	10	10	8	10	10	10	1	10	10	4	1	198	8	
19	6	9	7	10	8	9	9	9	10	8	7	8	10	6	7	10	10	10	9	10	10	7	10	10	9	1	219	8	
20	9	9	9	10	7	9	10	9	8	10	5	9	10	9	6	9	9	9	10	10	10	7	10	10	1	1	215	8	
21	10	4	10	10	10	8	9	10	10	8	7	8	10	4	9	10	10	9	10	10	10	8	9	10	1	1	215	8	
22	9	9	9	10	9	10	10	10	10	9	5	8	9	6	8	10	10	10	10	10	10	9	10	10	1	1	222	9	
23	10	9	10	9	9	8	9	10	8	7	6	5	10	7	8	9	10	10	10	10	10	8	10	10	3	3	218	8	
24	10	9	9	9	8	10	10	9	7	10	0	9	9	7	9	10	10	10	9	10	10	8	10	10	1	0	213	8	
25	10	9	10	10	8	8	9	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	7	10	10	10	7	242	9	
26	10	9	9	10	10	9	10	10	10	7	5	10	9	10	10	9	9	10	10	9	10	7	10	9	5	8	234	9	
27	10	9	10	10	9	9	9	10	10	8	7	8	9	9	10	9	10	10	10	10	10	8	10	10	1	1	226	9	
28	10	8	10	10	10	9	10	10	10	10	5	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	8	10	10	10	1	239	9	
29	9	9	9	9	9	10	9	9	8	7	5	10	10	8	10	10	9	10	10	10	10	5	10	10	10	1	226	9	
30	2	9	10	9	5	10	10	10	9	9	7	9	10	9	10	1	9	8	9	9	10	7	7	10	1	1	200	8	
31	9	10	10	9	8	10	9	10	10	10	6	9	10	9	10	8	10	9	9	10	10	6	9	9	7	5	231	9	

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																												
AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE - MATEMATICAS -																												
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	Σ	X
1	9	8	8	0	7	5	10	10	8	9	8	10	9	10	8	10	9	8	10	9	10	7	9	5	10	10	216	8
2	10	9	10	0	10	10	9	8	8	10	9	10	10	9	7	10	10	10	10	10	10	5	9	9	8	10	230	9
3	10	10	9	0	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	8	10	0	5	10	226	9
4	9	8	8	0	4	9	9	7	7	7	5	10	10	9	8	9	7	8	9	8	10	6	10	9	10	10	206	8
5	9	9	8	0	8	8	10	9	9	9	8	10	10	8	7	9	9	8	9	9	10	8	9	6	9	9	217	8

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																												
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																												
ESTUDIOS SOCIALES Y CIVICA																												
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	Σ	X
1	8	9	10	10	10	7	9	8	10	9	10	9	10	10	8	8	8	10	10	9	7	8	8	8	5	8	226	9
2	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9	10	8	10	8	8	10	10	10	9	8	7	7	8	9	239	9
3	9	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	9	10	7	7	10	10	9	6	7	9	7	8	8	234	9
4	9	9	10	10	10	10	8	10	10	10	10	7	10	10	7	8	8	8	8	9	8	10	10	8	6	10	233	9
5	9	10	10	9	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	10	10	8	8	9	8	7	7	9	238	9
6	10	10	10	9	10	10	9	9	10	10	10	9	10	9	10	8	10	10	10	7	7	10	9	9	9	9	243	9
7	10	9	10	10	10	10	10	10	1	10	10	9	10	9	9	10	9	10	10	8	6	10	7	8	7	9	231	9
8	9	9	0	10	10	9	8	9	1	9	10	8	10	7	8	10	9	10	10	7	6	9	8	8	8	10	212	8
9	8	8	8	10	10	0	9	9	10	10	10	8	10	8	9	9	8	8	8	7	5	8	7	9	8	10	214	8
10	8	8	8	10	7	6	10	9	10	8	7	5	10	10	10	9	8	9	8	8	6	8	8	8	6	10	214	8
11	10	10	10	10	9	9	10	10	10	9	10	10	5	6	10	9	9	0	1	6	5	10	8	8	7	10	211	8
12	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	9	10	10	9	10	10	9	4	10	9	10	10	9	246	9
13	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	6	9	9	10	10	8	248	10
14	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	255	10
15	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	9	10	254	10
16	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	9	7	10	10	10	253	10
17	9	10	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	9	10	10	10	10	10	9	10	252	10
18	10	9	10	10	9	9	8	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	8	10	7	6	10	10	10	242	9
19	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	8	10	9	9	8	10	10	9	7	6	10	10	6	239	9
20	9	9	10	10	10	9	10	9	10	9	9	9	10	9	10	8	8	9	10	7	9	8	6	9	9	8	233	9
21	7	10	7	10	9	10	9	10	10	10	10	9	2	9	9	8	9	9	6	1	2	7	7	6	8	9	203	8
22	9	9	10	10	10	10	8	9	10	10	10	9	10	10	9	9	9	10	8	9	5	7	8	8	7	9	232	9
23	8	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	9	10	9	8	10	10	9	9	8	6	8	8	9	238	9
24	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	8	4	10	8	9	9	9	243	9
25	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	9	10	7	0	9	10	6	10	237	9
26	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	4	7	5	10	9	10	243	9
27	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	9	10	7	8	8	10	9	9	246	9
28	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	9	4	7	9	10	2	9	237	9
29	9	10	10	10	10	10	10	9	1	10	10	10	10	10	9	9	8	10	8	6	7	9	9	10	7	10	231	9
30	9	9	10	10	10	9	9	9	1	9	7	10	5	10	10	8	8	8	9	8	4	7	3	9	7	9	207	8
31	10	9	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	9	9	9	8	10	6	9	9	8	9	243	9

