



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“LA GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y
PRIVADAS EN EL SALVADOR. EDUCACIÓN MEDIA”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
SILVIA DINORA ALEMÁN RIVERA**

**ASESOR
MTRO. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA**

MAYO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, MAYO 2017



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Maestra Rebeca Ramos de Caprile
Presidente**

**Maestro Froilán González Rivas
Primer Vocal**

**Maestra Ingrid Iveth Colocho de Solís
Segundo Vocal**

**Maestro Martín Ulises Aparicio Morataya
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: MAYO

Año: DOS MIL DIECISIETE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las dieciséis horas del día cuatro de mayo del año dos mil diecisiete, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL SALVADOR. EDUCACIÓN MEDIA", presentado por: LIC. SILVIA DINORA ALEMÁN RIVERA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA *Aprobar*

MAESTRA SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente

MAESTRO FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS
1er. Vocal

MAESTRA INGRID IVETH COLOCHO DE SOLÍS
2do. Vocal

LIC. SILVIA DINORA ALEMÁN RIVERA
Sustentante

DEDICATORIA

*A mi padre, madre y hermanos, por su amor, confianza y ternura para apoyar mis decisiones con respecto a la formación profesional.”

“Porque el aprendizaje no tiene límites y la formación profesional es un agente de cambio.”

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por permitir mi existencia en el mundo y guiarme en el camino del bien, la sabiduría y el progreso.

A mis padres, por haberme dado la vida, su paciencia, confianza, apoyo moral, espiritual, y por estar conmigo en los momentos que más lo he necesitado.

A mis hermanos y hermanas, quienes han brindado su cariño y fortaleza para seguir adelante. A mi sobrino, Galileo Monterroza, quien ha colaborado en la búsqueda de información pertinente para este documento.

A toda mi familia, por el afecto y confianza en mis ideales.

A mis catedráticos, que de una u otra forma compartieron sus conocimientos, especialmente a los maestros: Martín Ulises Aparicio Morataya, quien además de haber sido catedrático en dos ocasiones, ha corregido e inculcado los aportes necesarios para con el desarrollo académico durante la carrera y sobre todo para el seguimiento constante en la construcción de la presente tesis.

Asimismo, debo agradecer a la maestra Rebeca Ramos de Caprile, maestros Froilán González Rivas y Gustavo Alonso Ramos, quienes también aportaron sugerencias, conocimientos importantes durante la carrera y formaron parte del Jurado Calificador de este trabajo. De igual forma, una mención especial a la Maestra Ingrid Iveth Colocho de Solís, quien también ha formado parte del Jurado Calificador de este documento.

Con respecto a la investigación de campo, debo agradecer a los directores de las instituciones en estudio: Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango (INSL) e Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador (ITR).

En primer lugar, al licenciado Jorge Sevillano y a su esposa, licenciada Zoila Marina Franco quienes desinteresadamente apoyaron en este valioso informe con atenciones significativas y hospitalidad durante las visitas a la institución, colaborando juntamente con los docentes y estudiantes en reuniones específicas que aportaran información institucional a través de las entrevistas, así como para el llenado de cuestionarios, listas de cotejo y participación en el seguimiento pedagógico. De la misma manera, agradeciendo su confianza con respecto al préstamo de documentación confidencial del centro educativo, principalmente, el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En segundo lugar, al Presbítero Alex Figueroa, director del Instituto Técnico Ricaldone, quien de manera particular manifestó su confianza y apoyo siempre que fue necesario para validar permisos personales, asimismo en cuanto a verificación de documentos propios del centro, trabajo de campo y desarrollo del presente estudio. De la misma manera, a mi amiga,

compañera de fórmula en la gestión pedagógica del área técnica, maestra Karla Sofía Hernández, quien ha contribuido con aportes sobre el logro de la efectividad y calidad educativa del área en funciones; a la coordinadora de disciplina, licenciada Karina Hernández, quien aportó valiosos datos y análisis de procesos institucionales. A todos los docentes de la institución que de una u otra forma brindaron información pertinente, especialmente, al profesor Wilber Iván Turcios, que amablemente aportó información con respecto a estrategias de gestión institucional. A la licenciada Iris Violeta Chávez Menjívar, quien además de su amistad, su cariño y de sus aportes relacionados con la gestión pedagógica en el aula, ha realizado lecturas y correcciones al presente documento.

A mis compañeras con quienes compartimos ideas, experiencias, sueños, en especial a la maestra Roxana Hernández Meléndez, maestra Morena Fuentes, licenciada Cecilia Esmeralda Alas y licenciada Evelyn Serrano, con las que más convivimos en armonía durante la carrera universitaria.

A mis amigos, especialmente a Misael Flores por sus aportes al momento de digitar el documento, su paciencia y apoyo en mis ideales académicos.

Con mucho cariño debo agradecer a Claudia Coto y Guadalupe de Villalobos quienes han acompañado con sus consejos y vivencias personales en los momentos oportunos. Asimismo, a Marta Amaya, Margarita Panameño y Rosa María Choto, quienes han contribuido con la motivación y seguimiento en el autocontrol emocional.

A mi esfuerzo emprendido, así como a aquellas personas que, significativamente muestran interés y validación de mis logros.

Por último y no menos importante, debo agradecer con especial afecto a los lectores de este documento, esperando que las estrategias que aquí se describen les sean de utilidad en sus instituciones. Reconozco que sin la colaboración de “todos” la concreción de este documento no habría sido posible, el cual quedará como una pieza artesanal para las presentes, futuras generaciones de docentes, estudiantes y a quienes interese este tipo de indagaciones relacionadas con la gestión curricular.

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente tesis es describir la efectividad de la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango, teniendo como fundamentos los marcos normativos del Ministerio de Educación, el Proyecto Educativo Institucional y las estrategias de evaluación de los aprendizajes.

La importancia de contar con un estudio comparativo es que permita discernir entre la gestión que se realiza en cada una de las instituciones consideradas para la investigación. De ello se determina la forma en que los líderes promueven la evaluación de los aprendizajes, la participación del personal docente y suscitan los procesos de formación y desarrollo profesional. Asimismo, la motivación e involucramiento en su quehacer pedagógico, reconociendo sus logros, consolidando sus debilidades y contribuyendo con incentivos que generen un mayor compromiso educativo.

Por otra parte, dichos resultados aportan ideas relacionadas con la toma de decisiones sobre políticas educativas, entorno a la formación del liderazgo directivo, ya que se especifican indicadores para comprender cuáles son las estrategias de gestión curricular más efectivas desarrolladas en las dos instituciones de educación media-técnica públicas y privadas.

Palabras claves: *Gestión curricular, liderazgo, estrategias, evaluación, aprendizajes, resultados, efectividad.*

ABSTRAC

The main purpose of this thesis is to describe the effectiveness of curricular management at the Ricaldone Technical Institute in San Salvador and the National Institute of Colonia Santa Lucía in Ilopango, based on the normative frameworks of the Ministry of Education, the Institutional Educational Project and learning assessment strategies.

The importance of having a comparative study is that it allows to discern between the management that is carried out in each one of the institutions considered for the investigation. This determines the way in which leaders promote the evaluation of learning, the participation of teachers and stimulate the processes of training and professional development. Likewise, the motivation and involvement in their pedagogical work, recognizing their achievements, consolidating their weaknesses and contributing with incentives that generate a greater educational commitment.

On the other hand, these results contribute ideas related to the decision making on educational policies, around the formation of the directive leadership, since it specifies indicators to understand which are the most effective curricular management strategies developed in the two institutions of secondary education - public and private technicians.

Key words: *Curricular management, leadership, strategies, evaluation, learning, results, effectiveness.*

ÍNDICE

Contenido

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPITULO I. Concepciones Epistemológicas	I
I.1 Antecedentes teóricos de la gestión curricular	I
I.2. Enfoques y categorías.....	5
I.2.1 Enfoque de la Gestión Curricular. Fundamento teórico	5
I.2.2 Categorías relacionadas con la efectividad de la gestión curricular	11
I.2.2.1 Liderazgo	12
I.2.2.2 Planeamiento estratégico.....	15
I.2.2.3 Desarrollo profesional docente	16
I.2.2.4 Participación del personal docente	23
I.2.3 Indicadores o componentes de la gestión curricular efectiva relacionados con las categorías que la investigación propone.....	28
I.3. Objeto de estudio.....	33
I.4. Objeto de la investigación.....	35
I.5. Justificación e importancia del estudio	35
CAPITULO II: Marco Contextual	36
2.1 Marco de Referencia	36
2.1.1 Efectividad de la Gestión Curricular	41
2.1.1.1 Gestión curricular efectiva del sector público y privado en el nivel medio.....	43
2.1.1.2 Gestión Curricular efectiva.....	46

2.1.1.3 Gestión Curricular en el sector público y privado.....	48
2.1.2. Estrategias de gestión curricular	49
2.1.2.1 Funciones estratégicas del director para el logro de la efectividad en la gestión curricular	50
2.1.3 Estrategias de evaluación de los aprendizajes	52
2.1.3.1 Roles estratégicos de los directores para el logro efectivo de aprendizajes.....	53
2.1.4 Plan de mejora de la gestión curricular	54
2.1.5 Función directiva en la gestión curricular	57
2.1.5.1 Acciones directivas contribuyentes en el desarrollo de la gestión curricular	61
2.1.6 Marco Normativo de la Gestión Curricular en El Salvador.....	67
2.2. Historia del objeto	85
2.2.1 Origen de la teoría de gestión en diferentes campos	86
2.2.2 Evolución del marco normativo de la gestión educativa en El Salvador	87
2.3. Contexto de la investigación	95
2.3.1 La gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone	103
2.3.2 La gestión curricular en el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía.....	116
CAPITULO III: Metodología.....	121
3.1 Construcción del Objeto	121
3.2 Trabajo de campo.....	121
3.2.1 Tipo de estudio y enfoque de la investigación	121
3.2.2 Determinación de la Metodología teórica para el estudio. Definición de categorías e indicadores.....	122
3.2.3 Descripción de la Metodología de campo y determinación de técnicas e instrumentos.....	124

3.3 Descripción de instrumentos y técnicas de empleo	124
3.4 Validación del enfoque epistemológico	129
3.4.1 Valoración sobre el Enfoque de la Gestión Curricular.....	130
3.5 Resultados y conclusiones.....	130
3.5.1 Resultados.....	131
3.5.2 Conclusiones	145
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	156
ANEXOS	160
Anexo 1. Encuesta a directores/subdirectores/coordinadores.....	160
Anexo 2. Guía de entrevista.....	164
Anexo 3. Lista de cotejo para análisis documental	166
Anexo 4. Lista de cotejo “Evaluando al director institucional” ITR –INSL	173
Instrumentos de seguimiento docente: modelos del Instituto Técnico Ricaldone.....	177
Anexo 5. Lista de cotejo para opinión y valoración estudiantil ITR	177
Anexo 6. Lista de cotejo para seguimiento pedagógico ITR.....	179
Anexo 7. Instrumento de retroalimentación docente ITR	181
Instrumentos de seguimiento docente: modelos del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.....	182
Anexo 8. Lista de cotejo para seguimiento docente	182
Anexo 9. Lista de cotejo para seguimiento docente	184
ANEXO 10. PLAN DE MEJORA	185

PRESENTACIÓN

El documento que a continuación se presenta es el reflejo de la investigación cualitativa descriptiva sobre "La gestión curricular en instituciones públicas y privadas en El Salvador. Educación Media".

La investigación se realizó en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango, instituciones en las cuales la educación media-técnica es común, pero con características propias que permiten realizar un estudio comparativo con sus particularidades estratégicas en función de la efectividad curricular.

El lector encontrará el proceso de investigación desarrollado a partir de una introducción en la que se contextualizan generalidades del problema en cuestión; luego, en el *Capítulo I*, se detallan las concepciones epistemológicas en las cuales se describen los antecedentes teóricos, alrededor del concepto de gestión curricular y su principal enfoque investigativo. Se describen las categorías relacionadas con la efectividad de la gestión curricular, entre las cuales se destacan: *liderazgo, planeamiento estratégico, desarrollo profesional y participación del personal docente*. Asimismo, se detallan los fundamentos e indicadores de gestión curricular efectiva que la investigación propone, la descripción del objeto de estudio y la justificación e importancia del mismo.

En el *Capítulo II* se concretiza el marco de referencia contextual, las principales categorías conceptuales y teóricas implicadas en el proceso de análisis de resultados: *gestión curricular efectiva, estrategias de gestión y evaluación de los aprendizajes, así como las acciones de mejora en el contexto del Instituto Técnico Ricaldone, el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía y el marco normativo de la gestión educativa en El Salvador*.

El *Capítulo III* es medular en la investigación, ya que permite construir el objeto de estudio mediante el trabajo de campo, por tanto, se describe la metodología que constituye los diferentes instrumentos y técnicas utilizadas para concretizar la validación sobre el enfoque de gestión curricular y análisis de resultados. Luego, encontrará la bibliografía, que da cuenta de la honestidad intelectual, a la vez que apoyan y avalan el trabajo de investigación. Por último y no menos importante se presentan los anexos, los cuales comprenden instrumentos auténticos e imprescindibles, que han sido utilizados para la recolección de datos, principalmente la guía de entrevista, encuesta y lista de cotejo. El resto de instrumentos ilustran la lectura del estudio y reflejan los modelos que las instituciones utilizan para el seguimiento de la gestión curricular.

Se espera que los receptores de este documento sean partícipes del compromiso consciente relacionado con la efectividad de la gestión curricular y de esa manera contribuyan con el desarrollo de habilidades directivas en sus centros educativos, generando el progreso eficiente y eficaz de la sociedad salvadoreña.

INTRODUCCIÓN

La gestión curricular juega un rol protagónico en la conducción y realización de las actividades, relacionadas con la planeación, diseño, desarrollo de planes y programas enfocados a fomentar las habilidades y competencias integrales que van a transferir hacia el logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: el diagnóstico, la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados.

El papel de los directores en este proceso es decisivo, ya que desde la administración de la institución se proponen e implementan estrategias curriculares que favorecen la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de los programas de formación docente con pertinencia en la generación de nuevas formas de producir conocimiento en la propia institución, asimismo, son ideas que permiten ser modelos para las instituciones públicas y privadas de El Salvador.

Durante el proceso de investigación en el Instituto Técnico Ricaldone y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía se ha ido descubriendo diversidad de elementos constitutivos alrededor de la gestión curricular, que no solo incluye retos, sino más bien, desafíos que los directores institucionales experimentan en el ejercicio de su rol, puesto que se ven inmersos en una serie de factores de carácter cultural, social, político y económico que requieren de formación continua y apoyo pertinente para desempeñar con equilibrio las funciones que les corresponden para concretar la labor de conducir la institución a través de la dinamización de procesos consensuados.

Dicha dinámica es posible, no sólo a través del liderazgo directivo y la participación de la comunidad educativa, sino que también intervienen los acuerdos con respecto a la acción pedagógica. Es claro que el docente también desempeña el rol de conductor institucional porque está relacionado con todos los niveles de gestión, dentro de la estructura del sistema educativo. Por tal razón, en la estructura institucional se ha enfatizado el liderazgo situacional, puesto que directores y docentes actúan de acuerdo con las circunstancias que se manifiestan durante las prácticas cotidianas. Además, cada equipo, persona o grupo presenta diferentes comportamientos, conocimientos, acciones, procesos y estrategias de enseñanza aprendizaje según la estructura jerárquica y los roles a ejecutar: Inspectores o supervisores respecto a los directores, el director respecto a los docentes en su institución y el del docente frente a los estudiantes.

El director en su rol de líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de cambio a través de la formación docente, la mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el desarrollo de habilidades y destrezas que les sean útiles para la vida, niveles óptimos de rendimiento académico de todos los estudiantes de educación media.

Entre los hallazgos de estas instituciones investigadas, se ha constatado que la efectividad no se ve manifiesta en las notas, lo cual representa un indicador de mejora, sobre todo para la institución pública en lo concerniente al seguimiento de la planificación didáctica, cumplimiento de normativas y formación continua del personal docente. Sin embargo, existe otra serie de procesos curriculares y extracurriculares que dan cuenta del valor agregado al desarrollo de competencias en los estudiantes, lo cual permite a los jóvenes enfrentarse al contexto en el cual se desenvuelven.

El reto encauzado hacia la transferencia curricular no solo se deriva de la gestión del currículo o de la autonomía institucional sino de la organización, estructura, integración, compromiso, responsabilidad e involucramiento que directores y docentes ejecutan constantemente, reformándose a sí mismos, innovando y creando nuevos escenarios y recursos para el desarrollo concreto del currículo en las diferentes generaciones de estudiantes de diversos niveles y contextos para responder a las demandas de la sociedad. Una nación con población competente alcanza niveles de desarrollo significativos cuando se focaliza un sistema integral educativo para todos los niveles que se ofertan a la población. Sistema en donde se siguen los mismos fines y se comparte la misión y visión sobre el tipo de ser humano que se está preparando.

El proceso de gestión curricular permite descubrir y fortalecer las capacidades humanas en función de metas determinadas. Dicha gestión establece un andamiaje en la educación básica y se fortalece en la educación media, con el objetivo de construir una dinámica apropiada relacionada con la creación de ambientes para el desarrollo temprano de las competencias productivas y ciudadanas de los estudiantes.

En el siguiente capítulo se enfatizan las diversas concepciones epistemológicas relacionadas con la gestión, así como los enfoques, categorías, ámbitos y acciones tendientes a descubrir la efectividad de la gestión curricular en las instituciones públicas y una privadas, que forman a estudiantes con carreras técnicas en común lo cual permite evidenciar cuáles son las estrategias y mecanismos de gestión directivo-pedagógicas vinculadas con el sentido de la educación dentro de los diferentes contextos sociales.

CAPITULO I. Concepciones Epistemológicas

I.1 Antecedentes teóricos de la gestión curricular

La gestión, como concepto, se ha derivado desde la teoría de las organizaciones, y en su acepción primaria se limita a la administración de los recursos. A partir de los profundos cambios que han operado en la organización de las empresas, el término "gestión" se ha ampliado a una visión sistémica. La escuela, en este marco, ha sido asumida como una organización compleja. Dicha complejidad ha sido reconocida entre quienes lideran el pensamiento sobre una concepción global de la noción de calidad de la educación.

De acuerdo con *Serafin Antúnez. (1993)*, el término *gestión* es actualmente uno de los más utilizados cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de los centros escolares. Por ello, la palabra *gestión* sugiere inmediatamente *actuación* tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ir acompañada de *un referente*, de una especificación que la complemente. Por esa razón nos referimos a *gestión de recursos humanos* y a *gestión del currículum*.

En el *Programa Escuelas de Calidad (2009:42)* se cita a Mintzberg y Stoner (1995) quienes asumen el término *gestión* como:

“la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”.

En dicho programa se analiza que el concepto de *gestión* tiene, al menos, tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la *acción*, donde la *gestión* es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace *gestión*, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la *gestión*, es decir, *gestionar*.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la *gestión* trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la *gestión* es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la *gestión* es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. En efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los

sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla *eficiente*, porque utiliza mejor los recursos disponibles; *eficaz*, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y *pertinente*, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Otras concepciones del término gestión basadas en la experiencia, observación y en los planteamientos de Serafín Antúnez (1993) se resumen en la siguiente tabla:

<p>1. La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.</p>	<p>Se conciben como tareas gestoras únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo. Ejemplo: registros, archivística, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física del centro, entre otras. La gestión sería competencia de los administrativos profesionales o de los profesores que desarrollan estas tareas por razón de su cargo.</p>
<p>2. La gestión como conjunto de actuaciones propias de la función directiva.</p>	<p>Interpreta la gestión como el conjunto de acciones que se desarrollan en el centro y se atribuyen a las personas que desempeñan los cargos de órganos unipersonales de gobierno. Directores, subdirectores y coordinadores de área o supervisores.</p>
<p>3. La gestión como tarea que se realiza "por encargo".</p>	<p>Proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo que define unos objetivos y encarga a otras personas que los consigan proporcionándoles unos recursos determinados.</p>
<p>4. Hacia una gestión escolar participativa y democrática.</p>	<p>Entendida como el conjunto de actuaciones de movilización de recursos orientadas hacia la consecución, de unos objetivos planteados a un plazo determinado.</p>

El hecho de *movilizar recursos* (personas, tiempo, dinero, espacios, materiales, otros) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos y los resultados.

De acuerdo con los procesos involucrados, la perspectiva de gestión curricular está centrada en:

1. Movilización de Recursos	Capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea.
2. Priorización de Procesos	Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.
3. Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
4. Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
5. Procesos que vinculan la gestión	Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Fuente de esta tabla: *Elaboración propia basado en:*

<http://www.grao.com/mmd/NzAzNDQ2NzctZDkyYWl3ZTAzOGQ5MTUwNTBjOGIzN2JjZjk3ODY5MDA0QVU0RVM>

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión con el aprendizaje. En esa misma línea, Peter Senge (2005), en *La Quinta Disciplina*, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”.

El aprendizaje es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la *acción*. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos conceptos son también temas del mundo educativo. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento con respecto a la gestión se acerque a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación o gestión curricular.

La relación y, a veces, contradicción entre currículum y *gestión* no sólo se expresa en una discrepancia discursiva, sino que constituye una fuente de aclaración de los orígenes de la actual práctica docente, o más bien, se explica a través de ella.

Generalmente, las instituciones educativas han operado bajo la lógica de la administración separada de la acción curricular, cuando se avanza en el planteamiento de que éstos no sólo deben ser administrados, sino que también gestionados, aparece en el escenario de la escuela con más claridad el objeto de gestión: el currículum escolar.

El término *gestión*, tanto como el de *currículo* han sido objeto de múltiples análisis y es importante agregar que epistemológicamente el término *currículo* según Kemmis (1998:31) es derivado de su homólogo latín “*currículum, que significa carrera, corrida, también del verbo curro, currere, correr, recorrer, rodar, además significa una pista circular de atletismo.*”

En términos generales el recorrido circular hace referencia a la totalidad, un ciclo completo y secuencia ordenada en el recorrido continuo del camino; es decir, se enfoca la metáfora del progreso en la cual existe un inicio y una meta a la cual dirigirse.

De ahí, que, no es imposible referirse a la *gestión curricular* sin hacer referencia a la *gestión educativa*, ya que se precisa la incorporación de múltiples aspectos del sistema educativo, donde en cada uno subyacen una serie de factores y competencias fundamentales, en particular. Por lo tanto, surge la dificultad de separar los límites entre un componente y otro, sabiendo que la *gestión educativa*, es en sí misma una acción holística con enfoque estratégico. Para tal fin se ha tomado como base la teoría analizada en el *Programa Escuelas de Calidad (2009)*; en el cual se especifican los niveles de concreción de la misma y, al final, expresa cómo se concibe cada uno de sus componentes desde la perspectiva que aquí se propone.

Ya se ha hecho alusión a que el término *gestión* se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un plazo determinado; es la acción principal de la administración y es el eje intermedio entre la planificación y los objetivos concretos de los procesos curriculares que se pretenden alcanzar.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que:

“La *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como *gestión educativa*, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.”

La *gestión educativa* se establece como una política desde el sistema para el sistema; en la cual intervienen las relaciones y articulaciones curriculares, programas de apoyo y propuestas que descienden en los centros educativos. Luego, para que una *gestión educativa* sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación práctica de planeación y evaluación.

Pilar Pozner (2000) refiere que la *gestión educativa estratégica* es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es posible cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y

acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para los centros educativos. Sobre todo, si se entiende la gestión como una herramienta para generar cambios significativos en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de *hacer* que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) centra su atención en una configuración global del bagaje educativo a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión, donde se generen espacios para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como *la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad*. Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

I.2. Enfoques y categorías

Para el epistemólogo Mario Bunge (2002), enfoque es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas. Por tal razón en este apartado se explica el fundamento teórico relacionado con el objeto de estudio, cuyo enfoque medular que confiere la presente investigación es la gestión curricular.

I.2.1 Enfoque de la Gestión Curricular. Fundamento teórico

Serafín Antúnez (1993) expone dos concepciones claves para definir la gestión curricular:

1. La gestión curricular es un proceso que implica lo dinámico encargado de transformar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la labor conjunta de los actores de una institución: gobierno, directivo, profesores, alumnos, comunidad; esto lo realizarán a través de propuestas creativas y acciones coordinadas que generan el cambio en la enseñanza. Así mismo menciona que la gestión no solo se reduce a la tarea de ejecutar algo sino de lograr cambios y transformaciones.
2. La gestión es sinónimo de acción de la administración del centro de trabajo en donde intervienen actuaciones de los órganos de gobierno y directivas.

Consecuentemente:

1. Este conjunto de actuaciones sobrepasa el ámbito de la simple administración material del centro. Abarcan también actuaciones relativas al currículum, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la motivación del equipo de profesores y profesoras, a la resolución de conflictos. No quedan, por tanto, únicamente, en manos del personal administrativo.
2. Todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias, pueden intervenir en la gestión del centro. En la gestión, pues, participan todos y todas, aunque en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (curricular, administrativo, de gobierno). En el caso de los centros públicos, la autoridad real de los equipos directivos es prácticamente inexistente. Tal vez la única fuente de poder de estos equipos sea la fuerza que puede dar el consenso del claustro.
3. No se puede entender la gestión curricular como un encargo que simplemente debe ejecutarse siguiendo la orden de otros. En una escuela cada vez más autónoma, la gestión más eficaz será aquella que permita que los objetivos y las tareas sean definidos por las mismas personas que más adelante habrán de actuar tratando de alcanzarlos. El control externo es muy bajo y, como consecuencia, los centros deben poner énfasis en articular su regulación y evaluación desde dentro.

Fancy Castroo Rubilar (2005: 13-25) en la *Revista Horizontes Educativos* comprende la gestión curricular como parte del marco de la gestión educativa, que implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En esa línea, aborda la idea central de los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica, enfatizando la gestión de los aprendizajes que otorgan responsabilidad a la institución educativa.

Por tanto, la gestión curricular como tal, de acuerdo con los planteamientos de Rubilar, es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-consolidar a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Estas características planteadas son pertinentes para las instituciones porque les permiten valorar qué tan efectivos están siendo los procesos de gestión en función de lograr objetivos y metas para transformar la realidad institucional.

En efecto, la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen

actividades centrales que se desarrollan en el contexto educativo. Por ello, según las ideas de Serafín Antúnez (1998:139), estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela. Agrega que no es posible gestionar el currículum promoviendo innovaciones consistentes y eficaces sin incidir clara y decididamente en algunas variables que tienen una importancia decisiva. Pues cuando se pretende innovar no se puede mantener invariable algún factor en medio de otros que se modifican constantemente.

Grundy (1991: 43), por su parte, expresa que “el currículum no es un concepto abstracto que tenga algún tipo de existencia fuera y previamente a la experiencia humana, sino una construcción cultural.” Razón por la cual, en cada institución educativa la gestión curricular se practica tanto en función de la realidad propia o contextualizada como en el aprendizaje de los estudiantes, precedidos por sus propios saberes culturales, integrando nuevos conocimientos a través de la mediación docente en la acción pedagógico-didáctica.

En términos de Fancy Castreo Rubilar (2005:14):

“Es el currículum, desde su complejidad polisémica el que se gestiona, provocando la reflexión y la decisión compartida acerca de la escuela, sujeto y sociedad que se disponen a construir, para ello se necesita contar con herramientas como el proyecto curricular de la escuela, que permita visualizar con claridad su realidad y proyectarse en sus legítimas aspiraciones.

Según este planteamiento, la visión curricular se concreta en el Proyecto Curricular del Centro, el cual se realiza en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este constituye el instrumento de coherencia educativa, una guía flexible y un medio que apertura el enfoque dinamizador de la acción educativa a través del cual se define, de manera clara, el "deber ser" institucional. Debe elaborarse de acuerdo con la realidad de cada establecimiento, a las metas y objetivos que se propone lograr con los estudiantes. Pero sobre todo, se requiere de directores y equipos directivos, que no sólo deben poseer un dominio fuerte en el campo del currículum escolar, sino que también deben ser capaces de asumir compromisos y cumplir los retos y desafíos que constantemente se experimentan en el contexto institucional, al mismo tiempo, motivar, guiar y orientar a su propia comunidad en la consecución de las tareas que demanda gestionar una institución con responsabilidad social, que genera aprendizajes significativos y como consecuencia se obtienen logros efectivos a partir de las estrategias que cada centro practica.

De acuerdo con Ander- Egg (2008:114), para diseñar un proyecto curricular se deberá: “contemplar el diseño curricular y la legislación educativa pertinente, el entorno y las circunstancias en las que se va a realizar, la tarea educativa y el Proyecto Educativo del Centro.” Es el instrumento que redactan los directores y docentes de la institución, del cual podrán disponer para concretar el conjunto de decisiones en relación con los componentes curriculares, decisiones que deben tomar colectivamente y que se explicitan con el objetivo de definir los medios y las características de intervención pedagógica del centro en torno a etapas educativas.

El diseño de un proyecto curricular en una institución permite que ese currículum creado a nivel central, pueda atender las diferencias socioculturales. Además, permite que las prácticas pedagógicas de las instituciones no sean descontextualizadas de la realidad de los sujetos que interactúan en la cultura organizacional. El currículum no es algo que se hace una vez, sino que se va haciendo progresivamente, en diferentes niveles de especificación.

Por lo tanto, el Proyecto Curricular es el reflejo de la gestión curricular de la institución y debiese materializar la flexibilidad de la selección, secuenciación y evaluación de contenidos y aprendizajes de las y los estudiantes. Se busca que sea un instrumento práctico que apoye la gestión del currículum. La meta del PCC es la adquisición de una autonomía pedagógica para la institución, que les permita compartir con otros profesionales y agentes educativos las finalidades educativas que se plantean conseguir.

Es indispensable que dicho proyecto curricular sea construido de una manera horizontal, con la participación de los directores y docentes de la institución que por medio de espacios de colaboración (comunidades de aprendizaje) puedan definir decisiones educativas compartidas. Además, debe ser coherente con la misión y la visión del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Proyecto Curricular, debe poseer supuestos epistemológicos, históricos, pedagógicos, socio-antropológicos, psicopedagógicos y filosóficos. Los actores de la institución escolar deben definir ¿qué?, ¿cómo y cuándo enseñar? ¿Qué, cómo y cuándo evaluar? Por otra parte, para su construcción se deben considerar la misión y la visión del PEI (quiénes somos, cómo nos organizamos, entre otros). Asimismo, las políticas educativas (disposición de la administración educativa, componentes del currículum), análisis del contexto sociocultural de la institución (geográfico, económico) y la experiencia previa de la institución escolar (de dónde se construye el proyecto curricular), tal como se resume en el siguiente esquema:



En este marco contextual se va comprendiendo, entonces, que la gestión curricular es un proceso dinámico y transformador que integra competencias y habilidades evidentes en la forma en la cual el director promueve la toma de decisiones con la comunidad educativa en función de aprendizajes efectivos en aula, considerando el contexto cultural y el

Proyecto Educativo Institucional. En consecuencia, la gestión curricular se concreta en la capacidad de promover el diseño, planificación, distribución y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, enfatizando la calidad de las estrategias de enseñanza, monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Por lo anterior, en el ámbito de la gestión curricular es de vital importancia definir los siguientes criterios que surgieron en el contexto de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Educación, en el *Marco para la Buena Dirección (2004)*, propuesta ministerial que establece razones claves para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño de docentes directivos y técnico-pedagógicos:

- El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación.
- El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

- El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y réplica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los estudiantes.

- El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. Sucintamente, deberá asegurar la respuesta a las preguntas ¿qué, ¿cuándo y cómo enseñar? y al ¿qué, ¿cómo y cuándo evaluar? (Coll, 2008:31).

Según Bernstein (1998:4), si esperamos que el director pueda *gestionar el currículum* debemos solucionar el problema de *la comunicación pedagógica* para tratar de transmitir las intenciones y propósitos de modo que aprenda a cómo debe gestionar y no sea un agente transmisor de información que no comprende y no comparte su intención como promotor de modelos de dominación y control.

El hacer curricular es necesario considerarlo desde el propio quehacer directivo en la gestión de competencias, nuevas orientaciones y la toma de decisiones sobre cuáles son las más afines a su institución y cuáles puede modificar para ser implementadas. Como señala Giroux (1992):

“Las instituciones educativas representan espacios de dominación y resistencia, es decir que el poder que se ejerce en las instituciones es en contextos donde estructuran las relaciones de dominación y autonomía. La resistencia es una forma de expresión de creatividad o producción de la institución. La autonomía que se genera en las instituciones es gracias a que se consideran a los sujetos de las instituciones escolares, como sujetos activos, no pasivos, ya que estos responden a la interacción entre sus propias experiencias vividas y las estructuras de dominación y opresión”.

Los directores, miembros del centro educativo, deben ser capaces de reflexionar los conocimientos entregados y por tanto apropiarse no solo de los conocimientos que se acomodan a sus expectativas. En efecto, serán capaces de apoyar a sus docentes en la mejora de sus prácticas y sobre todo de evaluar y dar seguimiento permanente en función de su rol como gestor del currículum.

Desde el punto de vista de la gestión escolar, las instituciones han debido cumplir y dar cuenta más al mejoramiento de la gestión de manera institucional (financiero y administrativo) y los resultados (metas) de aprendizaje. Desde la perspectiva curricular, según Gimeno Sacristán (2005:13), el desarrollo del currículum en acción debe contemplar los siguientes elementos:

- a) Considerar la vida cotidiana y los recursos del medio cercano para relacionar la experiencia del sujeto con los aprendizajes escolares sin caer en localismos alicortos.
- b) Organización globalizada de los contenidos en unidades complejas que exijan la coordinación de profesores e incluso la “docencia en equipo”. Además de las conexiones interdisciplinarias de contenidos se pueden juntar actividades y medios en unidades temáticas de una cierta complejidad y duración en su desarrollo).

La articulación de los elementos presentados anteriormente son los que componen la estructura general de la gestión del currículum y por tanto la toma de decisiones curriculares ha tenido diferentes sujetos en su desarrollo. El investigador Magendzo (1999: 46-47) agrega que las tomas de decisiones han correspondido a diferentes sujetos, siendo en un primer nivel los sujetos *especialistas*, quienes diseñaron los marcos o bases curriculares. Luego, son los directores, los equipos de gestión y equipos técnicos a nivel organizacional, los que han debido producir condiciones, estrategias y medios para

implementarlo a escala institucional. Es aquí donde se evidencia mayormente la gestión del currículum.

Finalmente, en el nivel micro estructural (sala de clases o ambiente formativo) es el docente quien tiene un rol preferente en la toma de decisiones curriculares, centrando su labor en la implementación contextualizada del currículum.

1.2.2 Categorías relacionadas con la efectividad de la gestión curricular

Para dar cuenta de la efectividad atribuida a la gestión curricular como efecto del objeto de estudio de la presente investigación deben abordarse en primer orden las categorías de la siguiente tabla que se desarrollan a lo largo del documento.

CATEGORÍAS
• Liderazgo.
• Planeamiento estratégico.
• Desarrollo profesional docente.
• Participación del personal docente.
• Logro de objetivos del currículo.
• Logro de metas en el PCC.
• Acuerdos pedagógicos o Propuesta Pedagógica.
• Nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia.
• Desarrollo de actividades extracurriculares y co-curriculares.
• Implementación de programa de formación docente en servicio en la institución.
• Cumplimiento de marco normativo MINED e institucional.
• Proceso de elaboración del PEI, PEA y PCC.
• Proceso de elaboración de Acuerdos Pedagógicos o Propuesta Pedagógica.
• Proceso de distribución de carga académica.
• Organización y funcionamiento de equipos institucionales (gestión, pedagógica, evaluación, otros).
• Proceso de organización para la supervisión del personal docente: observaciones de clase, revisión de planificación docente y otros.
• Proceso de elaboración del programa de formación de docente en servicio de la institución.
• Proceso de selección del personal docente.
• Diseño e implementación del sistema de evaluación de los aprendizajes en cada una de las disciplinas.
• Diseño del perfil de salida de los estudiantes.
• Análisis de las actividades de evaluación según la propuesta pedagógica o PCC.
• Revisión de pruebas escritas para final de unidad o final de periodo.
• Procesos de devolución de resultados de evaluación a los padres/madres y estudiantes.
• Procesos de recuperación de notas y refuerzo académico.

En este capítulo se profundiza en cuatro categorías de especial relevancia según sus características afines: Liderazgo, planeamiento estratégico, desarrollo profesional docente y participación del personal docente.

1.2.2.1 Liderazgo

Dentro del enfoque de gestión curricular la categoría de liderazgo es fundamental para determinar la efectividad de cada institución, ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo institucional y se evidencian en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

¿Qué es el liderazgo?

Es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. (IIPE-UNESCO-2000:8).

En efecto, el líder en las instituciones educativas, representado por los directores, tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de los colaboradores de modo que pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las que se relaciona profesional o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza. Además, para formar a nuevos líderes a nivel institucional.

En el Marco para la Buena Dirección (2004), los criterios atribuidos a esta categoría corresponden a que:

- **El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.**

Para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.

- **El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.**

La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin de que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.

- **El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.**

Para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

- **El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.**

A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes como los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten.

- **El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.**

Para orientar efectivamente las acciones de profesores, estudiantes y apoderados debe existir una visión compartida en torno al Proyecto Educativo Institucional. El director y equipo directivo deben procurar una formulación participativa del PEI junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

¿Cuáles tipos y estilos de liderazgo se relacionan con esta categoría?

Los tipos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad de quienes dirigen en la institución educativa u otra organización social, pero todos los estilos pueden tener éxito dependiendo de las circunstancias.

Tradicionalmente en el plano de las instituciones educativas, principalmente en las que se ha centrado este estudio, pareciera que el hecho de liderar, supervisar, administrar y dirigir fueran acciones similares o sinónimas. Por lo tanto, puede denotarse un **liderazgo situacional**, un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar los objetivos. En definitiva, es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión (Modelo de Paul Hersey y Ken Blanchard – 1967). Es decir, que cada persona en un puesto directivo puede emplear el estilo que estime adecuado según el contexto que se le presente. Dependerá de la percepción e intuición del líder.

Lo cierto es que en las instituciones que se enfocan en el liderazgo, logran la efectividad si como organizaciones son emocionalmente sensibles.

Existen cuatro tipos de liderazgo situacional de acuerdo a cuatro niveles de desarrollo de los colaboradores: *directivo*, *persuasivo*, *participativo* y *delegador*. La clave está en elegir el adecuado para cada situación:

- **Directivo:** alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo. De otro modo, se generaría desconcierto y temor entre los nuevos actores.
- **Persuasivo:** aunque el líder sigue definiendo tareas y roles ya empieza a solicitar el feedback -ideas, sugerencias, preguntas- del equipo y premia sus avances.
- **Participativo o democrático:** mayor interés por las personas y relaciones. Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta. Supone un mayor nivel de motivación y de asunción de responsabilidades por parte de los empleados. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **Delegador:** el líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores.

Acertar con el estilo adecuado es de suma importancia para despertar el interés y la confianza de los equipos y fomentar su desarrollo profesional dentro de la organización. Por ello, la evaluación constante es un imperativo en estos casos para poder modificar el estilo de liderazgo situacional de forma conveniente.

Además, de acuerdo con la visión y compromiso directivo, se puede atribuir el liderazgo educativo en el cual la labor de líder está en que su autoridad genera nuevos autores, persuade y motiva a la comunidad educativa para que quieran aprender a aprender, busca ir más allá del mero proceso de enseñanza aprendizaje para traspasar las fronteras de la institución hasta llegar a los hogares de los estudiantes y por último, el trabajo de equipo con todos los actores es imprescindible para asegurar resultados exitosos.

Como consecuencia, el liderazgo educativo implica manifestar un comportamiento maduro, flexible y pertinente con los diferentes actores de la comunidad.

En esa línea, el liderazgo pedagógico es un concepto y práctica que plantea retos. Aunque en sí mismo no debe considerarse como una poción, entre otros aspectos, se propone mejorar las relaciones personales, aumentar los aprendizajes de sus profesores y por consiguiente el de los estudiantes obteniendo mejores resultados académicos, en la organización escolar.

En la comunidad educativa, hay líderes que de manera compartida deben impulsar y apoyar el proceso educativo para desarrollar una educación de calidad y no siempre es responsabilidad única de los directores sino de toda la comunidad educativa, principalmente los docentes.

Calzadilla (1994:36), expresa que el éxito de las escuelas se debe a una gestión exitosa, donde entre otras cosas, existe “un magnetismo especial que reúne al personal, a su estudiantado y sus representantes e, incluso a egresados y otros miembros de la localidad en un cuerpo integrado y comprometido”. En estas líneas se infiere de la existencia, entre otras manifestaciones, de un liderazgo participativo y pedagógico, el éxito debe sustentarse en el compromiso de todos con respecto al involucramiento para participar activamente en cambios de actitud y aptitudes hacia la excelencia.

Herrera y López (1996:78), en su libro *La Eficiencia Escolar* “revelan la existencia de instituciones escolares eficaces o exitosas, caracterizadas por el compromiso, concentración de los esfuerzos, amplia comunicación entre la dirección, profesores, alumnos, planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y su ejecución, trabajo colegiado en un contexto de experimentación, evaluación y un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres y apoderados”.

El fortalecimiento de la gestión curricular efectiva, busca acompañar a los directores y docentes para contribuir en la consolidación de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la reforma educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en los estudiantes. Algunas de estas competencias son observables en las dos instituciones estudiadas y pueden notarse en: las capacidades para trabajar en equipo, tomar decisiones de forma compartida, proyectarse en el tiempo con una actitud proactiva, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información, la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar y por sobre todo, dar importancia al trabajo pedagógico sobre el trabajo administrativo.

I.2.2.2 Planeamiento estratégico

La planeación es el proceso de establecer objetivos y seleccionar el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planeación se anticipa a la toma de decisiones (Ackoff, 1981, citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Particularmente en las instituciones educativas en estudio, tanto del sector público como privado, el planeamiento estratégico es una herramienta importante que favorece la adaptación organizacional en medios exigentes, dinámicos y cambiantes para el logro eficiente y eficaz de la calidad en la prestación de sus servicios. Se ve reflejado en el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Escolar Anual y desde luego en el Proyecto Curricular del Centro, pero es de vital importancia la actualización constante puesto que en estas dos instituciones la última modificación data de 2008 en el instituto público y del 2013 en el instituto privado. Los

documentos que sí se actualizan anualmente son el PEA y PCC, este último se modifica en noviembre y diciembre en la institución privada liderado por el Departamento Pedagógico, mientras que en la institución pública se realiza en cada periodo del año y quien lidera estos procesos es el director, orienta y revisa parcialmente el proceso, puesto que como representante ante el MINED le es difícil atender situaciones minuciosas relacionadas con los procesos pedagógico-didácticos.

A pesar de lo anterior, es notable el esfuerzo conjunto, definido y disciplinado que busca la propuesta clara, concisa, verídica de la misión y visión que tienen en el mediano y largo plazo.

La estrategia es dinamizadora y permite enfrentarse con mayor seguridad a una o más situaciones del quehacer organizacional: la necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo, recursos limitados, percepciones recíprocas, desarrollo de proyectos enfocados en líneas estratégicas precisas para la ejecución en periodos de uno a tres años.