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN																												
AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE - ESTUDIOS SOCIALES Y CIVICA -																												
ITEM	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	Σ	X
1	10	9	10	10	10	10	8	10	10	9	10	10	10	10	10	10	8	9	10	10	4	6	9	8	7	9	236	9
2	10	8	8	9	10	10	8	10	10	8	9	9	10	8	10	10	9	10	8	10	5	10	8	8	6	10	231	9
3	10	10	10	10	8	0	0	10	10	10	10	9	10	9	10	9	9	8	10	10	4	10	7	9	7	10	219	8
4	9	8	10	9	10	8	8	8	9	9	9	9	10	9	8	9	9	0	8	8	5	4	7	7	6	0	196	8
5	9	9	9	9	9	0	9	9	9	9	9	10	10	9	8	9	8	9	9	9	4	2	7	7	8	8	207	8

COMPLEJO EDUCATIVO CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS																																						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS -																																						
IT.	CIENCIA								LENGUAJE								MATEMÁTICA								SOCIALES								Σ	X				
	1	2	3	4	5	6	7	Σ	X	8	9	10	11	12	13	14	Σ	X	15	16	17	18	19	20	21	Σ	X	22	23	24	25	26			27	28	Σ	X
1	7	7	9	6	9	8	8	54	8	2	6	0	9	9	8	8	42	6	6	8	7	5	5	7	9	47	7	8	8	8	10	10	4	6	54	8	197	7
2	5	7	9	7	9	9	9	55	8	2	6	7	9	9	9	9	51	7	10	8	7	8	7	9	9	58	8	7	10	9	10	10	10	7	63	9	227	8
3	9	4	10	4	8	9	10	54	8	1	6	7	9	8	9	10	50	7	8	8	3	9	5	8	5	46	7	6	10	9	10	10	7	7	59	8	209	7
4	10	5	10	7	7	9	8	56	8	2	6	6	10	7	9	8	48	7	10	8	3	9	7	9	7	53	8	10	10	10	10	10	9	7	66	9	223	8
5	9	6	4	3	7	10	8	47	7	2	7	7	9	7	10	8	50	7	9	8	3	8	8	7	7	50	7	8	9	10	10	10	8	9	64	9	211	8
6	10	6	10	7	9	9	9	60	9	2	6	5	10	9	9	9	50	7	10	7	4	6	7	8	8	50	7	7	10	10	10	10	9	10	66	9	226	8
7	7	9	9	3	8	6	7	49	7	1	3	6	10	8	6	7	41	6	10	8	5	8	7	9	8	55	8	7	10	10	10	10	10	9	66	9	211	8
8	9	5	9	4	6	9	8	50	7	3	9	5	9	6	9	8	49	7	10	7	4	9	10	9	5	54	8	7	10	9	10	10	10	9	65	9	218	8
9	10	2	9	5	8	9	7	50	7	3	5	5	9	8	9	7	46	7	9	8	4	4	5	8	7	45	6	7	10	8	10	10	7	8	60	9	201	7
10	6	6	9	7	7	8	6	49	7	1	7	5	10	7	8	6	44	6	8	7	3	9	6	9	5	47	7	10	10	8	10	10	6	9	63	9	203	7