En otros términos, el planeamiento estratégico parte de la etapa filosófica institucional y su relación con la visión, misión, valores y objetivos. De ahí que, es indispensable la etapa analítica de las políticas a nivel interno y externo. Seguidamente, se realiza la etapa operativa en la cual se plantean los objetivos, las líneas estratégicas de las cuales se deriva el Plan Estratégico como tal para llegar a la acción y desarrollo del plan. Se concluye con la organización y control o evaluación del proceso, puesto que es necesaria la valoración del cumplimiento en el tiempo estipulado o búsqueda de los mecanismos adecuados para mejorar las metas deficientes.

Dicho proceso se realiza cada tres años en el caso de la institución privada con protagonismo del director y todos los que lideran los diferentes consejos institucionales. En el instituto público se actualiza anualmente en coherencia con el PEA, el cual es fundamental para la validación de actividades administrativo financieras por parte del Ministerio de Educación.

1.2.2.3 Desarrollo profesional docente

El personal docente de los centros educativos, tanto públicos como privados representa un elemento clave para la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. La consecuencia de este ejercicio se evidencia en los resultados estudiantiles. Es preciso admitir también que no se puede mejorar la acción educativa de los facilitadores de la educación sin conseguir al mismo tiempo mayores niveles de calidad en el funcionamiento de los centros educativos, lo cual está supeditado a partir de la formación inicial que consigna un efecto positivo en la actividad profesional de los docentes. Además, contribuye a ello la actuación sólida de los equipos directivos o el tiempo disponible por los profesores para trabajar en equipo.

Si se comparan los hallazgos evidenciados en cada institución, se determina que los docentes trabajan en un contexto social y cultural con particularidades propias, en unas condiciones educativas y laborales específicas. Las políticas públicas a favor del profesorado necesitan tener

en cuenta estos contextos y condiciones para destituir los posibles obstáculos que limitan el éxito de una serie de iniciativas orientadas de forma parcial a su desarrollo profesional.

Es menester que los docentes de todos los niveles participen en los programas de formación profesional que desarrolla el Ministerio de Educación (MINED), así como proponer al respectivo Organismo de Administración Escolar diversas alternativas de actualización y perfeccionamiento pedagógico (artículo 38, literal C, Reglamento de la Ley de la Carrera Docente).

La dirección del centro educativo debe velar por que la formación en la que participe el docente sea afín a su cargo y especialidad, además, que lo aprendido lo aplique en su desempeño profesional.

En el centro educativo público, según la información obtenida en entrevistas realizadas al director institucional, Jorge Sevillano, se ha logrado la participación en los procesos de formación que brinda el MINED y, por otro lado, a través de los vínculos con Megatec, convenios con la Universidad Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica, diplomados en IEPROES, ha sido posible el intercambio de conocimientos. Asimismo, ha sido efectivo el desarrollo profesional docente con apoyo de otros proyectos como el CRA, organizaciones como las DIGNAS, CIDEP con respecto a la actualización de competencias en el área básica, técnico y pedagógica. No obstante, se evidencia un desbalance a diferencia de la institución privada con respecto al plan de formación organizado en un documento que dé cuenta del progreso e impacto que la formación docente ha tenido en los últimos tres años. Algunos docentes aún atribuyen valor a las capacitaciones que recibieron con APREMAT, las cuales en la actualidad ya no tienen vigencia. Estas respuestas se corresponden con la edad de los docentes y los años de servicio en la institución.

La importancia de la formación docente, según el director del INSL, cuando se trabaja mediante un marco enfocado en proyectos, debe ser alentado por una efectiva política descentralizadora, la cual no solo traslada recursos disponibles para las escuelas, sino también, debe asegurar una efectiva gestión y una alta dosis de autonomía y flexibilidad en la inversión y en el manejo del currículo, especialmente si es alimentado por una estrategia de aprendizaje basado en proyectos. Esto implica, además, una opción real para la generación de acciones y procesos que vinculen a la comunidad y sus organizaciones en la evaluación de logros en el contexto de los proyectos que cada institución educativa se plantea para asegurar sus fines, objetivos y metas directamente relacionadas con la producción de aprendizajes útiles para la vida social y productiva de los estudiantes.

El proceso de desarrollo profesional debe llevar un seguimiento continuo, consciente y autónomo con respecto a la consolidación de competencias, habilidades, destrezas mediante las actualizaciones constantes que de forma personal debería realizar cada docente para brindar un mejor servicio educativo a la sociedad en el contexto de la era digital. En ocasiones

surge la dificultad que muchos docentes cuando hay capacitaciones los días sábados no todos asumen el compromiso o disposición personal para asistir, pierden la oportunidad para desarrollar sus potencialidades. Esto es característico, tanto en el sector público como privado.

En el ITR, según las entrevistas realizadas al Padre Alex Figueroa, el desarrollo profesional en los últimos tres años ha sido seccionado de forma ordenada, partiendo del diagnóstico a través de encuestas en línea acerca de competencias claves para el ejercicio docente. Este proceso contribuye significativamente para detectar las principales necesidades particulares o DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) y elaborar el Plan de Capacitación Anual, focalizando los temas prioritarios a corto plazo. Además de las capacitaciones, también reciben asesoría constante por parte del equipo pedagógico institucional, así como las oportunidades gratuitas para realizar cursos en línea o semipresenciales. A través de este proceso se mejoran los servicios educativos de calidad, así como la productividad en el desarrollo personal e institucional.

El proceso se ejecuta con objetividad, no para obstaculizar el buen funcionamiento del desarrollo curricular, pues por experiencias previas de los últimos años, ha sido muy exitoso, más bien se trata de tomar las mejores decisiones a partir del análisis de resultados reales y documentados sobre la continuidad de las personas que están al frente de adolescentes que requieren orientación pertinente, a quienes no se debe afectar su integridad física y psicológica. Por lo tanto, es emergente la revisión y valoración exhaustiva de las particularidades que surjan para dar continuidad al desarrollo profesional mediante el plan de capacitación anual.

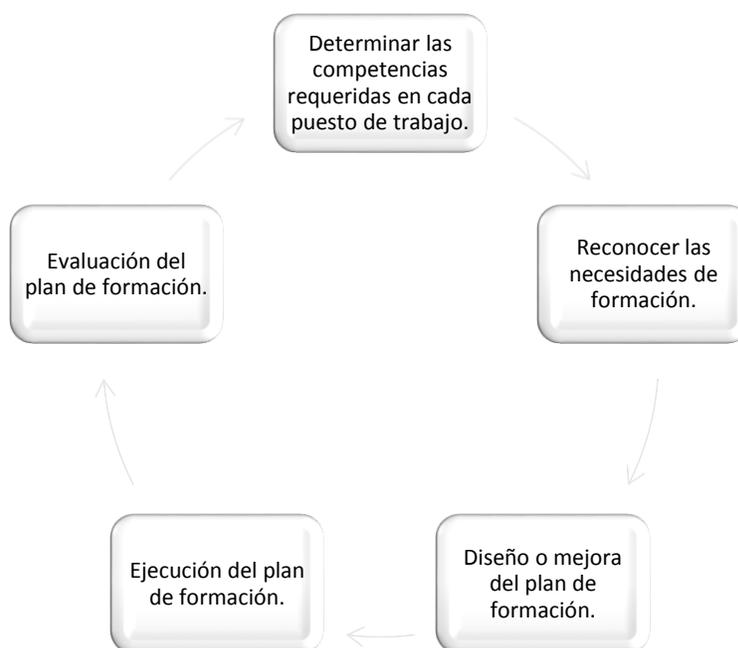
Institucionalmente se planifica un proceso trimestral de capacitación y actualización docente. Las áreas de Recursos Humanos y Pedagogía son las encargadas de darle el seguimiento correspondiente al logro de objetivos planteados. A través de la evaluación se realiza el seguimiento a las acciones formativas de cada año.

De acuerdo con los análisis y aportes realizados por Karla Sofía Hernández, pedagoga del área técnica, a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario de detección de necesidades de formación docente, se diseña el plan para el nuevo período, bajo el esquema de Matriz Estratégica de acciones formativas, considerando que es una herramienta flexible y adaptable a las necesidades del entorno en los años posteriores al diseño del mismo.

A continuación, se presenta un ejemplo del esquema que se utiliza en el ITR para organizar la formación docente:

MATRIZ ESTRATÉGICA DE FORMACIÓN								
NECESIDAD DE FORMACIÓN	ESTRATEGIAS	ACCIÓN FORMATIVA	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLE	RECURSOS ECONÓMICOS	2015	2016	2017
Ante la necesidad del docente que no maneja el mismo proceso de planificación didáctica ¿Cómo se fortalecería el desarrollo curricular en el ITR?	Estandarizando el proceso de planificación didáctica. Identificando la metodología por competencias.	Diseño de guía didáctica Taller de socialización.	35% de docentes han identificado que es necesario fortalecer el proceso de planificación didáctica.	Pedagogía	\$	X	X	X
	Fortaleciendo las competencias de redacción en la planificación didáctica.	Talleres Formativos.	35% de docentes se han identificado.	Pedagogía	\$	X	X	X
	Diseñando situaciones de aprendizaje significativas para el logro de un equilibrio entre teoría y práctica.	Diseño de guía didáctica Taller de socialización.	Un 46% indica necesario fortalecer sus competencias en el diseño de actividades y tareas.	Pedagogía	\$	X	X	X

La organización de la formación, tanto de docentes académicos, como de los instructores técnicos, tal como se especificó arriba, se realiza mediante el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). El proceso se realiza con el objetivo general enfocado a potenciar la formación continua del personal docente de la institución, que permita la adquisición o el perfeccionamiento de las competencias necesarias para el desarrollo de la labor. El proceso metodológico se orienta mediante las siguientes fases de desarrollo del plan de formación¹:



Fuente: Plan de Formación Docente. Instituto Técnico Ricaldone (2015-2017).

¹ La información relacionada con este procedimiento se obtuvo del Plan de Formación Docente. Instituto Técnico Ricaldone (2015-2017), elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y Departamento Pedagógico de la institución.

Etapa 1. Determinar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo: En esta primera etapa se definen las competencias claves que deben poseer los docentes en su puesto de trabajo, de estas se desprenden los desempeños esperados.

Etapa 2. Reconocer las necesidades de formación: Se elabora o actualiza el diagnóstico de las necesidades formativas de los docentes de la institución mediante la aplicación de diferentes estrategias de recolección de información.

Etapa 3. Diseño o mejora del plan de formación: Se diseña un plan de formación a aplicarse durante un periodo de tres años. El plan de formación debe contener los siguientes elementos:

- Informe de las necesidades de formación a las que se pretende dar respuesta.
- Los objetivos de la formación.
- Los destinatarios.
- Aspectos metodológicos: Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada (curso, taller, seminario, conferencia y otros).
- Aspectos organizativos, que garanticen el desarrollo del plan a nivel práctico:
 - Personas o equipo responsable de coordinar el plan.
 - Presupuesto necesario para realizar el plan y vías de financiamiento.
- Evaluación del plan de formación.

Etapa 4. Ejecución del plan de formación: Este se concreta anualmente en programaciones que lo lleven adelante. Se trata, por tanto, del reflejo de la secuenciación prevista en el plan de manera más detallada.

En concreto, se tiene presente:

- Objetivos y contenidos a desarrollar durante el año.
- Destinatarios/as de la formación.
- Cronograma de formación para los tres años.
- Facilitadores (sea persona natural o jurídica).
- Lugar de impartición.
- Presupuesto anual.
- Personas o equipo responsable de la coordinación de la programación.
- Control y seguimiento a los participantes.
- Indicadores de logros de las competencias a desarrollar.
- Instrumentos para la evaluación formativa.
- Elaboración de propuestas de mejora.

Etapa 5. Evaluación del plan de formación: Es fundamental la propuesta de criterios verificables de evaluación del plan, de manera que pueda adaptarse a las necesidades que surjan.

En la evaluación se pueden distinguir varios niveles:

- *Nivel básico*, que mide la reacción de los y las participantes en las acciones formativas. Suele medirse mediante encuestas de satisfacción al finalizar la acción concreta.

- *Nivel de aprendizaje*, que mide el grado de aprendizaje de los participantes. Se mide con pruebas concretas o ejercicios prácticos.
- *Nivel de aplicación*, que se evalúa una vez pasado un periodo de tiempo entre tres y seis meses desde la realización de la formación. Se comprueba si los contenidos de la formación están siendo realmente aplicados en el trabajo cotidiano. La herramienta que se utiliza es la evaluación continua del desempeño en el transcurso del año.

Por otra parte, anualmente se desarrolla una evaluación del plan de formación, según los siguientes indicadores:

- Actividades de formación realizadas sobre las planificadas.
- Temáticas seleccionadas – Aplicabilidad.
- Facilitadores – Manejo del contenido – Metodología – Interacción con el grupo.
- Organización de las jornadas de formación.
- Grado de satisfacción del personal participante.

Los resultados de la evaluación y seguimiento docente también se consideran para la actualización del plan de formación en el siguiente año.

A nivel institucional se consideran importantes una serie de criterios valiosos al momento de regular el equipamiento y los medios de formación, cuya base fundamental es técnica debido a la naturaleza del centro, entre los que se destacan:

- *Avances tecnológicos*: existe un monitoreo constante de los avances tecnológicos relacionados con las especialidades que se imparten. Este monitoreo se evidencia a través del seguimiento a la práctica profesional y a sondeos empresariales que se realizan anualmente por Gestión Empresarial. De igual manera, la opinión de los instructores es una fuente de información valiosa que permite mantenerse en constante actualización.
- *Necesidades de la empresa e industria*: mediante el seguimiento de las prácticas profesionales y los sondeos empresariales existe un acercamiento directo sobre las competencias requeridas para insertar a los estudiantes en el mercado laboral, muchas competencias requeridas van enfocadas al uso de maquinaria o herramientas específicas, razón por la cual estos estudios permiten definir estrategias institucionales en lo concerniente a los recursos básicos para los procesos de formación.
- *Actualización curricular*: en un periodo de tres años se realiza la revisión de planes de estudios y al finalizar un periodo de cinco años. Este se somete a un proceso de actualización. El proceso requiere innovación a nivel de equipo y recursos en talleres dando respuesta a las exigencias actuales, así como innovación en el proceso de formación técnica de los instructores de acuerdo a estas nuevas tecnologías y procesos. La actualización de los planes de estudio implica a la vez una mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje, proponiendo nuevas estrategias, métodos de enseñanza y evaluación que respondan a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- *Crecimiento de la población que utiliza el taller*: de acuerdo con el número de estudiantes que ingresa a cada especialidad, se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos para su mejora. Con base en la particularidad de cada grupo de estudiantes se forma al docente en torno a la aplicación de estrategias para la gestión del aula.

Es evidente que en cada centro educativo se deben promover estrategias de formación y actualización permanente de los docentes, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo cual garantiza aportes significativos y referentes indispensables para elevar la oferta educativa técnica según demandas del contexto.

Holly (1989:123), Lieberman y Miller (1990:105), por ejemplo, entienden que el desarrollo profesional “es un proceso que implica cambios curriculares dado que se traduce en la indagación continua del docente sobre su práctica.” Dichos cambios implican un importante compromiso con la renovación e innovación del currículum y con el desarrollo de una cultura colaborativa en el centro educativo.

Por el contrario, Oldroyd y Hall (1991) vinculan el desarrollo profesional a las condiciones laborales del profesorado, al estatus y al avance en la carrera profesional, reservando expresiones como *staff development*, *professional support* o *INSET* (educación y entrenamiento en servicio), para otro tipo de cambios. La idea es mantener el desarrollo profesional de forma recíproca y equilibrada, es decir, un enfoque individualizado con un enfoque colectivo, sin que ninguno de ellos presione o anule al otro, sino que, establezcan pertinencia y complementariedad.

La tendencia actual parece estar orientada a concebir el desarrollo profesional del profesorado tanto en la vertiente personal-profesional como en la institucional u organizativa, relacionada con el centro educativo.

De acuerdo con los planteamientos de Sparks (1994:26) y Loucks Horsley (1995:265), la concepción de desarrollo profesional ha evolucionado notablemente desde mitad de siglo, caminando, desde un enfoque centrado en el crecimiento individual, hacia la búsqueda de un crecimiento organizativo, alcanzando ahora una fase que demanda una perspectiva más sistémica e integradora, la cual ha propiciado la configuración de las denominadas Escuelas para el Desarrollo Profesional, que se caracterizan por pretender la colaboración entre sectores diversos, de cara a la mejora del sistema educativo. Los sectores implicados son tanto el profesorado en ejercicio como los estudiantes del Magisterio, así como el profesorado de éstos y el personal no docente del centro y de la administración educativa local.

Desde el punto de vista de Angulo Rasco (1993: 352) se debería tener en cuenta que:

- a. El desarrollo profesional no debiera ser enfocado como una actividad exclusivamente individual.
- b. Supone un trabajo colectivo y colegiado entre los docentes, que reclama de ellos un compromiso personal e intelectual profundo y sostenido.

- c. Debería mostrarse sensible y receptivo con respecto a las necesidades y problemáticas prácticas a las que los docentes tienen que hacer frente en su lugar de trabajo.
- d. Supone principalmente incidir en la cultura escolar.

I.2.2.4 Participación del personal docente

Fortalecimiento del logro de aprendizajes

Considerando que la gestión curricular se focaliza en el mejoramiento y logro de aprendizajes, el establecimiento o creación de acciones que aseguren el producto de los mismos es de vital importancia para una buena gestión curricular. El fortalecimiento es una tarea intrínseca a la gestión, ya que implica adecuar el currículum nacional dado por el Mined a la realidad o contexto de la institución, es establecer prácticas que sean afines a la realidad de su institución y que fomenten el aprendizaje. En esa línea está estrechamente vinculado el personal docente, algunos en su función de representantes de los diferentes consejos educativos, desde allí brindan aportes pertinentes con respecto a los procesos curriculares.

Otras funciones que pueden considerarse dentro del liderazgo participativo se realiza en el rol de coordinadores o animadores de departamentos o equipos de las diferentes especialidades y asignaturas. Asimismo, como guías u orientadores de grados o niveles. Este último rol también es ente motivador de la organización con los consejos estudiantiles de grado en coherencia con el consejo de estudiantes a nivel institucional. Además, el vínculo directo con los padres de familia. Paralelo a esta dinámica organizacional se lleva a cabo el desarrollo curricular y fortalecimiento de los aprendizajes.

Desde luego, es importante destacar el vínculo práctico del director quien estimula el aprendizaje y supera las dificultades que se presentan. Estas características, por sencillas que parezcan se convierten en acciones que aportan a la gestión curricular más allá de la sola implementación del currículum. Las acciones de fortalecimiento vinculadas a: Proyecto Curricular, talleres de perfeccionamiento (evaluación), tutorías, análisis de resultados de aprendizaje, incentivar de buenas prácticas de aula, talleres de mejoramiento de clima o ambiente de formación, entre otras.

Es oportuno entonces, reflexionar sobre la influencia de la gestión escolar en la mejora de los resultados educativos, porque el centro escolar es la organización donde se desarrolla el trabajo de docentes y estudiantes, el lugar que debe servir como marco adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Solo una concepción general y global de ese trabajo, más allá del ámbito reducido de cada aula concreta considerada, posibilitará estímulos y oportunidades educativas suficientes y variadas.

La mejora de los desempeños de los estudiantes está estrechamente vinculada con la mejora de las prácticas de los docentes y los organismos de participación comunitaria, centrados en apoyar el logro de los aprendizajes.

Nadie posee todo el saber y, por tanto, la institución debe brindar oportunidades de participación en el crecimiento personal de la familia y de la comunidad, ya que el aprendizaje no termina nunca y todos los individuos deben asumirse como sujetos en constante crecimiento. La escuela debe enriquecerse con una convergencia de medios impresos y tecnológicos para promover los aprendizajes y estrechar la brecha digital.

Acompañamiento al aula y desempeño docente

El acompañamiento al aula es parte constitutiva de la gestión curricular, mediante este mecanismo el director puede asegurar que la implementación curricular se concrete efectivamente a través del proceso enseñanza y aprendizaje.

Mediante el mismo proceso de acompañamiento el director va conociendo las capacidades de sus docentes, por lo que es indispensable que además de una buena comunicación con el o la docente, el director pueda observar su desarrollo profesional y apoyarlo en lo que necesite. Es responsabilidad del director, según norma el Ministerio de Educación que el acompañamiento se realice, al menos una vez por periodo. Esto conlleva, además, que previo a las visitas al aula se haya revisado conscientemente la planificación didáctica. Este proceso en la institución pública se realiza parcialmente por parte del director debido a las diversas funciones que debe atender, aun con la existencia del comité de evaluación. De este proceso no existe un documento sistematizado que evidencie el proceso, pero sí hay instrumentos con criterios claves para este fin (Véase anexos 8 y 9 de este documento), los cuales se registran en el expediente de cada docente y según el director Jorge Sevillano, se le hace saber al docente en qué aspectos debe focalizar la mejora. En ese sentido, se observa desvinculación de un proceso de acompañamiento sistemático de seguimiento y retroalimentación

Es de considerar que el acompañamiento al aula no es un observar clases por controlar y registrar en expedientes del docente sin antes realizar la retroalimentación que permita establecer compromisos para mejorar oportunamente. Tomando en cuenta la visión del director, Alex Figueroa, y el departamento pedagógico de la institución privada, el seguimiento se relaciona con la búsqueda de mejora en las prácticas pedagógicas. Este es un proceso que sucede coherentemente en el centro educativo privado, donde el acompañamiento se relaciona con el sistema preventivo de acuerdo con la filosofía institucional.

Eudy González Urdaneta (2007) plantea que la supervisión escolar articula la gestión de forma integrada a los procesos técnicos, administrativos, sociales, de asistencia y mediación recientemente denominada como *asesoramiento pedagógico integral*. En este sentido, la supervisión se ejecuta como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional o retroalimentación colaborativa mediante un *feedback* o *coaching* debidamente organizado que se construye con los supervisores en la práctica. Ello denota, que existe la necesidad de ubicarse en los nuevos escenarios de la supervisión escolar, manteniendo el concepto de asesorar y realizar seguimiento cuando se apliquen los procesos administrativos para que funcionen las instituciones.

La gestión supervisora es una responsabilidad básica en el sector educativo, pues la educación es la parte más sensible de todo el proceso social de crecimiento horizontal y vertical. Percibido desde ese punto de vista y de acuerdo con lo que Eudy González Urdaneta proyecta, sea cual sea el tipo de gestión presente, establecida o preferencial, ella se orientará por los principios de: a) Planificación (b) Organización (c) Dirección (d) Coordinación (e) Supervisión, (f) Control y (g) Evaluación.

Con base en la afirmación anterior en el Instituto Técnico Ricaldone cada año se implementan criterios e instrumentos pertinentes para desarrollar el seguimiento docente en diferentes escenarios contextualizados, creando un enfoque de objetividad y credibilidad del proceso, así como una mejor organización de la formación docente que abona a la calidad educativa institucional.

El seguimiento se ejecuta a partir de las fichas de planificación que cada docente debe organizar para efectos del desarrollo de técnicas y estrategias coherentes para la mejora de áreas de aprendizaje deficientes percibidas en los estudiantes.

Un paso significativo para el seguimiento es la construcción de instrumentos específicos y calendario de observación docente, proceso que se realiza durante el desarrollo curricular y la ejecución del curso de nivelación, asistiendo las pedagogas del área académica y técnica respectivamente, acompaña un docente según la asignatura que corresponda el seguimiento y de ser posible, las psicólogas encargadas de cada nivel educativo para constatar comportamientos específicos entre docentes y estudiantes.

El primer formato elaborado se titula *Instrumento de Seguimiento y Acompañamiento Pedagógico o Registro analítico reflexivo* (véase anexo 6), el cual se aplica con el fin de valorar el desarrollo de los siguientes indicadores básicos que deben ejecutarse en una sesión formativa:

- *Dimensión Personal Profesional (Perfil docente)*. Consiste en evidenciar de forma general, los criterios relacionados con la personalidad y disponibilidad con la cual el docente genera un ambiente favorable o desfavorable en el desarrollo de una sesión de clase. Entre los criterios a evaluar se encuentran: puntualidad, apertura al proceso de evaluación, seguimiento pedagógico y promoción de valores.
- *Dimensión curricular y pedagógica (Dominio y aplicación de los componentes que establece el diseño curricular)*. Son criterios referidos al dominio y aplicación de los componentes que establece el diseño curricular, involucrando en esta dimensión los momentos indispensables dentro del marco estructural de clase: inicio, desarrollo y cierre, cuya secuencia de actividades se ha ordenado previamente en la planificación didáctica. Dentro de esta dimensión se monitorea la ejecución de los siguientes criterios: diagnóstico de conocimientos previos, proceso de retroalimentación, metodologías, uso de recursos tecnológicos y enfoques metacognitivos.

- *Dimensión de liderazgo y gestión del aula (Clima y organización del aula).* En esta se valoran los aspectos referentes al ambiente y organización del aula, los cuales son criterios básicos para desarrollar habilidades en óptimas condiciones y de forma empática, donde el rol del docente es de facilitador, guía, orientador, asesor del proceso de aprendizaje, de modo que propicie el respeto, la atención y el buen trato.
- *Interacción con los estudiantes y claridad en las instrucciones.* En esta dimensión se valoran criterios relacionados con la comunicación directa entre docente y estudiante, tanto en su rol de guía como al momento de facilitar la clase y brindar el seguimiento respectivo a la actividad en desarrollo. Entre los criterios se destacan: claridad en indicaciones, uso de lenguaje técnico, tono de voz adecuado, atención a las particularidades de cada estudiante y del grupo.
- *Gestión del trabajo del aula, laboratorio, taller o ambiente formativo.* Consiste en valorar los procesos realizados en el aula durante el desarrollo de la sesión de clases en la cual se ejercite el fomento de la participación, autonomía en el estudiante y aprovechamiento óptimo del tiempo para el desarrollo de las actividades planificadas.
- *Procedimientos de evaluación.* En esta dimensión se verifica la forma en que el docente brinda el seguimiento metodológico durante la ejecución de talleres, evaluaciones, sean éstas diagnósticas, formativas y, sobre todo, sumativas, en las cuales debe aplicar la pertinencia del proceso mediante el uso de instrumentos afines de acuerdo con la actividad o práctica realizada. Entre los criterios de verificación en esta área se destacan: control de desempeño y seguimiento a la práctica, uso de instrumentos de evaluación y verificación durante el proceso de ejecución de proyectos.

A partir de los indicadores anteriores se determinan las fortalezas y aspectos que cada docente debe mejorar. Además, se organiza una reunión entre docente evaluado, jefes inmediatos de cada área (académica y técnica) para asesoría o retroalimentación de dichos aspectos. En esta reunión se llena el *Instrumento de Reflexión Pedagógica o Registro expresivo* (véase anexo 7), que constituye el plan de acción para la mejora de los indicadores que ameritan seguimiento. Este proceso se realiza en la misma semana o una semana después del seguimiento en el aula. Dicha retroalimentación sirve para evidenciar las áreas de mejora, se elabora el plan y establecimiento de compromisos por parte del docente, se le facilitan indicadores para la lectura continua, se motiva mediante incentivos de desempeño destacado, si es el caso se integran al plan de capacitación entre compañeros de áreas afines. Asimismo, se obtienen criterios para la elaboración de planes de capacitación y acompañamiento para la mejora continua.

En todo proceso de seguimiento también es indispensable aplicar otro instrumento titulado *Registro de opinión y valoración estudiantil* (Véase anexo 5).

Para ello se selecciona una muestra de estudiantes que realizan el llenado de cuestionarios semestrales a través del sistema de notas o con indicadores claves sobre los procesos que cada uno de los docentes debe cumplir en los ambientes de aprendizaje, el nivel de efectividad y satisfacción de los servicios educativos que reciben. Además, expresan sus opiniones con relación a ¿Cuáles actividades les gustan más de acuerdo a cómo las desarrolla el docente?, y, ¿Qué sugieren cambie o se incorpore en el proceso de enseñanza aprendizaje para mejora de las clases?

Con el llenado del instrumento de opinión estudiantil, se evidencia el buen dominio académico de los facilitadores y se resuelven las discrepancias actitudinales que previamente podrían observarse en las clases.

Por tanto, se realiza un seguimiento estructurado a cargo del Departamento Pedagógico institucional, no es un ejercicio del director, sin embargo, es quien lidera el proceso. Este se realiza en línea con la planificación didáctica y su ejecución en los ambientes de aprendizaje. Mientras tanto, en el centro educativo público, como hemos leído arriba, no se visualiza dicha organización o seguimiento. El director brinda las líneas de acción a ejecutar, recibe la documentación y realiza ciertas visitas a los ambientes de aprendizaje, pero no se lleva el seguimiento continuo debido a la falta de tiempo para ello, puesto que el director se encarga de diversas funciones administrativas a nivel institucional y no le es factible realizar la función pedagógica con efectividad.

Los significados que le otorgan los directores al acompañamiento en el aula, son muy relevantes en función de lo que implica la gestión curricular. Están conscientes que el conocimiento del desempeño de sus docentes es la clave para mejorar las prácticas de aula y de esa manera enriquecer el desarrollo profesional. Además, es sustancial al momento de configurar el significado que le confiere a la gestión curricular un director que lleva más de cuatro años de ejercer el cargo.

Considerando que la gestión curricular enfatiza el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas, es apremiante que la observación de clases o acompañamiento al aula concrete pautas consensuadas por el equipo de gestión y los docentes.

La gestión curricular influye en la posibilidad de ayuda mutua, mejor distribución de las cargas, posibilidad de formarse y enriquecerse con las aportaciones de los colegas u otros procesos que cualquiera reconoce. También existe una serie de *contribuciones* que hay que pagar y reglas de juego que se deben cumplir si se quiere actuar efectiva y honestamente como miembros de un equipo.

En el caso de las instituciones educativas trabajar con otros enseñantes supone poner una parte de uno mismo: capacidades, convicciones, grados de libertad al servicio de la organización.

Tal como Weinert (1985:37) recuerda al respecto:

“... el individuo incorpora una parte de su libertad de acción y de decisión a la organización, la transfiere a esta y, por consiguiente, renuncia a ella, lo que a su vez supone que cada uno de sus miembros de la organización ya no es libre para actuar a su albedrío y de decidir de manera autónoma cómo, dónde y cuándo deben hacerse las cosas”.

Esta convicción de que la educación escolar es una tarea colectiva está cada vez más presente entre los docentes de las instituciones educativas. Por eso, cuando se trata de analizar y mejorar su organización y funcionamiento adquieren gran importancia conceptos como: objetivos comunes, trabajo colaborativo, coordinación, división del trabajo. Asimismo, otros como desajustes de intereses, conflicto o negociación. Lo anterior obliga a superar perspectivas de análisis de los centros como instituciones donde los hechos se dan de manera independientes para concebirlos como organismos vivos, culturas o escenarios donde se desarrollan algo más que actuaciones aisladas.

Según el Mineduc (2016: 10) “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.”

La gestión del currículum, en definitiva, vincula diversos mecanismos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, que cada día difunden relación con el mundo escolar. Estos van precedidos de sus propios saberes y se vinculan con el conocimiento, a través de la mediación, facilitación orientación que hacen los docentes en el acto pedagógico instituido que da respuesta a los fundamentos o principios que demanda el Ministerio de Educación.

1.2.3 Indicadores o componentes de la gestión curricular efectiva relacionados con las categorías que la investigación propone

En el marco del Plan Nacional 2021, específicamente en el Documento I, titulado *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (2008:8)*, se ha comprendido la efectividad de la gestión al “conjunto de acciones pedagógicas-administrativas-financieras-organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas.”

En el mismo contexto refiere la efectividad del centro educativo en términos de logros, cuando los estudiantes aprenden lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que pueden forjar el país que queremos. Por ello, las características de la gestión efectiva, imprescindibles suscitadas en el documento citado son las siguientes:

- *Democrática*: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- *Integradora*: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- *Sistemática*: orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- *Inclusiva*: integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- *Comunitaria*: integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- *Eficiente*: hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- *Eficaz*: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

La efectividad en la gestión se logrará, por otra parte, en la medida que el centro educativo pueda orientar todas sus acciones con una intención pedagógica eficiente y eficaz. Dichas acciones deben estar debidamente planeadas y contribuir a que los estudiantes:

- Aprendan.
- Tengan claro qué deben aprender.
- Sepan cómo deben aprenderlo.
- Puedan comprobar si están aprendiendo.
- Sepan aplicar sus aprendizajes.

Con ese propósito, el MINED pone a disposición de los centros educativos herramientas que facilitan el logro de una gestión escolar efectiva: planeamiento institucional (PEI y PEA), dirección escolar efectiva, organización escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional, componentes que constituirán la serie de documentos Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Esta serie se apoya en los documentos “Currículo al servicio del aprendizaje”, “Evaluación al servicio del aprendizaje y del desarrollo” y en la estrategia “Qué ruta tomamos”.

Esta serie de documentos normativos son muy conocidos por el director y coordinaciones de la institución pública porque es quien lidera los diferentes procesos educativos aun con la existencia de consejos institucionales. Su participación es integral puesto que es en ente motivador del quehacer educativo y representante ante el Ministerio de Educación. A diferencia de la institución privada, que, aunque los procesos se desarrollan de forma sistemática y organizada con plena participación de la comunidad, pero no siempre es conecedor de la normativa MINED debido a que la coordinación de disciplina ejecuta la función de representar a la dirección ante el Ministerio de Educación. Con respecto a los

procesos pedagógicos el departamento encargado de dicha función es quien lleva el seguimiento, monitoreo del PEA, PCC, formación y retroalimentación del personal docente.

Por lo anterior, las características arriba descritas se vinculan en el presente estudio con los indicadores o componentes de gestión curricular efectiva que la investigación propone. Tienen sus bases en los documentos normativos del MINED (2008). Las instituciones, tanto en la pública como privada cuentan con estos documentos y son concedores de la mayoría de elementos y requisitos pertinentes a la realidad de cada centro:

2. *Planeamiento institucional*

La comunidad educativa tiene claridad que toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo. La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Además, es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; y b) el operativo, para la implementación de la cotidianidad con el Plan Escolar Anual (PEA).

A. El Proyecto Educativo Institucional contiene los siguientes elementos:

- *Visión*, permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad educativa sueña y desea alcanzar.
- *Misión*, unifica el trabajo y esfuerzo para lograr que las y los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida.
- *Ideario*, permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar por los miembros de la comunidad educativa.
- *Diagnóstico*, permite identificar cuál es la situación real del centro educativo, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.
- *Objetivos generales*, basados en el diagnóstico, constituyen compromisos que asume la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes del estudiantado. Estos compromisos se concretizan en acuerdos que toma la comunidad educativa en los tres proyectos que forman el PEI:
 - *Proyecto Curricular de Centro (PCC)*: contiene los acuerdos que los docentes deben tomar para responder al logro de los objetivos generales del PEI y las causas de los problemas detectados en el diagnóstico del centro educativo. Se toman como referentes el “Currículo al Servicio de los Aprendizajes” y la “Evaluación al Servicio de los Aprendizajes y el Desarrollo”, así como lo establecido en los programas de estudio y otros instrumentos curriculares normados por el MINED.
 - *Proyecto de Gestión (PG)*: contiene acuerdos de la comunidad educativa para asegurar que la organización y los recursos humanos, materiales y financieros se dispongan para implementar los acuerdos del PCC. También contempla la estructura organizativa del centro, el establecimiento de normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que mejoran la eficiencia escolar, considerando lo legal.

• *Proyectos Complementarios (PC)*: se enfocan en apoyar el logro de los objetivos generales y los acuerdos del PCC y PG, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Son acuerdos que por su naturaleza necesitan una estructura, fundamentación y organización propia.

B. Plan Escolar Anual (PEA): se elabora, ejecuta y evalúa todos los años con la participación de la comunidad educativa y permite la implementación de los acuerdos tomados en los proyectos del PEI.

El PEA es una planificación sencilla, que contiene objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros. El PEI y el PEA son dos herramientas de la gestión escolar efectiva que deben estar articuladas con los objetivos y líneas estratégicas del Plan Nacional de Educación 2021 (2005), puesto que el centro educativo es parte de un sistema educativo nacional y debe trabajar en conjunto con otros centros educativos del distrito, municipio y departamento.

Para efectos de verificar el cumplimiento de estos documentos en el ITR y el INSL se utilizó la lista de cotejo N° 1 “Análisis documental” (Véase anexo 3), el cual da cuenta de los procesos de gestión encaminados a la efectividad curricular y de gestión educativa.

De ahí, que, otros indicadores que permiten describir la efectividad de las instituciones, tanto públicas como privadas y que han sido los elementos de verificación precisos en la presente investigación son los siguientes:

1. *Organización efectiva*, porque la forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante, quien pasa un período considerable de su vida relacionándose con la cultura escolar, participando y observando. Se centra en un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan. Por lo tanto, implica concentrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa con el fin de construir una cultura de participación efectiva.
2. *Dirección escolar efectiva*, debido a que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, en el entendido que un director será efectivo cuando:
 - Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
 - Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
 - Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
 - Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
3. *Dinamización del PCC*, que constituye el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes significativos. Para ello, se verifica cómo el director delega responsabilidades al equipo pedagógico en la institución privada e involucramiento directo en esta categoría por parte del director en la institución pública.
 4. *Participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones*, que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa. Es responsabilidad del director delegar el equipo de gestión para garantizar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y actividades con las cuales desarrolla el liderazgo y propicia condiciones para el aprendizaje.
 5. *Planificación didáctica*, el director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar los procesos de planificación didáctica, asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo. Además, debe dinamizar la revisión periódica para asegurarse que los docentes no estén improvisando sus clases y garantizar aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.
 6. *Evaluación pedagógica en el aula*, la cual se realiza a través de visitas al aula y constituyen una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño que se adhiere al proceso de revisión de la planificación didáctica. Para efectos de concretar este indicador se anexa en este documento la lista de cotejo N° 1, (anexo 3) y lista de cotejo N° 4 (anexo 6) que reflejan el seguimiento ejecutado en el Instituto Técnico Ricaldone.
 7. *Desarrollo profesional docente*, el cual está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, considera como insumos:
 - a. Los resultados de revisión de la planificación didáctica.
 - b. La visita pedagógica al aula.
 - c. Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes.

Los procesos anteriores también confieren atribución importante al equipo de evaluación o seguimiento pedagógico y de esa manera es como en la institución pública se hace un intento por cumplir, ya que según sugiere el MINED deben realizar la visita al aula una vez por cada periodo del año; sin embargo, en ese comité de evaluación siempre está involucrado el director y no se realiza el proceso de forma sistemática porque debe cubrir otra serie de funciones administrativas. Mientras tanto, en la institución privada es uno de

los procesos mejor organizados de entre los que ejecuta el departamento pedagógico a quienes el director distribuye las funciones para que asuman la evaluación institucional mediante indicadores educativos específicos del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

8. *Distribución oportuna y pertinente de recursos humanos, didácticos y de apoyo a los aprendizajes*, es decir, la distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar. Esta garantiza la atención adecuada del estudiantado si se organiza con base en los criterios ya establecidos en el documento No. 5 sobre Normativas de Funcionamiento Institucional. Sin embargo, no es suficiente con solo realizar la asignación de nivel, grado o sección, sino que a la vez debe proveer a los docentes de los recursos de apoyo necesarios para llevar adelante con éxito el proceso de aprendizaje.

9. *Monitoreo de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes*, ya que el director, como líder pedagógico, debe trabajar con su equipo docente en identificación y revisión de competencias, indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección. Esta función se delega al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

Para desarrollar la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el MINED ha proporcionado a los docentes el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo” en coherencia con el “Currículo al Servicio del Aprendizaje”. Es necesario que director y docentes revisen el material y tomen acuerdos básicos en el PCC para implementarlos en el aula con sus estudiantes.

1.3. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación se basa en un objetivo general y tres objetivos específicos.

OBJETIVO GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Describir la efectividad de la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las estrategias de gestión curricular implementadas en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango. ➤ Comparar las estrategias de gestión y evaluación de los aprendizajes que utilizan en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.

- Proponer un plan de mejora de la gestión curricular que favorezca la eficacia educativa en instituciones públicas y privadas de educación media en El Salvador.

En los apartados anteriores se ha realizado un abordaje muy significativo sobre la gestión y sus diversas categorías. Se ha identificado como sinónimo de actuación de la administración de los centros escolares donde intervienen diferentes actores (gobierno, directivos, profesores, estudiantes, comunidad); cuya dinámica de trabajo la realizan a través de propuestas creativas y acciones coordinadas que generan cambios en la enseñanza. Es decir que la gestión no solo se reduce a la tarea de ejecutar un proceso sino de lograr cambios y transformaciones. En ese sentido, la falta de capacidad de gestión del currículum no permite, en muchos casos, aprovechar recursos valiosos que se ponen a disposición de los Centros Educativos.

Las exigencias educativas de instalar, monitorear y dar cuenta de resultados del modelo de calidad de la gestión educativa en general han olvidado el contexto en que deben desenvolverse los directores, estableciendo estándares de calidad homogéneos que no se conducen con la realidad escolar y que sólo llevan a la disyunción y frustración profesional. No obstante, estas exigencias además han implicado disponer de nuevas prácticas de gestión curricular, prácticas que también han sido difusas y que nuevamente se han enmarcado en orientaciones que desconocen la capacidad profesional que se debe implementar. Por lo tanto, es de preguntarse:

¿Cuáles son las estrategias de gestión y evaluación de los aprendizajes que determinan la efectividad en el desarrollo de competencias y habilidades? ¿Cómo podemos cerciorarnos que efectivamente en los sistemas educativos, públicos y privados, se está gestionando el currículum para fomentar el aprendizaje de los y las estudiantes? ¿Los directores logran implementar las políticas educativas que demanda el sistema nacional con relación a la gestión curricular?, ¿Han logrado los directores, al interior de sus organizaciones, desarrollar un aprendizaje constante en todos sus actores que permita que los sujetos que coexisten en el centro escolar puedan aprender de sus errores y aciertos? Considerando esas interrogantes es que se hace fundamental identificar y describir cuáles son las estrategias que revelan los directores sobre *gestionar el currículum en su centro escolar* y qué han entendido por gestión del currículum, comprendiendo el significado que le han otorgado a este ámbito en particular.

Ante tal situación, el estudio que se plantea faculta el conocimiento de las prácticas y la comprensión del significado que entregan los directores a la gestión curricular en las instituciones públicas y privadas. Además, se puede determinar qué tan complejo ha sido cambiar la práctica habitual de administrar o implementar el currículum a la hora de gestionarlo en función de fomentar los aprendizajes de los y las estudiantes, y qué lugar ocupa en éste proceso de cambio la *Gestión Escolar*.

I.4. Objeto de la investigación

En esta investigación se propone como ámbito de interés describir la efectividad de la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango. Para ello, es de vital importancia el significado que ha tenido para los directores apropiarse de las nuevas nociones de gestión en lo que respecta a prácticas curriculares al interior de las instituciones públicas y privadas. Asimismo, los acuerdos del PEI y PCC. Estas nuevas nociones se centran principalmente en la capacidad del director de *Gestionar el currículum* del centro escolar, con el fin de mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes. ¿Qué se entenderá por gestionar el currículum?, se entenderá como la capacidad para analizar la realidad particular de cada centro educativo y vincularlo con la implementación del currículum, es decir adecuar lo que viene dado por el Ministerio de Educación al contexto de su institución, estableciendo metas de aprendizaje para su realidad y asegurar sus resultados mediante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La pregunta que surge para la investigación es la siguiente:

¿Qué tan efectiva es la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango?