11	4	2	10	6	10	7	6	45	6	1	6	4	7	10	7	6	41	6	8	8	7	9	5	7	10	54	8	8	8	8	10	9	5	8	56	8	196	7
12	10	7	9	6	9	10	7	58	8	1	8	5	9	9	10	7	49	7	1	8	3	6	1	10	4	33	5	9	10	8	10	10	7	9	63	9	203	7
13	8	7	9	9	9	9	10	61	9	3	4	3	9	9	9	10	47	7	5	8	6	8	7	10	10	54	8	9	10	8	10	10	10	10	67	10	229	8
14	7	8	10	8	9	9	10	61	9	1	3	4	9	9	9	10	45	6	10	8	10	9	10	10	67	10	10	10	8	10	10	10	10	68	10	241	9	
15	7	7	10	7	9	10	10	60	9	3	3	5	9	9	10	10	49	7	10	9	5	10	9	9	8	60	9	10	10	9	10	10	9	9	67	10	236	8
16	5	7	7	7	8	9	8	51	7	1	6	6	7	8	9	8	45	6	10	9	6	5	8	10	6	54	8	10	10	10	10	10	10	10	70	10	220	8
17	5	4	9	2	9	10	8	47	7	4	7	7	8	9	10	8	53	8	7	9	6	0	5	7	10	44	6	8	10	9	10	10	10	9	66	9	210	8
18	8	9	9	6	9	10	10	61	9	4	8	6	8	9	10	10	55	8	6	9	5	9	5	9	10	53	8	9	10	9	10	10	7	9	64	9	233	8
19	4	4	9	4	9	9	9	48	7	6	9	5	8	9	9	9	55	8	1	8	6	7	7	8	9	46	7	9	10	8	10	10	9	8	64	9	213	8
20	4	4	9	6	8	9	10	50	7	1	8	6	8	8	9	10	50	7	2	9	7	7	7	6	6	45	6	9	10	8	10	10	7	8	62	9	207	7
21	10	5	5	4	9	5	7	45	6	1	6	7	6	9	5	7	41	6	5	8	6	5	1	7	10	42	6	8	9	6	7	8	8	5	51	7	179	6
22	8	5	8	7	8	7	7	50	7	2	5	8	8	8	7	7	45	6	3	9	5	9	4	8	9	47	7	10	10	7	10	10	1	6	54	8	196	7
23	6	9	8	2	8	8	10	51	7	2	4	7	8	8	8	10	47	7	10	8	6	8	8	10	8	58	8	10	0	6	10	10	6	7	49	7	205	7
24	8	10	9	5	9	9	9	59	8	1	4	6	6	9	9	9	44	6	7	9	6	7	6	7	6	48	7	9	10	7	10	10	7	7	60	9	211	8
25	9	9	8	7	8	10	10	61	9	3	4	5	7	8	10	10	47	7	8	8	3	8	9	6	5	47	7	8	9	7	10	10	6	8	58	8	213	8
26	10	10	6	4	9	9	8	56	8	3	4	4	9	9	9	8	46	7	7	9	5	10	0	5	4	40	6	10	10	1	10	10	8	0	49	7	191	7
27	10	10	6	8	9	9	10	62	9	1	2	3	9	9	9	10	43	6	1	8	5	7	4	7	3	35	5	7	10	3	10	10	6	10	56	8	196	7
28	10	10	9	1	4	7	10	51	7	1	1	4	8	4	7	10	35	5	10	9	6	1	6	10	4	46	7	6	10	8	10	10	8	4	56	8	188	7
29	10	6	9	5	7	8	9	54	8	2	9	6	8	7	8	9	49	7	7	8	5	6	4	8	6	44	6	10	10	8	10	10	5	8	61	9	208	7
30	10	7	9	1	8	7	7	49	7	1	8	5	9	8	7	7	45	6	1	9	6	8	5	10	8	47	7	10	10	8	10	10	4	10	62	9	203	7
31	8	10	9	5	8	8	9	57	8	3	3	4	8	8	8	9	43	6	10	9	1	7	7	9	9	52	7	9	10	8	10	10	6	9	62	9	214	8

COMPLEJO EDUCATIVO CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS																																						
AUTO EVALUACION DE LOS ALUMNOS QUE EVALUARON EL DESEMPEÑO DOCENTE																																						
IT.	CIENCIA								LENGUAJE								MATEMÁTICA								SOCIALES								Σ	X				
	1	2	3	4	5	6	7	Σ	X	8	9	10	11	12	13	14	Σ	X	15	16	17	18	19	20	21	Σ	X	22	23	24	25	26			27	28	Σ	X
1	10	6	9	6	9	8	8	56	8	2	6	0	9	6	8	8	39	6	6	8	7	5	5	7	9	47	7	8	7	5	10	10	4	5	10	1	152	5
2	10	6	9	7	9	9	9	59	8	2	6	7	9	7	9	9	49	7	10	8	7	8	7	9	9	58	8	7	7	8	10	10	10	8	10	1	176	6
3	1	6	10	4	8	9	10	48	7	1	6	7	10	4	9	10	47	7	8	8	3	9	5	8	5	46	7	6	3	9	10	10	7	9	10	1	151	5
4	2	6	10	7	7	9	8	49	7	2	6	6	10	7	9	8	48	7	10	8	3	9	7	9	7	53	8	10	3	9	10	10	9	9	10	1	160	6
5	2	7	4	3	7	10	8	41	6	2	7	7	4	3	10	8	41	6	9	8	3	8	8	7	7	50	7	8	3	8	10	10	8	8	10	1	142	5

COLEGIO DIVINO SALVADOR									
PERCEPCION DE LOS DOCENTES									
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
1	0	10	10	9	10	10	9	58	8
2	0	10	10	10	10	10	10	60	9
3	10	10	10	9	10	10	9	68	10
4	0	5	10	10	10	5	10	50	7
5	0	5	9	10	8	5	10	47	7
6	0	10	10	10	10	10	10	60	9
7	10	10	10	10	10	10	10	70	10
8	8	10	9	10	10	10	10	67	10
9	9	10	9	10	10	10	10	68	10
10	8	10	10	9	10	10	9	66	9
11	10	10	10	9	10	10	9	68	10
12	10	10	10	9	10	10	9	68	10
13	8	10	10	9	7	10	9	63	9
14	8	5	10	9	10	5	9	56	8
15	9	10	10	10	10	10	10	69	10
16	10	10	10	10	10	10	10	70	10
17	6	8	10	10	10	8	10	62	9
18	4	5	8	9	7	5	9	47	7
19	10	10	10	10	10	10	10	70	10
20	10	10	10	10	10	10	10	70	10
21	10	10	10	10	10	10	10	70	10
22	10	10	10	10	10	10	10	70	10
23	9	8	9	9	10	8	9	62	9
24	10	10	10	10	10	10	10	70	10
25	8	10	10	9	10	10	9	66	9
26	9	10	10	9	10	10	9	67	10
27	9	10	10	10	10	10	10	69	10
28	7	5	9	10	10	5	10	56	8
29	6	5	10	9	9	5	9	53	8
30	9	10	10	10	10	10	10	69	10
31	9	10	10	10	10	10	10	69	10

COLEGIO DIVINO SALVADOR									
PERCEPCION DE LOS DOCENTES									
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
32	9	10	10	10	10	10	10	69	10
33	8	10	10	10	10	10	10	68	10
34	9	10	10	10	10	10	10	69	10
35	10	10	10	10	10	10	10	70	10
36	9	10	10	10	10	10	10	69	10
37	10	10	10	10	10	10	10	70	10
38	8	10	10	10	10	10	10	68	10
39	0	1	10	9	10	1	9	40	6
40	9	5	10	10	9	5	10	58	8
41	10	10	10	10	10	10	10	70	10
42	9	10	10	10	10	10	10	69	10
43	9	10	10	10	10	10	10	69	10
COLEGIO DIVINO SALVADOR									
PERCEPCION DE LOS DOCENTES									
Nº	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
44	8	10	10	10	10	8	10	66	9
45	9	10	10	10	10	9	10	68	10
46	0	5	10	10	10	0	5	40	6
47	0	0	10	10	10	0	0	30	4
48	9	10	10	10	10	9	10	68	10
49	8	10	10	10	10	8	10	66	9
50	10	10	10	10	10	10	10	70	10