I.5. Justificación e importancia del estudio

La investigación se fundamenta en la necesidad de identificar estrategias de gestión curricular para compararlas, determinar resultados partiendo de dos modelos institucionales del sector público y privado con características comunes y particulares.

La finalidad última es descubrir ideas relevantes que permitan ofrecerle al personal directivo de las instituciones públicas y privadas las líneas estratégicas y metodológicas que propicien la gestión efectiva del centro a través de una cultura organizacional que dé respuesta a la calidad y pertinencia educativa para reducir el bajo rendimiento estudiantil, ya que uno de los factores comunes en la mayoría de instituciones a nivel nacional, tanto públicas como privadas, es la falta de gestión curricular ejercida por el liderazgo de los directores en función de la gestión docente en el aula.

En ese sentido, radica la importancia de contar con un estudio descriptivo que permita discernir entre la gestión que se realiza en cada una de las instituciones consideradas para la investigación. De ello se determina la forma en que los líderes promueven la participación y suscitan los procesos de formación y promoción docente. Asimismo, la motivación e involucramiento en su quehacer pedagógico, reconociendo sus logros,

consolidando sus debilidades y contribuyendo con incentivos que generen un mayor compromiso educativo.

Lo anterior es de utilidad, en primer lugar para optimizar estrategias institucionales sobre la generación de conocimientos y competencias que permitan apoyar los procesos de gestión curricular, los cuales propician la acción pedagógico-didáctica a partir del manejo adecuado de recursos disponibles, facilitando las prácticas metodológicas por proyectos grupales o en equipos, en segundo lugar, la resolución de conflictos en el aula y en tercer lugar, la generación de un clima agradable para los aprendizajes, sustentando el buen rendimiento académico y los procesos armónicos de la vida estudiantil.

Por otra parte, es muy productivo el hecho de orientar hacia un liderazgo en el cual se deleguen roles y funciones, pero con una visión directiva que demuestre altas expectativas sobre el futuro de los estudiantes en coherencia con las capacidades del personal docente. Procesos dinámicos en los que estén involucrados con altas exigencias y en beneficio conjunto.

Los resultados que a través de este estudio se expresan permiten obtener una visión más profunda de la gestión curricular, logrando conocer y comprender el significado que tiene para los directores gestionar el currículum de una organización educativa. Por otra parte, dichos resultados aportan ideas relacionadas con la toma de decisiones sobre políticas educativas, entorno a la formación de directores, ya que se entregan indicadores para comprender cuáles son las estrategias de la gestión curricular más efectivas desarrolladas por los directores. Los resultados establecen, además, un punto de partida para próximas investigaciones en el ámbito de la gestión directiva. Se espera potenciar un enfoque de gestión curricular que contemple las visiones y percepciones de los directores y que permita que las instituciones educativas sean centros que se desarrollen y mejoren constantemente y por, sobre todo, estén en permanente crecimiento en los aprendizajes escolares.

CAPITULO II: Marco Contextual

2.1 Marco de Referencia

La acción de dirigir una institución en su dimensión curricular implica atender una serie de aspectos referidos a la gestión institucional y a la gestión de los procesos que ocurren dentro del aula. Por lo tanto, el director actúa según sus competencias y habilidades cuando promueve la elaboración del Proyecto Educativo Institucional e interactúa con los docentes a fin de mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Es esta dimensión pedagógico-didáctica, la que, por sus características, brinda especificidad a los centros educativos y la diferencia de la gestión que puede realizar un directivo en organizaciones de otra índole.

Según Dussel (2006:4) el estudio sobre la gestión y desarrollo curricular en América Latina, permite registrar una versión significativa de cómo las instituciones educativas deben ir cambiando la forma de gestionar el currículo debido al afianzamiento de las “sociedades del conocimiento”. La creciente globalización e interconexión mediante las nuevas tecnologías de la información, y su impacto en contextos particulares como los nuestros. Si la difusión de las TICs y de los medios audiovisuales ha puesto en jaque a buena parte de los sistemas educativos en el mundo, en la región latinoamericana, la crisis de la institución escolar como espacio de transmisión de los saberes y de encuentro privilegiado entre las generaciones asume características particulares. Las instituciones no sólo deben competir con otras agencias culturales más rápidas y estimulantes que los modos de transmisión áulicos, sino que muchas veces operan en contextos muy difíciles, y deben lidiar con crisis económicas, crisis políticas, violencias sociales extendidas, y desplazamientos masivos de la población.

El estudioso de las nuevas alfabetizaciones, Gunther Kress (2005:68-69, citado por Dussel (2006: 4-6) expresa algo similar con relación a lo que se le pide a la escuela que enseñe:

“En un mundo de inestabilidad, la reproducción ya no es un tema que preocupe: lo que se requiere ahora es la habilidad para valorar lo que se necesita ahora, en esta situación, para estas condiciones, estos propósitos, este público concreto, todo lo cual será configurado de forma diferente a cómo se configure la siguiente tarea.”

Kress destaca que hoy día a nivel cultural y práctico, resulta difícil convencer a los jóvenes porque reflexionar y analizar es una actividad valiosa para sus vidas; esta afirmación, que puede ser tomada a la ligera, debería ser sin embargo objeto de profundo análisis, pues plantea un desafío muy grande a las formas tradicionales en que se organizó la transmisión del conocimiento en las instituciones educativas. A la fecha no ha cambiado debido a que los puestos de trabajo y sus funciones, la forma en que se organiza el trabajo de los docentes, la estructura de los “contratos de trabajo” y la organización en áreas y disciplinas, no se transformaron al mismo ritmo que se transformó la sociedad y la cultura.

La estructura organizativa y administrativa, a lo largo de los años permanece estable, es decir, la forma en que pensamos que deben organizarse, y lo que pensamos que es una buena enseñanza. Esta manera de entender “qué es una escuela” sigue siendo bastante parecida a lo que se pensaba en el pasado.

Distintos analistas europeos y norteamericanos (Tyack y Cuban, 1995; Viñao, 2002; Dubet, 2004; Vincent, 1994) hablan de la crisis de un modelo o forma escolar, y al mismo tiempo de la persistencia de una cierta gramática o núcleo duro de reglas y criterios que resisten los cambios y que es más poderosa que los intentos de los reformadores y de los expertos científicos de modificar la vida de las escuelas.

El sociólogo británico Anthony Giddens (2000:30), por su parte, se refiere a las instituciones-cascarón que no saben cómo hacer frente a las transformaciones:

“Donde quiera que miremos, vemos instituciones que parecen iguales que siempre desde afuera, y llevan los mismos nombres, pero por dentro son bastante diferentes. Seguimos hablando de la nación, la familia, el trabajo, la tradición, la naturaleza, como si todos fueran iguales que en el pasado. No lo son. El cascarón exterior permanece, pero por dentro han cambiado –y esto está ocurriendo no sólo en Estados Unidos, Gran Bretaña o Francia sino prácticamente en todas partes-. Son lo que llamo instituciones cascarón. Son instituciones que se han vuelto inadecuadas para las tareas que están llamadas a cumplir.”

Para Giddens (2000), existe un estancamiento de las nuevas formas de producción y construcción de los saberes. La misma idea de transmisión y de largo plazo está en crisis. Cada institución resuelve de acuerdo con su contexto, docentes quejándose de que los estudiantes ya no son como antes, adultos retirándose de su autoridad ante el cuestionamiento, y en algunos casos, instituciones que se sienten como un último linaje defendiendo los valores humanistas que ya nadie defiende en la sociedad, vinculados con sospecha y disgusto con la sociedad que les rodea.

En el estudio de Inés Dussel (2006) también orienta que las formas de trabajo en la sociedad y en la escuela han cambiado, y eso hace que las escuelas respondan más desde perfiles institucionales propios. Cita a Richard Sennett (2001) y Boltanski y Chiappello (1997) quienes ponen de manifiesto que uno de los nuevos organizadores del trabajo es la idea de “proyecto”: las perspectivas de empleo se limitan a los proyectos que estén en marcha, la gente vive de un proyecto a otro, y tiene pocas perspectivas de pensar en el largo plazo. Lejos de establecer una forma de construir colectivos más solidarios, esta inmediatez de la organización laboral parece minar las posibilidades de estructurar imaginarios de futuros mejores para todos. La idea de proyecto, en la pedagogía y en la organización de las escuelas, tiene otras raíces, más lejanas y asociadas a otras preocupaciones. Surgió en la segunda década del siglo XX como una forma de configurar la enseñanza que superara la fragmentación disciplinaria y como una manera de acercar la escuela a los problemas contemporáneos (por ejemplo, uno de los primeros textos al respecto, el de William Kilpatrick, se proponía como eje del proyecto pedagógico el estudio de la varicela y el sarampión en la zona geográfica aledaña a la escuela, (cf. Kliebard, 1986).

Sin embargo, en la organización escolar, la introducción de los proyectos (más recientemente, el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular) también evidencia impactos similares a los señalados por Boltanski y Chiappello (1997). La escuela es “bombardeada” (así lo manifiestan muchos docentes y directivos) por múltiples proyectos, que no siempre se perciben como propios, y que, aunque lo sean, y logren estructurar un perfil institucional fuerte, no siempre consigue sobreponerse a la fragmentación y autonomía institucional que ellos implican. El proyecto puede organizar la

actividad del año; sin embargo, cabría preguntarse si ayuda a considerar el largo plazo de la educación, la inscripción en un sistema, el lugar como adultos transmisores de la cultura, todas las bases fundamentales de la estructuración de la acción escolar. No obstante, las ideas planteadas en el estudio, hacen reflexionar sobre los replanteamientos que deberían establecerse en la planeación y diseño curricular, sabiendo que es una guía institucional que orienta la acción en su desarrollo práctico y pertinente con los requerimientos contextualizados.

Por tal razón en las definiciones de currículo, Miguel Ángel Zabalza (1987: 12) se refiere al “proyecto que determina los objetivos de la educación escolar, es decir, los aspectos del desarrollo y la incorporación a la cultura que la escuela trata de promover y propone en un plan acción adecuado para la consecución de los objetivos.” Se entiende que el currículo concreta el conjunto de oportunidades de desarrollo personal y de adquisición de nuevos aprendizajes que los centros ofrecen a los sujetos en edad escolar, tanto, lo que han de aprender, así como los recursos puestos a su disposición para lograrlo (profesorado, instituciones, materiales). Además, se atribuyen dos funciones básicas al currículo:

- a. *Publicidad*, porque a través del currículo se busca hacer explícitas las intenciones del sistema educativo.
- b. *Orientación*. Sirve como guía para orientar la práctica pedagógica.

En realidad, no se trata solo de intenciones educativas, sino también de las condiciones que se ha de pretender para hacerlas efectivas. Dichas condiciones se refieren a los contenidos formativos que se impartirán, los métodos didácticos pertinentes al sistema de organización institucional, a los recursos materiales y servicios de apoyo, a la cualificación de los profesores y el estilo de desempeño que se espera de ellos, lo cual es coherente con las cuatro preguntas básicas que suponen aportes a esa orientación de la acción educativa, tal como se ha descrito en el capítulo I de este documento: ¿qué enseñar?, ¿cuándo enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿qué, ¿cómo y cuándo evaluar? De esa manera se produce en el currículo una dialéctica permanente entre exigencias y orientaciones para poderlas satisfacer y se pueden extraer diversidad de finalidades que clarifican más el sentido del Proyecto Curricular enfocados a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y que en la práctica están vinculadas con la gestión, las cuales se especifican en cuatro razones importantes:

Primero, la gestión curricular le propone una respuesta no sólo a los problemas de carácter educativo, sino también a los de carácter económico, político y social, y consecuentemente, debe ser efectiva con el propósito de garantizarles a los estudiantes una mejor formación tanto individual, como social. Segundo, el currículo como proyecto concretado en un plan construido y ordenado, hace relación a la conexión entre unos principios y una realización de los mismos, algo que ha de comprobarse, y que en esa expresión práctica es donde concreta

su valor. Tercero, el currículo concentra los objetivos, planes, propuestas y contenidos de la enseñanza que son vitalmente importantes para el desempeño de los estudiantes y el fortalecimiento de los docentes.

Cuarto y último punto de importancia es que, por lo anterior, el currículo, con todo lo que implica en cuanto a sus contenidos y formas de desarrollarlo, es un punto central de referencia en la mejora de la calidad de la educación (estándares) y de la enseñanza, en el cambio de las condiciones de la práctica, en el perfeccionamiento de los docentes, en la renovación de las instituciones escolares en general, y en los proyectos de innovación de los centros educativos. Entonces, es imperativo reconocer la urgencia que se le atribuye a la gestión curricular en cuanto a mejorar la calidad de educación de los estudiantes, proceso comprensible bajo las fuentes psicológicas del currículo, las cuales proporcionan ideas sobre la forma en que los jóvenes de educación media y de las distintas edades adquiere los aprendizajes.

Además, estos elementos concretizan problemas que pueden presentar algunos estudiantes según los procesos de aprendizaje o situaciones complejas. Por eso es importante adecuarlos a las particularidades del estudiantado y de cada centro, etapa y salón de clase. Desde luego, seleccionando y creando los métodos y técnicas de enseñanza de forma contextualizada.

En la misma línea, Colón (2003) realizó una investigación sobre el liderazgo transformacional en el cual considera que la gestión curricular en la actualidad debe estar supeditada a los cambios y contingencias por la cual se enfrentan las organizaciones escolares a fin de lograr la efectividad en el proceso educativo. El propósito del estudio fue caracterizar el liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio Independencia.

Las conclusiones se encaminaron a la poca capacidad para promover la participación y comunicación de las decisiones oportunamente. Además, carecen de un sistema de relaciones horizontales, no incentivan la acción pedagógica de los docentes, no se estimula el uso de estrategias para la resolución de problemas pedagógicos, no facilitan la formación y actualización de su personal, no hay seguimiento y evaluación de la gestión. Colón recomienda: fomentar el liderazgo transformacional en los directores de instituciones con el fin de propiciar en estos una cultura de participación, la construcción colectiva de la visión compartida, la comunicación permanente de las metas, la motivación, el reconocimiento del trabajo docente, el logro tangible de los cambios mediante un adecuado seguimiento y control de los programas, planes y proyectos de la institución.

El aporte del trabajo realizado por Colón al presente estudio de investigación está en el hecho de que, el autor reconoce el liderazgo transformacional como modelo a seguir por los directivos modernos, por lo que confirma que este modelo de liderazgo es el que se ajusta a la situación actual, por tanto, da sustento a su aplicación en el ámbito comunitario.

Estas ideas, sin duda, ayudan a consolidar una de las competencias gerenciales relacionadas con el liderazgo que deben tener los directivos de las instituciones educativas públicas y privadas de educación media en El Salvador.

La realidad institucional vista a través de esta investigación focaliza el liderazgo situacional debido a que los directores actúan según las circunstancias vinculadas con los diferentes procesos que se experimentan en las instituciones y de esa manera también se distribuyen las acciones. Sin embargo, es muy característico que el liderazgo se ejecute de manera participativo democrática más en el director de la institución pública, que además es líder pedagógico porque está totalmente involucrado en todos los procesos educativos, además, posee amplio conocimiento de las normativas establecidas por el MINED. Mientras tanto, en la institución privada, el liderazgo del director se puede caracterizar como delegador, puesto que se genera mucha participación de la comunidad educativa pero cada procedimiento se realiza a partir de las funciones que a cada coordinación, consejo o docente le corresponden. Desde luego, todo proceso está diseñado según los acuerdos que en conjunto se determinan.

2.1.1 Efectividad de la Gestión Curricular

En capítulos anteriores se ha escrito que para lograr la gestión curricular efectiva en las instituciones educativas se requiere de buenas prácticas, protagonizadas por los principales actores de la comunidad educativa. Esto conlleva a la integración de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizacionales y de evaluación orientada al logro de aprendizajes de los estudiantes.

Gustavo Ramos Ramírez en su tesis doctoral sobre *Eficacia Escolar en El Salvador* (2013:38), cita a Fernández, Trevignani y Silva (2003:10) quienes afirman que la escuela es eficaz “*cuando obtiene buenos resultados académicos en las áreas básicas de la educación escolar (matemática y lengua), a pesar de estar trabajando con una población estudiantil proveniente de clases sociales subalternas, obreras o urbano-marginales o también con minorías étnicas marginadas*”.

Por otra parte, concreta que en el período tardío de los ochenta y noventa estigmatizaba una escuela orientada a la búsqueda de la calidad como sinónimo de eficacia escolar. En efecto, Lezzotte (1989:817) define una escuela eficaz como aquella “*que puede en términos de resultados reflexionar sobre su educación para la teoría del aprendizaje y demostrar la presencia conjunta de calidad (niveles altos aceptables de rendimiento) e igualdad (que no haya diferencias en la distribución de ese rendimiento entre los principales conjuntos de la población infantil)*”.

Se retoma textualmente de la misma tesis del Dr. Ramos que, en el caso de Lezzotte y Mckee (2011:11), veinte años después de realizar diferentes análisis de correlaciones o factores de eficacia, aseguró que: “*las escuelas eficaces son aquellas que tienen altas expectativas de logro de todos sus estudiantes sin que esto signifique que haya una separación del grupo mayoritario del resto de la población estudiantil, permitiendo así una calidad y equidad de la educación para todos.*”

Por otra parte, Murillo (2003:2) establece que “una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”.

Obsérvese que existe diversidad de definiciones similares a las planteadas por estos autores, quienes son claros en cuanto que una institución educativa logrará la eficacia siempre y cuando dé cumplimiento a las metas y objetivos que se propone en el Proyecto Educativo Institucional, sin distinción alguna, puesto que hacen referencia a la equidad e integridad de la persona para educarse en un ambiente diversificado en el cual los conocimientos previos en el quehacer social, económico y cultural de procedencia no serán obstáculo para descubrir sus potencialidades y el alcance de altas expectativas de desarrollo integral.

Las dimensiones y categorías utilizadas en esta investigación se derivan del objetivo general y objetivos específicos planteados en el capítulo 1.3:

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Efectividad de la gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planeamiento estratégico. • Desarrollo profesional docente. • Participación del personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este grupo de categorías se han descrito en el capítulo 1.2.2 vinculadas con el enfoque de la investigación. La información se obtuvo mediante la observación durante las visitas a las instituciones, asimismo, a través de las entrevistas aplicadas a directores, coordinadores y docentes de las dos instituciones en estudio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos del currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina a través del rendimiento académico de los estudiantes con base en los promedios de calificaciones analizados por los directores y docentes. Por otra parte, con la evaluación externa de pruebas estandarizadas PAES, que en los últimos tres años se han incrementado los resultados y el número de reprobación ha sido mínimo. A partir de los resultados de cada periodo se realizan planes de mejora, asimismo, se analizan los resultados PAES para plantear mejoras pertinentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de metas en el PCC. 	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta curricular de las instituciones se ajusta al currículo nacional. En el PCC se describen los objetivos generales con base en el PEI, la metodología, el alcance de los contenidos e indicadores de logro, la propuesta pedagógica y los acuerdos que el director y equipo docente dispone implementar durante el año lectivo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos pedagógicos o Propuesta Pedagógica. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones se destacan por una excelente participación de directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Cada actor está organizado en más de una comisión para liderar la Gestión curricular. Las decisiones y acuerdos, sobre todo, de estudiantes y docentes son protagónicas para el logro efectivo de los servicios educativos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades extracurriculares y co-curriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como se ha descrito en capítulos anteriores y subsiguientes, las actividades extracurriculares en jornadas extendidas son estratégicas para el desarrollo de competencias ciudadanas y productivas, ya que abonan a la consecución de los objetivos curriculares. Además, se vinculan con las proyecciones comunitarias desarrolladas como pasantías o servicio social estudiantil en empresas de las zonas aledañas de cada institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de formación docente implementados en

	<p>programa de formación docente en servicio en la institución.</p>	<p>las dos instituciones investigadas están orientados con base en los objetivos y propuesta pedagógica. Debido al nivel de formación técnica, los docentes necesitan estar actualizándose constantemente para fortalecer su práctica pedagógico-didáctica. Se hizo revisión de los documentos y tal como hemos visto, en la institución privada se realiza el seguimiento continuo porque existe un departamento dedicado a esa función. En ambas instituciones se revisan las planificaciones, existe seguimiento en el aula mediante las visitas a las clases, desarrollo de talleres, cursos, diplomados o estudios formales, así como procesos de inducción y retroalimentación a su práctica.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de marco normativo MINED e institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos curriculares se ejecutan de acuerdo con los dictámenes, leyes y normativas que demanda el Ministerio de Educación, desde luego, se recrea la mística autónoma de cada institución.

2.1.1.1 Gestión curricular efectiva del sector público y privado en el nivel medio

La diversidad que aporta el sector público con respecto al privado en El Salvador tiene cierta relatividad que depende de la gestión administrativa de los mismos. Además, es de segmentar según estratos socioeconómicos, sus objetivos, misiones y visiones, favoreciendo en los sectores medios-bajos y bajos la entrega de hábitos y disciplina por sobre la excelencia académica. En la institución pública en estudio un buen número de estudiantes proceden de comunidades marginales, con ingresos básicos y alrededor del 72% de padres que trabajan en el país o fuera de él. Una buena proporción está vinculada con actividades productivas en los servicios y en áreas del sector informal de la economía, constituyéndose esto en una oportunidad para mejorar las capacidades de gestión laboral que el mismo centro tiene dentro de sus prioridades.

De ahí, que, la cobertura del centro, presenta déficit permanente, sobre todo para aquellos jóvenes más pobres que demandan una formación técnica formal y no formal que les permita integrarse adecuadamente y con ventajas al mercado de trabajo. La demanda duplica la capacidad de absorción del centro, ya que anualmente es capaz de egresar alrededor de 460 estudiantes, atendidos por 50 docentes. No obstante, la demanda real acumulada de aspirantes es de 1240 inicial y 1300 final debido a los procesos de deserción, relativos al contexto de delincuencia muy característico de la zona, así como la apatía académica, condiciones de salud física y emocional de estudiantes en deterioro y vulnerabilidad, condiciones económicas, entre otras.

Por otra parte, es de referirse a la dificultad de neutralizar aquellos aspectos que están relacionados con los mecanismos de selección y exclusión de estudiantes que cada institución realiza durante el año, con lo cual la comparación adquiere indicios muy complejos, pues claramente no estaríamos ante instituciones sometidas a la misma normativa.

En el INSL la selección de los estudiantes se desarrolla con una metodología de opciones a través de un curso de inducción de un mes de duración en el cual se les brinda formación en las áreas básicas de Matemática y Gramática; asimismo, se les proporcionan prácticas de informática y un programa de orientación vocacional desde el cual se busca potenciar la incorporación de estudiantes al bachillerato técnico.

En el ITR, el proceso de orientación vocacional se desarrolla cada año en los meses de junio y julio con educandos de Tercer Ciclo que estudian en la misma institución, por tanto, existe una ventaja en cuanto a resultados porque llevan una dinámica de trabajo propia de la institución.

El proceso de selección se organiza en cinco módulos que constituyen los pasos indispensables para que los estudiantes sean admitidos en la institución:

1. *Módulo informativo* en el cual se detallan los primeros pasos relacionados con la adquisición de solicitudes y devolución de las mismas.
2. *Módulo de diagnóstico*, titulado: “Explorando mis fortalezas”. Este proceso se realiza en el mes de septiembre mediante una serie de pruebas psicológicas (pruebas de habilidades psicomotrices, test de hábitos de estudio, test de personalidad e intereses, test de aptitudes escolares) y académicas. Estas últimas sirven para realizar un diagnóstico en las competencias de Matemática y Lenguaje. Después del proceso de pruebas y con resultados específicos por estudiante, se publican nóminas y horarios. Como parte del proceso de inducción se realiza una jornada de orientación vocacional durante la Expotécnica, la cual se desarrolla a finales de septiembre. Los encargados de orientar a los aspirantes de nuevo ingreso son los estudiantes del Consejo General. El objetivo de esta tarea es que los aspirantes, además, de recibir orientación con respecto a los proyectos técnicos científicos, adquieran mayores conocimientos con respecto a la especialidad de su elección.
3. *Módulo de familia “conozcámonos”*. Consiste en la publicación de listados de estudiantes preseleccionados para entrevista, lo cual no indica que hayan sido aceptados para el nuevo año escolar. A la entrevista asisten los estudiantes acompañados de su padre, madre de familia o responsables y les atiende el Gestor Escolar, Coordinador Técnico, Coordinadora de Disciplina, Coordinadora de Psicología y Coordinador Salesiano o Guía Espiritual, respectivamente. El objetivo de dicha entrevista es tener un contacto personal que permita conocerse mejor en un ambiente de apertura y cordialidad, además de reflexionar la normativa de convivencia institucional, los resultados de las pruebas. Asimismo, se otorgan los requisitos para continuar en el proceso de selección. En caso de no presentarse a entrevistas, se anula el proceso de admisión.
4. *Módulo de matrícula “Bienvenido a la familia”*. En este se realizan paso a paso los rubros de matrícula, inducción y entrega de la documentación requerida.

5. *Módulo de inducción* “Iniciando el camino”. En este módulo da inicio el proceso de inducción de una semana con horario de lunes a viernes en el mes de noviembre, una vez que se haya concluido el itinerario de matrícula. Es indispensable que los aspirantes reciban inducción en todas las asignaturas básicas, técnicas y formativas (incluyendo la formación salesiana). También se verifica el cumplimiento de normas disciplinarias y académicas para que el estudiante continúe sus estudios en la institución. En caso de quedar condicionado académicamente tiene la opción de participar en un curso de nivelación en horario extendido e inclusive días sábados durante los primeros meses del año, en el cual recibe formación con respecto a técnicas de estudio, así como de competencias lingüísticas, lógica matemática, inteligencia emocional, entre otras.

La cobertura demandada cada año en el ITR es de 1500 estudiantes, atendidos por 83 docentes, con déficit de deserción de entre 30 y 50 por diferentes razones, ya sea por traslados a otros municipios, familias que emigran al exterior, situación económica o condiciones disciplinarias.

Evidentemente en los sectores medios-bajos o privados entregan una educación efectivamente diferenciada en términos de resultados escolares que, en los públicos debido, no solo a los estrictos procesos de selección, también por la accesibilidad a otro tipo de recursos, tanto en el hogar, como en la institución, lo cual contribuye a un mejor rendimiento. Adquieren capacidades técnicas, compensación de dificultades socioeconómicas y familiares; tienen un mayor apoyo de parte de los padres, menores dificultades de aprendizaje, un desarrollo del pensamiento acorde con el contexto social en el que se encuentran, adherido a que los padres poseen un nivel educacional superior.

Además, en las variables de gestión del presente estudio, las diferencias significativas se ven favorecidas por el seguimiento pedagógico y la formación continua que recibe el personal docente, aporte importante que genera mejores resultados en los estudiantes.

Ya en la Ley General de Educación, artículo 48 (p.49), expresa que el currículo nacional es la normativa básica para el sistema educativo tanto del sector público como privado; sin embargo, dejará un adecuado margen a la flexibilidad, creatividad y posibilidad de adaptación a circunstancias peculiares cuando sea necesario y es lo que se evidencia porque cada institución se caracteriza por su mística particular de acuerdo al contexto en el cual se desarrolla y los recursos con los que cuenta.

Por ello el contenido del artículo 49 se cumple de forma aislada, según indica este artículo, el Ministerio de Educación mantendrá un proceso de investigaciones culturales y educativas tendientes a verificar la consistencia y eficacia de sus programas, así como para encontrar soluciones innovadoras a los problemas del sistema educativo, los cuales no se ven resueltos porque cada vez más se generan desequilibrios con respecto a los resultados nacionales. Seguidamente el artículo 50 hace referencia a que la orientación tendrá carácter formativo y preventivo, contribuirá al desarrollo de la personalidad del educando, a la toma de decisiones acertadas, en relación con las perspectivas de estudio y ocupación, para facilitar su adecuada preparación y ubicación en la sociedad.

Específicamente al referirse a educación media el artículo 23 (pp. 46-47), establece los objetivos siguientes:

a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y, b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país. Los planes y programas de estudio desarrollados en cada institución a través de estrategias propias son los mecanismos que garantizan la efectiva movilidad horizontal.

Con respecto a los centros privados de educación, artículo 79 (p.53) la LGE establece que 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.

El artículo 80 orienta sobre El acuerdo Ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación, el cual deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca.

2.1.1.2 Gestión Curricular efectiva

Para que en una institución se evidencie la gestión curricular efectiva es importante referirse a las buenas prácticas directivas y de liderazgo pedagógico que ejerce el director institucional, ejercicio que en las dos instituciones es inherente a la diversidad de funciones que a los directores les corresponde desempeñar. Además de la experiencia en aula, lo cual proyecta una dinámica de trabajo activa y empática con los colaboradores de las diferentes áreas. Por ejemplo, en el Instituto Nacional Santa Lucía, el director tiene 16 años de dirigir la institución y 22 años en el ejercicio docente. Este dato es importante porque refleja seguridad y estilo propio con respecto al desempeño, conocimiento e identificación institucional.

En el Instituto Técnico Ricaldone, también se visualiza un amplio conocimiento de la mística institucional, en primer lugar, porque en su juventud estudió en dicho centro, lo cual le permite una identificación y empatía plena con los estudiantes, no así con los docentes. Por otra parte, a la fecha lleva 5 años en el ejercicio directivo, tiempo en el cual ha logrado ordenar diversos procesos institucionales, principalmente en lo referente a organización, ya que ha distribuido correctamente las funciones que a cada área le competen: administrativa, académica, técnica, de gestión escolar, recursos humanos, gestión empresarial, disciplina, servicios generales, psicología y desde luego, el área pedagógica con la cual trabaja

directamente para apoyar el buen desarrollo curricular y la formación profesional a partir de procesos de seguimiento estructurados con programas mensuales y semestrales.

Indudablemente la dirección escolar es determinante para una gestión curricular efectiva y obtener logros significativos que garanticen el desarrollo de competencias en los estudiantes y que lo aprendido les sirva para la vida.

Por ello la dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas. Con ese fin se creó el documento de “*Dirección Escolar Efectiva*” (MINED, 2008) el cual brinda a los directores de los centros educativos una guía o conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo cotidiano y que, de ponerlas en práctica, les servirán para alcanzar mayor efectividad en la gestión escolar y a mejorar cualitativamente la efectividad de la dirección escolar.

En la medida que los directores sean efectivos en la gestión, sus centros educativos también reflejan el prestigio, contribuyendo al logro de la línea estratégica No. 2 “*Efectividad de la Educación Media*” y línea estratégica No. 4 “*Buenas Prácticas de Gestión*” del Plan Nacional de Educación 2021.

Lo importante del proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar es el paso de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.

La preocupación e interés de que se trabajen los 200 días de clases y se desarrollen los contenidos de aprendizaje del programa de estudios, con el fin de que los estudiantes logren las competencias y aprendizajes para la vida, es una manifestación de la centralidad en lo pedagógico.

En dicho documento “*Dirección Escolar Efectiva*” no se especifica el término de gestión curricular como tal; sin embargo, las características conceptuales orientan hacia un mismo fin. Por tanto, se entiende la dirección escolar efectiva como:

“el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.” (MINED, 2008: 6).

En las primeras líneas de este apartado se expresa que, la efectividad está estrechamente relacionada con la pasión que transmiten los directores y es esa visión estratégica armónica que contagia a su comunidad educativa con respecto al desarrollo óptimo del trabajo y

plasma los objetivos y el sentido de los mismos en los diversos procesos organizacionales, estableciendo un clima de confianza porque todos comparten una intencionalidad pedagógica en función de los aprendizajes de los estudiantes.

2.1.1.3 Gestión Curricular en el sector público y privado

Tal como hemos leído en el capítulo 1.1, la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - del quehacer humano. Existen distintas maneras de concebir la gestión curricular, pero aquí se ha considerado en términos de autores como Serafín Antúnez, Fancy Castroo Rubilar, Grundy, Ander-Egg y otros según los procesos involucrados. En este marco, el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtiene con definiciones que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus compromisos institucionales relacionados con el Proyecto Educativo Institucional (o Planeamiento Estratégico Educativo), la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre las personas.

Sin embargo, la disyuntiva entre la gestión pública y privada se encuentra claramente delineada en discrepancias precisas de explicar, como ya se ha descrito en apartados anteriores, por ejemplo, en cuanto a rendimientos producen mejores resultados cognitivos en el sector privado porque proporcionan un ambiente más seguro, con procesos disciplinarios sistematizados y académicamente con mayores exigencias que en el sector público.

En el sector público, los ambientes de aprendizaje o clima del aula, a la vez que estimula a los estudiantes, ejerce un control efectivo sobre sus comportamientos, orientado a lograr niveles de excelencia. Pero en el sector privado, construyen ese clima con base en una mayor participación de los padres, creando un compromiso, moralmente consensuado entre sus miembros (docentes, directivos y padres) acerca de la enseñanza, los fines, las normas de convivencia y de funcionamiento institucional.

Por otra parte, el resultado depende del tipo de estudiantes que asiste. Las instituciones privadas atraen a los estudiantes de más alto nivel socioeconómico y consecuentemente, tienen mayores oportunidades de desarrollar aptitudes y actitudes escolares por el acceso a herramientas tecnológicas con más facilidad que un estudiante del sector público.

No obstante, la oportunidad de aprendizaje es un factor muy marcado y no necesariamente dependiente del clima institucional. Según Carroll (1963), *el aprendizaje está en función del total de tiempo que el alumno efectivamente dedica a una determinada tarea de aprendizaje con relación a ello también requiere de la perseverancia y la aptitud del estudiante.*

El tiempo dedicado, obedece al tiempo curricularmente asignado para el aprendizaje del contenido específico y del que dispone el estudiante para aprenderlo. Desde el punto de vista institucional, se sitúa la programación óptima para determinados contenidos (del currículo de referencia) y el que el docente dedica, de manera efectiva a esos contenidos en los diversos ambientes formativos. Por otra parte, se vinculan todas las actividades extracurriculares que exceden el tiempo promedio de los estudiantes en la institución.

La oportunidad de aprendizaje variará, por otro lado, no solo de acuerdo con el tiempo que el estudiante dispone para su estudio más allá del horario escolar, sino también depende de la diversificación de técnicas y estrategias metodológicas aplicadas a los estilos de aprendizaje de cada estudiante. Por ello es importante la contextualización de situaciones problemáticas de modo que la tarea a realizar sea significativa y responda a las demandas de la sociedad del conocimiento y la información.

2.1.2. Estrategias de gestión curricular

De acuerdo con el objeto de estudio, apartado 1.3, se sintetizan a continuación las principales categorías vinculadas con las estrategias de gestión curricular:

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Estrategias de gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de elaboración del PEI, que incluye PEA y PCC. 	<ul style="list-style-type: none"> En este indicador se valora el involucramiento que el equipo docente posee en conjunto con los directores en el diseño, planificación e implementación de los procesos enfocados a la gestión curricular. El director, es quien lidera los procesos y aunque no esté presente (caso de la institución privada) confía plenamente en la consecución de metas encaminadas a la misma visión, misión y filosofía institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de elaboración de Acuerdos Pedagógicos o Propuesta Pedagógica. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de distribución de carga académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso objetivo que se determina según el perfil docente en conjunto con los coordinadores de áreas académicas y técnicas. Se considera importante, además, la rotación de funciones, evitando la zona de confort y fortaleciendo destrezas, habilidades y desarrollo de competencias dentro de la misma institución.
	<ul style="list-style-type: none"> Organización y funcionamiento de equipos institucionales (gestión, pedagógica, evaluación, otros). 	<ul style="list-style-type: none"> Con la existencia de equipos de gestión, evaluación y seguimiento pedagógico ha sido posible liderar diversos procesos de mejora con respecto al desempeño del personal docente en sus diferentes roles a nivel institucional, asimismo para dar seguimiento oportuno con respecto a la planificación y ejecución en el aula.
	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de organización para la supervisión del personal docente: observaciones de clase, revisión de planificación docente y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Es en la institución privada donde se logró constatar con efectividad la organización del proceso de supervisión, al cual se le llama seguimiento pedagógico. Está vinculado con la retroalimentación, asesoramiento y capacitación continua a través del programa de formación docente que realiza cada tres años y se actualiza anualmente.
	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de elaboración del programa de formación de docente en servicio de la institución. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección del personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se determina según lo establece el Ministerio de Educación, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado del reclutamiento del personal. Consideran formularios previamente organizados para ello. En la institución privada también cuentan con un plan de evaluación dirigido por el Departamento Psicológico.
--	--	--

2.1.2.1 Funciones estratégicas del director para el logro de la efectividad en la gestión curricular

La función del director como responsable de la gestión, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder, consciente del propósito y compromiso con el centro escolar y que goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ellos se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y que dicho aprendizaje les sirva para la vida. Para lograr una gestión escolar efectiva y según el documento 4 titulado *Dirección Escolar Efectiva (2008)*, el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

I. Director- líder

El director es el líder principal del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-líder efectivo será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.

- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, el director líder asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

A. Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

B. Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

C. Gestor de recursos

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

D. Organizador y planificador de acciones:

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

2. Director líder pedagógico

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. Además, convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí,

más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. El MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El Director como líder pedagógico asume los roles que a continuación se detallan:

A. Gestor del currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los estudiantes, uso de espacios educativos y recreativos, entre otros.

B. Promotor del cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes, propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

C. Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

2.1.3 Estrategias de evaluación de los aprendizajes

Las estrategias de evaluación de los aprendizajes se vinculan con las categorías de la siguiente tabla:

DIMENSIÓN	Estrategias de evaluación de los aprendizajes
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del sistema de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de evaluación se rige mediante el documento actualizado en el 2016 “Evaluación al Servicio de los Aprendizajes y del Desarrollo” (Mined). Se evalúa cada actividad con instrumentos previamente elaborados como

de los aprendizajes en cada una de las disciplinas.	rúbricas, escalas estimativas o valorativas, listas de cotejo, preguntas guía, tablas de especificaciones, pruebas objetivas y el proceso particular de estas instituciones es la metodología por proyectos aplicando las seis etapas de la acción completa (informar, planificar, decidir, ejecutar, controlar y valorar).
• Diseño del perfil de salida de los estudiantes.	• Se analiza dentro del PCC de acuerdo con las competencias de cada nivel y especialidad, focalizando los indicadores o criterios de logro.
• Análisis de las actividades de evaluación según la propuesta pedagógica o PCC.	• Se valora la pertinencia de las actividades y se realizan las actualizaciones necesarias de acuerdo con las necesidades de la población estudiantil y las demandas tecnológicas del contexto.
• Revisión de pruebas escritas para final de unidad o final de periodo.	• En el caso de la institución pública realiza las revisiones el comité de evaluación institucional y en la institución privada se encarga el Departamento Pedagógico a través de una tabla de especificaciones que permita evidenciar los contenidos, indicadores de logro, niveles de complejidad y procesos de pensamiento que desarrollará según el ítem que el docente deberá redactar en la prueba. El objetivo es que no se realicen pruebas ligeramente conceptuales, sino que estén enfocadas en el desarrollo de procedimientos.
• Procesos de devolución de resultados de evaluación a los padres/madres y estudiantes.	• El proceso de entrega de notas y conducta se realiza eficientemente a través de las reuniones con padres de familia, previniendo posibles sanciones, establecidas en la normativa educativa. • Algunos de los padres de familia no están interesados en asistir a las reuniones que los profesores guías solicitan, lo cual refleja el poco interés por conocer la situación académica y conductual de su hijo o hija.
• Procesos de recuperación de notas y refuerzo académico.	• Tal como lo establece la normativa Mined, se realiza en periodo ordinario después de cada periodo y de no haber alcanzado los promedios que ameritan aprobación, los estudiantes realizan el refuerzo extraordinario dictaminados por el Ministerio de Educación según los niveles académicos. Los docentes organizan actividades enfocadas en el desarrollo de procedimientos académico-técnicos o proyectos formativos basados en las seis etapas de la acción completa.

2.1.3.1 Roles estratégicos de los directores para el logro efectivo de aprendizajes

Los roles estratégicos que un director institucional debe cumplir para el logro efectivo de los aprendizajes son los siguientes:

I. Evaluador

Reflexiona junto con los docentes sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos o evidencias visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

2. Dinamizador de la información

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia. Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación. Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información. Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

3. Auto evaluador de su desempeño profesional:

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

2.1.4 Plan de mejora de la gestión curricular

El plan de mejoramiento tiene como finalidad, contribuir en la implementación de estrategias relacionadas con las dimensiones y categorías de gestión curricular identificadas en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango. La importancia de contar con un Plan de Mejora Institucional se fundamenta, en la necesidad de poder anticipar los cambios que se desean producir en la institución, en el marco de los desafíos que se plantean en el contexto organizacional de comunidad y en el contexto de país.

El plan pretende representar un proyecto interno y colectivo de la institución. El inicio de su construcción abre un espacio de participación de los distintos actores, de manera tal que garantice un proceso concertado en la definición de los cambios que se esperan producir, asimismo en las mejoras que se esperan impulsar.