AUTOEVALUACION DOCENTES									
Nº	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
1	8	10	10	10	10	8	10	66	9
2	9	10	10	10	10	9	10	68	10
3	10	10	10	10	10	10	10	70	10
4	10	10	10	10	10	10	10	70	10
5	9	10	9	9	10	9	10	66	9

LICEO KONRAD ADANEUR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN BASE A LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS
- PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES -

ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	Σ	X
1	1	1	9	10	10	10	10	10	0	1	9	10	10	8	10	6	115	7
2	1	1	9	10	10	10	8	10	9	1	9	10	10	0	9	1	108	7
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	4	10	6	150	9
4	10	10	5	1	1	10	10	9	9	10	5	1	1	9	10	8	109	7
5	1	0	7	9	10	10	9	10	8	0	7	9	10	9	9	1	109	7
6	10	10	7	10	10	10	9	8	9	10	7	10	10	9	10	10	149	9
7	10	10	9	10	10	10	9	10	9	10	9	10	10	9	8	3	146	9
8	10	10	9	10	10	10	9	8	9	10	9	10	10	9	9	1	143	9
9	10	10	10	9	10	10	9	10	8	10	10	9	10	10	10	0	145	9
10	10	10	8	10	6	10	10	8	10	10	8	10	6	8	10	9	143	9
11	6	8	0	9	1	8	9	8	6	8	0	9	1	10	10	10	103	6
12	10	10	4	10	6	9	4	8	9	10	4	10	6	10	9	9	128	8
13	8	8	9	10	8	10	9	10	10	8	9	10	8	9	10	8	144	9
14	10	10	9	9	1	10	10	10	10	10	9	9	1	9	8	9	134	8
15	10	10	9	10	10	10	8	10	8	10	9	10	10	9	10	10	153	10
16	10	10	9	8	3	10	10	10	9	10	9	8	3	9	8	3	129	8
17	10	10	9	9	1	10	10	10	9	10	9	9	1	9	9	1	126	8
18	10	10	10	10	0	10	10	10	8	10	10	10	0	10	10	0	128	8
19	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10	8	10	9	8	10	9	151	9
20	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	156	10
21	10	10	10	9	9	10	8	8	8	10	10	9	9	10	9	9	148	9
22	10	10	9	10	8	10	9	10	10	10	9	10	8	9	10	8	150	9
23	10	10	9	8	9	10	10	10	10	10	9	8	9	9	8	9	148	9
24	10	10	9	10	9	10	5	10	10	8	10	6	8	10	6	6	137	9
25	10	10	9	8	9	10	5	9	7	0	9	1	0	9	1	1	98	6
26	10	10	9	10	8	8	10	6	4	4	10	6	4	10	6	6	121	8
27	10	10	10	8	10	0	9	1	9	9	10	8	9	10	8	8	129	8
28	8	8	9	8	6	4	10	6	9	9	9	1	9	9	1	1	107	7
29	9	9	4	8	9	9	10	8	9	9	10	10	9	10	10	10	143	9

COLEGIO DIVINO SALVADOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN BASE
A LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS
- PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES -

ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
1	0	10	10	9	10	10	9	58	8
2	0	10	10	10	10	10	10	60	9
3	10	10	10	9	10	10	9	68	10
4	0	5	10	10	10	5	10	50	7
5	0	5	9	10	8	5	10	47	7
6	0	10	10	10	10	10	10	60	9
7	10	10	10	10	10	10	10	70	10
8	8	10	9	10	10	10	10	67	10
9	9	10	9	10	10	10	10	68	10
10	8	10	10	9	10	10	9	66	9
11	10	10	10	9	10	10	9	68	10
12	10	10	10	9	10	10	9	68	10
13	8	10	10	9	7	10	9	63	9
14	8	5	10	9	10	5	9	56	8
15	9	10	10	10	10	10	10	69	10
16	10	10	10	10	10	10	10	70	10
17	6	8	10	10	10	8	10	62	9
18	4	5	8	9	7	5	9	47	7
19	10	10	10	10	10	10	10	70	10
20	10	10	10	10	10	10	10	70	10
21	10	10	10	10	10	10	10	70	10
22	10	10	10	10	10	10	10	70	10
23	9	8	9	9	10	8	9	62	9
24	10	10	10	10	10	10	10	70	10
25	8	10	10	9	10	10	9	66	9
26	9	10	10	9	10	10	9	67	10
27	9	10	10	10	10	10	10	69	10
28	7	5	9	10	10	5	10	56	8
29	6	5	10	9	9	5	9	53	8