Como resultado de las categorías que se describen en los capítulos anteriores y el análisis de la información recopilada que se detalla en el capítulo 3.5, se enumeran a continuación algunas deficiencias que es indispensable mejorar, para las cuales se detallan acciones específicas en el anexo 10 de este documento:

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA RELACIONADOS CON LA GESTIÓN CURRICULAR	
ÁREAS DE MEJORA	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de los diversos procesos curriculares. 	<p>En las instituciones educativas existe un organigrama diseñado con el fin de orientar las líneas de comunicación y distribución de funciones, pero no existe coherencia en cuanto a la ejecución ordenada de los procesos según el perfil de puestos.</p> <p>El organigrama no debe estar separado del Manual de Organización, sino que deben tener relación porque éste es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua de los procesos. 	<p>La ventaja de realizar un Plan Operativo por áreas de acuerdo con los miembros del organigrama es que se organizan las principales actividades a ejecutar con tiempos específicos que permitan dar cuenta en cada semestre sobre los avances y dificultades. A partir de lo anterior se proponen mejoras a corto plazo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia de los planes y programas de estudio. 	<p>Los planes y programas de estudio se centran en estándares generales. Cada institución es responsable de realizar las adecuaciones de acuerdo con su contexto y la mística autónoma, sobre todo, cuando tienen vínculos empresariales y están sabedores de los temas que requieren orientación pertinente para el desarrollo de competencias que den respuesta al entorno, no solo en el contexto salvadoreño, sino también internacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del plan estratégico con los docentes. 	<p>La planificación estratégica, generalmente se realiza con los actores principales o miembros del organigrama institucional en el que participa un representante del consejo docente; sin embargo, es indispensable que se socialice con todos los docentes porque son los principales protagonistas en la ejecución de acciones o actividades que responden a líneas estratégicas relacionadas con el PCC. Por lo tanto, deben sentirse comprometidos en la generación de ideas innovadoras para solventar las mejoras anuales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del PEI y PEA. 	<p>La actualización se considera como sinónimo de estar en el tiempo, no retrasar, no perder de vista lo que se hace de acuerdo con el contexto institucional, dando respuesta a los parámetros del Ministerio de Educación, relacionados con los criterios que emerge la elaboración de estos documentos. Socializar, es compartir las ideas, opiniones y sugerencias. Partiendo de este planteamiento, es importante que se actualicen y socialicen anualmente estos dos planeamientos. Es</p>

	<p>indispensable que un PEI y un PEA, sea conocido y asimilado por todo el personal de una institución; ya que este es el pilar fundamental que sostiene el éxito educacional.</p>
<p>• Cruce de actividades del PEA.</p>	<p>El PEA debe constituirse en un instrumento colegiado en el cual las diversas instancias se integren en el desarrollo de proyectos extracurriculares que den respuesta a las particularidades institucionales y del entorno nacional a fin de potenciar diversas habilidades y destrezas de los estudiantes.</p>
<p>• Evaluación anual del PCC.</p>	<p>Anualmente se actualiza el Proyecto Curricular del Centro dando respuesta a los objetivos generales del PEI, sin embargo, no en todos los casos se realiza una evaluación colegiada para verificar la pertinencia de los procesos, aun estableciendo los acuerdos indispensables para el desarrollo curricular en el aula. Es indispensable dar seguimiento a la pertinencia y ejecución de las mejores prácticas y socializarlas con todos los docentes promoviendo el interés por innovar con respecto a la aplicación de estrategias significativas para el logro de resultados exitosos en las diferentes asignaturas.</p>
<p>• Seguimiento continuo del desarrollo curricular.</p>	<p>La cultura de seguimiento y retroalimentación continua debe focalizarse de forma colegiada con el fin de valorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, partiendo de la revisión de planes didácticos escritos, así como a través de las visitas a los diferentes ambientes formativos durante el desarrollo de las sesiones prácticas. Dicho monitoreo se debe desarrollar de forma permanente, brindando un acompañamiento personal e involucrando a todos los docentes en el proceso. En el caso de instituciones que ya realizan estos procesos es indispensable darle continuidad y para las instituciones que aún no se ejecuta esta práctica, es preciso retomar el proceso descrito en la presente tesis, aplicando las acciones autónomas y adaptar el enfoque según el contexto institucional.</p>
<p>• Evaluación basada en criterios e indicadores de logro.</p>	<p>Los resultados académicos en las instituciones públicas y privadas se ven afectadas no solo por la falta de cultura de seguimiento en la planificación y desarrollo curricular, sino también por la falta de asesoramiento con respecto al enfoque por competencias, diseño y uso de los tres principales tipos de evaluación que den respuesta a los indicadores de logro. Además, hace falta asesoramiento continuo sobre el diseño y uso de diferentes instrumentos de evaluación elaborados a partir de los indicadores y criterios de logro según la técnica de</p>

	evaluación, ciclos, niveles, asignaturas, especialidades. Este proceso es importante porque de esa manera se aplican los procesos de pensamiento y niveles de complejidad taxonómica.
<p>• Pertinencia de técnicas y estrategias de aprendizaje.</p>	Los logros académicos y el desarrollo de competencias estudiantiles también se ven afectados por la falta de aplicaciones metodológicas pertinentes para focalizar diversos procesos de pensamiento. Por lo tanto, es indispensable que cada docente esté en constante investigación y sea creativo en el uso de técnicas activas y promueva el protagonismo estudiantil.
<p>• Actualización y seguimiento al plan de formación docente.</p>	En las diferentes instituciones educativas es necesario contar con un plan de formación docente. Para las instituciones que ya lo realizan, deben dar seguimiento y actualización de dicho plan y en las instituciones que aún no lo tienen, se sugieren las estrategias planteadas en esta tesis. La idea es que institucionalmente se planifique o actualice cada año, como mínimo un proceso trimestral o semestral de capacitación docente.

2.1.5 Función directiva en la gestión curricular

La función directiva es definida por José María Veciana (1999:15) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder.”

En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el planeamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Según Mark Moore (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio

de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, que responde, además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

Esta creación de valor público en el ámbito educativo implica para el directivo su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas²:

1. *La gestión estratégica*: Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.
2. *La gestión del entorno político*: Es la relación del directivo en los contextos internos y externos mediante el uso inteligente de la persuasión y el ejercicio legítimo del poder como una acción que permite la participación, el consenso, la autorización, el apoyo, la colaboración y la obtención de recursos.
3. *La gestión operativa*: Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados. Tradicionalmente en esta esfera es donde se ha concentrado la actuación del directivo, pero realmente se requiere una gestión integral que articule lo estratégico, lo político y lo operativo.

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector educativo, permiten armonizar que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución.

En definitiva, el directivo docente desarrolla funciones significativas que constituyen el pilar fundamental para la efectividad educativa, entre las cuales se enumeran:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional.
- Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

² Las esferas de gestión, así como las citas de Kotter y Mark Moore constituyen un resumen del artículo *Gestión Educativa un nuevo paradigma*, que sostiene una propuesta técnica de la Especialización en Gestión Educativa de la Fundación Universitaria Luis Amigo, elaborada por Sonia Correa Valderrama, Amanda Correa de Urrea y Angélica Álvarez Atehortúa.

- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.
- Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

Es menester considerar que la apropiación de esta nueva orientación de "gestión curricular" no ha sido un paso fácil en las prácticas directivas. El cambio que ha implicado ampliar sus funciones de *administradores o implementadores* a *gestores* de un establecimiento, ha sido un proceso de aprendizaje progresivo y complejo para los directores. El cambio de prácticas directivas no ha sido un acto inmediato, por lo que muchos han tenido que reforzar sus conocimientos y aptitudes directivas en centros de educación superior, capacitaciones en servicio, iniciativas propias de autoaprendizaje y otras donde han podido fortalecer las competencias para gestionar el currículo en la institución educativa.

Reafirmando la idea anterior, de lo complejo que ha sido el cambio de prácticas a la gestión curricular, autores como Weinstein, Muñoz y Núñez, (2010:78) han afirmado que:

“La definición misma de la función directiva, ha sido difícil equilibrar lo relativo a la gestión pedagógica en relación a la gestión administrativa. Hay períodos en que se ha acentuado lo uno por sobre lo otro, como el actual en que se pide explícitamente que lideren el proyecto educativo del establecimiento, mientras que en otros ha primado lo administrativo (siendo la “autonomía docente” en el aula una frontera que los directores no debían ni podían traspasar).”

Se ha promovido en el sistema escolar que, si los directores realizan tareas relacionadas con la administración y la gestión curricular, su misión central deberá ser la enseñanza y aprendizaje (gestionar el currículo), por lo que han debido focalizar los esfuerzos en esta gestión y trasladar las labores de la administración al servicio de la mejora de la educación en el establecimiento, situación que claramente no ocurre. Centrar los esfuerzos del director en la gestión del currículo ha significado sumar otra labor al rol de administrador escolar, sin dejar de ocuparse de las labores de su rol asignadas con anterioridad en la legislación escolar.

De acuerdo con lo establecido en el reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1994:14) en su artículo 43, la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub Directores y el Consejo Directivo Escolar.

En el artículo 48, establece que el director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

La integración del consejo directivo escolar se especifica en el artículo 49, el cual erige que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

1. El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
2. Dos representantes de los educadores electos en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría;
3. Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,
4. Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

El Consejo Directivo cumplirá con una serie de atribuciones establecidas en el artículo 50:

1. Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;
2. Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;
3. Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
4. Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
5. Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contenciosa administrativa;
6. Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
7. Las demás que determina la presente Ley.

Si bien es cierto que las atribuciones anteriores son requisitos indispensables para las instituciones públicas; también aplican para instituciones privadas, con la diferencia que éstas últimas concretan sus atribuciones de acuerdo a políticas y normativas autónomas. No obstante, se considera que existe una mirada tecnócrata con respecto a la gestión curricular en el mejoramiento continuo de las instituciones, dejando de lado lo complejo del sistema educativo y su contexto. Evidentemente en las instituciones en estudio es muy característico el protagonismo estudiantil que los directores promueven no solo mediante los consejos a nivel de institución, si no también mediante los consejos de cada curso o grado. Son los estudiantes los encargados de liderar las diversas actividades cívico-culturales, extracurriculares, deportivas, festejos propios del centro y por supuesto las ferias de logros y Expotécnica (este último es un proceso particular de la institución privada).

2.1.5.1 Acciones directivas contribuyentes en el desarrollo de la gestión curricular

En este apartado y considerando las dimensiones y categorías anteriores es importante destacar una serie de acciones directivas que contribuyen en el desarrollo de la gestión curricular.

Liderazgo Pedagógico

Con base en la categoría de análisis anterior relacionada con las funciones y atribuciones directivas y según las ideas expresadas por Gysling (2002: 2-14) “un buen gestor curricular es capaz de generar acciones que propicien el aprendizaje de la institución, por lo tanto, no puede quedarse solo en la acción reflexiva”, sino también debe ser “un actor o gestor de cambio en su espacio”, agrega Giroux (1992). Desde ésta perspectiva, se espera que un gestor curricular pueda pasar de la reflexividad permanente a la labor concreta en la institución, que tome decisiones y que implemente el currículum de acuerdo con la realidad de su espacio educativo. Existen muchas acciones de lo que se ha denominado gestión curricular, que se vinculan con las funciones directivas como líder pedagógico.

La primera se refiere al discurso de los directores, que demuestra su liderazgo y proactividad en temáticas de gestión curricular, es la revisión o actualización de los Planes de Mejora y su alineación con el Proyecto Educativo Institucional. Esta característica enfatiza su capacidad de orientar los procesos y de ser conscientes de que deben estar ajustados o alineados todos a un mismo fin. De ahí la importancia de que se puedan alinear todos al PEI, que es la carta de navegación de la institución educativa.

La segunda, surge desde el concepto de trabajo en equipo, como eje central porque para realizar una buena gestión del currículo se necesita contar con equipo de trabajo y con una comunicación efectiva entre sus integrantes. Por ello, el análisis de las narrativas de los directores se hace evidente cuando se interpreta cómo conciben el trabajo en equipo.

Una última característica significativa en las acciones de un líder pedagógico es el incentivo al perfeccionamiento de sus docentes debido a la relevancia que dicho ejercicio genera en función del mejoramiento de los aprendizajes a nivel institucional. Por tanto, es muy importante que los directores tengan la autonomía para decidir cuáles son las capacitaciones que necesita su equipo de trabajo o que el mismo profesional decida qué es lo que necesita para mejorar su práctica pedagógica.

Sin embargo, el incentivo es un pilar fundamental para que los docentes se motiven a mejorar su quehacer en el aula. De ahí que se hace imperativo que el director estimule el desarrollo profesional de sus docentes. Para lograr estas acciones también se requiere de una serie de

habilidades gerenciales, cuyo perfil se ha tomado de Hellriegel; Jackson, Slocum, (2002) y González. M.J. (2006), las cuales se describen a continuación:

1. Capacidad de liderazgo

El liderazgo se ha descrito arriba, se concreta como una de las competencias gerenciales más importantes dentro de la gestión curricular y estratégica de las organizaciones, ya que con este se definen políticas y planes de acción claves para el alcance de los objetivos institucionales de tal manera que se pueda alcanzar el éxito colectivo entre los equipos de trabajo, mediante la aplicación de sus habilidades, la capacidad de inspirar, orientar y de establecer ambientes propicios de trabajo en función del desarrollo. Las características de la habilidad de liderazgo son:

- Influencia sobre los integrantes de la organización.
- Apoyo a los todos los procesos organizacionales.
- Visión Integral y orientadora.
- Identificación de oportunidades para el mejoramiento.
- Transformación de percepciones hacia un objetivo.
- Orientación al logro.

2. Capacidad de comunicación

La habilidad gerencial de la comunicación expresa la importancia que dentro de una organización posee la capacidad de un directivo para dar a conocer de manera efectiva y oportuna las diferentes situaciones, acontecimientos y procesos estratégicos generalizados que se desarrollan dentro de la misma. Las características de la habilidad de comunicación son:

- Capacidad de informar.
- Escuchar y responder a la comunidad.
- Socialización de los objetivos y estrategias.
- Uso de estrategias para una comunicación efectiva.

3. Capacidad para organizar equipos de trabajo

Se convierte en un factor preponderante para el alcance de los proyectos y objetivos organizacionales, pues la gestión encontrará coherencia tras la aplicación de lineamientos construidos con la participación colectiva de la comunidad y de los grupos de que conforman, así como la alineación de propuestas comunes para la consecución de metas efectivas que mejoren las condiciones organizacionales.

Las características de la habilidad de trabajo en equipo vinculadas a la gestión educativa son:

- Aceptación de la participación e integración de los equipos dentro de los procesos organizacionales.
- Confianza en los equipos de trabajo establecidos.
- Compromiso y capacidad de coordinación de los equipos de trabajo.
- Persuadir a la comunidad de la importancia de los equipos de trabajo.
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.

4. Capacidad de Negociación

Es uno de los pilares del progreso y alcance de los objetivos organizacionales, mediante el desarrollo de estrategias cooperativas e integradoras las cuales disminuyan los conflictos existentes entre los miembros de cualquier tipo de organización en función de apuntar hacia un objetivo común. González, (2006: 131) plantea que la capacidad de negociación “es un proceso de interacción, en el que las distintas partes tratan de resolver un conflicto utilizando el diálogo y la discusión para llegar a un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas, teniendo en cuenta que en este punto la organización consigue una mayor participación, colaboración e involucra a todos los estamentos o grupos afectados; en buscar puntos de acuerdo y de unión entre las partes implicadas”

Las características de la habilidad de negociación son:

- Solución de conflictos entre los miembros de la organización.
- Concentración en los intereses de las personas y no en sus posiciones individuales.
- Generación de alternativas para solucionar efectivamente los conflictos.
- Pensamiento a largo plazo para brindar soluciones estratégicas a los conflictos.

5. Orientación hacia la calidad

La habilidad gerencial de orientación hacia la calidad, se ha convertido en uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos y metas organizacionales, pues con dicha competencia directiva se busca la satisfacción plena de una comunidad de acuerdo a los servicios prestados por la organización.

Además, entender que los procesos de autoevaluación y retroalimentación de sus procedimientos de gestión, contribuyen con el desarrollo de políticas de mejoramiento mediante el establecimiento de un liderazgo organizacional y de una adecuada estructura administrativa gestionada por procesos de mejora continua.

Características de la habilidad de orientación hacia la calidad:

- Interés por la implementación de procesos de calidad.
- Atención a sugerencias y recomendaciones en función del mejoramiento.
- Estrategias de verificación y evaluación de los procesos.
- Mejoramiento continuo dentro de los procesos de gestión.
- Orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los receptores.

6. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones como estrategia y habilidad gerencial, es una herramienta fundamental para encontrar soluciones efectivas a las problemáticas organizacionales, las cuales impiden el éxito y la excelencia en los procesos de gestión. Por otro lado, es un proceso racional a través del cual se busca la solución más efectiva a una problemática determinada, mediante el análisis profundo de las características del mismo en función del alcance de los objetivos organizacionales.

Características de la habilidad de toma de decisiones:

- Aplicación de conocimientos y experiencias dentro de la gestión del directivo.
- Análisis racional y profundo de las problemáticas existentes.
- Establecimiento de opciones efectivas para la solución estratégica de los problemas.
- Racionalidad para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.
- Establecimientos de procesos creativos para el logro de los objetivos organizacionales.

7. Pensamiento estratégico

El éxito de las organizaciones cualquiera que sea su objeto, depende en una gran proporción de la capacidad de sus directivos de establecer políticas organizacionales de acuerdo a una estrategia racionalmente concebida en función del desarrollo de los procesos institucionales, pues se centra en la habilidad que posee el directivo de establecer los puntos de referencia y análisis en que se envuelve la organización, con el objetivo de enmarcar diferencias y puntos de acción para alcanzar el éxito, teniendo una visión estratégica y una capacidad de ejecución que sea coherente con la misión institucional.

Características de la habilidad de pensamiento estratégico:

- Análisis de las tendencias del sector.
- Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización.
- Capacidad de reflexión con respecto a las estrategias vigentes.

- Asignación de prioridades dentro de las políticas organizacionales para el alcance de los objetivos.
- Establecimiento de estrategias y políticas en función del éxito institucional.

8. Espíritu Emprendedor

De acuerdo con las condiciones actuales del entorno, los directivos deben estar preocupados por la interacción continua con el entorno y su capacidad rápida de respuesta a las exigencias del mismo de una manera innovadora y creativa, es por esto que el espíritu emprendedor se ha convertido en una habilidad gerencial estratégica para el alcance del éxito organizacional, ya que el espíritu emprendedor es la habilidad de aprovechar las capacidades individuales para visualizar los problemas existentes como posibles oportunidades de mejora.

Características de la habilidad del espíritu emprendedor:

- Capacidad de innovación.
- Capacidad de motivación y de trabajo responsable.
- Espíritu de superación y perseverancia.
- Visualización de problemas como oportunidades de mejora.

Obsérvese que, en este marco, el recorrido teórico y conceptual con el cual se han definido los puntos de interés relacionados con la gestión curricular, también están vinculados con las habilidades gerenciales de los directivos de las instituciones educativas, las cuales impactan pertinentemente al fortalecimiento de los aprendizajes.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a coordinadores y docentes de la institución pública y privada, permiten evidenciar una serie de criterios relacionados con la gestión curricular y la forma en que los directores actúan con respecto a los diferentes procesos institucionales:

CARACTERÍSTICAS GESTIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL		Resultados comparativos					
		ITR			INSL		
		Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
A	Director – líder						
	Total: 25 docentes						
1	Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.	20	4	1	23	1	1
2	Establece junto a sus colaboradores objetivos estratégicos a nivel institucional.	15	6	4	18	3	4
3	Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.	20	3	2	21	2	2
4	Se interesa por mejorar continuamente la comunicación para generar un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.	22	2	1	17	6	2
5	Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas	18	5	2	20	4	1

	en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.						
6	Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.	21	4	0	19	4	2
7	Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.	23	2	0	24	1	0
8	Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación.	19	5	1	17	5	3
9	Realiza la rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.	17	3	5	15	5	5
10	Cumple las pautas de trabajo establecidas por la institución (normas, reglamentos, políticas, valores, buenas costumbres) orientadas a desempeñarse sobre la base de los valores humano – cristianos.	23	2	0	21	4	0
B	Capacidad de liderazgo Total: 10 docentes	Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
1	Establece un clima de cooperación para que entre docentes acepten la responsabilidad colectiva de mejorar los procesos de trabajo en el aula.	8	2	0	7	3	0
2	Apoyo a los todos los procesos organizacionales.	9	1	0	10	0	0
C	Visión integral y orientadora: seguimiento Total: 10 docentes	Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
1	Le acompaña en la determinación de objetivos anuales para su área.	5	4	1	8	2	0
2	Le brinda orientaciones claras sobre las áreas a mejorar en su desempeño.	6	3	1	7	2	1
3	Genera espacios de formación mediante las jornadas pedagógicas para consolidar competencias y habilidades en el área educativa.	10	0	0	8	2	0
4	Le brinda lineamientos claros del trabajo que debe realizar en el aula y la mejora de resultados académicos en los estudiantes.	8	2	0	9	1	0
5	Solicita y revisa los documentos de planificación didáctica.	8	1	1	7	3	0
6	Orienta las estrategias de evaluación pertinentes para el logro de óptimos resultados estudiantiles.	9	1	0	10	1	0
D	Capacidad de comunicación Total: 10 docentes	Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
1	Utiliza los canales de comunicación adecuados para transmitir acuerdos, decisiones o cambios que afectan el ritmo de trabajo o de su gestión curricular.	10	0	0	8	1	1
2	Posee la capacidad de informar oportunamente.	10	0	0	10	0	0
E	Capacidad para organizar equipos de trabajo Total: 13 y 10 docentes	Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
1	Acepta la participación e integración de los equipos dentro de los procesos organizacionales.	11	2	0	7	2	1
2	Conoce las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.	10	2	1	10	0	0
CARACTERÍSTICAS GESTIÓN DIRECTIVA INSTITUCIONAL		Resultados comparativos					
		ITR			INSL		
F	Capacidad de negociación Total: 10 docentes	Siempre	A veces	No se observa	Siempre	A veces	No se observa
1	Interviene en la solución oportuna y favorable de conflictos entre las diferentes áreas dentro de la organización.	10	0	0	9	1	0
G	Orientación a la calidad (10 docentes)						
1	Atiende a sugerencias y recomendaciones en función del mejoramiento.	9	1	0	8	2	0
2	Utiliza estrategias de verificación y evaluación de los procesos.	10	0	0	7	1	2
3	Promueve el mejoramiento continuo dentro de los procesos de gestión.	8	1	1	6	3	1
H	Toma de decisiones (10 docentes)						
1	Establece opciones efectivas para la toma de decisiones.	8	1	1	7	2	1
2	Posee sentido de racionalidad para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.	7	2	1	8	2	0

I Pensamiento estratégico (10 docentes)							
1	Analiza las tendencias contextuales del sector institucional y empresarial.	8	1	1	9	1	0
2	Promueve y motiva la participación en los espacios para fortalecer la identidad institucional y la gestión de su desempeño en el aula.	10	0	0	10	0	0
3	Promueve, apoya y aplica medidas que garanticen la seguridad y salud de la comunidad educativa, así como los enfoques indispensables para obtener resultados óptimos mediante proyectos académicos.	9	1	0	8	1	1
J Espíritu emprendedor (10 docentes)							
1	Es un ente motivador y responsable en su gestión.	9	1	0	10	0	0
2	Posee capacidad de innovación institucional.	8	1	1	9	1	0
3	Crea espacios para la generación de ideas innovadoras.	8	2	0	9	1	0
4	Apoya los proyectos aprobados según iniciativas de los colaboradores para contribuir con el logro de resultados efectivos de sus estudiantes.	10	0	0	8	1	1
Total de la muestra (número de docentes que existe en cada institución):			83		50		

Los resultados son exitosos de acuerdo con la frecuencia de respuestas a cada rol o característica, lo cual evidencia que la mayoría de comportamientos se realizan *siempre*. En algunos criterios puede evidenciarse discrepancias precisas en las acciones realizadas por el director de la institución pública con respecto a la privada debido a que, como se ha leído, el director del INSL está involucrado en todo el quehacer del centro, mientras que en el ITR el director está ausente en la mayoría de procesos debido a que delega las funciones en la organización y en cada departamento se encargan de dar cumplimiento a los roles establecidos según las funciones del perfil profesional de cada colaborador.

2.1.6 Marco Normativo de la Gestión Curricular en El Salvador

El currículo nacional de El Salvador surge, se desarrolla y se consolida teórica y prácticamente en un momento histórico trascendental para la vida del país y de la nación: la construcción de una paz duradera, fundamentada en la democracia, la equidad, el desarrollo humano, la solidaridad y la libertad.

Constitucionalmente, la educación es un derecho inalienable de todo salvadoreño y es expresión de democracia y de equidad, tal como se manifiesta en los *Fundamentos curriculares de la educación en El salvador (1994-1999: 7-11)*. Estos principios plantean a la nación el desafío de entregar a todos los salvadoreños y salvadoreñas una educación de calidad, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional. Una educación capaz de convertirse en pilar de la construcción de la paz como primer paso hacia un desarrollo sostenible, centrado en el ser humano.

Concretar estos principios es tarea de la nación entera y del estado, para garantizar que la política educativa adquiera el nivel de *Política de Estado*, como expresión de las orientaciones que el pueblo salvadoreño se plantea hoy, con visión de futuro.

En este proceso de esfuerzos nacionales, muchas son las contribuciones que los ciudadanos y sus instituciones han entregado para orientar, sustentar el quehacer educativo y particularmente la reforma educativa. De ellas emanan fundamentales opciones y directrices:

De los Acuerdos de Chapultepec

- La voluntad de la sociedad salvadoreña para resolver sus diferencias a través de los canales democráticos.
- La apertura para nuevos proyectos socio-económicos.
- La participación de la sociedad civil en defensa de los principios democráticos que se reflejan en la igualdad de oportunidades para acceder a la educación, la salud, el trabajo y la vivienda, en procura de una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

De la Constitución de la República de El Salvador

- El derecho universal a la educación.
- La responsabilidad del estado de fomentarla, a través de la organización del sistema educativo y de la creación de las instituciones y servicios que fueren necesarios para contribuir a la construcción de una sociedad democrática, próspera y humana.
- La concepción de una educación que promueva el desarrollo de la personalidad en todas sus dimensiones.

De la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo

- La responsabilidad del Estado para definir un Proyecto Nacional de Educación.
- El compromiso de invertir en los recursos humanos nacionales, como parte del proyecto histórico de nación que parte de los Acuerdos de Paz.
- La comprensión de la paz como un sano equilibrio de contenidos y valores de orden espiritual, ético, cultural, político, económico y social.
- La concepción de la educación como instrumento de paz y democracia; como estrategia principal para forjar la conciencia nacional, la identidad, el desarrollo científico, tecnológico y productivo centrado en el hombre y en la sociedad.
- La necesidad de comprender y responder a los retos que plantea al país el nuevo contexto internacional, a través de la formación de recursos humanos cada vez más calificados, creativos, capaces de analizar, evaluar y tomar decisiones.
- El vínculo de la educación con la vida, necesidades y oportunidades de los seres humanos.
- La conciencia de que la generación de riqueza y bienestar exige educar para que niños, jóvenes y adultos puedan integrarse a la realidad, conociéndola, criticándola y transformándola, en función del desarrollo humano y social.
- La urgencia de educar para la democracia, en el entendido que ello significa privilegiar la investigación, estimular el debate y abrir espacios al pensamiento crítico, sensibilizar al ser humano sobre la trascendencia de su propio destino, en armonía con el destino que comparte con sus semejantes.

De la Ley General de Educación

- La consideración de la persona y su formación integral, como fin del proceso educativo; el respeto a cada ser en su diversidad, a sus necesidades particulares de aprendizaje, a su derecho de alcanzar la plenitud.
- La necesidad de forjar una conciencia histórica, nacional, política, ecológica y la identidad cultural; de promover valores individual y socialmente positivos, la práctica del diálogo y la coparticipación en la toma de decisiones como ejercicio democrático, el respeto de los derechos humanos y el fomento de la tolerancia.
- La orientación hacia un mejor aprendizaje individual y socialmente útil, encaminado a mejorar la calidad de vida y al desarrollo social. Una educación capaz de: potenciar la natural creatividad del ser humano, la dignidad y el poder creador del trabajo que distingue e identifica al pueblo salvadoreño; de fortalecer la capacidad de solución de problemas en todos los niveles del convivir nacional.
- El énfasis en la actividad razonada como expresión de protagonismo y mecanismo de apropiación de los aprendizajes; y el reconocimiento de la recreación, del estímulo positivo y de la motivación, como condiciones indispensables para el logro de los aprendizajes.
- El cultivo de la imaginación, espíritu crítico, hábitos del pensar, planear y actuar; los valores de la perseverancia, el trabajo cooperativo la autodisciplina.

Del Plan de Desarrollo Social 94-99

- El reconocimiento de la persona como el recurso más valioso de la nación, origen y fin de la actividad del estado.
- La descentralización administrativa como vehículo básico para ganar en eficiencia en los servicios educativos y devolver el poder y el control a las comunidades, activando su participación.
- La necesidad de erradicar la fuente primaria del analfabetismo, ampliando e innovando la oferta de educación básica, principalmente en el área rural.
- El mejoramiento de la calidad global de la educación y la pertinencia de los aprendizajes en todo el sistema educativo. Reformando el currículo en todos los niveles.

Del Plan Decenal de Educación

- La elevación de la educación al más alto rango de prioridad del estado y de la política educativa, al rango de política de la nación.
- La concepción de los recursos destinados a la educación, no como gasto sino, como presupuesto de inversión social.
- El objetivo de lograr un sistema educativo de calidad, con acceso universal, equitativo y eficiente.
- La necesidad de impulsar la formación integral del ser con base en valores humanos, éticos, cívicos, científicos, tecnológicos, culturales y ecológicos.
- La participación de todos los agentes, actores y sectores sociales en los procesos educativos.

De la Consulta 95

- Contar con planes y proyectos institucionales de innovación educativa y curricular, procurando que los contenidos en los programas de estudio sean más útiles y significativos para la vida real.
- Ofrecer una permanente y eficaz asesoría técnica a las instituciones educativas; impulsar la tecnología educativa, unificar los textos escolares y apoyar directamente el trabajo en las aulas.
- Coordinar esfuerzos inter-institucionales para articular los procesos de aprendizaje con los requerimientos productivos laborales-empresariales y autónomos- empresariales; para dotar y mantener la infraestructura y el equipamiento educativos.
- Reconocer que un gran número de niños interrumpe su escolaridad por verse obligado a participar tempranamente en los procesos productivos debido a limitantes económicas.
- Involucrar a maestros, familia y comunidad en la prevención del ausentismo y la deserción y en otras actividades educativas.
- Fomentar actividades extra-curriculares recreativas y formativas para orientar positivamente el tiempo libre de la niñez y la juventud.
- Mejorar la formación de docentes y administradores educativos, fortalecer los procesos de capacitación y dignificar la profesión de maestro.

Así, la *Reforma Educativa* como dinámico proceso de construcción del cambio reclamado por la nación, ha tomado como punto de partida el cúmulo de experiencias previas, diversos estudios diagnósticos y las orientaciones básicas relativas a la educación, presentes en los instrumentos legales y políticos mencionados, a los que se sumaron los criterios vertidos en la consulta 95.

Como síntesis general, según se establece en los *Fundamentos curriculares (1994-1999)* sus estrategias se han orientado al logro de dos aspectos indisolubles: calidad y cobertura.

En términos de mejoramiento de la calidad educativa, los ejes de acción planteados son tres: cambios curriculares, programas de atención integral y evaluación educativa.

Cada uno de estos ejes ha significado un esfuerzo particular y al mismo tiempo los tres se han entrelazado, apoyándose recíprocamente. Paralelo a ello, el proceso de Reforma ha exigido la articulación profunda entre las estrategias cualitativas, las de ampliación de cobertura y aquellas de modernización institucional, de modo que la participación de la comunidad, la descentralización y redefinición del rol de los técnicos educativos, han ido de la mano con las innovaciones del componente cualitativo de la Reforma.

Los elementos teóricos de la innovación curricular se han ido ajustando en la medida en que se daba paso a la reformulación de los planes de estudio de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo; a la edición de textos y guías didácticas; a los programas de capacitación docente y a la descentralización educativa.

Este proceso se ha enriquecido progresivamente con la acción educativa renovadora, donde el concurso de maestros y maestras de El Salvador, de niñas y niños, de jóvenes, comunidades y

técnicos se han conjugado. En esta relación teórico-práctica se ha logrado una síntesis teórica del nuevo Currículo Nacional, lo que abre el paso al logro de mayores y más altos objetivos en el desafío de mejoramiento de la calidad de la educación nacional. De esta manera, el currículo nacional se convierte, simultáneamente, en un punto de llegada y en un punto de partida que convoca la voluntad de toda la nación.

De ahí que, en el documento de *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (2008 :17-18)*, se reflejan las normativas de funcionamiento institucional, el cual hace énfasis en que las normas son elementos importantes para la efectividad de la gestión porque constituye una oportunidad de establecer procesos transparentes, justos y equitativos. Además, garantizan el bien común entre los miembros de la comunidad educativa, la convivencia escolar y el logro de los objetivos del centro educativo. El cumplimiento de la norma debe favorecer los espacios de libertad pedagógica, que buscan mejores formas de aprendizaje en los estudiantes permiten la pertinencia educativa a las demandas actuales y futuras de la sociedad salvadoreña. Asimismo, el respeto y cumplimiento de las normas contribuye al desarrollo integral de los estudiantes, ya que fomenta la disciplina, educa el carácter y fortalece la voluntad. Por eso, es de suma importancia que los miembros de la comunidad educativa conozcan, respeten y cumplan las normativas vigentes relacionadas con los procesos escolares.

Las normativas propuestas por el Ministerio de Educación están encaminadas a orientar el accionar del centro educativo. Están contenidas en leyes, reglamentos y documentos normativos que deben ser conocidos, internalizados y llevados a la práctica por el director o la directora y por los miembros de la comunidad educativa.

¿Qué se norma en los centros educativos?

<p>PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y ampliación de servicios educativos. • Legalización y funcionamiento de los organismos de administración escolar. • Organización y administración de recursos humanos. • Organización y administración de recursos financieros. • Organización y administración de recursos materiales. • Organización y funcionamiento institucional. • Convivencia escolar.
<p>PROCESO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y programas de estudio. • Evaluación del aprendizaje. • Actividades extracurriculares. • Prácticas pedagógicas. • Desarrollo profesional docente. • Ambiente educativo.
<p>PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación institucional. • Evaluación del desempeño docente y administrativo.
<p><i>Fuente: MINED (2008). Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Documento 1. 1ª edición. San Salvador, el Salvador, C. A.</i></p>	

De acuerdo con la Ley General de Educación, capítulo I, establece en el Art. I, que: “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se

fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

La presente Ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

De lo anterior se desprenden los fines y objetivos de la educación nacional, los cuales deben desarrollarse partiendo de la realidad propia de cada institución.

En el Plan Social Educativo (2009:5-13), se enfatiza la idea de “rediseñar la escuela y el aula para adecuarla a las necesidades de la época y del futuro que se espera. Esto confiere la creación de *escuelas de tiempo pleno* que constituye un modelo capaz de integrar, en una propuesta curricular homogénea, una misma calidad formativa para todos. En oposición a la escuela actual de una frecuencia del orden de 25 horas semanales y de la presencia del maestro único de clase, además, una nueva escuela de frecuencia semanal de 40 horas a ser atendida por grupos docentes en lugar de maestros únicos.

El Plan Social Educativo (2009- vigente en la actualidad) *plantea la necesidad de un rediseño de la escuela y el aula* en función de:

- a. Sustituir el viejo concepto de enseñanza por materias, por el de **enseñanza por disciplinas**.
- b. Sustituir el concepto de maestro por el de **grupo docente**.
- c. Acercar al **alumno a su contexto de vida**, en vez de someterlo a un programa centralizado uniforme.
- d. Provocar el desarrollo de una **escuela de la investigación** en sustitución de la escuela de las nociones, de las lecciones y de las ocasiones.
- e. Conformar una **escuela de tiempo pleno**.
- f. Sustituir la lección del catedrático por la **biblioteca de trabajo**.

Un ejemplo de organización que el plan propone es: tiempo para el trabajo en clase, durante el cual el personal docente aplican mediante áreas disciplinarias, con una división de tareas en función de actitudes y competencias específicas; tiempo para el trabajo en grupos pequeños de clase o de entreclase, para actividades como laboratorios, matemáticas, historia, música, pintura, con objetivos de profundización, refrescamiento, investigación, entre otras; tiempo de trabajo con los estudiantes individualmente para la recuperación de habilidades específicas; tiempo de organización y discusión con el grupo docente.

Con la escuela de tiempo pleno se busca dar cumplimiento al derecho al estudio, y consecuentemente, a la instrucción, que tienen todos los ciudadanos; se busca una relación más plena con la comunidad, con la cultura, con el territorio; se adquieren y reafirman valores de respeto a la diversidad, a la identidad, a los elementos raciales; se proyecta un horizonte más vasto mediante el poder del conocimiento, de una instrucción

que emancipa y libera. La escuela a tiempo pleno exige una precisa relación con la familia y la comunidad. Es una especie de alianza escuela-territorio, escuela-cultura. Esta relación es fundamental, bajo el perfil estructural y cultural. Según el concepto se van gestando las bases para la futura integración escuela-comunidad, en la cual esta no sólo proporciona servicios de soporte sino también alimenta nuevos recursos para la educación.

Por su parte, el Plan Nacional de Educación 2021 confiere que se trabaje por la educación, con el fin de construir una sociedad que se desarrolla con base en el conocimiento. Esto exige la determinación de prioridades de acuerdo con los problemas y necesidades que experimentamos, avanzando gradualmente y con esmero.

Para el logro de los objetivos nacionales, tal como se establece en el PNE es indispensable implementar de manera coherente y sostenida un conjunto de políticas, las cuales se agrupan en cuatro líneas estratégicas: (1) *acceso a la educación, con criterios de equidad*; (2) *efectividad de la educación básica y media*; (3) *competitividad* y (4) *buenas prácticas de gestión*.

En este apartado interesa referirse a la línea estratégica número cuatro relacionada con las *Buenas prácticas de gestión*, la cual refiere que las instituciones educativas y, en general, las diversas instituciones sociales son un medio para el logro de los objetivos de la educación nacional. Su desempeño, su efectividad, su eficiencia, su transparencia. Estos son aspectos que permiten sumar esfuerzos y asignar recursos para expandir las oportunidades educativas de los salvadoreños y las salvadoreñas. Mejores instituciones producirán mejores resultados. Se requiere la articulación de esfuerzos entre los sectores público y privado, entre las escuelas y las instituciones que buscan apoyarlas, entre las instancias nacionales y locales en todo el territorio, para evitar la duplicación y el desperdicio. Una sólida agenda nacional, habrá de asegurar el aprovechamiento coherente de los recursos financieros y técnicos que se origina en la cooperación y la banca internacional.

Por lo anterior según el PNE 2021 (2005:18-19) es indispensable: *1. Fomentar el protagonismo de los centros escolares para fortalecer su capacidad de tomar decisiones e implementar planes de mejora continua de los servicios educativos. 2. Fomentar la eficacia de las instituciones públicas, la coordinación de las interinstitucionales, la colaboración público-privada y la coherencia de cooperación internacional para obtener logros educativos y sociales en todas y cada una de las regiones del país. 3. Desarrollar el sistema de información, seguimiento y evaluación, para conocer los logros educativos de la población, verificar de manera permanente el avance hacia metas trazadas y retroalimentar tanto al sistema como a los centros educativos.*

Normas de evaluación institucional

La evaluación de los aprendizajes en las instituciones públicas y privadas se norma según lo estipulado en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo” emitido por el Ministerio de Educación (MINED) para todos los centros educativos de los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media. Dicho documento actualizado en el 2016, se realizó en el contexto de la Política de Educación Inclusiva en el Área de Acción

Normativa y Políticas de Gestión, que plantea como una de sus estrategias: *Revisar y ajustar las políticas, normativas e instructivos en los ámbitos de dirección, administración y evaluación con el fin de incorporar el enfoque de educación inclusiva.*

Este documento vigente no contempla en su contenido cambios curriculares, sin embargo, refleja la necesidad de contar con un documento amigable, mejor estructurado, para facilitar su comprensión y aplicación de la norma en el aula y la institución educativa. Tiene su base legal en la Constitución de la República de El Salvador, la Ley General de Educación, los reglamentos, disposiciones, decretos y convenios internacionales que regulan la Educación Nacional.

Es importante constatar que los procesos de evaluación de los aprendizajes se han aplicado con la mayoría de estos lineamientos en las dos instituciones en estudio, pero con mayor énfasis y cumplimiento, tal como se detalla en las normativas, en la institución privada, lo cual se evidencia gracias al plan de seguimiento, monitoreo, asesoramiento y procesos de mejora continua docente desarrollado a través de la gestión pedagógica académica y técnica propias de la institución.

Evaluación de los aprendizajes

La evaluación es la parte del proceso educativo, mediante la cual se observa, recoge, y analizan los logros, avances, fortalezas y dificultades del estudiante, para emitir juicios de valor y tomar las decisiones oportunas y pertinentes, que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje a fin de cumplir las dos funciones principales:

- a. *Pedagógica*: orientada a la formación del estudiante.
- b. *Social*: orientada a constatar y certificar la promoción del estudiante.

En las diferentes instituciones, tanto públicas, como privadas debe realizarse los tres tipos básicos de evaluación: *diagnóstica, formativa y sumativa.*

La evaluación *diagnóstica*, debe ser realizada al inicio y durante el desarrollo del proceso educativo, con la finalidad de identificar las fortalezas y necesidades individuales y colectivas de aprendizaje de los estudiantes, y poder planificar mejor el proceso pedagógico. Por tal razón, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. La planificación de la evaluación diagnóstica se debe realizar al inicio de la unidad de aprendizaje, trimestre, período, módulo, objetivo o contenido e inclusive en cada sesión de clase porque en cada una surgen particularidades y pautas de mejora.
- b. La información aportada por la evaluación diagnóstica es clave en la planificación didáctica y la selección de los recursos pedagógicos; permite, además, hacer las adecuaciones curriculares cuando sea necesario, para que el proceso educativo alcance los aprendizajes previstos.

- c. Cuando un estudiante se incorpora a la institución educativa, en una fecha posterior al inicio del año escolar, debe realizarse una evaluación diagnóstica para identificar los apoyos requeridos; sin que los resultados de dicha evaluación se conviertan en requisito de admisión.

La evaluación *formativa* es la acción mediante la cual se regula el proceso de enseñanza y de aprendizaje, considerando las características de cada estudiante y sus posibilidades reales, sin que se modifiquen los aprendizajes previstos.

En tal sentido se debe tomar en cuenta que:

- a. Debe proporcionar información necesaria y oportuna para que los actores educativos, y en particular los docentes, tomen decisiones dirigidas a reorientar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y determinen las estrategias didácticas para que todos alcancen los aprendizajes propuestos. Por esta razón debe ser aplicada de forma permanente.
- b. La planificación de la evaluación formativa, debe considerar las adecuaciones curriculares cuando sean necesarias, para ofrecer oportunidad y acceso equitativo en los aprendizajes a todos los estudiantes.
- c. Durante la evaluación formativa, el docente debe comunicar al estudiante, a las familias o al responsable, los progresos, fortalezas y debilidades demostrados, para que tomen mayor protagonismo en el aprendizaje.
- d. Los hallazgos de la evaluación formativa deben ser retomadas por el docente, para reorientar y enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y optimizar los recursos.

La evaluación *sumativa* valora y reconoce los resultados del aprendizaje al final de un periodo previsto, por lo tanto:

- a. Permite tomar decisiones de refuerzo educativo, recuperación y promoción. Debe ser desarrollada según la planificación del docente y comunicada a estudiantes, familias o representantes. En esta planificación deben considerarse: indicadores de logro, criterios de evaluación, tiempos y valores porcentuales asignados a las actividades.
- b. La planificación y realización de las actividades de evaluación sumativa, deben considerar las adecuaciones curriculares que se hayan realizado, para que todos los estudiantes participen de la evaluación, en un plano democrático.
- c. Una vez dados a conocer los indicadores de logro, los criterios de evaluación, tiempos y valores porcentuales, asignados a las actividades de evaluación sumativa, no se podrán hacer modificaciones a los mismos, sin previo acuerdo del Equipo de Evaluación de la institución educativa, de los estudiantes y sus familias o sus responsables.
- d. Cuando los resultados, cuantificables, alcanzados por el estudiante estén, por debajo de la nota mínima de aprobación, el docente debe programar un refuerzo educativo y recuperación, para superar dicha situación.
- e. La evaluación sumativa, debe responder únicamente a situaciones de aprendizaje, por ningún motivo debe tener carácter represivo o disciplinario.

Refuerzo educativo

Es el conjunto de acciones pedagógicas que planifica y realiza el docente para favorecer los aprendizajes del estudiante. Se realiza durante el proceso de enseñanza aprendizaje del trimestre, período o módulo, a fin de lograr los aprendizajes esperados. Es indispensable tomar en cuenta que:

- a. El refuerzo educativo se planifica a partir de los resultados identificados en la evaluación diagnóstica y en la evaluación formativa, que son las que permiten predecir y anticipar los resultados de los estudiantes.
- b. Las actividades de refuerzo educativo, las estrategias y los recursos de apoyo deben corresponder con las características y necesidades de los estudiantes y realizarse en los tiempos previstos.
- c. Los docentes deben ejecutar el refuerzo educativo continuamente, es decir, durante cada trimestre, período o módulo y oportunamente al final del año escolar, con la intención de que los estudiantes logren los aprendizajes esperados.
- d. La planificación del refuerzo educativo, es responsabilidad del docente, director y del equipo docente. Si después del refuerzo educativo, no se alcanza el logro esperado, se deberá gestionar apoyos adicionales.

Recuperación

Es una acción que se brinda al estudiante, la oportunidad de lograr un mejor resultado, en caso de no haber obtenido la nota mínima de promoción, en el trimestre, período, módulo o al final del año escolar. Hay dos tipos de recuperación: *ordinaria* y *extraordinaria*.

Recuperación ordinaria

- a. Esta recuperación está asociada directamente al refuerzo educativo del trimestre, periodo o módulo, según el nivel y modalidad educativa.
- b. Las actividades que se desarrollen en la recuperación, corresponderán a aquellas en las cuales el estudiante no ha logrado la nota mínima (actividad integradora, actividad cotidiana o pruebas). Las actividades no deben de limitarse únicamente a un examen acumulativo.
- c. La nota obtenida en las actividades de recuperación, sustituye la nota de la actividad objeto de recuperación del trimestre, período o módulo, siempre y cuando sea mayor, debiéndose hacer un nuevo promedio.
- d. Los docentes deben informar a las familias o representantes sobre los procesos de recuperación, para que participen, según sus posibilidades, en el apoyo a las acciones que los docentes definan con propósitos evaluativos de recuperación.

Recuperación extraordinaria

Los estudiantes de Educación Media que reprueben hasta tres asignaturas, tres módulos o la combinación de éstos, en los promedios finales del año escolar, tienen un periodo extraordinario de recuperación.

- a. Tienen derecho al período de recuperación extraordinaria solamente los estudiantes que tengan como mínimo el 85% de asistencia a clases durante el año, salvo que el porcentaje adicional de inasistencia, obedezca a situaciones de fuerza mayor, debidamente justificadas ante las autoridades educativas.
- b. El período de recuperación extraordinaria se realiza con una duración de por lo menos una semana, antes de que finalice el año escolar.
- c. La nota obtenida en la recuperación extraordinaria, permite que el estudiante logre la nota mínima de aprobación final. Para ello se deben cumplir estas condiciones: Debe promediarse la nota obtenida en la recuperación extraordinaria con el promedio final reprobado, para tener derecho a la nota mínima de aprobación final, este promedio debe ser igual o mayor a la nota mínima de aprobación, una vez cumplidas las dos anteriores, la nota de aprobación final de la asignatura que estaba reprobada debe ser 6 para Educación Media, en caso contrario, mantiene la nota del promedio final reprobado.
- d. Para que el estudiante realice el período de recuperación, las familias no deben incurrir en ningún pago a la institución educativa.

Los aprendizajes de los estudiantes se valoran con la escala definida para cada nivel y modalidad educativa.

Las instituciones educativas deben tener un expediente de evaluación para cada uno de los estudiantes. Este debe contener:

- a. Documentación de la evaluación diagnóstica, formativa y de refuerzo educativo que se hayan implementado durante el año lectivo.
- b. Comprobantes de las actividades de recuperación para los estudiantes que las requirieron.
- c. Constancia de entrega al estudiante, familia o encargado, de los avances de aprendizajes del estudiante en el trimestre, período o módulo.
- d. Constancia de notificación al estudiante, familia o encargados, en aquellos casos de estudiantes que requieren un proceso de refuerzo o de recuperación, firmada por el director, docente responsable de grado y por un representante del equipo de evaluación.

Los criterios de evaluación deben ser coherentes con las competencias e indicadores de logro definidos en los programas de estudio. Deben ser establecidos por el docente y dados a conocer a estudiantes, familia o representantes.

Las dos instituciones en estudio se fundamentan en lo establecido por el Ministerio de Educación, en cuanto que la Educación Media ofrece la formación en dos modalidades educativas: *Bachillerato General* y *Bachillerato Técnico Vocacional*. Al primero, le corresponde desarrollar las áreas curriculares básicas y complementarias; y al segundo, las áreas curriculares básicas, las complementarias y las técnicas.

Para efectos de registro, la evaluación se organiza en cuatro períodos al año, con una duración de 10 semanas cada uno, acompañado de refuerzo educativo y recuperación si es requerida, al finalizar cada período.

En cada período se deben planificar y registrar tres actividades de evaluación para valorar el alcance de los indicadores de logro.

Actividades de evaluación

Las actividades de evaluación hacen posible evidenciar la competencia alcanzada durante el proceso de aprendizaje; ya que, mediante ellas, moviliza los distintos recursos, que en determinado momento fueron objeto de aprendizaje y que, ahora, ya se han interiorizado. Se trata entonces, de momentos de aprendizaje cuyo objetivo es llevar al estudiante a integrar los diferentes conocimientos y darles sentido, a partir de relacionar datos con conocimientos previos, movilizar recursos de diferente índole ante situaciones dadas, mantener las condiciones que le permiten llegar a una solución, reestructurar procesos, reconocer condiciones anteriores, opinar sobre resultados, elegir opciones correctas, explicar elecciones y tomar decisiones, entre otras acciones.

En la práctica educativa institucional se implementan diversos tipos de actividades de evaluación, tales como: *actividades integradoras*, así como *actividades cotidianas*, dado su carácter complejo y *globalizador*, que da marco para evaluar los diversos recursos construidos y la calidad de los mismos, a partir de las evidencias que proporcionan.

Las *actividades integradoras* permiten evaluar, si el estudiante ha logrado el objetivo de construir determinados saberes: saberes de *conocimiento*, saberes de *procedimiento* o capacidad de demostrar que se es capaz de hacer algo, y saberes *actitudinales* o de comportamiento, o lo que es igual, “saber ser”. Durante el proceso didáctico, debe garantizarse la capacidad de desarrollo de cada uno de los *contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales)*, que configuran la competencia, ya que ésta es la clave para que el alumno sea capaz, en otro momento, de afrontar situaciones parecidas, aunque no iguales. Al organizar un conjunto de actividades de evaluación en torno a un problema, se puede reconocer en el estudiante el desarrollo de esquemas de actuación flexibles, de modo que sea capaz de utilizarlos, en la mayor diversidad de situaciones del mismo tipo de complejidad, que encontrará en la vida real.

En síntesis, las actividades integradoras son aquellas en las cuales, la competencia se pone en evidencia, en tal sentido se caracterizan por:

- La posibilidad de interrelacionar un conjunto de recursos previamente interiorizados (contenidos conceptuales, actitudinales, procedimentales; intuición, creatividad).
- La seguridad de la evidencia, a través de una producción esperada: un informe, un ensayo, una maqueta, un circuito eléctrico, entre otros.

- La cercanía a un problema de la vida real, que le asigna un valor no didáctico, en el sentido de que esta actividad no pretende introducir (enseñar) recursos o contenidos, sino evaluarlos.

Las *actividades cotidianas* se refieren a todo el trabajo académico que el estudiante realiza en el aula con la guía del docente. Esto incluye: la revisión de cuadernos, ensayos, resúmenes, exposiciones, revisión de trabajos escritos, ya sea en forma individual o grupal. Su propósito es encontrar evidencias de la actividad y los aprendizajes alcanzados por el estudiante, durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las *pruebas* son actividades formales de evaluación que permiten recolectar evidencias acerca del aprendizaje de los estudiantes, se les encuentra en tres versiones: escritas, orales y prácticas. Se caracterizan por que se orientan a evaluar saberes, preferentemente del ámbito “saber conocer”. Por lo general, son de diseño homogéneo y destinadas a un grupo de estudiantes específicos; su tiempo de aplicación está en función de la condición del estudiante y la naturaleza de los saberes evaluados; al mismo tiempo demanda estar debidamente planificada y ordenada de forma lógica y coherente.

Técnicas de evaluación

Son procedimientos que buscan obtener eficazmente, a través de una secuencia determinada de pasos o comportamientos, uno o varios productos precisos. Determinan de manera ordenada la forma de llevar a cabo un proceso, sus pasos definen claramente cómo ha de ser guiado el curso de las acciones para conseguir los objetivos propuestos.

La evaluación por competencias, demanda un conjunto de técnicas, que evidencian los saberes aprendidos del estudiante, durante las diversas *situaciones de aprendizaje*. Las técnicas son las herramientas que hacen posible contar con estas evidencias, desde el diagnóstico de saberes previos, así como durante el proceso de la evaluación formativa y sumativa.

Es importante tener en cuenta que, a la hora de seleccionar una técnica de evaluación para recoger evidencias, ésta, deberá adecuarse a la naturaleza de la competencia, a los saberes o recursos trabajados en los distintos momentos del proceso educativo. Cada técnica de evaluación responde a un saber específico de aprendizaje; por tanto, si el interés está en ejecutar un adecuado proceso de evaluación, uno de los principales pasos a seguir será la selección correcta de la técnica y la pertinencia de la misma, respecto a la información que se está buscando.

Dentro de las técnicas de mayor uso se encuentran: la entrevista, el diálogo, la observación, el portafolio, los mapas conceptuales o diversidad de organizadores gráficos, el debate, el ensayo, las pruebas en sus diferentes formas: escritas, orales y de ejecución.

Instrumentos de evaluación

Los instrumentos a diferencia de las técnicas son las estructuras (protocolos y formatos) propuestas donde se registra la información. Los instrumentos de evaluación son seleccionados de acuerdo con el tipo de aprendizaje que se pretenda evaluar y la técnica a emplear. Cuando los indicadores están formulados en forma clara y precisa, existe claridad sobre el tipo de instrumento que se podría emplear. A continuación, se enuncian y describen algunos de los instrumentos de mayor uso:

La escala de valoración. Este instrumento contiene un listado de criterios en los que se gradúa el nivel de consecución del aspecto observado por medio de una serie de valoraciones progresivas, ejemplo: de nunca a siempre, de poco a mucho, de nada a todo, de bueno a muy bueno, de dominio alto a dominio medio. Puede ser utilizada como instrumento de revisión de cuadernos, portafolios y de cualquier otro documento escrito o producto.

El registro anecdótico. Es un instrumento que registra acontecimientos casuales o descripciones cortas de una conducta o suceso; de hechos poco usuales, aunque significativos, durante un periodo determinado, dejando constancia escrita sistemática de anécdotas e incidentes de comportamientos en fichas u hojas. Este registro resulta útil como información cualitativa, al momento de integrar datos para emitir juicios de valor. Los datos recogidos pueden ayudar a evidenciar un problema o las razones por las cuales un alumno actúa en forma determinada.

Diario de clase. Es un registro individual donde cada estudiante escribe su experiencia personal en las diferentes actividades que realiza a lo largo de un periodo de tiempo o actividades. Su objetivo es analizar su avance y las dificultades que el estudiante tiene para alcanzar las competencias, lo cual logran escribiendo respecto a su participación, sentimiento, emociones e interpretaciones. Su utilidad radica en que el estudiante puede reflexionar sobre cada una de las tareas planteando dudas, realizando comentarios y escribiendo sugerencias sobre las actividades, también fomenta en el estudiante la autoevaluación y el desarrollo de procesos cognitivos.

La rúbrica. Es un instrumento que guía la evaluación de los productos y procesos desarrollados, mediante una escala fija de medida; con descripciones claras para cada escala. Permite explicitar y describir los factores de evaluación que se utilizarán para analizar el desempeño del estudiante.

Una rúbrica se caracteriza porque muestra a los estudiantes los diferentes niveles de logro que puede alcanzar en un trabajo, proporcionándole los aspectos que debe cumplir para alcanzar niveles altos de calificación. Al mismo tiempo, ofrece la posibilidad de que el estudiante realice la evaluación de su propio trabajo, ya que conoce los criterios con los cuales será evaluado. Esto permite al docente ejecutar una evaluación más justa, objetiva e imparcial. El uso de la rúbrica es múltiple. Puede emplearse para evaluar: informes,

proyectos, maquetas, trabajos de laboratorio, de investigación, ensayos y muchos más. El diseño de una rúbrica consta de tres partes, claramente identificables:

- Escala de valoración.
- Aspectos a ser evaluados.
- Criterios de evaluación.

Aspectos a considerar al hacer una rúbrica:

- Establecer con claridad el objetivo, desempeños y competencias esperadas.
- Establecer la escala de valoración, cualitativa y cuantitativa; y los criterios a evaluar.

Escala estimativa o de verificación. Es similar al proceso de la rúbrica, pues se deben establecer con claridad el objetivo, desempeños y competencias esperadas. Asimismo, la escala de valoración, cualitativa y cuantitativa; y los criterios a evaluar, pero en ésta no se describe cada uno de los criterios de acuerdo con la escala, simplemente los valores en cada aspecto de la misma.

Lista de control o de cotejo. Es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. Se caracteriza por aceptar solo dos alternativas: si, no; lo logra, no lo logra, entre otros. Para la construcción de este instrumento se recomienda conocer su propósito y realizar un análisis secuencial de las tareas según el orden en que debe aparecer el comportamiento.

Las actividades de evaluación del período deben asegurar al menos:

- a. Una o más actividades integradoras que contemplen la resolución de problemas y la aplicación de los tres tipos de contenidos, por cada asignatura (35% de ponderación).
- b. Actividades cotidianas, como la revisión de cuaderno, trabajos grupales, tareas, portafolios, entre otros (35% de ponderación).
- c. Una o más pruebas (30% de ponderación).

La autoevaluación y la coevaluación del estudiante representan el 10% de la evaluación sumativa en la ponderación de las actividades evaluativas, contempladas en los literales a y b.

La escala de calificación es numérica y se toma del 1 al 10. La nota mínima para aprobar una asignatura del área de formación básica es de 6.0. Si la calificación obtenida en la nota institucional en una asignatura básica fuese de 5.5 ésta se debe aproximar a 6.

Esta escala de evaluación se aplica a todas las asignaturas del área de formación básica y técnica, del plan de estudio 1996, de acuerdo a la modalidad y opción del bachillerato. Para el área de formación aplicada la escala de evaluación es conceptual: Excelente (E), Muy Bueno (MB), Bueno (B), se utiliza para registrar el avance de los estudiantes, no tiene fines de promoción o reprobación.

Bachillerato Técnico Vocacional Modulares Basados en Competencias

Los lineamientos a continuación, normarán lo referido al área técnica del Bachillerato Técnico Vocacional basado en Competencias Orientadas a la Acción, considerando que el área básica y los planes de estudio de 1996, en la Norma 37 a la 44 del documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo” hasta que éstas sean actualizadas.

Para efectos de registro, la evaluación se organiza también en cuatro períodos al año, con una duración de 10 semanas cada uno. Un período, puede comprender uno o más módulos del área técnica. Cada período contiene además un tiempo de refuerzo educativo y recuperación para los módulos comprendidos en el mismo, preferentemente, al finalizar cada módulo. En cada módulo, se registran tres etapas evaluativas las cuales son:

- a. Etapa de Preparación del Proyecto (EPP).
- b. Etapa de Ejecución del Proyecto (EEP) y
- c. Etapa de Registro y Promoción de Competencia (ERP). También se le da el nombre de Etapa de Valoración.

La escala de valoración es numérica: del 1 al 5. No existen puntuaciones intermedias. Cada valoración numérica corresponde al nivel de logro de cada competencia alcanzada, definidos en los indicadores de logro. Los niveles de logro se definen así:

- *Nivel 1. Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje con mucha ayuda.*
- *Nivel 2. Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje con poca ayuda.*
- *Nivel 3. Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje con eventual ayuda.*
- *Nivel 4. Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje por sí mismo.*
- *Nivel 5. Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje por sí mismo y ayuda a otros.*

El nivel mínimo de logro para aprobar un módulo del área técnica es 4. Esta escala de valoración, se aplica a todos los módulos del Bachillerato Técnico Vocacional basado en competencias orientadas a la acción, sin importar la opción técnica del mismo.

Todo estudiante, que por diferentes razones no logre las competencias prescritas en cada módulo, recibe de su docente respectivo, un proceso de apoyo que le permita alcanzar las mismas.

De acuerdo a los resultados del proceso educativo, que evidencian y tipifican las causas que inhiben el logro de la competencia, el docente debe brindar al estudiante:

- a. Refuerzo en los aspectos técnico – académicos: definidos en los Descriptores de Módulo en los ejes de desarrollo Técnico y Académico Aplicado.
- b. Refuerzo en aspectos emocionales: situaciones endógenas o exógenas al proceso educativo, que influyen en el logro de la competencia (acoso escolar, violencia intrafamiliar, acoso sexual, acoso de pandillas, limitantes económicas, entre otros.

- c. Refuerzo en aspectos procedimentales: el refuerzo educativo debe prever, además, que cada módulo involucra el desarrollo de un proyecto, lo que puede implicar una falla de aprendizaje en cualquiera de las tres etapas de ejecución del mismo.

El Refuerzo Educativo debe ser desarrollado durante el tiempo de duración, estipulado para cada módulo. En la medida que se avance en el desarrollo de los módulos-proyectos, el personal docente debe retroalimentar y diseñar planes de acción para el estudiantado, a fin de lograr las competencias claves y específicas. En caso de que se observe, durante el proceso de aprendizaje, una tendencia a no alcanzar el logro de la competencia en los módulos, se debe incrementar el nivel de reflexión teórico-práctico, que permita alcanzarlo; para lo cual se establece un plan de acción.

Todo estudiante que, habiendo recibido el apoyo de su docente y el refuerzo educativo, durante el tiempo prescrito para cada módulo, no logre el nivel mínimo de competencia, tiene derecho a un período de recuperación. Este período de recuperación debe ser planificado y desarrollado, inmediatamente después de finalizar el tiempo prescrito del módulo correspondiente. El período de recuperación no puede ser mayor de dos semanas, durante las cuales, el estudiante debe consolidar la(s) etapa(s) débiles del proyecto.

Recuperación en proceso

Se realiza en aquellos casos en que el alumno de 1°, 2° y 3° año, repruebe uno o más módulos, éste debe retomar el proyecto(s) y reforzar las etapa (s) aún deficitarias.

Recuperación al final del año escolar

La recuperación, al final del año aplica a los estudiantes de 1° y 2° año de Bachillerato Técnico Vocacional, que reprueben hasta 3 asignaturas, módulos o la combinación de éstos. Si el estudiante reprobara más de 3, repite el año de estudio. Este período tiene una duración de por lo menos una semana.

Para los estudiantes de 2° año, que no logran la nota mínima de 6.0 en los resultados finales, después de haber sumado el resultado institucional con el resultado de la PAES, en cualquiera de las asignaturas del área de formación básica, se aplica lo prescrito en la Norma 40.2

Los estudiantes del 3er año de Bachillerato Técnico, terminado el período ordinario del año lectivo, tienen derecho a un período de recuperación extraordinario, en el cual pueden cursar hasta dos módulos de las áreas técnicas; a través de proyectos que refuercen las etapas deficitarias en el logro de las competencias. La duración de este período de recuperación no puede ser menor de una semana ni mayor de dos. Si el estudiante reprueba más de dos módulos, repite el año de estudio.

Para los estudiantes de 1° y 2° año, que reprueben una asignatura del área básica después de haber realizado el proceso de recuperación extraordinaria, se aplica lo definido en las Normas 40, 40.1 y 40.2.

Para el registro de evaluación del logro de las competencias del nivel de Educación Media Técnica, se utilizan 3 cuadros de registro:

- *Cuadro de registro de los aprendizajes por asignaturas o módulo.* Para las asignaturas de los tres años de estudio, se registran las notas de las actividades de cada uno de los cuatro períodos por cada asignatura, y el período de recuperación extraordinario, al finalizar el año lectivo. En cada año y para cada módulo se consignan tres calificaciones referidas a las etapas del proceso formativo: la etapa de preparación del proyecto (EPP), a la cual se le asigna un 25%; la etapa de ejecución del proyecto (EEP), con un 50%; y la etapa de valoración (ERP), con un 25%.
- *Cuadro de registro institucional.* Contiene las notas finales de todas las asignaturas y módulos del respectivo plan de estudio de acuerdo a la modalidad y opción del bachillerato. Las notas de cada asignatura constituyen el resultado de promediar los cuatro períodos de aprendizaje y el período de recuperación, en los casos que se haya realizado. En el caso de los módulos se reporta una sola nota. En ambos resultados se consigna en números enteros. Por ejemplo: si una nota es igual o mayor a 5.5 se aproxima a 6.0 y si es de 7.32 se redondea a 7.0.
- *Cuadro de registro promocional.* Corresponde a los cuadros con los resultados institucionales de estudiante promovido. En estos cuadros se consignan las notas de los resultados institucionales de las asignaturas evaluadas en la PAES, así como también las asignaturas y módulos cursados en el año de egreso, de acuerdo a la modalidad de bachillerato estudiado. Estos cuadros se presentan para la legalización de títulos. La institución educativa cuenta con un libro de registro de evaluación, en el que se reflejan los resultados de la evaluación de los estudiantes al final del año lectivo y aquellas decisiones sobre la promoción educativa. La unidad técnica responsable emite las indicaciones correspondientes para el llenado de los formularios de registro de las evaluaciones.

Para que un estudiante de Bachillerato Técnico Vocacional sea promovido al grado inmediato superior, debe aprobar institucionalmente todas las asignaturas y módulos previstos en el plan de estudio respectivo. En el área básica, la calificación mínima de aprobación es 6.0, en el área técnica vocacional el nivel mínimo de logro es 4.0. Para los estudiantes del 2° año, que se deben someter a la prueba PAES, el resultado institucional obtenido por cada estudiante en las cuatro asignaturas del área básica, representa el 75% y el resultado obtenido en la PAES, representa el 25%.

Certificación

Cada año de estudio promovido, se certifica. Dicho documento se elabora con los insumos de resultados obtenidos por cada estudiante e incorporados al sistema informatizado a fin de que, el Ministerio de Educación, los ponga a disposición de cada Registro Académico Institucional. Los certificados deben reflejar el nombre de los módulos-proyectos y el nivel de logro de competencias alcanzados por el estudiante; por esa razón, debe imprimirse al reverso del certificado, el cuadro “Calificación, nivel de

logro y competencia alcanzada”. Cada año de estudio promovido, se acredita con certificados de promoción. Al culminar los estudios de educación media técnica vocacional, el egresado alcanza el grado académico de Bachiller, el cual se acredita con el título correspondiente.

2.2. Historia del objeto

La gestión curricular constituye diversidad de funciones y debe aplicarse en las instituciones educativas para incrementar el desarrollo de competencias encaminadas a la obtención de resultados óptimos, aun sabiendo que la construcción teórica del concepto es compleja, sin embargo, permite descubrir elementos claves para analizar los constructos teóricos adaptados en el presente estudio a situaciones concernientes a los procedimientos curriculares.

En el documento “Los Procesos de Gestión” elaborado por Jorge Huergo I (2009:5) la palabra *gestión* proviene de *gestus*, palabra latina que significa *actitud, gesto, movimiento del cuerpo*, pero, a su vez, *gestus* deriva de otra palabra latina que es *gerere*, que tiene varios significados: *llevar adelante o llevar a cabo; cargar una cosa; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario*.

El hecho de gestionar, entonces, es un desafío y a la vez es también una acción integral, entendida como un proceso de trabajo organizacional en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos a nivel institucional y que utópicamente deberían adaptarse de manera participativa y democrática. Por esa razón implica una articulación de procesos y resultados. También de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones. Las nuevas formas de gestionar, también toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto institucional.

Resumiendo lo planteado por Cassasus (1994) sobre la evolución histórica de la gestión en América Latina, se puede decir que ha pasado por seis etapas definidas que pueden ser consideradas modelos de planificación y gestión. Se resumen a continuación:

En la primera etapa, “visión normativa” en los años 50 y 60, la gestión fue dominada por la visión normativa de la planificación, en donde se pudo constatar la elaboración de planes nacionales de desarrollo y el uso de programaciones de mediano plazo orientadas al crecimiento cuantitativo.

En la segunda etapa, “visión prospectiva”, se desarrolló a mediados de los 60 y la mitad de los 70, en la cual se inicia la introducción de elementos de futuro en la planificación y

gestión. La planificación fue con criterio prospectivo (Godet); aparecieron las micro-planificaciones, mapas escolares y proyecciones de requisitos en recursos humanos.

La tercera etapa, inicia a mediados de los 70 con el inicio de estudios comparativos y programas regionales, los cuales permitieron identificar soluciones alternativas a problemas educativos. Predomina el criterio metodológico de costo beneficio en la planificación y la gestión, el cual estuvo ausente en los años 60.

La cuarta etapa, inicia durante la crisis financiera de los 80 e introduce el interés por la “governabilidad”, agregando el tema de la viabilidad de las políticas. La gestión se convierte en un ejercicio de técnica presupuestaria y de fragmentación de la planificación (por ejemplo la descentralización).

En la quinta etapa, en los 90 aparece la preocupación por la calidad (Deming, Crosby, Senge y otros) y el resultado en la gestión educativa. Los usuarios del sistema educativo tienen derecho a exigir una educación de calidad.

La sexta etapa inicia en la segunda mitad de los 90. El objetivo es mejorar la calidad y equidad de la oferta educativa, para ello es necesario entender las distintas visiones de las instituciones.

Es importante hacer notar que según Casassus las instituciones se apropian de las visiones presentadas y tienen la tendencia a tener modelos híbridos donde plantean su propia gestión como respuesta a la vivencia de políticas públicas y proyectos gubernamentales. Cada institución educativa tiene una identidad de gestión que le es propia, pudiendo combinar diferentes estilos y modelos.

2.2.1 Origen de la teoría de gestión en diferentes campos

Existe un marcado vínculo entre los conceptos de dirección, gestión y administración, pero aquí interesa descubrir de dónde se deriva el término gestión como tal. En efecto, tiene sus orígenes en las teorías empresariales, ya que en sus primeras aproximaciones se relaciona con “*management*”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión abarca muchas dimensiones se consideran como distintivas de la misma, la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

No obstante, en la actualidad existe una nueva mirada con respecto a la gestión, puesto que mientras el concepto se gesta entre el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad, la disciplina social llamada administración lo hace en contexto de la modernidad a finales del siglo XVIII europeo. De un lado la administración de empresas emanada de la revolución industrial y de otro la administración pública que se da con el

surgimiento de los Estados - nación. La administración tiene un desarrollo teórico importante durante el siglo XIX.

En el campo educativo surge a partir de 1960 en Estados Unidos de América, en 1970 en el Reino Unido y en 1980 en América Latina.

De ahí, que, el concepto de Administración de la Educación va siendo reemplazado por el de Gestión Educativa.

Amanda Correa de Urrea y otros (s.f.), plantea en el artículo “*Gestión Educativa un nuevo paradigma*”, que:

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizados”.

Los intentos de establecer determinadas diferencias entre administrar, gestionar y dirigir se perciben, según las concepciones de algunos autores en tendencias que se resumen en las siguientes ideas:

- El concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos en una organización.
- El de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

2.2.2 Evolución del marco normativo de la gestión educativa en El Salvador

La primera concepción planeada de la educación nacional está contenida en el Decreto N°17, publicado en el Diario Oficial N° 267 del 8 de diciembre de 1939. Antes de esta fecha lo que ahora es el Ministerio de Educación estaba dentro de lo que se llamaba Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública.

Es a partir de la reforma educativa del 8 de diciembre de 1939, que contemplaba una transformación a fines y objetivos, donde comienza la autonomía del Ministerio de Educación.

La reforma de la educación de 1939-1940 fijó los marcos o esquemas que el nivel primario conservó hasta la década de 1960. En 1956 aparecen nuevos programas de Educación Primaria.

Hasta 1967 se tenía un sistema educativo de la siguiente manera:

- El primer ciclo de primaria lo constituiría el 1° y 2° grado de estudio.
- El segundo ciclo de primaria lo conformaba el 3° y 4° grado.
- El plan básico que tenía estudios de carácter terminal.

La escuela vocacional proponía el individuo para áreas como corte y confección, cultor de belleza, arte y decoración y otros; este contemplaba el grado de 7°, 8° y 9° grado. El área de oficina preparaba para taquimecanógrafas con el grado de 7° y 8° y el área de tenedor de libros con el grado de 7°, 8°, 9° y 10°. Luego del plan básico se cursó Bachillerato, el cual contemplaba el grado de 10° y 11° grado, también se tenía estudios de secretariado del grado de 10° y 11°. Se tenían estudios terminales de profesor y contador. El Bachillerato proporcionaba acceso a la universidad.

La educación salvadoreña después de la reforma educativa de 1968

De acuerdo con la Ley General de Educación, la educación formal comprende los niveles de parvulario, básico, medio y superior, también se atiende la educación de adultos; la educación especial, la educación inicial y la enseñanza de las artes. La educación parvularia, luego de la reforma se ha convertido en el nivel inicial del sistema.

La educación media está integrada por los Bachilleratos Diversificados. Estos ofrecen técnicas medias. Con la Reforma Educativa se organizaron 10 Bachilleratos de los cuales se eliminó el Bachillerato Pedagógico, porque los estudios de profesorado han pasado al nivel superior.

Los bachilleratos se clasificaron en modalidades y opciones, así:

1. Académico Ciencias: Matemático-físico y humanidades.
2. Industrial Mecánica: Automotores, electricidad, electrónica, arquitectura, construcción.
3. Comercio y Administración: Secretariado, contaduría, computación, comercialización.
4. Agrícola Zootecnia: Fitotecnia, recursos naturales renovables, generalista.
5. Navegación y Pesca Mecánica y Construcción Naval: Navegación y artes de pesca, procesamiento y control de calidad.
6. Salud Sanidad y Producción Animal: Nutrición y saneamiento ambiental, enfermería.
7. Técnicas Vocacionales: Cultor de Belleza, arte y decoración, alta costura.
8. Artes Plásticas: Artes escénicas, música.
9. Hostelería y Turismo Sin Opciones.

El principal objetivo de los estudios diversificados o Bachillerato Diversificado, es ofrecer la tecnificación del personal de mandos medios. Normalmente se atiende a jóvenes de 15 a 18 años. Cualquier modalidad de Bachillerato da acceso a la universidad.

La Educación Superior en nuestro país es el estado más alto del sistema educativo. Los estudios superiores son de dos tipos: los no universitarios y los universitarios.

Actuales enfoques

Los actuales enfoques de la educación reconocen que cuanto más especializada es la economía, más general tiene que ser la instrucción. Esto se fundamenta en el hecho de que los acelerados cambios tecnológicos y la dinámica del desarrollo, requieren personas con una concentración crítica de educación general que les facilite aprender lo especial, que es cada vez más diverso y cambiante.

La mejor formación para el trabajo es una educación básica de calidad con características integradoras, flexibles y apropiadas que permitan sustentar una posterior especialización de acuerdo con las constantes modificaciones del mercado de trabajo.

La escuela también ha de asumir buena parte de responsabilidad en la formación moral del educando. También se requiere la capacitación del magisterio en la didáctica de este tipo de formación que no solo se propone fines cognoscitivos sino otros más complejos de tipo afectivo, autoexhortativo y conductual.

Además del reajuste de una asignatura que concentre los tópicos básicos de la formación moral, se considera importante que los docentes vean claramente las áreas de otras asignaturas que pueden contribuir a la educación en valores, para que logren provecho de las mismas, de tal forma que distintas facetas del currículo impregnen y refuercen la formación humana. Igualmente, importante es la creación y mantenimiento de un ambiente escolar positivo que apoye, mediante el ejemplo o el testimonio, la orientación de la conducta.

Los objetivos propuestos por el Ministerio de Educación están enfocados a:

- Mejorar la calidad de la educación en sus diferentes niveles.
- Aumentar la eficiencia, eficacia y equidad del sistema educativo.
- Democratizar la educación ampliando los servicios educativos.
- Crear nuevas modalidades de provisión de servicios.
- Fortalecer la formación de valores humanos, éticos y cívicos.

Lo Ejes de la Reforma están vinculados con los siguientes parámetros:

Cobertura, creación de nuevas modalidades de provisión de servicios, aumentar la participación de la sociedad civil, ampliación de la red de infraestructura, mejoramiento de la calidad, cambios cruciales, programas de atención integral, evaluación educativa, formación y capacitación docente, formación en valores, modernización institucional, redefinición del rol del MINED, reforma administrativa: Descentralización, desburocratización y modernización de los sistemas técnico –administrativos; reforma del marco legal y regulatorio para actualizarlo, integrarlo y simplificarlo, formación de valores humanos, éticos y cívicos, capacitación docente, educación formativa y participativa, creatividad, disciplina y esmero personal, trabajo en equipo.

El proceso de reforma educativa es una exigencia para mejorar la cobertura y calidad de la educación, de forma tal que las generaciones venideras estén en condiciones de adaptarse a las nuevas situaciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales.

Referirse a la reforma educativa es discutir la renovación de contenidos, métodos, así como de los medios de modernización de la gestión del sistema y de la actualización del marco legal, para propiciar igualdad de oportunidades que permitan el desarrollo de los recursos humanos y su habilitación para el trabajo y la vida en democracia.

La reforma busca reducir la deserción, repitencia y el ingreso tardío al sistema escolar, fenómenos que convierten al sistema en una gran ficción, en tanto que le permite aperturar oportunidades hacia un camino que se estrecha paso a paso.

La reforma aborda frontalmente los factores causales de la deserción, repitencia y extraedad que operan al interior del sistema escolar e identifica los factores exógenos para que las distintas fuerzas sociales contribuyan a su reducción.

La mejora del sistema educativo tendrá que ser apoyada por una serie de ejes transversales que tiendan a fortalecer la cultura de paz, la vigencia plena de la democracia, el sentido de unidad nacional, la alta calidad de convivencia humana a través de la práctica de valores humanos.

Las prioridades nacionales son las siguientes:

- La educación debe elevarse a su más alta prioridad y constituirse en una política de nación, no de un partido, ni de un gobierno, sino de los salvadoreños.
- Proporcionar recursos suficientes en los presupuestos para que el sector educación cuente con los recursos de inversión necesarios.
- Ampliar la participación de los maestros, padres de familia, estudiantes y comunidad en general en los procesos educativos.
- Lograr un sistema educativo de calidad, de acceso universal, equitativo y con eficiencia.

La gestión educativa durante 1989-1994

En este período se trató de dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

- Reorientar la asignación de recursos para la atención prioritaria de la educación inicial, parvularia y básica, en las áreas de población más pobres del país.
- Desarrollar la educación integral no formal y permanente del adulto, con énfasis en la población rural y urbano-marginal.
- Mejorar la calidad del currículo del sistema cultural-educativo nacional.
- Descentralizar los servicios administrativos para optimizar la utilización de los recursos del Sector.
- Actualizar el Marco Institucional del Ministerio de Educación.
- Participación del Sector no gubernamental, en la ejecución de programas y proyectos culturales y educativos.

La gestión educativa para el quinquenio 1989-1994 desarrolló e impulsó programas y proyectos tendientes a la ampliación de la cobertura, focalizando los primeros años de Educación Básica y otorgando especial énfasis a las zonas más desprotegidas, zonas rurales y urbano-marginales.

Las políticas educativas sectoriales previstas para este período han sido coincidentes con la firma de la Convención de los Derechos de la Niñez y la Declaración Mundial de Educación para Todos.

En 1991 la proporción de la matrícula correspondiente a la zona rural significó el 19% comparada con la de 1993 que alcanzó un 29 %, lo cual muestra la significación de las acciones desarrolladas para el logro de la misma. Para alcanzar tales proporciones se diseñaron e implementaron Programas y Proyectos de atención a la población demandante del servicio educativo, tales como: el Programa EDUCO, el Programa de Alimentación Escolar, el Programa de Educación de Adultos, el Programa de Juventud, el Programa de Educación Media, el Programa dentro del Plan de Reconstrucción Nacional (PRN), el Programa de Dotación de Mobiliario, el Programa de Rehabilitación de Escuelas y el Programa de Construcción de Escuelas.

El *Programa EDUCO*, Educación con Participación de la Comunidad, tuvo su nacimiento en una investigación inicial realizada en 1990. Esta tenía como objetivo identificar mediante un proceso participativo los sistemas existentes de suministro de educación básica y Parvularia y las demandas reales de servicio de niñas y niños salvadoreños pobres de 0-15 años.

La principal recomendación estuvo basada en la ampliación de los servicios a través de sistemas no convencionales de entrega de educación. Esta recomendación se basó a partir de

la comprobación de la existencia de un modelo asociativo creado por los padres y madres campesinos. Durante la investigación, se constató que desde hacía una década los padres de familia se asociaban, daban recursos económicos y contrataban a personas de la comunidad para que cumplieran tareas docentes.

Educo, por su parte, es un programa que consiste en la provisión de servicios educativos a niñas y niños rurales en el nivel de Parvularia y básica a través de una estrategia de cogestión entre el Estado y la Comunidad.

El Ministerio de Educación tomó el modelo encontrado en la investigación inicial y lo oficializó. El Ministerio promueve la organización comunal. Contribuye en la conformación legal de Asociaciones Comunales para la Educación, (ACE) que son grupos comunales conformados por padres y madres de familia. Las ACE son las responsables de la gestión educativa en el nivel local. De manera descentralizada, contrataban educador y material gastable, mientras el Ministerio capacitaba, orientaba y transfería fondos.

Para el financiamiento, el organismo que ha tenido mayor provisión de recursos, ha sido el Banco Mundial a través de un préstamo para la Rehabilitación de los Sectores Sociales en El Salvador. Asimismo, UNICEF, UNESCO y AID han cooperado técnica y financieramente con el programa.

El abordaje a la causal de la repetición (como factor de deserción) y acceso al Sistema Educativo establece que, entre otros, la desnutrición y mala alimentación repercute directamente en este fenómeno; por tanto, se implementó el *Programa de Alimentación Escolar* con participación de los padres de familia y la comunidad educativa. El Ministerio de Educación en coordinación con la Secretaría Nacional de la Familia, entrega en las Escuelas Rurales alimentos en especie. A la vez coordinó esfuerzos con la comunidad para la construcción de cocinas, centros de acopio, huertos escolares y cocción de los alimentos. La participación activa de la comunidad ha permitido que el niño en edad escolar acceda a la educación, se mantenga en el sistema y mejore su alimentación redundando en mejoría de la capacidad de aprendizaje.

Dentro de este campo se ha ejecutado también el *Proyecto de Galleta Escolar Nutricionalmente Mejorada*, brindando al educando un refuerzo alimentario que le permita mejorar las condiciones mínimas alimentarias para el aprendizaje. El financiamiento de estos proyectos ha sido apoyado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA), Comunidad Económica Europea (CEE), Fondo de Inversión Social (FIS) y el apoyo logístico del MINED.

Programa de Educación de Adultos. Mediante este programa se han impulsado otras metodologías o modalidades de enseñanza que han permitido a buena parte de la población (niños con responsabilidades de trabajo, amas de casa, trabajadoras de servicio doméstico, entre otros) acceder la educación, sin descuidar sus tareas cotidianas. Así se ejecutó el *Sistema*

de Educación a Distancia (SED) en dos modalidades de atención: a) Programa de Educación Básica a Distancia para 7º, 8º y 9º grado (PREBAD) y b) Instituto Nacional de Educación a Distancia que ofrece estudios de Bachillerato Académico y Comercial (INED). El INED se ha desarrollado a través de tutorías, con sedes en los 14 departamentos de la República, y estudios no presenciales, presentando excelentes resultados, desempeñada para atender a la población adulta o con escaso tiempo para asistir formalmente a un Centro Educativo.

Se destaca también como parte de la Educación de Adultos el *Programa de Alfabetización (ALFA)*, focalizado en zonas rurales y urbano-marginales en dos modalidades i) Inicial y ii) Neolectura, permitiendo al educando acceder a las modalidades de Educación Formal.

El Programa *Habilitación para el Trabajo (HATRA)*, ha significado una acción integrada de la educación y el trabajo potenciando la incorporación de los beneficiados al ámbito productivo del país. Por último, la *Escuela Nocturna de Adultos (ENA)*, que es una modalidad de enseñanza de los primeros seis grados de la Educación Básica para adultos con clases presenciales que ha permitido atender un importante número de personas.

Por otra parte, el Programa de Mejoramiento Curricular se ha diseñado para ejecutar en la década de los años 1990-2001, en su diseño tomó como indicadores cuatro problemas advertidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social 1989-1994: 1) Alta tasa de analfabetismo y baja escolaridad de la población con edad escolar; 2) Alta tasa de analfabetismo y baja escolaridad de la población de 15 años y más; 3) Baja calidad y cobertura del sistema educativo; 4) Ausencia de la educación formativa que fomente valores morales y cívicos.

Los cuatro problemas antes mencionados estaban fundamentados en una política educativa, referida al fortalecimiento de la calidad cultural educativa. Además, el Programa de Mejoramiento Curricular tomó como base el cuadro de problemas nacionales que han estado presentes en la vida nacional: 1) Deterioro del medio ambiente; 2) La estructura y dinámica poblacional; 3) La desnutrición infantil; 4) Crisis de interacción social, por la desorganización social, por la crisis política y la guerra interna; 5) Crisis en la estructura y funciones de la familia; 6) El alto índice de analfabetismo; 7) El narcotráfico y consumo de drogas y 7) El Sida.

La base conceptual del Programa se concretó en considerar que la educación es un proceso social, centrado en la persona, es decir que su responsabilidad es la atención de la formación y desarrollo humano, por lo que el eje del contenido curricular se centra en las necesidades, intereses y problemas de crecimiento y desarrollo del niño en su medio real y concreto.

En el Programa de Mejoramiento Curricular se ha definido un nuevo rol a los actores del currículo, al niño como una unidad biopsicosocial y por ello persona que emerge en un medio sociocultural concreto. Al educador como asistente del proceso de aprendizaje del niño. La

escuela como la comunidad. La comunidad como el medio y fuente de recursos para la socialización y personalización del niño.

De acuerdo con el alcance de mejoramiento cualitativo de la educación, también se ha promovido la creación de las redes regionales de Comités de Mejoramiento Cualitativo de la Educación, con el doble fin de colegiar de manera intersectorial el apoyo comunal a la práctica de la escuela; y de descentralizar el proceso de currículo con el propósito de que la escuela, se convierta en corazón y pensamiento de la comunidad.

En Educación Media se ha iniciado un proceso de mejoramiento curricular. Como la evaluación es un elemento muy importante en el currículo, se diseñó un Manual de Evaluación de Educación Parvularia y otro de Educación Básica.

En el tema de capacitación y con el propósito de que los docentes, directores, supervisores y técnicos conocieran y aplicaran los nuevos enfoques curriculares, así como las metodologías que van acorde con el Programa de Mejoramiento Curricular en el período 1989-1994, se desarrollaron Programas de Capacitación que fueron coherentes con las necesidades, intereses y problemas del educando y de la comunidad, al desarrollo científico y tecnológico, al momento histórico que vive la nación y a las proyecciones del desarrollo social, económico y cultural del país. En dicho período la Dirección de Capacitación, desarrolló talleres con maestros, directores de escuela, supervisores educativos, personal técnico del nivel central y regional y padres de familia dentro de los siguientes Proyectos: Solidificación del Alcance de la Educación Básica - SABE; Educación con Participación de la Comunidad - EDUCO; Becas para la Paz en Centroamérica Líderes de educación Básica - CAPS; Inglés; Educación en Población y Programa de Perfeccionamiento de Maestros en Servicio.