LICEO KONRAD ADANEUR																		
PERCEPCION DE LOS DOCENTES																		
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	Σ	X
30	10	10	9	10	10	9	9	1	9	9	8	3	9	8	3	3	120	8
31	10	10	10	10	10	9	10	10	9	9	9	1	9	9	1	1	127	8
32	10	10	8	10	8	9	8	3	10	10	10	0	10	10	0	0	116	7
33	10	10	10	10	9	9	9	1	8	8	10	9	8	10	9	9	139	9
34	10	10	10	10	9	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	149	9
35	10	10	10	10	8	8	10	9	10	10	9	9	10	9	9	9	150	9
36	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	8	9	10	8	8	151	9
37	10	10	10	8	8	10	9	9	9	9	8	9	9	8	9	9	144	9
38	10	10	8	8	8	9	10	8	10	10	10	0	10	10	0	0	121	8
39	10	10	9	10	10	9	8	9	8	8	10	9	8	10	9	9	146	9
40	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	157	10
41	10	10	5	10	10	9	8	9	10	10	9	9	10	9	9	9	146	9
42	10	10	5	9	7	9	10	8	9	9	10	8	9	10	8	8	139	9
43	10	10	5	8	7	9	8	9	9	9	8	9	9	8	9	9	136	9
44	10	10	3	8	7	10	7	8	7	9	9	9	10	3	8	7	125	8
45	10	10	7	8	7	10	10	10	7	10	7	8	7	7	8	7	133	8
46	10	10	10	10	7	10	9	10	0	10	10	10	7	10	10	7	140	9
47	10	10	9	10	0	10	9	10	8	10	9	10	0	9	10	0	124	8
48	10	10	9	10	8	10	9	9	10	10	9	10	8	9	10	8	149	9
49	10	10	9	9	10	4	5	9	9	10	9	9	10	9	9	10	141	9
50	10	10	9	10	3	10	9	9	9	9	8	8	10	9	10	3	136	9

COLEGIO DIVINO SALVADOR									
PERCEPCION DE LOS DOCENTES									
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
30	9	10	10	10	10	10	10	69	10
31	9	10	10	10	10	10	10	69	10
32	9	10	10	10	10	10	10	69	10
33	8	10	10	10	10	10	10	68	10
34	9	10	10	10	10	10	10	69	10
35	10	10	10	10	10	10	10	70	10
36	9	10	10	10	10	10	10	69	10
37	10	10	10	10	10	10	10	70	10
38	8	10	10	10	10	10	10	68	10
39	0	1	10	9	10	1	9	40	6
40	9	5	10	10	9	5	10	58	8
41	10	10	10	10	10	10	10	70	10
42	9	10	10	10	10	10	10	69	10
43	9	10	10	10	10	10	10	69	10
44	8	10	10	10	10	8	10	66	9
45	9	10	10	10	10	9	10	68	10
46	0	5	10	10	10	0	5	40	6
47	0	0	10	10	10	0	0	30	4
48	9	10	10	10	10	9	10	68	10
49	8	10	10	10	10	8	10	66	9
50	10	10	10	10	10	10	10	70	10

AUTOEVALUACION DOCENTES																		
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	Σ	X
1	10	10	10	10	10	10	10	0	10	9	8	10	10	0	10	10	137	9
2	10	10	10	0	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	9	146	9
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	160	10
4	10	10	10	10	10	8	9	8	8	8	9	8	9	10	10	9	146	9
5	10	10	9	9	9	8	8	9	9	8	8	9	9	8	9	9	141	9