En el período 1989-1994, fue la Focalización de los Recursos Educativos. Para hacer realidad estos propósitos durante ese período, se ejecutaron varios Proyectos tales como: Canasta Básica; Radio Interactiva; Bibliotecas Escolares; Producción de Libros de Apoyo, Cuadernos de Trabajo y Libretas de Aprestamiento.

Entre otros materiales se atendieron 75,000 módulos integrados para Capacitación a Distancia. Se editaron 11 números y 118,000 ejemplares del Periódico "Horizontes" y 2,000 ejemplares de la Revista "Pedagógica". Estos últimos materiales orientan al docente sobre aspectos técnicos pedagógicos y metodológicos para su actualización permanente. Con excepción de la Revista Pedagógica, todos los materiales antes mencionados, se han hecho posible gracias al apoyo del Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE).

La radio interactiva fue un proyecto que también se desarrolló con apoyo del Proyecto SABE, la empresa privada de Radio Difusión, tales como: YSKL, "La Poderosa" de San Salvador; YSLA, Radio Municipal de Santa Ana; Radio Frontera de Ahuachapán y Radio Caracol de La Unión,

las cuales donaron un espacio de media hora, de lunes a viernes, durante todo el año lectivo de 1992, 1993, 1994.

En 1993 se organizó una Unidad de Análisis de la Calidad Educativa (UACE), con el propósito de instaurar un Sistema de Evaluación en la Calidad Educativa, que sirviera de base para la toma de decisiones, así como para retroalimentar el proceso de desarrollo de las diferentes acciones educativas, contempladas en los proyectos antes mencionados.

Las funciones principales que le ha tocado desempeñar a la Unidad de Análisis de la Calidad de la Educación son:

- 1) Realizar evaluaciones de procesos y proyectos ejecutados por el MINED.
- 2) Apoyar institucionalmente a las diferentes Unidades del Ministerio de Educación, en la evaluación de procesos educativos que se desarrollan con los diferentes proyectos.
- 3) Realizar investigaciones educativas que sirvan como insumos para la toma de decisiones educativas.
- 4) Sistematizar todos los procesos evaluativos de los diferentes proyectos, a fin de conformar un modelo de evaluación educativa. En este sentido la Unidad ha trabajado coordinadamente con las diferentes Unidades del Ministerio de Educación, que tienen relación con la calidad educativa.

En 1990 se reinició la Supervisión Educativa como una acción técnica y administrativa, dirigida a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas y el desarrollo de los demás elementos que constituyen el sistema educativo.

La Supervisión Educativa, se inició como una Dirección dependiente de la Dirección Nacional de Educación con tres Directores Regionales de Supervisión y 103 Supervisores de Distrito y 14 Departamentales. En el año 1992 se constituyó como una Dirección Nacional de Supervisión y con apoyo del Proyecto SABE se diseñó un mapa educativo, por medio del cual se constituyeron 15 Supervisorías Departamentales y 210 Distritales, correspondiendo a cada una de ellas un promedio de 25 escuelas entre urbanas y rurales.

2.3. Contexto de la investigación

Contexto del Instituto Técnico Ricaldone (ITR)

El Instituto Técnico Ricaldone está ubicado en el Centro Urbano Libertad, Avenida Aguilares, # 218 en el departamento y municipio de San Salvador. El código de infraestructura es el 20657 y la licencia de funcionamiento es categoría "A".

Con relación al entorno el Instituto limita con la Universidad Nacional, la colonia Libertad, el municipio de Mejicanos y la Colonia Zacamil, donde existe una población heterogénea con niveles económicos medios y bajos. La zona urbana donde se encuentra el Instituto cuenta

con seis escuelas de educación básica y media, tres escuelas parvularia, una Clínica Comunal del Seguro Social, dos iglesias evangélicas y una católica; dos parques, un Centro comercial, dos cantinas.

Entre las oficinas de servicios básicos se encuentra la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA); las oficinas de la Dirección Departamental de San Salvador MINED. Aquí se puede llegar en automóvil, por vía peatonal, así como también utilizando el transporte público por lo que existe un tráfico vehicular fluido donde transitan varias rutas de buses 53, 44, 31, 9 y 1, facilitando el acceso a la Institución a la vez generando riesgos para los peatones por el exceso de velocidad.

La oferta académica que el Instituto ofrece, se centra en la Educación Media Técnica compuesta por siete especialidades de Bachillerato Técnico Vocacional en las opciones de Arquitectura, Electromecánica, Diseño Gráfico, Electrónica, Desarrollo de Software, Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos, Mantenimiento Automotriz y Administrativo Contable. En los diferentes bachilleratos se imparten todas las asignaturas del pensum académico normado por el Ministerio de Educación (MINED), además de las asignaturas de carácter formativo tales como: Formación Cristiana y Educación Física.

Es importante destacar que en todos los bachilleratos que ofrece el ITR, por tener una amplia formación académica y técnica, los estudiantes graduados en cada opción poseen los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que le permiten insertarse al campo laboral respectivo o continuar estudios de educación superior.

Además, cuenta con una modalidad especial de bachillerato articulado llamado Programa de Integración Lineal de Estudios Técnicos (PILET), que consiste en la implementación de una currícula continua que articula los estudios técnicos con los de nivel universitario de ingeniería o licenciatura.

Los participantes de este programa son los estudiantes del Instituto en las especialidades de Electrónica, Sistemas Informáticos y Diseño Gráfico. El Ministerio de Educación (MINED) es el garante de la legalidad de este proyecto, según acuerdos No. 15-0331 y No. 15-0339.

Las instituciones involucradas en el PILET son: La Universidad Don Bosco (UDB), quien faculta y avala los estudios Técnicos Superiores, las equivalencias a los programas de ingeniería, licenciatura y las actividades de las mismas, así como el Instituto Técnico Ricaldone (ITR), donde se implementan los programas de la UDB dentro de sus instalaciones.

La población educativa del ITR está constituida por 1465 estudiantes y 85 docentes distribuidos en áreas académicas y técnicas que gestionan el diseño y desarrollo curricular. Los planes y programas de estudio se revisan y actualizan periódicamente, consultando a los diversos sectores de la industria para que exista una pertinencia con las especialidades que se imparten.

La propuesta educativa se centra en una *Educación integral inspirada en el Método Educativo de San Juan Bosco “El Sistema Preventivo”*, teniendo como base: *La voluntad de estar entre los jóvenes, la acogida incondicional basada en el diálogo, el criterio preventivo, la centralidad de la razón y un ambiente positivo.*

Por otra parte, se vincula la educación basada en competencias con un enfoque constructivista, así como la metodología por proyectos constituida en las seis etapas de la acción completa. El modelo curricular académico se desarrolla de acuerdo con los programas de estudio del Ministerio de Educación por asignaturas; mientras que los procedimientos técnicos a través de módulos en los cuales los estudiantes desarrollan competencias de información, planificación, toma de decisiones, ejecución, control y evaluación de proyectos concretos, vinculando técnicas de trabajo cooperativo, en el cual se distribuyen roles y funciones. Con esta metodología, el docente se convierte en facilitador, asesor y orientador del proceso.

Visión institucional

Ser al año 2019 una comunidad educativa pastoral salesiana que consolide una propuesta evangelizadora e innovadora, con una pedagogía de formación para el trabajo, emprendedora, solidaria y pertinente al desarrollo regional; en atención a las necesidades juveniles de prevención y promoción que favorezca su participación activa en la sociedad.

Misión institucional

Somos una comunidad salesiana dedicada a educar y evangelizar a la juventud preferentemente a los menos favorecidos, mediante una sólida formación cultural, científica y tecnológica, basada en los principios y valores del método educativo de Don Bosco; para contribuir al fortalecimiento de una sociedad con buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Ideario

El ideario del ITR está orientado en los valores de *razón, religión y amor*, cuyos horizontes son:

- La vida diaria como lugar de encuentro con Dios.
- Espiritualidad pasional de la alegría y del optimismo.
- Espiritualidad de la amistad y de la relación personal con Jesús.
- Espiritualidad de comunión eclesial y mariana.
- Espiritualidad del servicio responsable.

Acontecimientos históricos del ITR³

En 1953 se erigió dentro del colegio Santa Cecilia un aspirantado para hermanos coadjutores, llamada: Casa del Coadjutor Salesiano San José. En el 1955 recibió el nombre de Casa Don Pedro Ricaldone haciendo referencia al cuarto sucesor de Don Bosco Don Pedro Ricaldone que estuvo al frente de la Congregación Salesiana desde el año 1933, hasta 1951 y que haciendo suyos los ideales del Santo fundador, supo incrementar, sobre todo durante y después de la Segunda Guerra Mundial, las Escuelas Profesionales o Técnicas. Al año siguiente se llamó Instituto Ricaldone, se consideró aparte del Colegio Santa Cecilia y se trasladó al norte de San Salvador en un terreno de Vivienda Urbana.

El 4 de febrero de 1957 inició sus labores con 22 alumnos internos que cursaban Plan Básico Industrial y con la intención de ser hermanos coadjutores. Los inicios fueron humildes. Al momento del traslado, no estaban construidos los pabellones destinados a los talleres. De acuerdo a la crónica del P. Atilano Rivera de la primera comunidad que se trasladó al actual recinto donde todavía viven.

En 1958 hubo 61 estudiantes y en 1960 comenzó a llamarse Instituto Técnico Ricaldone. Poco a poco se fue completando la obra: los pabellones de los talleres, el pórtico que unía a los pabellones, el edificio antiguo de tres plantas. Pero a menos de diez años el sismo de 1965 dañó el edificio de tres plantas el cual se reparó con prontitud.

En 1966, el Instituto dio un notable paso hacia la superación técnica, inaugurando un moderno equipo de máquinas para taller de mecánica obsequiado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial a través de las gestiones del director en turno el P. Ramón Fariñas. En 1967 en la celebración de su décimo aniversario, el Instituto fue elogiado por la obra educativa que se realiza a favor de la juventud salvadoreña.

En 1971, dejó de ser aspirantado de hermanos coadjutores y fue asumiendo con mayor fuerza su función de instituto de formación técnico vocacional en coordinación con los programas oficiales que norman esta rama educativa. El 10 de octubre de 1986 un sismo de más de 6 grados en escala de Richter causó daños notables en esta obra y en la capital salvadoreña. La comisión estatal dictaminó que el edificio central debería ser demolido. La reconstrucción fue posible gracias a la colaboración del personal docente y de servicio, alumnos y padres de familia, ex alumnos y amigos de la obra. También fue muy valiosa la colaboración de varias organizaciones extranjeras. Gracias a todo esto las nuevas instalaciones se inauguraron el 8 de mayo de 1989. La guerra civil que azotó al país también afectó al Instituto. En 1981 sufrió un cateo por parte de los militares, que hicieron una revisión sin mayores consecuencias. Un mes después un joven que jugaba en el patio fue herido por causa de un enfrentamiento militar en

³ La información histórica del Instituto Técnico Ricaldone se obtuvo a través de observación, entrevistas, Guía Educativa ITR – 2016 y 2017, PEI y página web:
<http://www.ricaldone.edu.sv/index.php/academico/pilet.html>

los alrededores del Centro Urbano Libertad y Colonia Zacamil. En la ofensiva final de 1989 el Instituto fue ocupado por ambos bandos, situación que causó daños que luego fueron reparados.

En el campo educativo, conviene destacar el estímulo a la creatividad y a la cultura de los estudiantes a través de la Expotécnica, una ventana de desarrollo curricular que la institución abre al entorno nacional con el fin de propiciar espacios en los que convergen los actores del mundo laboral y las propuestas diseñadas por los jóvenes desde principios del año lectivo y se concreta con este evento anual que dura 4 días, donde los estudiantes desarrollan sus capacidades organizacionales y manifiestan sus valores culturales, deportivos y artísticos.

La organización del evento es liderada por el Consejo de Estudiantes, quienes con el apoyo de la comunidad educativa y el Consejo de Padres de Familia planifican las etapas del proceso, el cual culmina con una feria científico-tecnológica en la que se destaca la formación técnico-profesional con el propósito de presentar a los visitantes el Proyecto Técnico Científico (PTC). Este consiste en un trabajo de investigación y aplicación de un tema específico, integrando diferentes áreas de estudio y exponiéndolas de forma original, novedosa y creativa, partiendo de una situación real a la cual se le quiere dar solución científica y tecnológica. Dos componentes esenciales del PTC para que su evaluación sea objetiva, veraz e integral, lo constituye el proyecto escrito (documento de base teórica) y el proyecto físico o prototipo (modelo experimental y tecnológico).

La primera Expotécnica se realizó en 1968, siendo director el P. Carlos Nielsen bajo el título Exposición Didáctica Profesional, siendo una de las principales cartas de presentación a la comunidad de San Salvador.

En el año 2000, dentro del proceso de responder mejor a los destinatarios y a la realidad nacional, la institución se integró en la dinámica de Planeamiento Estratégico, fruto del cual surgió la visión, misión, entre otros aspectos importantes de renovación y actualización continuas: se pensó en el papel que juega la mujer en la sociedad actual, su acceso a la formación tecnológica, en el proceso de socialización como parte de la educación integral de los estudiantes, así como en el acceso a proyectos de desarrollo social y educativo. Para responder a esta necesidad y a este sector de la población, se comenzó el Proyecto de Coeducación (Proceso educativo corporativo que propicia el desarrollo del ser humano dentro de las relaciones de equidad entre los sexos, favorece el enriquecimiento mutuo y la construcción de un proyecto común de crecimiento y desarrollo personal entre hombres y mujeres, a partir de la diferencia en la búsqueda de transformaciones culturales). Para el 2001 se recibió aproximadamente alrededor de 30 niñas en séptimo grado y 30 en primer año de bachillerato en diferentes especialidades. Actualmente conforman alrededor de un 35 % de la población estudiantil.

En el año 2001 dos nuevos sismos sacudieron el país. El primero el 13 de enero, afectando principalmente la zona de Santa Tecla y el segundo el 13 de febrero, afectando la zona paracentral, sobre todo San Vicente y Cojutepeque aparte de otros pueblos aledaños. El Instituto sufrió algunas averías que llevaron a remodelar el edificio de aulas, oficinas y áreas verdes y de esparcimiento, además se renovaron los laboratorios de ciencias. En el año 2001 se concretizó el Programa de Integración Lineal de Estudios Técnicos (PILET), cuyo proceso comenzó años antes con la Universidad Don Bosco y en consonancia con el Ministerio de Educación, cuya finalidad es responder a las necesidades de mayor articulación entre la educación media técnica, los estudios técnicos superiores y la educación superior de ingeniería. Asimismo, se modernizaron los mecanismos de control y seguimiento de los estudiantes a través del Diario Pedagógico en Línea, la página Web del Instituto y el Sistema de Información Académica, lo cual ha facilitado la comunicación con los padres de familia.

Contexto del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía (INSL)

El Instituto Nacional está ubicado en la dirección postal de la Colonia Santa Lucía, Calle N° 5, municipio de Ilopango, departamento de San Salvador. Es una institución de Educación Media del sector público, cuyo código de estructura es I4808, distrito escolar 0621.

EL INSL se sitúa en una de las zonas industriales más importantes del país, que constituye una ventaja comparativa y competitiva con respecto al impulso de proyectos de alto alcance, especialmente los que tienen que ver con la habilitación técnica para el trabajo, la promoción de relaciones empresariales importantes y los proyectos de monitoreo de la calidad y cobertura de la escuela técnica.

El área de influencia está constituida por los municipios de Soyapango, Ilopango, San Martín y las zonas de Apopa y Cuscatlán. El componente humano de estos municipios concentra más de un millón de habitantes por lo que la responsabilidad de impulsar proyectos y programas de cobertura y calidad se vuelven estratégicos, especialmente para aquellos sectores que el centro educativo aplica para la selección de estudiantes, ya se sitúan limitantes de espacio, talleres, laboratorios y personal docente que no cubre los crecientes niveles demográficos de la zona. A esto se suma que la institución es la única empresa pública que presta sus servicios educativos en las especialidades técnicas industriales.

La oferta académica que el Instituto ofrece, se centra en la Educación Media Técnica compuesta por las especialidades de Bachillerato Técnico Comercial en las opciones de Asistencia Administrativa y Asistencia Contable; Bachillerato Técnico Industrial en las opciones de Electrónica, Electrotecnia y Mecánica Automotriz; Bachillerato Técnico Vocacional, opción Salud. Además, cuenta con una modalidad especial de bachillerato articulado para estudiantes que cursan la especialidad de Electrónica siendo la institución el nodo central para el proyecto MEGATEC, el cual consiste en formar técnicos especializados

desde sus inicios para que puedan incorporarse efectivamente tanto al tecnológico superior y posteriormente a la educación superior.

Por otra parte, el Bachillerato General, con la modalidad de educación nocturna que retoma la carga académica, duración del grado y material educativo de la modalidad semipresencial, por tanto, asume el enfoque y su misma metodología, y es parte de las modalidades flexibles de educación que son atendidas por el instituto EDÚCAME. Los estudiantes que egresan de este bachillerato en la modalidad flexible obtienen su título en 2 años lectivos. Los horarios de tutorías presenciales son de 3 horas clase por asignaturas semanales (Lenguaje y Literatura, Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales e Inglés). El horario es de 5:30 pm a 9:00 pm. La edad mínima para optar a esta modalidad es de 18 años.

La población educativa del INSL está constituida por 1240 estudiantes y 50 docentes distribuidos en áreas académicas y técnicas que gestionan el diseño y desarrollo curricular. Los planes y programas de estudio se revisan y actualizan periódicamente, consultando a los diversos sectores de la industria para que exista una pertinencia con las especialidades que se imparten.

El modelo curricular del INSL se define como “*Educación de competencias para la acción*”, que constituye una educación basada en competencias didáctico experimentales o por proyectos. Con la misma estructura que en el ITR, el modelo curricular académico se desarrolla de acuerdo con los programas de estudio del Ministerio de Educación por asignaturas; mientras que los procedimientos técnicos a través de módulos en los cuales los estudiantes desarrollan competencias de información, planificación, toma de decisiones, ejecución, control y evaluación de proyectos concretos, vinculando técnicas de trabajo cooperativo, en el cual se distribuyen roles y funciones. Con esta metodología, el docente se convierte en facilitador, asesor y orientador del proceso.

Visión institucional

Educar al joven ciudadano y ciudadana a través de una educación de calidad que impulse un nuevo marco de valores éticos y cívicos tomando como fundamento los ejes transversales de paz, solidaridad, racionalidad en el consumo, servicio a la comunidad y ética de ciencia, para alcanzar el desarrollo humano sostenible y la vida en equidad.

Misión institucional

Ser una institución de desarrollo humano educativo, productivo y formativo, que impulse permanentemente y de forma sistemática la innovación educativa y curricular, el bienestar estudiantil, articule los niveles de participación comunitaria y una relación activa con los sectores empresariales de la zona a través de una política definida de promoción de la institución en los sectores de influencia de la microrregión.

Ideario

El ideario del INSL está orientado en los valores de *dignidad, paz, solidaridad, racionalidad en el consumo y servicio a la comunidad.*

Acontecimientos históricos del INSL⁴

El Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía data de 1982 con base en Acuerdo Ejecutivo número 2619.

La modalidad de gestión del centro inició con la conformación de una estructura centralizada en la figura del director y de la sociedad de padres de familia, tal como lo estableció la ley de la profesión de maestros en 1969.

La evolución de la institución ha sido vinculada con la formación de bachilleres técnicos industriales.

Con respecto a la situación curricular, hasta el año 1998 el centro educativo no contaba con un modelo que unificara las perspectivas de cambio e innovación de las estrategias de aprendizaje más cooperativo y funcional, lo cual significaba un cierto desfase con respecto a los procesos de desarrollo académico y técnico para la formación de los estudiantes en el contexto de cambios dinámicos de la sociedad.

No obstante, el diseño de las estrategias docentes relacionadas con proyectos de trabajo de alguna manera se mantenía articulado.

La situación de la cobertura institucional presenta déficit permanente, sobre todo para aquellos jóvenes más pobres que demandan una estructura técnica formal y no formal que les permita integrarse adecuadamente y con ventajas al mercado de trabajo.

Desde 1999 se viene observando una demanda que duplica la capacidad de absorción. La capacidad del centro permite egresar anualmente alrededor de 460 estudiantes, sin embargo, la demanda acumulada de aspirantes al centro, cada año es de unos 1200.

La selección de los aspirantes se desarrolla con una metodología de opciones a través de un curso de inducción de un mes de duración en el cual se les fortalecen competencias de áreas básicas como Matemática y Gramática. Asimismo, se les proporcionan prácticas de informática y un programa de orientación vocacional desde el cual se busca potenciar la incorporación de estudiantes al Bachillerato Técnico Vocacional.

Los procesos de cambio que la institución ha logrado a lo largo de la historia emanan de la calidad participativa y la consolidación de estructuras de apoyo local para la estabilidad y sensibilidad de los proyectos comunitarios, el modelo de gestión y el plan curricular, ya que las apreciaciones e involucramiento en la solución de problemas que la comunidad tiene sobre

⁴ La información del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía se obtuvo a través de observación, entrevistas, encuestas, Manuales de Gestión (2008) y PEI.

el centro educativo cobra vital importancia para fortalecer el prestigio, la simpatía y las relaciones de convivencia social.

2.3.1 La gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone

La gestión curricular que se lleva a cabo en el Instituto Técnico Ricaldone versa en una serie de estrategias organizacionales, desde el nivel jerárquico con el Consejo educativo conformado por los párrocos de la formación Salesiana, entre ellos el director, y dos hermanos coadjutores. Asimismo la coordinadora de disciplina, la administradora financiera, el gestor académico, el coordinador técnico, la coordinadora de psicología, el presidente del Consejo docente, el presidente de la comisión de padres de familia, el presidente del gobierno estudiantil y una secretaria que lleva las actas de cada reunión, ya que en las juntas que realizan cada mes o en momentos pertinentes que amerite la toma de decisiones sobre variados temas que abordan, la mayoría son de carácter educativo, de matrícula, financiero, de procesos estratégicos, actividades extracurriculares, aspectos disciplinarios o de comportamientos del personal docente y estudiantil.

En el ITR, el Proyecto Educativo Institucional contiene los objetivos estratégicos relacionados con la visión, misión y valores, cuyo fin es formar profesionales para el trabajo, ya que se vincula la gestión empresarial, puesto que se realiza una investigación en diversas empresas en las cuales los estudiantes tienen la oportunidad de realizar prácticas laborales, la mayoría permanece en la empresa como asistentes o empleados. A la vez continúan con sus estudios universitarios.

El personal de la institución tiene conocimiento del PEI porque una vez actualizado se socializa, principalmente con la comunidad educativa en una reunión sobre el plan estratégico donde participan los principales actores de la jerarquía institucional y que también es conocido por los docentes para que logren vincular los acuerdos del PEA y PCC, así como el desarrollo curricular.

Las estrategias que en el ITR se utilizan para realizar anualmente las actualizaciones del PEA consisten en reuniones de pedagogas con animadores de equipos. El rol de animador es indispensable con respecto a los procesos organizacionales debido al número de docentes a nivel institucional. Los animadores son los docentes responsables de compartir con los demás compañeros del equipo, las indicaciones de trabajo o de actividades a desarrollar. En otras palabras, son los vínculos de comunicación entre consejos de coordinaciones, departamento pedagógico y de disciplina. Además, son los encargados de dirigir las reuniones de su respectivo departamento o por asignaturas para socializar situaciones del quehacer educativo, asimismo, revisar y recolectar la documentación elaborada por cada uno de sus compañeros de equipo.

Siguiendo con la actualización del PEA, los animadores organizan las actividades a ejecutar, definen responsables, cronograma y presupuesto. Además, integran la transversalidad que dichas actividades puedan tener con otras carreras, sean éstas académicas o técnicas dentro de la organización. Lo importante es que se busca la integración de docentes, estudiantes y sobre todo la armonía entre una y otra actividad. Este proceso se realiza en las primeras semanas de noviembre cuando los docentes se encuentran con una mínima cantidad de estudiantes en procesos de recuperación de asignaturas, proceso que se ejecuta dando cumplimiento a los criterios de Evaluación de los Aprendizajes establecidos por el Ministerio de Educación.

Además de lo anterior, en las primeras semanas de noviembre organizan la inducción a estudiantes de nuevo ingreso, implementado diversas técnicas de aprendizaje para diagnosticar las habilidades y competencias de cada asignatura. En este marco se priorizan los primeros acercamientos a los talleres y laboratorios técnicos en los que ejercitan sobre uso de herramientas propias de cada especialidad, así como las normas de seguridad a implementar.

Con respecto a las actualizaciones del PCC, consiste en la organización similar a la que sucede con el PEA. El primer vínculo comunicativo se realiza con el docente a través de los animadores de equipos, quienes se reúnen con las pedagogas de la institución para recibir lineamientos y formatos para la respectiva actualización de mallas o secuencias de contenidos partiendo de los planes, programas de estudio y normativas emitidas por el Ministerio de Educación.

En los documentos generales, que los docentes, tanto del área académica como técnica deben organizar se destacan:

I. Generalidades del PCC:

Es un proceso que realiza el personal docente al finalizar el año lectivo en la primera semana de noviembre, además de organizar el refuerzo extraordinario y la elaboración del curso de inducción para estudiantes de nuevo ingreso; luego actualizan el PCC, tomando en cuenta los objetivos generales del PEI y los problemas generales detectados en el diagnóstico del centro educativo. Asimismo, se trabaja en equipos por especialidad para que todos comprendan su importancia, partiendo del análisis diagnóstico general por asignatura, así como el diagnóstico personal de acuerdo con el desarrollo de los indicadores de logro o criterios, y cómo estas dificultades se focalizan en la ejecución de planes de unidad o de módulos, plan de evaluación y secuencias didácticas con el fin de presentar propuestas contundentes para focalizarlas en el desarrollo curricular.

Otro parámetro significativo es el reconocimiento de los objetivos generales, perfil de ingreso, egreso de estudiantes, criterios de promoción, la descripción metodológica según las competencias principales que deben focalizarse, así como las pautas de evaluación, los recursos pertinentes y los acuerdos establecidos para planificar coherentemente el desarrollo

curricular. Se debe analizar con detenimiento lo anterior para integrar dichos acuerdos en los planes de unidad o de módulos, planes de evaluación y secuencias didácticas.

2. Evaluación y actualización del PEA:

Se realiza una valoración por asignatura, dosificando la corresponsabilidad e involucramiento del equipo en la ejecución de proyectos complementarios, considerando los alcances, beneficios y dificultades que contribuyan a nuevas propuestas extracurriculares, ya que este tipo de proyectos abonan al desarrollo curricular que se ejecuta en el aula, por tanto, no es necesario determinar puntajes para evaluaciones o perfiles⁵, más bien permiten forjar y consolidar la integración de competencias y ejes transversales. Asimismo, se pueden asociar con otras asignaturas. En ese sentido, se ejecutan proyectos multidisciplinarios.

El PEA se evalúa y completa en común acuerdo con el equipo, (según asignatura o especialidad técnica), los mismos que brindan el seguimiento oportuno durante el desarrollo de cada actividad propuesta, por ello, se agregan las evidencias pertinentes (programaciones, fotografías, enlaces de vídeos, afiches u otros). Más adelante se realiza a nivel de coordinaciones, pedagogía y dirección institucional, el cruce de actividades con base en fechas pertinentes para incluirlas en el Proyecto Operativo Anual (POA) de la institución.

3. Malla curricular o secuenciación de contenidos e indicadores de logro o criterios:

Debe ser coherente con el programa o plan de estudio vigente, de éste se seleccionan los contenidos prioritarios e indicadores de logro correspondientes, las necesidades de los estudiantes y la realidad institucional. La malla curricular es clave para organizar la journalización anual, asimismo, se sigue la lógica con los planes de unidad y secuencias didácticas.

4. Journalización:

En coherencia con el calendario institucional se distribuye la malla curricular en los tiempos reales una vez que se conoce el itinerario de actividades internas a nivel institucional, así como los periodos de exámenes, refuerzos académicos y procesos de recuperación. Además, una vez que se tenga el acceso a horarios se adapta el tiempo real que tarda en cada indicador de logro o proyecto (en el caso del área técnica) y se dosifican las unidades en periodos. Además, se toman como referentes una serie de documentos normativos del MINED.

Con lo anterior, se evidencia que los equipos docentes realizan un análisis de los programas de estudio para determinar la vigencia que tienen actualmente y si es posible, concretan las adecuaciones pertinentes.

En el caso del área técnica es donde con mayor énfasis han actualizado los planes de estudio, ya que los que el Ministerio de Educación posee, presentan discrepancias con respecto a los

⁵ En el ITR se le llama *perfiles* al conjunto de actividades evaluativas que se disponen en el sistema web de notas.

niveles de logro, que, a nivel institucional se pretenden forjar. Otra situación que amerita la adecuación de planes de estudio es el hecho de que algunos contenidos básicos para los primeros años de bachillerato técnico aparecen en el nivel de tercer año o viceversa. De allí, que, es indispensable estructurar los módulos específicos y sus respectivos proyectos formativos que oscilan entre uno o dos por módulo, puesto que se crean en línea con el desarrollo de competencias y habilidades mediante la metodología de las seis etapas de la acción completa (informar, planificar, decidir, ejecutar, controlar, valorar). Con el desarrollo de esta metodología se ha logrado efectividad con respecto a resultados significativos a nivel institucional, encaminados al desarrollo de habilidades autónomas con respecto a la resolución de problemas, así como avances en resultados PAES en el 2016 con un promedio de 7.54, según los datos publicados por el Ministerio de Educación.

El seguimiento organizado del proceso de planificación didáctica también ha sido contribuyente en la mejora de la gestión en el aula. Se realiza en las dos últimas semanas de noviembre y las primeras dos semanas de diciembre de cada año, considerando que las actualizaciones a realizar por cada docente son para los cuatro periodos del año. Por tanto, el área técnica actualiza dos módulos por semana, ocho en total. Esto incluye los proyectos formativos y sus respectivos instrumentos de evaluación de acuerdo con los lineamientos propuestos en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo”.

El área académica también se fundamenta en los documentos que sugiere el Mined, por su parte, actualiza un periodo por semana. Proceso que incluye planes de unidad, planes de evaluación con sus respectivos instrumentos para valoración de procesos, proyectos formativos o integradores y las secuencias didácticas en las cuales se ordenan los tres momentos de cada clase: inicio, desarrollo y cierre, cada momento con una serie de técnicas, estrategias, priorizando la participación activa o protagonismo estudiantil. El seguimiento de este proceso se lleva a cabo a través de bitácoras, las cuales dan cuenta del cumplimiento de cada docente y por otro lado, permite la identificación de necesidades para asesoramiento continuo con respecto a elementos específicos de la planificación didáctica. De acuerdo a la situación que se presente, el asesoramiento se realiza de manera personalizada.

El hecho de planificar de forma colegiada, unificando formatos a nivel institucional, también ha sido útil para mejorar el desarrollo curricular.

En las asignaturas académicas, resulta difícil, en ocasiones enfatizar procedimientos con técnicas activas de aprendizaje, en las cuales el estudiante sea el protagonista y, por otra parte, que se practique el trabajo cooperativo en equipos productivos. Por ello, la institución, a través del área pedagógica, ha considerado importante organizar la planificación académica dando cumplimiento al siguiente orden para evidenciar el desarrollo curricular:

I. Planes de unidad:

Como su nombre lo indica, consiste en organizar cada unidad didáctica en el formato correspondiente según las que desarrollará en cada periodo.

En una casilla de “necesidades” se plantean las que se abordarán de acuerdo con lo establecido en el diagnóstico (documento PCC) u otras observadas en los procesos de ejecución en el aula.

En la casilla de “competencias” deben ubicarse las que corresponden a la asignatura, se llaman “macrocompetencias”, las cuales se encuentran en el programa, mismas que se han definido y especificado en el PCC. Deben de ser coherentes con el conjunto de indicadores de logro y los tres tipos de contenidos.

Los ejes transversales se extraen de los fundamentos curriculares. Se sitúan en cada plan de unidad considerando la relación temática y su integración en las actividades formativas durante el desarrollo curricular.

Los objetivos generales son los que corresponden a cada unidad didáctica y se extraen del programa de estudio.

Los tres tipos de contenidos se ordenan de acuerdo con la selección de contenidos organizados en la malla curricular, agregando los contenidos procedimentales, actitudinales y los indicadores de logro respectivamente, ya que los indicadores sintetizan los tres tipos de contenidos, a la vez representan los elementos de las competencias.

En el espacio para las “referencias metodológicas” se debe verificar que den respuesta a los indicadores de logro, a los contenidos procedimentales y actitudinales. En éstos ya existen pautas de las actividades o procesos de pensamiento a realizar, se deducen dichos procesos a través de la acción verbal. Aquí se enumeran de forma general todos los nombres de métodos, técnicas y estrategias que en cada asignatura utilizan por periodo como: Estudios de casos, estudios científicos, investigaciones, esquemas, diagramas, lecturas, dinámicas, juegos, pruebas escritas, disertaciones o técnicas discursivas, redacciones, creaciones artísticas, audiovisuales, otros. En esa línea es indispensable analizar primero los contenidos procedimentales y luego plantear las metodologías con las innovaciones que cada docente conoce. Por lo tanto, deben ser coherentes también con las actividades de inicio, desarrollo, cierre y metacognición que se plantean en las secuencias didácticas.

2. Plan de evaluación:

En este formato se plantean las diferentes evaluaciones según lo establece el documento de Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo, MINED, las cuales se clasifican en diagnóstica, formativa y sumativa. Se organizan de forma paralela con las secuencias didácticas y de acuerdo con la jornalización porque con esa lógica se dosifican los tiempos pertinentes, tanto para el desarrollo de indicadores de logro como para seguimiento de perfiles durante la evaluación.

Las evaluaciones diagnósticas no tienen ponderación. Se ejecutan con indicadores de logro no priorizados en los programas de estudio MINED, algunos también aplican para evaluaciones formativas, aunque éstas, tanto como las sumativas se desarrollan con los indicadores de logro

priorizados que aparecen en negrita en los programas de estudio. Las valoraciones diagnósticas y formativas se realizan en todo el proceso enseñanza aprendizaje. Se socializa mediante el plan de evaluación porque los estudiantes deben saber que existen indicadores de logro e instrumentos de verificación al momento de ejecutar dichas actividades como parte de la formación académica. De acuerdo con la dinámica particular que el docente ejecute, puede determinar puntajes para ponderaciones en las actividades diagnósticas y formativas en perfiles, ya que algunos estudiantes desarrollan excelentes actividades de este tipo, por ello puede valorarse el mérito.

La evaluación sumativa, como ya se dijo, se realiza con los indicadores de logro priorizados, los cuales aparecen en negrita en los programas de estudio y se dividen en:

- a. *Actividades cotidianas* con ponderación del 35%.
- b. *Actividades integradoras*, las cuales se evidencian mediante los proyectos formativos con ponderación del 35%, tomando en cuenta un 5% para autoevaluación y 5% para coevaluación.
- c. *Pruebas objetivas*, en las que se aplican los exámenes de periodo y trimestre con ponderación del 30%.

Para organizar este tipo de acciones, se requiere del análisis preciso de los indicadores de logro de cada grado y de la creatividad docente para organizar los procedimientos de forma dinámica, dando cumplimiento a las competencias de la asignatura en coherencia con la realidad o el contexto. Por ello se enfatiza la resolución de problemas mediante proyectos formativos, aplicando las seis etapas de la acción completa (informar, planificar, decidir, ejecutar, controlar, valorar) y el uso efectivo de entornos virtuales.

Obsérvese que este plan contiene la lógica de perfiles de evaluación de acuerdo con el sistema web que la institución utiliza y es el que cada docente comparte a los estudiantes (una vez haya sido validado por el departamento pedagógico) con sus respectivos proyectos de formación, guías didácticas en las cuales se especifican los temas, competencias, indicadores, procesos de pensamiento, procedimientos o indicaciones de la actividad, descripción de conceptos básicos (teoría básica), referencias de bibliografía o webgrafía, y sus respectivos instrumentos (rúbricas, listas de cotejo, escalas estimativas, tablas de especificaciones, preguntas guía). En estos procedimientos, al docente se le enfatiza la importancia de reconocer las diferencias entre listas de cotejo, escalas estimativas y rúbricas. Estas últimas son de mayor complejidad para su elaboración; sin embargo, son los instrumentos más completos para valorar competencias.

Los perfiles de evaluación se validan hasta que se ha entregado y validado el plan completo con sus respectivos instrumentos.

En dichos instrumentos deben escribir los indicadores de logro, (respetando el número correspondiente tal como aparecen en la malla curricular y el plan de unidad) y con base en

estos se realiza la actividad sumativa. De los indicadores se extraen los criterios y algunos descriptores de los mismos. Además, se agregan otros que el docente necesita valorar según el proceso evaluativo y dependiendo del tipo de instrumento que necesite elaborar.

Una vez se ha validado el plan e instrumentos de evaluación, se procede al ingreso de perfiles en el sistema, todo y cuando esté habilitado. En el sistema se debe seleccionar el nombre correcto de las evaluaciones según se ha establecido en el plan organizado previamente, detallando en la descripción las características principales de la evaluación de manera que estudiantes y padres de familia tengan plena comprensión del proceso evaluativo.

3. Secuencias didácticas:

Este formato se completa una vez se han elaborado los anteriores o paralelo al plan de unidad y de evaluación porque aquí se integran los momentos de ejecución de proyectos y actividades diagnósticas, formativas y sumativas. Por lo tanto, se dosifican los tiempos paralelos a las clases para desarrollar el plan de evaluación como tal. El procedimiento utilizado para construir la secuencia es el siguiente:

- Cada secuencia debe tener el número de semana y las fechas según la jornalización.
- El objetivo general que se solicita en la secuencia es el que en realidad se va a trabajar según los contenidos planteados en la malla, los mismos que se extraen del programa al plan de unidad.
- **Las competencias** que se escriben en cada secuencia semanal son las que en con objetividad va a desarrollar en los estudiantes (por ejemplo: *razonamiento lógico matemático, análisis de la problemática social, comprensión lectora, expresión escrita, comunicación de la información con lenguaje científico* u otra según la asignatura) de acuerdo con los indicadores de logro y el tiempo que se dispone para cada clase, no necesariamente se escriben todas en cada secuencia, más bien se trata de desarrollar la que corresponde a cada secuencia, según contenido conceptual, procedimental, actitudinal y por supuesto, el indicador de logro. Estos elementos ya están establecidos en los programas del MINED y no es necesario redactarlos, solo si, por creatividad propia agrega otros, hace adecuaciones o adaptaciones en el caso de las asignaturas formativas que no trabajan con esos programas, pero necesitan desarrollar las clases por competencias.
- Para cada clase, se escriba únicamente el contenido conceptual, procedimental, actitudinal e indicador de logro que desarrollará con los estudiantes en tiempos pedagógicos de 45 o 90 minutos. El indicador de logro siempre debe escribirse con el número correspondiente, tal como se ordenó en la malla y el plan de unidad. Las evidencias deben ser coherentes con lo que dicen los contenidos e indicadores y los criterios se extraen o desglosan de acuerdo a lo que el mismo indicador de logro

plantea y otros que se consideren necesarios a criterio personal o creatividad docente.

- Las actividades de inicio, desarrollo, cierre y metacognición deben dar respuesta al indicador de logro, contenido actitudinal y lo que se plantea en cada contenido procedimental (el cual ya le da pautas del procedimiento a realizar, asimismo, da pautas de los procesos de pensamiento a desarrollar en cada momento de la clase).
- Las actividades de docente y estudiante en las secuencias didácticas se llaman *concatenadas* porque deben llevar un orden (de principio a fin). Se plantean con verbos en tercera persona singular, tal como están redactados los indicadores de logro: *organiza, realiza, crea, elabora, construye, redacta, solicita, analiza, lee, propone...* Además, debe existir claridad de todos los detalles y procedimientos a desarrollar en la clase, no solo se menciona la actividad a ejecutar, sino que se describe como tal la propuesta del docente y qué harán los estudiantes. Por ejemplo, si desarrollará una dinámica, se especifica cuál, en qué consiste, cómo se desarrolla, para qué, cuáles son las preguntas generadoras. Eso es organizar las clases. Estos detalles le sirven autónomamente a cada docente, al compañero con quien comparte nivel o grado y a quienes en algún momento cubren clases. Lo único que completará durante el año lectivo es la construcción de recursos o material didáctico, aunque algunos materiales, por ejemplo, modelos de esquemas, teoría de la clase, guías, videos, están dispuestos en la misma secuencia, así como las presentaciones electrónicas que también forman parte de la planificación de cada periodo y trimestre a compartir con su equipo de asignatura o nivel.

Tanto en el diseño de la planificación didáctica como en el desarrollo o ejecución del mismo debe seguirse de forma lógico-secuencial los tres momentos importantes de la clase, así:

- *En el momento de inicio (5 o 10 minutos) de la clase se presenta la agenda a seguir, competencia principal (no necesita redactarla, son las dispuestas en el programa), se retroalimentan temas, procedimientos, actividades de clases anteriores y se detectan los conocimientos o experiencias previas del estudiante por medio de una práctica experimental, juego, dinámica formativa, rompecabezas, crucigramas, organizadores gráficos, preguntas claves o generadoras, ejercicios sencillos e inclusive algunas sesiones de Intellectus (si aplica o tiene conocimiento del programa, el cual está enfocado en el desarrollo de habilidades de aprendizaje), que permitan al docente la realización de diagnósticas en cada sesión de clase. Asimismo, auxiliándose de videos (escribiendo el link correspondiente), presentaciones, imágenes y otros.*
- A partir del diagnóstico previo se retroalimenta el nuevo conocimiento a través de procesos dosificados con tiempos reales en la etapa de *desarrollo* (20, 30 minutos o más, según horario) de la clase con las diversas metodologías, técnicas, estrategias, procedimientos y recursos específicos que necesita en ese momento, teniendo en

cuenta que el estudiante es el protagonista de construir el aprendizaje y deberá mantenerse activo durante la clase. Por ello el docente debe disminuir la clase magistral o desde el escritorio, manteniéndose activo en el asesoramiento y monitoreo del proceso que esté construyendo cada estudiante. En este momento de la clase se ejecutan las actividades de evaluación formativa y sumativa de forma estratégica, valorando el aprendizaje de cada clase con preguntas, esquemas, casos problemáticos, exposiciones breves u otros. Los indicadores de desempeño que se plantean en cada secuencia didáctica también sirven para valorar el nivel de aprendizaje adquirido por los estudiantes. Asimismo, las diferentes rúbricas, listas de cotejo, escalas estimativas o de observación y otros instrumentos organizados por cada docente.