AUTOEVALUACION DOCENTES									
ITEM	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	Σ	X
1	8	10	10	10	10	8	10	66	9
2	9	10	10	10	10	9	10	68	10
3	10	10	10	10	10	10	10	70	10
4	10	10	10	10	10	10	10	70	10
5	9	10	9	9	10	9	10	66	9

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN BASE A LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS - PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES -

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Σ	X	
1	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	321	9	
2	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	9	10	10	9	10	9	10	10	8	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	320	9	
3	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	10	1	1	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	223	7	
4	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	8	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	104	3
5	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	9	1	1	9	1	9	9	9	9	0	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	148	4
6	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	248	7	
7	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	7	5	5	7	5	7	9	9	7	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	226	7	
8	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	8	5	5	8	5	8	10	10	10	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	259	8	
9	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	8	9	9	8	9	8	10	10	10	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	311	9	
10	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	248	7	
11	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	7	5	5	7	5	7	10	10	10	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	251	7	
12	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	7	1	1	7	1	7	0	0	7	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	111	3	
13	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	7	5	5	7	5	7	7	7	8	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	218	6	
14	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	9	10	10	9	10	9	8	8	7	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	300	9	
15	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	334	10	
16	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	8	5	5	8	5	8	8	8	8	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	233	7	
17	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	8	1	1	8	1	8	9	9	9	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	194	6	
18	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	10	5	5	10	5	10	9	9	10	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	268	8	
19	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	10	0	0	10	0	10	1	1	0	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	87	3	
20	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	10	10	10	10	10	10	4	4	5	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	268	8	
21	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	10	0	0	10	0	10	8	8	6	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	172	5	
22	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	10	10	10	10	10	10	7	7	0	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	259	8	
23	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	8	6	6	8	6	8	1	1	5	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	179	5	
24	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	9	8	8	9	8	9	10	10	8	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	294	9	
25	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	8	6	6	8	6	8	9	9	6	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	241	7	
26	9	8	10	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	9	323	10		
27	10	8	10	9	10	10	9	10	9	10	10	8	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	9	10	10	9	10	9	10	321	9	
28	10	10	1	10	1	1	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	10	1	1	10	1	10	10	223	7	
29	5	8	1	1	1	1	1	1	1	5	5	8	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	1	1	1	1	5	97	3	
30	9	0	1	9	1	1	9	1	9	9	9	0	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	9	1	1	9	1	9	9	157	5	
31	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	249	7	

INSTITUTO NACIONAL GENERAL FRANCISCO MORAZAN

PERCEPCION DE LOS DOCENTES

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Σ	X
32	9	7	5	7	5	5	7	5	7	9	9	7	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	7	5	5	7	5	7	9	226	7
33	10	10	5	8	5	5	8	5	8	10	10	10	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	8	5	5	8	5	8	10	257	8
34	10	10	9	8	9	9	8	9	8	10	10	10	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	8	9	9	8	9	8	10	309	9
35	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	5	5	9	5	9	9	249	7
36	10	10	5	7	5	5	7	5	7	10	10	10	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	7	5	5	7	5	7	10	248	7
37	0	7	1	7	1	1	7	1	7	0	0	7	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	7	1	1	7	1	7	0	111	3
38	7	8	5	7	5	5	7	5	7	7	7	8	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	7	5	5	7	5	7	7	217	6
39	8	7	10	9	10	10	9	10	9	8	8	7	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	9	10	10	9	10	9	8	302	9
40	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	335	10
41	8	8	5	8	5	5	8	5	8	8	8	8	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	8	5	5	8	5	8	8	233	7
42	9	9	1	8	1	1	8	1	8	9	9	9	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	8	1	1	8	1	8	9	193	6
43	9	10	5	10	5	5	10	5	10	9	9	10	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	10	5	5	10	5	10	9	268	8
44	1	0	0	10	0	0	10	0	10	1	1	0	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	10	0	0	10	0	10	1	97	3
45	4	5	10	10	10	10	10	10	10	4	4	5	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	10	10	10	10	10	10	4	273	8
46	8	6	0	10	0	0	10	0	10	8	8	6	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	10	0	0	10	0	10	8	176	5
47	7	0	10	10	10	10	10	10	10	7	7	0	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	10	10	10	10	10	10	7	269	8
48	1	5	6	8	6	6	8	6	8	1	1	5	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	8	6	6	8	6	8	1	182	5
49	10	8	8	9	8	8	9	8	9	10	10	8	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	9	8	8	9	8	9	10	295	9
50	9	6	6	8	6	6	8	6	8	9	9	6	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	8	6	6	8	6	8	9	243	7