- Con respecto a los recursos escriben en cada secuencia, únicamente los que realmente va a utilizar el docente en cada clase.
- Por último, se realiza el *cierre de la clase* con un tiempo determinado de entre 5 o 10 minutos que consiste en resumir, sintetizar, retroalimentar los procesos de inicio y desarrollo, tomando en cuenta las participaciones de estudiante-docente y se da la pauta para la metacognición.
- La *metacognición* es una reflexión de los propios procesos de pensamiento que comúnmente no hará el estudiante sin la propuesta del docente. Es muy importante para que los estudiantes vayan más allá de lo que conocen o han aprendido en cada clase o durante la semana. Por lo tanto, es indispensable delimitar un tiempo prudencial (3 0 5 minutos) para este ejercicio al final de cada clase o semana. En este proceso se aprovecha para que el estudiantado aplique a su propia vida o al contexto: Razona preguntas generadoras, reflexivas o de desarrollo, construye esquemas, redacciones, resuelve casos problemas, elabora ensayos, creaciones artísticas, FODA y más. Esta actividad metacognitiva puede retomarla al inicio de la siguiente clase para realizar la retroalimentación.
- Finalmente, se agrega a la secuencia didáctica, la bibliografía, webgrafía de la información investigada o teoría básica organizada en guías y anexos de las mismas.

Los procesos de seguimiento durante el desarrollo curricular también están estrechamente vinculados con la planificación didáctica, ya que permite evidenciar la ejecución efectiva de los planes, programas de estudio y su coherencia con la organización planteada de forma escrita.

La tabla de procedimientos que a continuación se presenta, refleja el proceso de seguimiento que el Instituto Técnico Ricaldone realiza, el cual está dando resultados exitosos:

PROCEDIMIENTOS DEL PLAN DE SEGUIMIENTO		
1	Elaboración del plan:	Planteamiento de problemas, justificación, definición de objetivos, metas y fuentes de verificación en términos de logros.
2	Validación del plan:	Se presenta el plan a las autoridades para evaluar y validar el proceso, fijando la atención en los recursos humanos, financieros y técnicos que requiere la implementación.
3	Elaboración de formatos:	Reunión con los actores involucrados en el desarrollo del plan para elaborar instrumentos pertinentes al diagnóstico de necesidades de manera sectorizada (directores, coordinadores, administradores, docentes por especialidad, otros.)
4	Plan piloto:	Se selecciona personal para el llenado de instrumentos con el fin de verificar la comprensión de los indicadores planteados y de ese modo aplicarlos a nivel institucional.
5	Reunión técnica:	Se realiza una reunión con técnicos especialistas que crearán la base de datos.
6	Organización:	Se realiza una distribución del personal por sectores específicos, profesiones o especialidades. Se programan las reuniones pertinentes.
7	Diagnóstico de necesidades generales:	Explicación de finalidades del diagnóstico y aplicación de instrumentos de acuerdo a la distribución realizada con el objetivo de detectar necesidades de formación general.
8	Entrevistas:	Se reúne al personal por equipos afines según profesiones o especialidades y se realiza una especie de entrevista relacionada con los programas que se aplican en la institución con el fin de identificar qué recursos se requieren y el nivel de dominio para su respectiva implementación.
9	Informe de resultados:	Se extrae la información de los instrumentos y entrevistas según el diagnóstico realizado, se analizan los datos y se elabora el informe.
10	Elaboración del plan estratégico de formación:	En el informe se tienen los insumos necesarios extraídos del diagnóstico, es momento oportuno para priorizar necesidades y programar las sesiones de formación.
11	Propuestas de formación:	Se socializa la programación y las alternativas de formación para que el personal elija la que le sea útil para la actualización de su práctica profesional y personal.
12	Plan de seguimiento:	Elaboración de instrumentos de verificación para evidenciar la práctica profesional con el fin de identificar indicadores que requieren asesoramiento.
13	Validación de instrumentos:	Se presenta el plan de seguimiento a las autoridades para que realicen la validación de los instrumentos a aplicar en el desarrollo de la práctica profesional.
14	Socialización del plan:	Mediante una reunión por sectores específicos se socializan los instrumentos. Se explican las finalidades y la dinámica de aplicación. Asimismo, se les enumeran los requerimientos que deben ordenar en sus portafolios de trabajo docente.
15	Programación:	Se elabora el calendario de observación semanal o visitas con

		horarios, lugares y nombres de las personas que acompañarán en el proceso.
16	Convocatorias:	Se elabora un documento sencillo en ¼ de página de papel bond, tamaño carta o en correo digital para convocar al personal involucrado en el proceso, es decir, participan dos asesores técnicos y una persona de profesión o especialidad en común. Las convocatorias son confidenciales y se realizan cada semana según la programación. Dicho proceso puede aplicarse dos o tres veces en el año.
17	Visitas a talleres y aulas:	Es el momento de la visita a aulas, talleres o ambientes de enseñanza-aprendizaje. El lapso de la visita puede durar entre 30 y 45 minutos. Con el fin de evidenciar el proceso se llenan instrumentos sencillos y contextualizados sobre la observación de la práctica, preferentemente en papel autocopiativo.
18	Reuniones para retroalimentación:	La copia de instrumentos de observación se entregan inmediatamente después de finalizados los 30 o 45 minutos de visita en los cuales se plantean los aspectos positivos y los aspectos que debe mejorar en la práctica, detalles que también se le indican de forma oral y directa. Se entregan tres copias del instrumento de observación y un instrumento vacío donde hará la autoevaluación el mismo día o en la misma semana de la visita. Es una reunión de retroalimentación en la cual se elabora el plan de mejora y compromisos de cada docente.
19	Programación de entrega de resultados:	Nuevamente se programan reuniones de retroalimentación y reflexión con asesores técnicos y jefes inmediatos para elaborar el plan de mejora o registro expresivo personal y profesional sobre la acción pedagógico-laboral.
20	Opinión estudiantil:	Se organiza una encuesta mediante una base datos y se programan los procesos de desarrollo en la cual se seccionan grupos de estudiantes para que opinen de manera confidencial sobre la práctica docente.
21	Coevaluación:	Se programan reuniones para el llenado de instrumentos donde pueden evaluar a todos los compañeros de especialidades en común con quienes se reúnen para organizar y aplicar la práctica educativa.
22	Informe de resultados:	Se realiza un vaciado de la información para socializarlo con las coordinaciones, quienes deben analizar y preparar insumos para el plan de mejora laboral o registro expresivo de cada docente.
23	Convocatorias:	A cada docente se le hace entrega de la convocatoria para la retroalimentación.
24	Retroalimentación:	Reuniones con cada docente, asesor técnico y jefe inmediato en la cual se reflexiona sobre la acción pedagógica y se elabora el plan de mejora personal y profesional. Se entrega el expediente con copia de resultados (observación de la práctica, opinión estudiantil, observación de la gestión educativa, autoevaluación y coevaluación). De acuerdo a los resultados se proporcionan reconocimientos e

		incentivos motivacionales o condicionamientos.
26	Feedback:	Según niveles, equipos y proyectos en común, grupos específicos se reúnen para verificar si las etapas se están ejecutando correctamente. La información debe ser confidencial entre ellos, sin embargo, es un proceso de formación que contribuye con la reflexión de la acción pedagógica y el éxito estudiantil.
27	Coaching	Estas sesiones se programan de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la retroalimentación, cuyo fin es apoyar al docente en la mejora personal y profesional de su práctica educativa para consolidar la calidad y obtención de óptimos resultados estudiantiles.
28	Programación de jornadas pedagógicas a través del Plan de formación docente:	Partiendo de las necesidades detectadas a través de la observación o procesos de visitas se programan jornadas de capacitación (virtual o presencial) semanales, mensuales, por periodos o trimestres con formadores de la misma institución, facilitadores o especialistas externos. En estas se desarrollan temáticas que pueden involucrar a todo el personal o se distribuyen por equipos, especialidades, niveles o situaciones particulares.
29	DNC	La Detección de Necesidades de capacitación se realiza en conjunto con Recursos Humanos a través de encuestas en línea y el análisis de resultados conlleva a la elaboración del Plan de Formación Docente.
30	Plan de formación docente:	Es un proceso que se actualiza cada tres años y permite priorizar las principales necesidades de formación de acuerdo con las competencias pedagógicas, de gestión laboral e identidad institucional.
31	Focus Group	Es una técnica que se aplica en el mes de septiembre para valorar los procesos de formación ejecutados durante el año, en la cual participan dos docentes por especialidad, principalmente los animadores o representantes de cada asignatura. Esta técnica es importante porque permite evaluar los procesos que se han ejecutado con excelencia y los que se deben mejorar a nivel organizacional. Además, se obtiene una visión certera de la forma en que han actuado los facilitadores, su pertinencia o no durante las capacitaciones, así como las diferentes metodologías aplicadas y la interacción con el grupo que ha participado en las mismas.

Además de los procesos anteriores, el ITR cuenta con un Proyecto de Gestión, que contiene los acuerdos institucionales para asegurar que la organización de los recursos humanos, materiales y financieros se dispongan para implementar los acuerdos del Proyecto Curricular del Centro. Dicho proyecto se valida previamente por actores responsables del mismo, de tal manera que la síntesis relacionada con la estructura organizativa, las normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que involucran lo legal, puedan ser compartidos con toda la comunidad a través de la “Guía Educativa” para brindar un mejor servicio y efectividad escolar.

Los Proyectos Complementarios también son propuestas extracurriculares que enfatizan el logro de los objetivos generales del PEI, PCC y PG en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Por naturaleza autónoma tienen una estructura, fundamentación y organización precisa. En el ITR, estas propuestas permiten desarrollar aptitudes en estudiantes y docentes con énfasis en el arte y el deporte. Se realizan en horario extraordinario, fuera de la jornada de clases, entre los cuales se destacan:

1. *Programa de nivelación académica.* Es un plan de nivelación de competencias académicas y tutoría escolar. El enfoque de este proceso está centrado en las asignaturas o áreas deficitarias específicas y en la búsqueda de la nivelación académica de los estudiantes con respecto a las buenas aptitudes de las siguientes áreas: Lógica Matemática, Comprensión Lectora y Expresión, Idioma Inglés, desarrollo de tareas y actividades de aprendizaje, técnicas y hábitos de estudio.
2. *Recreación y deporte.* Con éstas áreas se pretende crear conciencia en los estudiantes sobre la cultura deportiva a través del respeto, disciplina y responsabilidad para mejorar las relaciones interpersonales, logrando el aprovechamiento máximo del tiempo por medio de la práctica de disciplinas deportivas, entre las cuales se destacan: fútbol, balonmano, vóleybol y natación sin descuidar las responsabilidades de enseñanza aprendizaje académicas y técnicas que exige la institución.
3. *Grupo coreográfico.* El objetivo de esta propuesta es divulgar las diversas manifestaciones creativo-culturales que se producen a través de la danza moderna y folklórica en las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución, por ejemplo, la Expotécnica y la semana cívica en el mes de septiembre de cada año. Con ello se promueven cambios positivos con enfoque moral, cívico y religioso. El proyecto se desarrolla con un proceso de enseñanza personalizada en el aprendizaje de pasos de baile, tipos de danzas y presentaciones musicales. Además, se promueve el trabajo en equipo, disciplina y una adecuada metodología de aprendizaje en virtud de lograr la participación y animación en cada evento.
4. *Orquesta Ricaldone.* Es un espacio en el cual los estudiantes pueden desarrollar sus conocimientos teóricos musicales y la ejecución de distintos instrumentos a nivel medio; aplicar el trabajo en equipo, la presentación en público y el manejo del escenario. De esta manera, se forma al estudiante en valores como la autodisciplina, el empeño, la dedicación, el estudio, la apreciación artístico musical, a su vez desarrolla el espíritu salesiano por medio del compañerismo y el acompañamiento personal.
5. *Coro y música litúrgica.* Es una propuesta motivacional para todos los estudiantes a vivir y animar la eucaristía y otras actividades artísticas relacionadas con estos géneros de arte. Este proyecto consta de un proceso de enseñanza y aprendizaje de los instrumentos musicales y además la aptitud para el canto, sumado al trabajo en equipo, disciplina y una adecuada metodología de aprendizaje, todo lo anterior conllevaría a ganar un cambio positivo con enfoque moral y cívico, cultural y religioso.

6. *Escuela de padres y madres.* La influencia de la familia es decisiva en el desarrollo integral de los estudiantes y la responsabilidad de educar es un reto cada vez más difícil, los salesianos se han preocupado por incluir en su Proyecto Educativo Pastoral (tanto a nivel Inspectorial como local) una propuesta de trabajo conjunto: escuela familia, que favorezca la comunicación y unificación de criterios en la ardua tarea de formar, asimismo, crear el espacio para compartir con la institución y con otros padres y madres, las inquietudes, temores, aspiraciones, con respecto a su hogar, relación con su cónyuge, amistades con sus hijos y todo lo que implica su educación.

En resumen, las estrategias integradas en los diversos procesos que la institución realiza son los que proyectan la efectividad de la gestión curricular. Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, el rol prioritario es que el estudiante sea el principal protagonista para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. En ese sentido, la formación continua es apremiante por ello los docentes deben asumirla con responsabilidad y debe reflejarse en la aplicación metodológica diversificada, integrando las herramientas tecnológicas para facilitar el aprendizaje. Además de generar un ambiente integral, propicio, empático, de respeto y confianza.

2.3.2 La gestión curricular en el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía

En el Instituto Nacional Santa Lucía, la gestión curricular manifiesta estrategias significativas en un orden jerárquico diferente al centro educativo privado. Como parte de la descentralización educativa el Ministerio de Educación reestructuró su organización administrativa, en el año de 1996, creando catorce Direcciones Departamentales para poder impulsar un nuevo modelo de administración escolar, a través de la conformación en cada centro educativo de Consejos Directivos Escolares (CDE). En el año de 1997; para lograr una gestión más participativa y democrática en la prestación de los servicios educativos.

Los Consejos Directivos Escolares tienen personería jurídica otorgada por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación. Por lo tanto, en esta institución el representante del CDE es el director, pero suman en total 8 miembros propietarios y sus respectivos suplentes: El director institucional (Presidente y representante legal), tres padres de familia (uno es el tesorero), dos maestros (uno es el secretario) y dos alumnos. Todos los miembros del consejo son elegidos, por votación en asambleas generales de padres de familia, docentes y estudiantes respectivamente y duran en sus cargos dos años, a excepción del director quien por derecho propio otorgado por la Ley de la Carrera Docente ejerce el cargo de Presidente y permanece en el mismo mientras ejerza el cargo. Los padres de familia, docentes y estudiantes son elegidos según un perfil definido por la Ley. Se caracteriza por ser un ente colegiado que actúa como gestor y administrador de los servicios educativos, con el propósito de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y que sean necesarios, orientados al mejoramiento, efectividad y ampliación de cobertura de los servicios de su centro educativo.

Según ideas expresadas por el director de la institución pública, las reuniones de los miembros del Consejo Directivo Escolar se realizan de forma ordinaria una vez al mes y de forma extraordinaria las veces que estimen conveniente. Las decisiones se toman con la mitad más uno de sus miembros y en caso de empate en la votación, el Presidente tiene voto de calidad (doble voto).

Los Consejos Directivos Escolares pueden formar, con la participación de los padres de familia, los Comités de Desarrollo que crean necesarios para la buena marcha del centro educativo (recreación, deportes, gestión de recursos, social, cultural, entre otros).

Desde la creación de los CDE, se ha logrado mayores niveles de participación, comunicación e involucramiento de padres de familia y estudiantes en las actividades del centro educativo y en la conducción de los mismos, con lo cual se establecen mecanismos de control social que garantiza la buena administración de los recursos, especialmente los financieros, ya que el proceso de toma de decisiones es más participativo y democrático entre los distintos miembros de la comunidad educativa (padres de familia, docentes y estudiantes) con lo cual se redefinió el rol tradicional del director quien concentraba el poder.

Al asumir todos los miembros de la comunidad educativa responsabilidades compartidas permite cambiar la percepción que los mismos tenían de las instituciones públicas, la cual miraban como algo ajeno por ser propiedad del Estado, ahora ven a la escuela pública como parte de las mismas comunidades y por la que deben de trabajar juntos. No obstante, a pesar de que el CDE ha posibilitado una mayor coordinación de trabajo entre sus miembros, la mayoría de las funciones administrativas recaen en el director y en el padre de familia que se desempeña como tesorero. El recargo de funciones administrativas en el director, lo aleja gradualmente de una de sus funciones básicas como es la asesoría y apoyo técnico al docente; y en el caso del padre de familia que se desempeña como tesorero, por su condición de pobreza, se ve limitado en la realización de su trabajo que le permita la supervivencia de su grupo familiar.

Tal como lo expresó el director institucional, la preocupación que amerita inmediatez de reuniones pedagógicas es durante la realización de los resultados académicos cuando ya se tienen notas de los estudiantes porque se deben realizar reflexiones encaminadas al desarrollo de habilidades y obtención de mejores resultados al final de cada periodo lectivo. Por lo tanto, se trata de mantener las reuniones docentes una vez al mes y dicho proceso reflexivo dos veces en el año. Dichas reuniones sirven para escuchar ideas encaminadas a la elaboración de planes de mejora con respecto al desarrollo curricular.

En el INSL, el Proyecto Educativo Institucional contiene los objetivos estratégicos relacionados con la visión, misión y valores, cuyo fin es educar y formar al joven ciudadano y ciudadana en desarrollo humano sostenible para la competitividad y la vida con equidad. Se busca el desarrollo humano productivo y perseverante con respecto a los desafíos de la vida social.

La mayoría del personal de la institución tiene conocimiento del PEI, pero no se evidencia con certeza la actualización continua y socialización del mismo.

La actualización del PEA en la institución se realiza, tal como se solicita, anualmente, ya que en éste se plantean ante el Ministerio de Educación, las principales actividades que requieren fondos estimados para la ejecución de las mismas, según cronograma y presupuesto viable.

En lo concerniente a las actualizaciones del PCC, es un proceso dirigido por el director institucional, basándose en las normativas emitidas por el Ministerio de Educación. Establece el vínculo comunicativo con los docentes coordinadores de cada especialidad, tanto del área académica como técnica, pero todo el personal se encarga de organizar su propio trabajo, por ejemplo, las cartas didácticas según los planes y programas de estudio.

Las planificaciones para el desarrollo curricular lo entregan en cada periodo del año y cada docente elabora el Plan de Mejora enfocado a estudiantes que no alcanzan los logros esperados, por tanto, ameritan refuerzos en áreas académicas y técnicas. Por otra parte, estos planes de mejora se centran en el desarrollo de habilidades de comprensión en las asignaturas de Matemática y Lenguaje, que son áreas deficientes con respecto a la interpretación de ítems en las Pruebas de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES). El logro de resultados satisfactorios en esta prueba estandarizada ha sido gracias a la aplicación de refuerzos institucionales después de cada periodo e instrumentos que los docentes utilizan de acuerdo con su mística y preparación personal. A pesar de lo anterior, los resultados PAES obtenidos en 2015 fueron de 4.5, bachillerato normal y nocturno 3.5. Las materias con mayor índice de reprobación son las de Matemática y Ciencias Naturales con un total de 125 estudiantes. En el año 2016, los resultados obtenidos fueron de 4.22 en el bachillerato normal y en el nocturno 3.5, con reprobación de 75 estudiantes de entre un total de 450 en las dos modalidades.

La nocturna se desarrolla según el modelo Edúcame con el sistema de módulos y libros guías que brinda el MINED de acuerdo con el programa articulado. Estudian dos años, constituidos en 5 módulos de forma presencial.

El seguimiento de este proceso lo realiza el director, él brinda orientaciones para la ejecución y recibe la documentación respectiva, las cuales dan cuenta del cumplimiento de cada docente, por otro lado, permite la identificación de necesidades, sin embargo, no existe evidencia alguna de asesoramiento continuo con respecto a elementos específicos de la planificación didáctica de forma personalizada, ni mucho menos se visualiza el seguimiento pedagógico en el aula para comprobar la coherencia de la planificación diseñada y su ejecución efectiva. Según el director institucional y de acuerdo con los dictámenes del Mined, el proceso de seguimiento pedagógico se debe realizar una vez por periodo, pero con sus responsabilidades generales, organización de documentos normativos o reuniones del Ministerio de Educación a las cuales debe asistir no le es propicio el tiempo para llevar un seguimiento formal; más bien, solo realiza observaciones ligeras, identificando indicadores que le permitan orientar las acciones de mejora continua.

Los Proyectos Complementarios también son propuestas extracurriculares que enfatizan el logro de los objetivos generales del PEI, PCC vinculadas al desarrollo de habilidades y la

participación estudiantil. Se realizan en horario extraordinario, fuera de la jornada de clases, entre los cuales se destacan:

1. *Club de matemática.* Existe un comité de líderes en la rama, que son alrededor de entre 8 a 10 estudiantes que motivan a otros 25 o 30. El desarrollo de habilidades en lógica matemática les ha sido de utilidad para participar en concursos de primeros lugares en otras instituciones, por ejemplo, en la UTEC e ITR. Además, han logrado despertar el interés en la asignatura.
2. *Banda de paz.* Conformado por 70 estudiantes propiamente con sus instrumentos musicales. Cuando se une el grupo coreográfico de cachiporristas, porristas y viejos de agosto suman 125. Incluye también el grupo folclórico que se les adhiere en eventos especiales. En la banda de paz pueden participar ex-alumnos, ya que de esa manera se colabora con los jóvenes, aunque que probablemente no sean colocados en un puesto de trabajo, simplemente lo hacen porque les gusta y por colaborar en enseñar a los nuevos integrantes. Por ello se les premia dándoles la oportunidad de realizarlo como proyecto de servicio social. Para el acto de graduación se les da medalla tanto al grupo de cachiporristas como al grupo folclórico y banda de paz para motivarlos a que se mantengan durante los tres años en este grupo. Además, estas actividades contribuyen a salir de la situación social que rodea a jóvenes porque se mantienen en constante actividad. Reciben invitaciones desde fuera del departamento de San Salvador, por ejemplo, en algunas actividades que realizan en Sonsonate, San Vicente, La Libertad y La Paz en eventos relacionados con participaciones religiosas, desfiles de correos en fiestas patronales y en concursos de banda. Por muchos años atrás era la banda que inauguraba las fiestas patronales de San Salvador. Con en el cambio de gobierno, esto ya no se dio; sin embargo, tuvieron varios méritos anteriores.
3. *Orquesta INSL.* Con los integrantes de la banda de paz también se ha conformado una orquesta de jóvenes y señoritas para amenizar eventos especiales, por ejemplo, el día del maestro, celebraciones de la alcaldía y otros eventos especiales.
4. *Grupo de música folklórica y coreografía.* Conformado por 24 integrantes entre caballeros y señoritas, quienes generalmente participan en eventos cívicos o se adhieren a la banda de paz en actos religiosos. Se inició representando los doce departamentos generalmente, su principal show lo hacen el 15 de septiembre. Asimismo, ellos tienen la oportunidad de viajar y socializar mediante los eventos a los que asisten en diferentes partes del país.
5. *Recreación y deportes.* Es una selección organizada con el fin de valorar habilidades y destrezas en las ramas deportivas. Incluye fútbol masculino y fútbol femenino, tenis de mesa y juegos de ajedrez, aunque en los últimos años se ha dejado de participar con la selección estudiantil debido a los problemas que se dan con los jóvenes. Sin embargo, para el presente año 2017 se han considerado eventos deportivos que ayudan a la convivencia. Por tanto, se realizará por medio de una inscripción y programación formal en la que se

involucren los docentes. En ese sentido, se alquila una cancha privada para que los jóvenes puedan recrearse, compartan un momento de convivencia entre docentes y estudiantes.

6. *Karate*. Es un proyecto que se valora como servicio social estudiantil, integrado por 60 estudiantes, incluyendo a sus hermanos y un docente que se ha especializado fuera del país. Ha viajado a Japón. Es una persona ya pensionada con mucha experiencia. Llegó a la institución como representante de un nieto e inició clases adhonorem durante un año. Al ver interés en los jóvenes descubrió que era una disciplina no violenta, más bien sirve para que los jóvenes se encuentren a sí mismos y descubran entre ellos otras maneras de cómo resolver conflictos personales. De tal manera que se le reconoció una remuneración con apoyo de la alcaldía municipal de Ilopango. Los jóvenes se están involucrando más y el profesor gestiona para los uniformes. A través del contacto con la Federación Nacional ha viajado a Guatemala y México. Actualmente se ha incorporado un no vidente, quien colabora con el docente y es agente motivador para los estudiantes.
7. *Scout*. En este proyecto participan 40 jóvenes. Al igual que el grupo de karate se reúnen los sábados por la mañana para desarrollar actividades, ya que son extracurriculares y no se pierden clases. Este grupo apoya durante todo el año en algunas ambientaciones de la institución: limpiando tragantes, techos y canales para la prevención del dengue. Ellos no están inscritos formalmente en la corporación *Scout* porque se deben de cumplir ciertos requisitos. Sin embargo, el docente que les forma en esta área tiene muchos conocimientos, de esa manera les asesora y orienta. A través de este grupo se han realizado diversos proyectos, además, son los encargados de disciplina en el desfile del 15 de septiembre. Además, salen a diversos lugares a hacer pruebas o capacitaciones en las cuales expresan la agilidad mental, destrezas, disciplina y colaboran con diversas actividades de la institución, por ejemplo, son los encargados de logística y ambientación durante las asambleas generales de padres de familia en la cual participa alrededor de 1200 personas. También se han desarrollado caminatas maratón por la paz y la no violencia.
8. *Grupo musical*. Organizado por un grupo de jóvenes y un docente que ha formado parte de los hermanos Cárcamo, quien apoya a los jóvenes en estas destrezas para que se olviden de sus problemas. Se reúnen los sábados por la tarde para cantar y aprender o enseñar a tocar instrumentos musicales especializados. La institución les patrocina los trajes y les prestan los instrumentos musicales que ellos utilizan. En las asambleas generales de padres de familia ellos son los que amenizan los puntos artísticos. Asimismo, en graduaciones de la institución o en los eventos del día del maestro, día de la familia.

CAPITULO III: Metodología

3.1 Construcción del Objeto

El proceso de construcción de conocimiento requiere el establecimiento de criterios metodológicos con base en los cuales se realizó el estudio. Por lo tanto, este apartado retoma los elementos que determinan la confiabilidad y validez en el proceso de recolección de información para describir y comprender la efectividad de la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.

3.2 Trabajo de campo

El trabajo de campo en el presente estudio cualitativo refleja la situación metodológica enfocando acciones empíricas de la gestión curricular a través de la observación participante en el Instituto Técnico Ricaldone y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía, instituciones en las cuales fue posible el encuentro individual o colectivo con directores, coordinadores, docentes, estudiantes e inclusive, padres de familia, quienes permitieron en primera instancia, la realización de aproximaciones a su perfil profesional de acuerdo con el cargo que desempeñan en la institución y posteriormente aplicar los instrumentos claves con los cuales se pretendía obtener información pertinente.

3.2.1 Tipo de estudio y enfoque de la investigación

El tipo de estudio de la investigación es descriptivo. Como su nombre lo indica está orientado a describir los hechos y situaciones educativas partiendo del abordaje investigativo de la gestión curricular.

El enfoque de la investigación es la gestión curricular, con abordaje cualitativo, ya que produce datos descriptivos con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri: 2014: 8).

Significa que el investigador desarrolla conceptos, interrelaciones y comprensiones. Por tanto, busca especificar propiedades, características y comportamientos de los aspectos importantes del fenómeno social analizado, con lo cual se determinan conclusiones aplicadas y coherentes para comprobar los diferentes sentimientos, pensamientos, acciones, patrones, percepciones y opiniones inherentes al mismo.

Taylor y Bodgan (1990:15) sostienen que “la investigación cualitativa es un arte. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo que intentan conducir sus estudios,

se alienta a crear su propio método, se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas, los métodos sirven al investigador, nunca quien investiga es un esclavo de un procedimiento o técnica.”

Con base en lo expuesto anteriormente, la investigación permite cualificar y evidenciar cuáles son las estrategias de gestión curricular que se están implementando en las instituciones públicas y privadas de educación media. Se evidencia su efectividad mediante el impacto que produce la evaluación de los aprendizajes en el desarrollo de competencias y los resultados académicos de los estudiantes que retornan hacia el nivel de calidad de la educación institucional y su contribución en el país.

Asimismo, se toma en cuenta la revisión de boletas de notas por periodos y el porcentaje global de resultados PAES de los últimos 3 años para identificar la efectividad de los procesos de evaluación de los aprendizajes. Por otra parte, se determinó el análisis de indicadores reflejados en la encuesta a directores, subdirectores y coordinadores de las dos instituciones (véase anexo 1) guía de entrevista (anexo 2) la listas de cotejo (anexos 3) elaborada para revisión documental, lista de cotejo “Evaluando al director institucional (anexo 4) utilizada para determinar la percepción docente sobre la gestión directiva institucional, lo cual evidencia la efectividad de la función que realizan directores y docentes en los diferentes procesos curriculares de las dos instituciones educativas.

El informe final se ha construido mediante cinco etapas fundamentales, que dieron inicio con la formulación y estructuración del problema central, objetivos y planteamiento metodológico (definición de categorías de análisis, selección y elaboración de instrumentos de recogida de datos, selección de la muestra).

Luego de este itinerario, se procede al desarrollo teórico del estudio con el cual se sustentan los postulados del mismo, siguiendo con la recogida y análisis de los datos, proceso que resulta factible desde un criterio comparativo de categorías e indicadores de tal manera que se puedan brindar interpretaciones de los resultados y llegar de esta manera a conclusiones coherentes y precisas con base en los objetivos, los cuales constituyen los logros en torno al estudio investigativo.

En ese sentido, la interpretación también juega un papel preponderante para articular la información bibliográfica y de campo.

3.2.2 Determinación de la Metodología teórica para el estudio. Definición de categorías e indicadores

En el capítulo 1.2.2 se describieron cuatro categorías que son pertinentes con la efectividad de la gestión curricular:

- Liderazgo.
- Planeamiento estratégico.
- Desarrollo profesional docente.
- Participación del personal docente.

En los capítulos 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 y 2.1.4 se describen las categorías de acuerdo con las dimensiones derivadas de los objetivos planteados para esta investigación en el capítulo 1.3, así:

DIMENSIONES	CATEGORÍAS
Efectividad de la gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos del currículo. • Logro de metas en el PCC. • Acuerdos pedagógicos o Propuesta Pedagógica. • Nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia. • Desarrollo de actividades extracurriculares y co-curriculares. • Implementación de programa de formación docente en servicio en la institución. • Cumplimiento de marco normativo MINED e institucional.
Estrategias de gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de elaboración del PEI, PEA y PCC. • Proceso de elaboración de Acuerdos Pedagógicos o Propuesta Pedagógica. • Proceso de distribución de carga académica. • Organización y funcionamiento de equipos institucionales (gestión, pedagógica, evaluación, otros). • Proceso de organización para la supervisión del personal docente: observaciones de clase, revisión de planificación docente y otros. • Proceso de elaboración del programa de formación de docente en servicio de la institución. • Proceso de selección del personal docente.
Estrategias de evaluación de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del sistema de evaluación de los aprendizajes en cada una de las disciplinas. • Diseño del perfil de salida de los estudiantes. • Análisis de las actividades de evaluación según la propuesta pedagógica o PCC. • Revisión de pruebas escritas para final de unidad o final de periodo. • Procesos de devolución de resultados de evaluación a los padres/madres y estudiantes. • Procesos de recuperación de notas y refuerzo académico.
Plan de mejora de la gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de áreas de mejora relacionados con la gestión curricular. • Elaboración del Plan de Mejora (Véase Anexo 10).

Evidentemente, la investigación concierne un estrecho involucramiento con los sujetos para realizar los análisis correspondientes a cada categoría, planteadas en el capítulo 3.5 en el cual

se sintetizan los hallazgos del presente estudio. La relación social es relevante pues se esperan cambios significativos durante el proceso o después de este. Por tal razón es característico el Plan de Mejora de la gestión curricular que emerge de la investigación, cuyos criterios de validez se caracterizan a través de la credibilidad y exhaustividad, además, que sea completo e ilustrativo, el cual se presenta en el anexo 10 de este documento.

3.2.3 Descripción de la Metodología de campo y determinación de técnicas e instrumentos

Entre las diferentes fases de la investigación cualitativa encontramos la llamada fase de desarrollo del “trabajo de campo”, la cual permite enriquecer o replantear aspectos de la investigación teórica previamente organizada, ya que la información obtenida en el contexto real de las dos instituciones en estudio se obtuvo a través de la observación participante con numerosas visitas, tanto al Instituto Técnico Ricaldone, como al Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango, especialmente en momentos estratégicos que los directores estaban dispuestos a acompañar y promover la participación de informantes clave, es decir, subdirectores, coordinadores, docentes y estudiantes seleccionados previamente para la realización de entrevistas semiestructuradas, así como el llenado de encuestas.

Los registros se realizaron mediante libretas de notas, grabaciones, filmaciones, fotografías y otras herramientas que sirven como apoyo básico para el procesamiento de la información. Asimismo, se realizó el análisis de documentos propios de cada institución.

Por otra parte, se consolidaron los aportes e indicaciones del asesor de tesis correlacionando las revisiones y observaciones del jurado calificador en cada avance presentado para tal fin.

Estas experiencias ilustran procesos que, aunque parezcan obvios, no siempre se asumen: un investigador no debe dar por sentado que sabe cómo hacer su trabajo de recolección de datos en el terreno, sino que ha de incorporar una perspectiva lo suficientemente flexible para adaptar sus métodos de observación y recolección de datos a las condiciones, intereses y necesidades de cada comunidad y grupo, las cuales pueden variar de manera asombrosa.

Una clave de éxito, que a la vez constituye un mandato ético, es asumir efectivamente a las personas no sólo como informantes ni como objetos de estudios, sino como participantes de la investigación, destinatarios de gran parte de los resultados y seres humanos cuya dignidad, ante todo, debe ser respetada.

3.3 Descripción de instrumentos y técnicas de empleo

Las técnicas e instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias utilizadas en la investigación emergen de la metodología cualitativa, las cuales se resumen en la siguiente tabla.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ÁMBITO DE APLICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	
Investigación bibliográfica	Fichas bibliográficas	Construcción de enfoques y categorías (Marco Epistemológico).	Libros, artículos, revistas, antología, tesis, entre otros.	
Observación	Libreta de notas	Observación del contexto de las instituciones educativas: ITR e INSL.	Registro del investigador.	
Encuesta	Cuestionario	Se aplicó a los dos directores de las instituciones en estudio, subdirectores y coordinadores de áreas, con el objetivo de diagnosticar cómo se desarrolla la gestión curricular.		Cantidad
			Directores	2
			Subdirectores	2
			Coordinadores	4
Entrevista	Guía de entrevista	Informantes claves.	Directores, subdirectores, coordinadores y docentes.	2 2 4 10
Análisis documental	Lista de cotejo No. 1	Análisis de documentos propios de las instituciones educativas: PEI, el cual incluye PEA y PCC.	Documentos normativos de la gestión curricular.	
Observación	Lista de cotejo No. 2	Se aplicó con el propósito de reafirmar las fortalezas de gestión que realiza el director institucional de acuerdo con las funciones que le competen y de esa manera garantizar el nivel de participación y confiabilidad de sus colaboradores.		Cantidad
			Coordinadores ITR.	5
			Coordinadores INSL.	2
			Docentes de áreas académicas y técnicas ITR.	83
Docentes académicos y técnicos INSL.	50			

La información utilizada para el desarrollo de la investigación se obtuvo a través de la técnica de investigación documental con la construcción de fichas bibliográficas que orientan las concepciones epistemológicas y la descripción de categorías del marco teórico y contextual.

Las fuentes de información que se utilizaron en el presente estudio facultaron el sustento teórico-metodológico de la investigación. Además, permitieron el acceso y conocimiento sobre la gestión curricular.

Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, entre los cuales se destacan: libros, revistas científicas, documentos oficiales o normativos de las instituciones (PEI, que incluye PEA, PCC, manuales e informes técnicos), Ley de la Carrera Docente, Ley General de Educación y sitios web con información fidedigna relacionada con la gestión curricular.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales como: antologías, tesis, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

El tratamiento de las fuentes arriba descritas se realizó mediante el análisis y selección crítica de toda la información adquirida para consolidar saberes y argumentar el acervo teórico a través de fichas resumen que guiaron el desarrollo de la investigación y la construcción del informe.

Por otra parte, fue útil la libreta de notas para evidenciar datos, hechos e interpretaciones de la observación contextual realizada durante las visitas constantes a las instituciones educativas.

La técnica de observación ha sido indispensable con la modalidad de observación participante efectuada en el contexto real de educación media con el propósito de explorar los ambientes físicos, sociales, humanos y actividades individuales o colectivas que se desarrollan, así como el tipo de recursos y herramientas propias según la visión curricular de cada institución.

Eli de Gortari (1980), define la observación como “el procesamiento que el hombre utiliza para obtener información objetiva acerca del comportamiento de los procesos existentes.” El autor confirma sobre el edificio de operaciones y nociones que pueden ser visibles a luz del investigador.

Aunada a la observación se utilizó la técnica de la encuesta (véase anexo I). El cuestionario constituye 17 ítems de respuestas cerradas, cada una con opción a observaciones relacionadas con *el liderazgo, efectividad de la gestión curricular, procesos de evaluación, proceso de seguimiento docente participación*. El cuestionario se aplicó a los dos directores, uno del ITR, uno del INSL, dos subdirectores del INSL y 4 coordinadores del ITR, con el objetivo de diagnosticar cómo se desarrolla la gestión para el mejoramiento de procesos curriculares a nivel institucional.

Los datos que emergen de dicho instrumento permiten dar cuenta que tanto en el ITR como en el INSL se socializa el PEI con la comunidad educativa, sobre todo con los docentes porque en este se plantean los objetivos estratégicos que garantizan el cumplimiento de la visión, misión e ideario institucional. Por otra parte, se plantean los acuerdos pedagógicos y las principales actividades del PEA. Asimismo, se concreta la vinculación con el PCC o propuesta pedagógica, gestión y desarrollo curricular.

En ambas instituciones existen instancias de participación con respecto a la toma de decisiones curriculares: Consejo Directivo Escolar (institución pública), Consejo Educativo (institución

privada), Gobierno Estudiantil, consejo docente, comité de evaluación y supervisión docente (Departamento Pedagógico). Éste último únicamente existe en la institución privada.

Dichas instancias existentes contribuyen desde sus roles a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje, participando en la aprobación de documentos de gestión, actividades dentro y fuera del aula, facilitando la resolución de conflictos, cumpliendo roles de supervisión, orientación pedagógica y aportando ideas para mejorar los procesos curriculares mediante la construcción de planes estratégicos.

El cuestionario también permitió evidenciar que los directores y subdirectores tienen claridad sobre la organización institucional, los roles y funciones que el personal docente y todos los actores de la comunidad educativa deben cumplir, ya que se articulan con los objetivos y estrategias para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Una de las dificultades que se evidencian en estas instituciones con respecto al tema de equipamiento y mobiliario es que no son suficientes para la cantidad de estudiantes que cada institución atiende, aun siendo estratégicos para gestionar y administrar correctamente los recursos, sobre todo en el sector público, donde la mayoría de estudiantes proceden de estratos sociales bajos. En ese sentido, existen límites con respecto al desarrollo de competencias y habilidades que den respuestas contundentes a la diversidad de necesidades que presentan los estudiantes (ritmos y estilos de aprendizaje, discapacidad física o mental, contextos bilingües, culturales, artísticos, entre otros).

Otra técnica importante que sirvió como complemento a la observación y recolección de información fue la entrevista, que consistió en la conversación verbal y no verbal entre dos o más interlocutores. Se seleccionó una muestra de personas susceptibles a ser entrevistadas, caracterizadas como informantes clave por la experiencia en los temas y el cargo que ocupan, entre ellos los dos directores, dos subdirectores, 4 coordinadores y un número considerable de diez docentes de las dos instituciones en estudio con un propósito previamente definido para cumplir uno de los principales objetivos de la investigación: *Analizar la efectividad de la gestión curricular.*

La entrevista se clasifica como semiestructurada. Para ello se determinó la variable de *efectividad de la gestión curricular* distribuida en seis categorías: *Proceso de elaboración del PEI (incluye PEA y PCC), logro de objetivos del currículo, logro de metas en el PCC, acuerdos pedagógicos o propuesta pedagógica, nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia, desarrollo de actividades extracurriculares implementación de programa de formación o actualización de docentes en servicio en la institución.* En este instrumento se organizó una serie de 15 preguntas guía (véase anexo 2) ordenadas según la dimensión y las seis categorías citadas. Sin embargo, en función de las respuestas se plantearon nuevas preguntas para profundizar en algunos aspectos o para dar apertura a nuevas categorías de indagación que resultasen de interés según los propósitos de la investigación.

El sustento de la investigación sobre la gestión curricular se evidenció a partir de dos listas de cotejo (véase anexos 3 y 4), un sistema de registro categorial que guía la observación

documental en la cual se cataloga la presencia o ausencia de las características y comportamientos específicos.

La primera lista de cotejo (anexo 3) se utilizó para el análisis de documentos propios de las instituciones educativas como el planeamiento y diseño del PEI, el cual incluye PEA y PCC. El propósito fue evidenciar las estrategias de gestión, estructura, criterios y elementos que los constituyen.

La segunda lista de cotejo (anexo 4) se aplicó a los docentes (incluyendo a los coordinadores) que se valen de la gestión que realiza el director (50 docentes de la institución pública y 83 de la institución privada), líder de la gestión curricular efectiva, tanto de asignaturas académicas como técnicas. Vale decir que la dinámica utilizada para la recolección de información con este instrumento se realizó distribuyendo una o dos características entre 20 o 10 docentes para agilizar el proceso, debido a que el número de criterios es de 65 en total. Los docentes llenaron el instrumento dirigido por la investigadora porque en el instante mismo surgen preguntas que abonan a la recolección de información pertinente y retroalimentación entre investigador e informante.

El propósito del instrumento consistió en reafirmar las fortalezas de acuerdo con las funciones y características que le competen y de esa manera garantizar el nivel de participación y confiabilidad de sus colaboradores. La lista de cotejo se estructura en 10 características, que constituyen entre éstas 65 indicadores. Obsérvese la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICAS	DISTRIBUCIÓN DOCENTE		OBSERVACIONES
	ITR	INSL	
A Director – líder	25	25	-Se aplicó a 25 docentes de cada institución porque es una característica clave en el desarrollo del resto.
B Capacidad de liderazgo	10	10	
C Visión integral y orientadora: seguimiento.	10	10	
D Capacidad de comunicación.	10	10	
E Capacidad para organizar equipos de trabajo	13	10	-En el ITR se aplicó a los 13 animadores de equipo para unificar criterios relacionados con el liderazgo al momento de organizar equipos de trabajo institucional y su forma de participación.
F Capacidad de negociación.	10	10	
G Orientación a la calidad.	10	10	
H Toma de decisiones.	10	10	
I Pensamiento estratégico.	10	10	
J Espíritu emprendedor.	10	10	
Total de la muestra (número de docentes que existe en cada institución):	83	50	

Los resultados que el instrumento abona permiten evidenciar que los directores efectivos realizan un conjunto de prácticas estables y sostenibles en el tiempo, destinadas principalmente a que se cumpla la totalidad del Proyecto Educativo Institucional. Lo que más incide en la efectividad de las instituciones es tener un director de primera línea, que cuente con la autoridad suficiente para tomar determinadas medidas, así como también, esto debe combinarse con otros factores, tales como un cuerpo docente estable, capacitado y motivado, lo cual constituye la médula de buenas prácticas organizacionales y es lo que produce diferencias significativas en el desempeño estudiantil; una figura directiva que inspire respeto en la comunidad.