AUTOEVALUACION DE LOS DOCENTES

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Σ	X	
1	8	9	9	8	10	9	9	9	8	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	8	9	9	10	9	8	10	314	9	
2	9	10	10	8	10	10	10	10	8	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	10	10	8	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	323	10	
3	9	10	10	10	1	10	10	10	10	1	1	10	10	10	10	10	1	1	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	1	267	8		
4	9	10	5	8	1	10	5	5	8	1	1	1	5	10	5	1	1	1	1	1	1	1	10	5	8	1	1	5	8	10	5	1	5	8	1	158	5
5	8	9	9	0	1	9	9	9	0	1	1	9	9	9	9	9	1	1	9	1	9	9	9	0	1	9	9	0	9	9	9	9	0	1	196	6	

COMPLEJO EDUCATIVO CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS															
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN BASE A LAS COMPETENCIAS ATRIBUIDAS															
- PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES -															
ITEM	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	Σ	X
1	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	122	9
2	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	9	121	9
3	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	10	85	7
4	8	1	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	42	3
5	0	1	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	9	50	4
6	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	94	7
7	7	5	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	7	85	7
8	10	5	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	8	99	8
9	10	9	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	8	119	9
10	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	9	94	7
11	10	5	5	7	10	10	5	5	7	10	10	5	7	96	7
12	7	1	1	7	0	7	1	1	7	0	7	1	7	47	4
13	8	5	5	7	7	8	5	5	7	7	8	5	7	84	6
14	7	10	10	9	8	7	10	10	9	8	7	10	9	114	9
15	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10	127	10
16	8	5	5	8	8	8	5	5	8	8	8	5	8	89	7
17	9	1	1	8	9	9	1	1	8	9	9	1	8	74	6
18	10	5	5	10	9	10	5	5	10	9	10	5	10	103	8
19	0	0	0	10	1	0	0	0	10	1	0	0	10	32	2
20	5	10	10	10	4	5	10	10	10	4	5	10	10	103	8
21	6	0	0	10	8	6	0	0	10	8	6	0	10	64	5
22	0	10	10	10	7	0	10	10	10	7	0	10	10	94	7
23	5	6	6	8	1	5	6	6	8	1	5	6	8	71	5
24	8	8	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	9	111	9
25	6	6	6	8	9	6	6	6	8	9	6	6	8	90	7
26	10	10	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	8	123	9
27	9	10	10	9	10	9	10	10	8	10	9	10	8	122	9
28	10	1	1	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	94	7
29	1	1	1	1	1	1	5	5	8	1	1	5	8	39	3
30	9	1	1	9	1	9	9	9	0	1	9	9	0	67	5

COMPLEJO EDUCATIVO CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS															
PERCEPCION DE LOS DOCENTES															
ITEM	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	Σ	X
31	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	99	8
32	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	123	9
33	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	123	9
34	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	85	7
35	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	5	39	3
36	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	1	9	9	59	5
37	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	95	7
38	5	7	9	7	5	5	7	9	7	5	5	7	9	87	7
39	5	8	10	10	5	5	8	10	10	5	5	8	10	99	8
40	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	9	8	10	119	9
41	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	95	7
42	9	8	10	10	9	9	8	10	10	9	9	8	10	119	9
43	5	9	9	8	5	5	9	9	8	5	5	9	9	95	7
44	9	1	1	9	1	9	9	9	0	1	9	9	0	67	5
45	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	99	8
46	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	123	9
47	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	123	9
48	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	85	7
49	1	1	5	8	1	1	1	5	8	1	1	1	5	39	3
50	1	9	9	0	1	1	9	9	0	1	1	9	9	59	5

AUTOEVALUACION DE LOS DOCENTES															
ITEM	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	Σ	X
1	8	10	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	10	122	9
2	8	10	10	9	10	8	10	10	9	10	8	10	9	121	9
3	10	1	1	10	10	10	1	1	10	10	10	1	10	85	7
4	9	1	1	9	1	9	9	9	0	1	9	9	0	67	5
5	9	5	5	9	5	9	9	9	8	5	9	9	8	99	8