Es posible afirmar que el rol del director al establecer objetivos y metas que orientan el accionar de la organización, puede ser visto como un insumo para el logro de los resultados deseados. En las instituciones visitadas, ha sido evidente que el énfasis ha estado puesto en el rol pedagógico, la función del liderazgo del director ha generado un clima escolar y condiciones de trabajo que permitan a los docentes trabajar satisfechos y desarrollar compromisos, lo cual responde a una visión más bien transformacional.

Adicionalmente, el liderazgo se relaciona con una mejor gestión curricular cuando involucra a los docentes en el proceso de toma de decisiones internas de la institución, crea las condiciones para un trabajo en equipo que funcione de manera efectiva, mantiene una comunicación expedita y logra que las buenas prácticas sean replicadas oportunamente. Por último, cabe al líder una función evaluadora a través del seguimiento de las prácticas, el desarrollo profesional de los docentes y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

3.4 Validación del enfoque epistemológico

A criterio personal considero que la investigación tiene un alto nivel de validez en la medida que los resultados reflejan información objetiva de la realidad en cuanto al enfoque de gestión curricular. Según la teoría establecida por Serafín Antúnez, Francy Castreo Rubilar, Grundy, Ander-Egg, entre otros, así como los marcos normativos que demanda el Ministerio de Educación se han determinado las diferentes dimensiones y estrategias que experimenta la institución pública y privada estudiada de acuerdo con las categorías derivadas de los objetivos que se establecieron desde el principio, las cuales permitieron un acercamiento a la realidad institucional en sentido pleno en el que se obtuvo información más allá de los parámetros globales propuestos. Sin embargo, de acuerdo con la visión del Dr. Gustavo Ramos no se puede vincular la efectividad en términos de resultados académicos de los estudiantes en la institución pública.

En ese sentido, la presente investigación cualitativa se caracteriza con un alto nivel de validez derivado de las técnicas aplicadas para la recogida de información, las cuales contribuyeron en la integración entre investigador e investigado a través de la vivencia de experiencias durante las visitas a las instituciones en largos periodos de tiempo en los cuales ha sido indispensable la

reorganización de información, retroalimentación de ideas y análisis comparativos en contextos reales.

Sin duda, las dificultades se generan cuando se extiende el contenido teórico a lo largo de la investigación y, por tanto, surgen cambios notables entre el principio y el fin de la misma. Para ello, se consideró la necesidad de sintetizar la información pertinente en los diferentes capítulos del estudio.

3.4.1 Valoración sobre el Enfoque de la Gestión Curricular

No existe una única forma de analizar y describir un enfoque de investigación; sin embargo, es satisfactorio e indispensable el abordaje epistemológico de la gestión curricular, enfoque medular caracterizado en el apartado 1.2 de este documento, que constituye una guía metodológica para introducir a los lectores en ese mundo desconocido para algunos y fortalecedor de ideas para quienes ya han realizado investigaciones relacionadas con las estrategias de gestión en instituciones públicas y privadas de educación media en El Salvador. De esta forma, se brindan dimensiones y categorías básicas de cómo se puede abordar una investigación cualitativa y mostrar, a través de una matriz comparativa, un modelo práctico para realizar el análisis de resultados.

Llegar a un nivel sintético adecuado no es fácil, máxime cuando se requiere no sólo de la capacidad, sino también el conocimiento y la experiencia, procesos pertinentes para comprender la relación de concepciones epistemológicas establecidas por teóricos e investigadores con alto nivel cognoscitivo y la información adquirida mediante los instrumentos para la recolección de datos, entre los cuales se destaca la encuesta, guía de entrevista, lista de cotejo para verificar el liderazgo directivo y lista de cotejo para análisis documental. Esta última ha sido relevante, únicamente para verificar la estructura del Proyecto Educativo Institucional. Algunos criterios no aplican para realizar el análisis de resultados, no obstante, sirven de base para que las instituciones lo tomen de referencia para actualizar el PEI en su centro educativo. Por otra parte, es válido aclarar que las listas de cotejo para seguimiento docente anexas a este documento, sirven de referencia para fundamentar el proceso que en las instituciones visitadas utilizan. Además, sirven como modelos para las instituciones en las que aún no se ejecutan estos procesos de seguimiento y retroalimentación docente.

Se puede inferir, entonces, que la revisión y reorganización crítica de ideas en este tipo de investigaciones, no sólo es un proceso largo, sino que requiere constancia, autonomía e interés para consolidar información, pero la única forma de conseguirlo es haciéndolo.

3.5 Resultados y conclusiones

En el desarrollo de los diferentes capítulos se ha integrado una interpretación sustancial de estrategias curriculares importantes que se ejecutan en las dos instituciones investigadas. La

institución privada es la que presenta mayor número de logros significativos relacionados con diversos procedimientos que van encaminados a la efectividad de la gestión curricular y la calidad de los servicios educativos. No obstante, como hemos leído, la institución pública persevera con respecto a la calidad en la ejecución de procesos académicos y técnicos con estudiantes en condiciones de vulnerabilidad que sobrepasan las barreras u obstáculos y se amplían en áreas enfocadas al desarrollo de habilidades con visión empresarial.

3.5.1 Resultados

Los objetivos planteados desde un inicio se cumplieron con satisfacción mediante la investigación teórica relacionada con la gestión curricular y su vinculación con la investigación de campo en la institución pública y privada, la cual ha sido enriquecedora porque se ha logrado comprender variedad de procedimientos que al principio no concretaba debido a la falta de experiencia en las áreas afines con los procesos de gestión curricular.

Los indicadores de gestión identificados constituyen una serie de procedimientos de los cuales se desprenden microprocesos operativos muy importantes y claves para la ejecución curricular. Además, para comprender la incidencia que tiene el liderazgo directivo, docente, comité de evaluación y seguimiento (caso de la institución pública), gestión pedagógica (caso específico de la institución privada) y su incidencia en la efectividad del hecho educativo, ya que los logros académico técnicos se alcanzan gracias a la sinergia de equipos comprometidos con la población estudiantil que atiende y con la sociedad en general.

Por otra parte, el marco teórico es coherente con la línea de investigación de gestión curricular porque orienta los conceptos y contextualizaciones fundamentales para sustentar el estudio realizado, ya que orientan una clara visión de los procesos que se están haciendo bien, los que deben consolidarse y otros que necesitan mejoras significativas para lograr la efectividad productiva a nivel global.

Evidentemente, la experiencia autónoma ha sido la base para comprender las diferentes teorías leídas y ha permitido interpretar con seguridad las estrategias relacionadas con la gestión curricular y sus diferentes procesos implicados. Asimismo, la participación de actores e informantes claves para dar referencias significativas o recomendar documentos que permitieran sustentar los aportes para analizar, interpretar y crear nuevas oportunidades de aprendizaje continuo del tema en acción.

Se espera que este trabajo se considere como un aporte significativo para diversas instituciones públicas y privadas que deseen adaptar estrategias tendientes a focalizar procesos de mejora continua para lograr la efectividad no solo institucional, sino también del contexto en el cual se ejecute.

La siguiente tabla comparativa sintetiza las estrategias de gestión en la institución pública y privada obtenida empíricamente a través de la observación, listas de cotejo, análisis de

documentos institucionales, entrevistas a los diferentes actores, encuestas relacionadas con las diferentes categorías:

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN CURRICULAR		
DIMENSIÓN I. Efectividad de la gestión curricular		
CATEGORÍAS	INSTITUTO TÉCNICO RICARDONE	INSTITUTO NACIONAL DE LA COLONIA SANTA LUCÍA
<ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos del currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores resultados académicos con promedios de 7.0 a 9.0 en asignaturas básicas y técnicas. - Bajos niveles de reprobación estudiantil. - Resultados PAES con promedio de 7.54 en el 2016. - Avances en el enfoque por competencias mediante la implementación de la metodología por proyectos formativos en el sistema modular del área técnica e inicios de proyectos formativos en las áreas básicas aplicando la interdisciplinariedad. - Expresión de valores culturales, creativos y artísticos, utilizando competencias técnicas y científicas, respondiendo a situaciones problemáticas de la realidad social, científica o empresarial mediante el Proyecto Técnico Científico (PTC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Promedios académicos iguales o mayores a 6.0. - Se ha avanzado en la construcción de planes de mejora en cada asignatura básica. - Los niveles de reprobación son mínimos a comparación de años anteriores. - El mejor promedio de PAES obtenido es de 4.5 en bachillerato normal y 3.5 en la nocturna. - Avances en la aplicación de las competencias enfocadas a la acción mediante la metodología por proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> - Logro de metas en el PCC. - Acuerdos pedagógicos o Propuesta Pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento del enfoque por competencias mediante la implementación de la metodología por proyectos formativos en el sistema modular del área técnica e inicios de proyectos formativos en las áreas básicas aplicando la interdisciplinariedad. - Integración de las competencias técnico-científicas a través del PTC. - Desarrollo curricular mediante el sistema modular en el área técnica. - Adaptación curricular de acuerdo con las necesidades de la población estudiantil, considerando el diagnóstico por áreas o especialidades y el entorno laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de las competencias enfocadas a la acción mediante la metodología por proyectos. - Desarrollo curricular mediante el sistema modular en el área técnica. - Flexibilidad con respecto al desarrollo de contenidos según las necesidades de la población en situaciones de riesgo.
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte influencia de liderazgo en las diversas actividades curriculares y extracurriculares. - Involucramiento en los diversos consejos y comisiones institucionales, consejos y comisiones de grado. - Se valora el protagonismo estudiantil, pero los docentes participan como asesores de los distintos consejos y 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un ente principal administrativo conformado por representantes del sector, un consejo directivo escolar en el cual participan estudiantes, padres de familia y docentes. - Cada uno de los miembros que conforman este ente regulador administrativo son elegidos a través de asambleas de padres para seleccionar tres

	<p>comisiones en las cuales también se involucran los padres de familia, entre los que se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consejo central de estudiantes conformado por presidente, vicepresidente, coordinadores y subcoordinadores. - Consejo de presidentes de curso. - Equipo de docentes asesores. - Consejos de curso o grado. - Comisiones de animación. - Comisiones de grado o curso. - El consejo central de estudiantes es elegido en el segundo semestre del año lectivo a través de un proceso que se organiza en las siguientes etapas: <ul style="list-style-type: none"> - Información. - Elección de candidatos. - Proceso de selección de terna. - Comunicación a estudiantes seleccionados. - Integración a comisiones. - Conformación del consejo central de estudiantes. - Conformación de comisiones. - Animación de actividades. - Capacitación. - El principal responsable de los consejos de grado o curso es el profesor guía, quien ejerce liderazgo en estos procesos, así como en la orientación, seguimiento de expedientes estudiantiles y en el desarrollo curricular. - Las decisiones del equipo docente en cada asignatura básica y especialidades técnicas se comunican a través de los animadores de cada equipo, quienes se reúnen dos veces al mes con las coordinaciones o Departamento Pedagógico y al menos 4 veces al año con el director en las reuniones de consejo docente. 	<p>propietarios y tres suplentes, los estudiantes a través de elecciones organizadas con ellos, dos propietarios dos suplentes, igual con los docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El presidente del consejo directivo escolar pasa a ser director y corresponde organizar las reuniones para discutir la forma de administrar año con año el trabajo que se va a realizar en la institución. Para esto también organiza un PEA (Proyecto Educativo Anual), tienen participación directa todos: docentes, estudiantes y padres de familia, pero aprobado y administrado por el Consejo Directivo Escolar. De esa forma se promueve la participación de toda la institución.
<p>- Desarrollo de actividades extracurriculares y co-curriculares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia los siguientes proyectos: <ul style="list-style-type: none"> - Programa de nivelación académica. - Recreación y deporte. - Grupo coreográfico. - Orquesta Ricaldone. - Coro y música litúrgica. - Escuela de padres y madres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ejecutan con protagonismo estudiantil y la colaboración de docentes, estudiantes y apoyos externos: <ul style="list-style-type: none"> - Club de matemática. - Banda de paz. - Orquesta INSL. - Grupo de música folklórica y coreografía. - Recreación y deportes. - Karate. - Scout.

<p>- Implementación de programa de formación docente en servicio en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización anual del programa de formación mediante el análisis del perfil de puestos y las competencias requeridas de cada docente. - Reconocimiento de las necesidades de capacitación de cada docente mediante la planificación didáctica y seguimiento en el aula, taller o laboratorio. - Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). - Diseño del Plan de Formación cada tres años. - Ejecución del Plan de Formación trimestral por año lectivo. - Evaluación del Plan de Formación mediante las técnicas de cuestionario en línea y Focus Group. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo musical. - Inexistencia de programa de formación organizado. - La formación se logra a través de la participación en las capacitaciones que brinda el Mined, intercambios de conocimientos a través de vínculos con Megatec, convenios con la Universidad Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica, diplomados en IEPROES. Asimismo, ha sido efectivo el desarrollo profesional docente con apoyo de APREMAT y otros proyectos como el CRA, organizaciones como las DIGNAS, CIDEP con respecto a la actualización de competencias en el área básica, técnica y pedagógica.
<p>- Cumplimiento de marco normativo MINED e institucional.</p>	<p>- La planificación, seguimiento y desarrollo curricular sigue las normas establecidas principalmente en la Ley General de Educación, Ley de la carrera Docente, Fundamentos Curriculares, Normativas para elaboración de PEI, el cual incluye PEA y PCC, Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo, así como las normativa académica institucional que se comparte a través de la Guía Educativa con previa revisión del Consejo Educativo liderado por el director para constatar parámetros coherentes con la normativa del MINED.</p>	<p>La planificación, seguimiento y desarrollo curricular sigue las normas establecidas principalmente en la Ley General de Educación, Ley de la carrera Docente, Fundamentos Curriculares, Normativas para elaboración de PEI, incluyendo PEA y PCC, Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo, así como las normativa académica institucional, la cual se socializa y comparte mediante un Boletín Informativo con toda la comunidad educativa, ratificada por el director para constatar parámetros coherentes con la normativa del MINED.</p>

DIMENSION 2. Estrategias de gestión curricular

CATEGORÍAS	INSTITUTO TÉCNICO RICALDONE	INSTITUTO NACIONAL DE LA COLONIA SANTA LUCÍA
<p>- Proceso de elaboración del PEI, PEA y PCC.</p>	<p>PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborado en el 2011 a partir del Autoestudio Institucional. - Conocido por toda la comunidad educativa, excepto el personal de nuevo ingreso. - El documento se compartió de forma impresa a cada animador de equipo para que se realizara la socialización. - Socialización de los principales objetivos estratégicos y las líneas de acción con los principales representantes que integran el organigrama institucional a partir de las cuales se planifican los planes operativos. - Se realizó actualización de misión, visión e 	<p>PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborado en el 2008 considerando el diagnóstico institucional. - Se evidencia el conocimiento parcial de la comunidad educativa. - Socialización de los principales objetivos estratégicos en reuniones convocadas por el director con los diferentes comités de evaluación y seguimiento y coordinadores de cada asignatura, tanto del área básica como técnica a partir de los cuales se plantean los planes de mejora. - Hace falta actualización de su pertinencia.

ideario en el 2015, pero el documento completo no se ha actualizado.

- Hace falta evaluación de su pertinencia.

PEA

- Reuniones de pedagogas con animadores de equipos.
- Los animadores son los docentes responsables de compartir con los demás compañeros del equipo, las indicaciones de trabajo o de actividades a desarrollar. Además, son los encargados de dirigir las reuniones de su respectivo departamento o por asignaturas para socializar situaciones del quehacer educativo, asimismo, revisar y recolectar la documentación elaborada por cada uno de sus compañeros de equipo.
- Los animadores organizan las actividades a ejecutar, definen responsables, cronograma y presupuesto. Integran la transversalidad que dichas actividades puedan tener con otras carreras, sean éstas académicas o técnicas dentro de la organización. Lo importante es que se busca la integración de docentes, estudiantes y sobre todo la armonía entre una y otra actividad.

PCC

- Se actualiza cada año de acuerdo con el diagnóstico que realizan en cada disciplina académica y técnica.
- El Departamento Pedagógico elabora lineamientos y formatos con base en los parámetros establecidos por el Mined y la visión pedagógica institucional para aperturar la actualización de planificación anual. Se organiza el siguiente proceso:
 1. *Validación de formatos:* Se presentan los formatos de planificación al director y coordinaciones para que realicen la validación.
 2. *Organización de calendario de trabajo:* Se elabora con base en el calendario institucional y se desglosa en los meses de noviembre y diciembre y primeros días de enero, programando las actividades siguientes:

PEA

- Reuniones y toma de decisiones del consejo Directivo Escolar quienes analizan los objetivos que se proponen alcanzar cada año lectivo.
- Socializan y distribuyen responsabilidades para la ejecución de las actividades entre C.D.E., director, subdirector, personal docente y administrativo.
- Cada uno de los responsables ejecutan las actividades para dar respuesta a los objetivos propuestos en fechas específicas con respecto a inicio y fin de cada actividad, los recursos indispensables y el presupuesto asignado.
- Las fuentes de financiamiento dependen del objetivo para el cual se haya dispuesto (GOES/MINED y transferencia a la gratuidad).

PCC

- La planificación didáctica se actualiza cada año según la propuesta pedagógica institucional establecida en el PEI.
- El director es el responsable de brindar los lineamientos pertinentes al proceso de planificación didáctica según los dictámenes que el Mined propone y de acuerdo con la visión institucional. Dicha planificación se recibe y revisa en cada periodo del año lectivo.
- Cada docente elabora las planificaciones siguiendo los lineamientos, la experiencia y de acuerdo con la naturaleza de la asignatura o módulo, por tanto, no se evidencia unificación de formatos.
- Los documentos de planificación corresponden a: Jornalización, Planes de unidad, planes de módulo, cartas

	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de PCC. - Actualización de PEA por disciplinas. - Jornalización anual. - Planificación por periodos (Planes de Unidad, planes de evaluación e instrumentos, secuencias didácticas para asignaturas básicas y formativas; planes de módulo, proyectos formativos, planes de evaluación e instrumentos para área técnica que ejecuta los planes modulares). <ol style="list-style-type: none"> 3. Socialización del proceso y calendario de trabajo: mediante una reunión por sectores específicos con áreas básicas, formativas y área técnica, se explica el proceso a seguir y el calendario de trabajo. Se explica cada formato de planificación para solventar dudas. 4. Seguimiento: Se realiza en conjunto con los animadores de equipos a través de bitácoras de seguimiento en las cuales se evidencia la revisión semanal de los documentos actualizados por cada docente. 5. Recepción de documentos: Se reciben los documentos de planificación vía correo. La entrega se realiza a través de los animadores de equipo. 6. Revisión: El Departamento Pedagógico realiza la revisión semanal respectiva de cada documento de planificación entregado. 7. Retroalimentación y asesoría: Proceso en el cual se verifican y se dan a conocer los aspectos a mejorar de la planificación de cada docente. Las observaciones se realizan de forma personal, vía correo electrónica con copia a los animadores de equipo y según sea el caso se convocan a reunión para asesoría pertinente al proceso. 8. Validación: Se notifica al docente la validación de sus documentos para que pueda dar inicio a su aplicación. 	<p>didácticas y planes de mejora.</p>
<p>- Proceso de elaboración de Acuerdos Pedagógicos o</p>	<p>- Reunión de director, coordinaciones, pedagogía y consejo docente para valorar la propuesta ejecutada en años anteriores. El director brinda las líneas estratégicas</p>	<p>- Reunión de director, subdirector y comité de evaluación para analizar los parámetros de actualización de la propuesta pedagógica.</p>

<p>Propuesta Pedagógica.</p>	<p>para la acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Departamento Pedagógico orienta sobre los formatos para la actualización de los acuerdos pedagógicos a establecer en cada una de las especialidades académicas y técnicas a los animadores de equipo. - Animadores se reúnen con su equipo de trabajo respectivo, analizan y establecen los acuerdos anuales con base en la propuesta a nivel institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El director dirige los parámetros de actualización anual de los acuerdos pedagógicos. - Los representantes de cada área académica y técnica se reúnen con el resto de docentes para actualizar los acuerdos que ejecutarán durante el año lectivo.
<p>- Proceso de distribución de carga académica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para distribuir la carga académica se analiza el perfil de cada docente, estudios realizados o especialización, nivel de escalafón, experiencia y desempeño desarrollado en años anteriores, fijando la atención en el cumplimiento de la normativa institucional y del Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se toma como base la especialización en las áreas que requiere la institución, estudios realizados, nivel de escalafón, perfil docente en línea con las funciones y responsabilidades a ejecutar, sin descuidar la normativa del Ministerio de Educación.
<p>- Organización y funcionamiento de equipos institucionales (gestión, pedagógica, evaluación, otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito institucional se ve reflejado a través de la organización de procesos con pleno involucramiento docente, así como el cumplimiento de las funciones ejecutadas por los equipos de gestión correspondientes de acuerdo con el perfil de puestos que confiere su cargo, los cuales son liderados por el director, sabiendo que no en todos realiza un pleno involucramiento con respecto a diseño y planificación, sin embargo, está plenamente comprometido con la visión, misión e ideario institucional y por tanto, apoya en la implementación de todos los procesos de gestión curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es evidente el funcionamiento de los equipos de gestión, evaluación y seguimiento, los cuales son liderados con pleno involucramiento del director quien participa en el diseño, planificación e implementación de los procesos de gestión curricular que se ejecutan a nivel institucional. Según su filosofía, el director defiende la idea que: <i>“Todo lo relacionado a los recursos humanos es lo más importante dentro del trabajo del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía, ya que son las personas quienes deciden el desarrollo y el progreso organizacional, e inclusive, la calidad educativa está determinada por la voluntad de cada una de las personas que aportan a la organización”.</i> (Lic. Jorge Sevillano. Entrevista realizada el 27 de julio, 2016).
<p>- Proceso de organización para la supervisión del personal docente: observaciones de clase, revisión de planificación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La revisión de planificaciones, tal como se describió arriba, la realiza el Departamento Pedagógico siguiendo el proceso descrito en el capítulo 2.3.1 de la presente tesis y se consolidan con los instrumentos anexados a este documento (anexos 5, 6 y 7), cuyos procesos principales se enumeran a continuación: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Validación de instrumentos.</i> - <i>Socialización del plan de seguimiento.</i> - <i>Programación.</i> - <i>Convocatoria I.</i> - <i>Visititas a talleres y aulas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - La revisión de planificaciones, tal como se describió arriba, la realiza el director y su equipo de seguimiento en cada periodo lectivo. - El seguimiento del personal docente lo realiza parcialmente una vez por periodo, sin lograr la supervisión de todos debido a las responsabilidades que le confieren como director. - Los instrumentos de seguimiento que el director utiliza se encuentran en el anexo 8 y 9 de la presente tesis.

	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones para retroalimentación 1. - Opinión estudiantil. - Auto y coevaluación. - Informe de resultados. - Convocatoria 2 - Retroalimentación 2 - Coaching. 	
<p>- Proceso de selección personal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de reclutamiento es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. - El jefe de área envía la requisición al director, dando a conocer la vacante o la necesidad de crear un nuevo puesto, así como el perfil de contratación que debe poseer la persona de acuerdo con el perfil de puestos del Instituto Técnico Ricaldone. - El director autoriza cubrir o no la vacante. - El Departamento de Recursos Humanos realiza la búsqueda de la persona idónea para el puesto, primero haciendo uso de fuentes internas, analizando el perfil de la vacante y mediante publicaciones en la página web institucional. - El jefe de cada área del instituto, analiza los expedientes y si hay candidato interno, selecciona y luego les convoca para entrevistarlos. - Si no existe personal interno que llene los requisitos de la vacante, se continúa con las siguientes fuentes externas: - El jefe de departamento de RR HH, consulta el banco de datos con el fin de seleccionar entre los currículum existentes de los candidatos que la presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que llenen los requisitos que exige la vacante. - Se considera al aspirante que cumpla con el perfil del puesto. - Se convoca a los seleccionados por medio de correo electrónico y llamada telefónica. - Los aspirantes que cumplen con los requisitos establecidos se evalúan por parte de Psicología y Pedagogía para ser sometidos al proceso de selección. Realizan la entrevista preliminar, las pruebas psicológicas y de aptitud e informan los resultados de los candidatos al jefe de Recursos Humanos, quien 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen unificación de criterios, normas y procedimientos que regulan el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: - El proceso de reclutamiento es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. - El jefe de área envía la requisición al director, dando a conocer la vacante o la necesidad de crear un nuevo puesto, así como el perfil de contratación que debe poseer la persona. - El director autoriza cubrir o no la vacante. - El Departamento de Recursos Humanos realiza la búsqueda de la persona idónea para el puesto, primero haciendo uso de fuentes internas, analizando el perfil de la vacante. - El jefe del departamento selecciona a los posibles candidatos, les convoca para darles a conocer la vacante. Si estos están de acuerdo, el encargado de reclutamiento y selección realiza la entrevista preliminar y las pruebas de aptitud, informando de los resultados al jefe de Recursos Humanos, quien compara e informa al jefe de área solicitante. - El jefe de recursos humanos convoca a reunión al jefe del área solicitante para realizar la entrevista de selección. Si existiere incremento de salario se realiza el acuerdo correspondiente, si solo es un movimiento se realiza el traslado correspondiente. - El jefe del departamento de recursos humanos envía memorando a las áreas del instituto para dar a conocer la vacante. - El jefe de cada área del instituto, analiza los expedientes y si hay candidato interno, selecciona y luego les convoca para entrevistarlos. - Si no existe personal interno que llene los

	<p>compara resultados y selecciona a los aspirantes que hayan obtenido las mejores calificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convoca a los aspirantes por medio de llamada telefónica y explica los procedimientos a seguir. Si el aspirante acepta, envía los formatos de planificación para práctica del puesto y los instrumentos de evaluación respectivos. - Propone fecha y hora para realizar las prácticas en las cuales participan los jefes de área, animadores de equipos, pedagogía y RR HH. - De acuerdo con los resultados de las prácticas, las pruebas psicológicas y aptitudes el departamento de RR HH presenta informe a los jefes de área para solicitante deciden la realización de convocatoria a través de llamada telefónica para que se presente a la entrevista con el jefe de área en la cual seleccionarán al candidato idóneo. - El encargado de RR HH realiza la entrevista final de la persona seleccionada en la cual se corroboran datos, indicaciones de salario, los últimos trámites de contratación, el día en que deberá presentarse y los documentos personales respectivos que deberá entregar. - Además, investiga los antecedentes del solicitante, posteriormente informa los resultados al jefe de área. - En personal de nuevo ingreso recibe el itinerario de inducción a realizar. - En proceso de inducción se le da la bienvenida al personal contratado, entregando la Guía Educativa, la cual contiene el calendario institucional con las diversas actividades propias, las diversas normativas académicas y disciplinarias. Además, se le explica la descripción de las funciones a ejecutar, horarios de trabajo, responsabilidades, procesos de planificación que debe cumplir y funcionamiento del Instituto Técnico Ricaldone. 	<p>requisitos de la vacante, se continúa con las siguientes fuentes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El jefe de departamento de RR HH, consulta el banco de datos con el fin de seleccionar entre las solicitudes existentes de los candidatos que la presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que llenen los requisitos que exige la vacante. - Como última opción se anuncia en el periódico para atraer posibles candidatos. - Se considera al aspirante que cumpla con el perfil del puesto. - Se convoca a los seleccionados por medio de telegrama o llamada telefónica. - Los aspirantes deben llenar solicitud de empleo, anexando su curriculum vitae. - Los aspirantes que cumplen con los requisitos establecidos se evalúan por parte de los encargados de reclutamiento y selección de personal de la Secretaría de Estado para ser sometidos al proceso de selección. Realizan la entrevista preliminar, las pruebas psicológicas y de aptitud e informan los resultados de los candidatos al jefe de Recursos Humanos, quien compara resultados y selecciona a los aspirantes que hayan obtenido las mejores calificaciones. - Convoca a reunión al jefe de área solicitante para realizar la entrevista en la cual seleccionarán al candidato idóneo. - El encargado de Reclutamiento y Selección de Personal realiza la entrevista final de la persona seleccionada en la cual se corroboran datos, indicaciones de salario, los últimos trámites de contratación, el día en que deberá presentarse y los documentos personales respectivos que deberá entregar. - El encargado de Reclutamiento y Selección de Personal verifica e investiga los antecedentes del solicitante, posteriormente informa los resultados al jefe de RR HH. - El personal que se evalúe y no califique se incluye en el archivo pasivo por un periodo de seis meses como antecedente, y, el que clasifique se archivará en el banco de datos como antecedente durante un año; cuando exista una
--	---	---

		<p>vacante posterior, podrá ser convocado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El seleccionado será convocado por medio de telegrama o llamada telefónica con ocho días de anticipación. El candidato que no se presente en el término estipulado, sin causa justificada, será excluido de la propuesta. - Toda persona seleccionada que cause falta por primera vez, se contrata en un periodo de prueba durante el primer mes de trabajo. Si el empleado no se desempeña satisfactoriamente durante el mes de prueba, será removido sin ningún trámite. - Si cumple satisfactoriamente el mes de prueba, el jefe de área solicitante informa al departamento de RR. HH. para que elabore el acuerdo respectivo y lo enviará al Viceministro para su aprobación y firma, anexando el “Formato de Información básica para la autorización de nombramiento y contratación de personal” del Ministerio de Hacienda, solamente cuando sea personal de planta que se cancelará con fondos del presupuesto, pero si es con fondos del instituto no se hará. - El director remitirá el acuerdo firmado al departamento de RR. HH., y este a su vez, lo enviará al Ministerio de Hacienda. - El personal solicitado dispone de 72 horas con el fin de que el jefe del departamento de RR. HH. realice la inducción correspondiente. - En el proceso de inducción se le da la bienvenida al personal contratado, entregando el manual de bienvenida, descripción de la organización y funcionamiento del Instituto Técnico Santa Lucía.
--	--	--

DIMENSION 3. Estrategias de evaluación de los aprendizajes

CATEGORÍAS	INSTITUTO TÉCNICO RICALDONE	INSTITUTO NACIONAL DE LA COLONIA SANTA LUCÍA
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación del sistema de evaluación de los aprendizajes en cada una de las disciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema de evaluación se implementa y diseña siguiendo la normativa establecida en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo”, (MINED-actualizado en el 2016). - Los planes de evaluación son organizados por el docente titular de cada asignatura 	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema de evaluación se implementa y diseña siguiendo la normativa establecida en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo”, (MINED-actualizado en el 2016). - Las actividades están enfocadas a la investigación y resolución de problemas,

	<p>básica académica comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Actividades cotidianas</i>: se evalúan en el aula, taller o laboratorio, así como en las plataformas virtuales mediante guías, portafolios de evidencias, disertaciones, laboratorios prácticos, entre otras con ponderación del 35%. - <i>Actividades integradoras</i>: Se evalúan a través de la resolución de casos, problemas y principalmente las fases de proyectos de formación (informar, planificar, decidir, realizar, controlar y valorar), avances del Proyecto Técnico Científico, los cuales incluyen autoevaluación y coevaluación. La ponderación de estas actividades es de 35%. - <i>Pruebas objetivas</i>: Son evaluaciones mediante exámenes de periodo y fase de valoración de proyectos, cuya ponderación es de 30%. - Lo anterior se realiza de acuerdo con la normativa del Mined, la cual especifica que las actividades de valuación cotidianas e integradoras tienen una ponderación del 70% y la pruebas objetivas 30%. La escala de calificación es numérica de 1.0 a 10.0 en todas las asignaturas básicas y formativas. - En cada módulo técnico, los docentes titulares organizan los planes de evaluación que comprenden tres fases del desarrollo del proyecto práctico: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Fase 1- Preparación del proyecto</i>, con ponderación del 25% (5% autoevaluación, 5% coevaluación, 15% heteroevaluación). ✓ <i>Fase 2- Ejecución del Proyecto</i>, ponderación: 50% (5% autoevaluación, 5% coevaluación, 40% heteroevaluación). ✓ <i>Fase 3-Valoración del proyecto</i>, ponderación: 25% (5% autoevaluación, 5% coevaluación, 15% heteroevaluación). ✓ La escala de calificación es del 1 al 5, correspondientes al nivel de logro de cada competencia alcanzada de forma progresiva, así: <i>Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje con mucha ayuda, poca</i> 	<p>ejercicios, exposiciones, desarrollo de guías y pruebas objetivas en las asignaturas básicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las ponderaciones se determinan de acuerdo con la normativa Mined, 70% para las actividades, distribuidas de acuerdo con la naturaleza de la asignatura y creatividad docente en la organización de las mismas y 30% para las pruebas objetivas. - La escala de calificación es numérica de 1.0 a 10.0 en todas las asignaturas básicas. - En los módulos técnicos, los docentes titulares organizan el seguimiento de evaluación que comprende la acción completa (informar, planificar, decidir, ejecutar, controlar y valorar) mediante preguntas guía. - La escala de calificación es del 1 al 5, correspondientes al nivel de logro de cada competencia alcanzada de forma progresiva, así: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Realiza la actividad de trabajo y aprendizaje con mucha ayuda, poca ayuda, eventual ayuda, por sí mismo/a, por sí mismo/a y ayuda otros/as.</i> - Las evidencias de los procesos evaluativos se llevan a cabo mediante rúbricas, listas de cotejo, hojas de verificación del trabajo en equipo, matrices de evaluación, listas de control del trabajo realizado por el método por proyectos, bitácoras de seguimiento, preguntas guía, pruebas objetivas, entre otros.
--	--	--

	<p><i>ayuda, eventual ayuda, por sí mismo/a, por sí mismo/a y ayuda otros/as.</i></p> <p>-Las evidencias de los procesos evaluativos se llevan a cabo mediante rúbricas, listas de cotejo, escalas estimativas o valorativas, preguntas guía, tablas de especificaciones y pruebas objetivas.</p>	
<p>- Diseño del perfil de salida de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del perfil de entrada y salida de los estudiantes en cada nivel educativo, basados en los criterios de promoción MINED y el diagnóstico del mercado laboral a través de la Gestión empresarial. - Todos los estudiantes realizan la práctica laboral de acuerdo con la especialidad técnica. - Algunos estudiantes son contratados según el desempeño durante la práctica laboral. - En las especialidades de electrónica, informática y diseño gráfico alrededor de 30 estudiantes culmina el bachillerato técnico vocacional y continúa el cuarto año de acuerdo con el Programa Lineal de Estudios Técnicos (PILET) para obtener equivalencias en la Universidad Don Bosco en la cual obtienen el título de Técnico Superior. - La mayoría de instructores técnicos son exalumnos de la institución. - La mayoría de estudiantes realizan estudios universitarios. - Un número considerable de estudiantes realizan estudios fuera del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases en los criterios de promoción que dictamina el MINED. - Diagnóstico del entorno y el mercado de trabajo en empresas industriales cercanas a la institución. - Habilitación técnica para el trabajo en las zonas industriales donde los estudiantes realizan sus prácticas laborales. - Estudiantes realizan sus prácticas laborales de acuerdo con las carreras técnicas. - Continuidad en estudios tecnológico superior para estudiantes de electrónica que estudian el bachillerato articulado según vínculo con MEGATEC. - Continuidad en estudios técnicos superiores en universidades. - Egreso de estudiantes que obtienen título de bachillerato general en dos años en modalidades flexibles de educación que son atendidas a través de EDÚCAME.
<p>- Análisis de las actividades de evaluación según la propuesta pedagógica o PCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento Pedagógico, liderado por el director es el encargado de analizar juntamente con los docentes las diversas actividades propuestas en los Planes de evaluación, los cuales deben estar en línea con el desarrollo de competencias basados en indicadores y criterios de logro según los programas y planes de estudio para cada asignatura o módulo y la visión institucional. - Los registros de evaluaciones periódicas se ingresan en el Sistema Académico de Registro de notas. La persona responsable de Registro Académico organiza las boletas de notas y expedientes de cada 	<ul style="list-style-type: none"> - El comité de evaluación, liderado por el director, analizan en conjunto con los docentes los resultados de las diversas actividades propuestas en línea con el desarrollo de competencias e indicadores de logro según lo proponen los planes y programas de estudio o módulos Mined. - De acuerdo con los resultados de las actividades evaluativas se realiza la reflexión pedagógica mediante reuniones mensuales y se proponen los planes de mejora correspondientes. - Se ordenan los resultados en hojas de registro y se entregan a la persona encargada de Registro Académico para su

	<p>estudiante. Dichos registros permiten orientar los análisis y aplicar mejoras si es necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los resultados de las evaluaciones se entregan a cada estudiante a más tardar cinco días después de las actividades realizadas. 	<p>respectivo ingreso y organización de expedientes de cada estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los registros de notas permiten analizar y orientar los planes de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de pruebas escritas para final de unidad o final de periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento Pedagógico, con previa revisión del director, brinda indicaciones para la elaboración de exámenes. - En primer lugar, cada docente construye las tablas de especificaciones en las cuales se detallan contenidos, indicadores de logro según las competencias de la asignatura, porcentaje y número de ítem por indicador, así como los niveles de complejidad y procesos de pensamiento que se desarrolla en cada uno. Revisan con otros docentes con quienes comparten nivel y luego por los animadores de equipo, quienes envían al Departamento Pedagógico para su respectiva validación o asignación de observaciones. - La misma dinámica siguen con respecto a la redacción de exámenes, los cuales tienen la estructura y dinámica de la tabla de especificadores. Una vez enviados al Departamento Pedagógico se revisan, asignan observaciones, modifican y por último se reproducen. Las aplicaciones se realizan la última semana de cada periodo. - En las asignaturas básicas: Lenguaje y Literatura, Estudios Sociales y Cívica, Ciencias Naturales y Matemática, las pruebas se elaboran con estructura PAES, la cual incluye hoja de respuestas e ítems de opción múltiple con el fin de reforzar habilidades procedimentales y adaptación a este tipo de pruebas estandarizadas. - En el área técnica, desarrollan proyectos formativos en los diferentes módulos, los cuales se ejecutan durante cada periodo lectivo, por lo tanto, al final de este, se evalúan las etapas de control y valoración de dichos proyectos mediante rúbricas o listas de cotejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El director juntamente con el comité de evaluación institucional brinda las indicaciones respectivas para la elaboración de pruebas objetivas y realiza la revisión de las mismas. - El docente responsable de cada asignatura o módulo es el encargado de redactar las pruebas con base en los indicadores de logro. - Para efectos de mejora en los resultados PAES, realizan retroalimentaciones con las pruebas de avance del Mined, asimismo, organización de preguntas mediante cuestionarios e incorporación en las pruebas objetivas, preguntas de las PAES anteriores según la temática en estudio.
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de devolución de resultados de evaluación a los 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una asamblea general informativa iniciando el primer periodo. - Docentes guías realizan reuniones con equipos de padres y madres de familia o 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de convocatorias a asambleas generales de padres y madres de familia en las cuales el director desarrolla temas enfocados a la reflexión de

<p>padres/madres y estudiantes.</p>	<p>de forma personalizada para efectos de organización del Proyecto Técnico Científico o seguimiento académico y conductual de estudiantes con particularidades precisas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los resultados de las evaluaciones se ingresan periódicamente de forma digital en el Sistema Académico de Registro de Notas, las cuales pueden visualizarlas los estudiantes y padres de familia. - Los mecanismos oficiales para informar sobre los resultados parciales o totales de las evaluaciones a los padres/madres de familia o encargados de los estudiantes, finalizado el proceso evaluativo de cada periodo escolar, se entrega la boleta institucional bajo el siguiente procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes que aprueban todas las asignaturas, reciben la boleta de notas por parte del docente guía debiendo devolver un acuse de recibo firmado por sus padres y responsables. ✓ Estudiantes que reprueben una o más asignaturas, reciben una convocatoria dirigida a sus padres o responsables para ser atendidos con días y horas hábiles por docentes guías y de esa manera recibir la boleta de notas correspondientes. ✓ La boleta de notas de fin de año escolar se entrega a los padres de familia o responsables en horarios previamente establecidos en la institución y según disposiciones de cada docente guía. 	<p>responsabilidades y apoyo a sus hijos para el logro de mejores resultados educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docentes orientadores de cada nivel o grado realizan la reunión respectiva para las entregas de resultados a los padres y madres de familia. - Docentes orientadores realizan convocatorias personalizadas siempre que sea pertinente con padres o madres de familia de estudiantes que necesitan seguimiento particular de acuerdo con sus resultados.
<p>- Procesos de recuperación de notas y refuerzo académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se sigue la normativa establecida por el ministerio de Educación, apartado II “Normativa para la Evaluación de los Aprendizajes”, en capítulo I, sección IV, denominada “Planeación de la Evaluación”, inciso 13 y 13.1, denominada <i>Recuperación ordinaria</i>, Documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo” (2016:34). - A través del análisis de resultados en el sistema de notas (AIS) de cada asignatura en los cuatro periodos durante el año lectivo, se evidencia la necesidad de organizar las actividades de evaluación en indicadores que los estudiantes, que por diversas razones no hayan logrado la nota mínima de aprobación final: 6.0 según los parámetros del Mined. - Las actividades se realizan, tanto Online 	<ul style="list-style-type: none"> - Director y docentes responsables de cada asignatura académica y técnica diseñan planes de mejora enfocados al desarrollo de competencias deficientes por los estudiantes para la realización del proceso de recuperación o refuerzo en cada periodo lectivo, según la normativa establecida por el Mined en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo” (2016:34). - El objetivo de plantear actividades de aprendizaje apoyara a los estudiantes a alcanzar la nota mínima de aprobación final: 6.0, que el Mined establece. - Se organizan actividades prácticas, enfatizando el desarrollo de competencias básicas y técnicas.

	<p>en el Aula virtual de la institución, así como de forma presencial en aulas, ambientes formativos académicos y en laboratorio y talleres técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El docente responsable de cada asignatura es quien diseña las planificaciones respectivas. - El tipo de actividades de recuperación son integradoras, pero de complejidad básica, de modo que pueda ejecutarse en una semana y están orientadas al desarrollo de competencias, habilidades o destrezas mediante Proyectos Formativos, resolución de problemas prácticos aplicados al entorno, los cuales se realizan de forma oral y escrita en modalidades individuales. - Para efectos de evidenciar el proceso, los docentes organizan guías didácticas con especificaciones del proceso, así como rúbricas, listas de cotejo, pruebas objetivas y preguntas guía, que permiten especificar los indicadores, criterios y procesos de pensamiento orientando los niveles de logro a alcanzar por los estudiantes. - Los estudiantes que, por la naturaleza de la asignatura, módulo o tipo de actividad necesiten recuperar la nota del examen de período, éste se elabora con base en la actividad de recuperación desarrollada en la semana (se puede realizar en el Aula Virtual). - El proceso se comunica a los estudiantes mediante un instructivo donde se explica el procedimiento y una circular dirigida a sus padres, informando los detalles más importantes. - Cada estudiante recibe del docente respectivo las indicaciones de la actividad a desarrollar y los instrumentos de evaluación del proceso (rúbricas, listas de cotejo o escalas estimativas). 	<ul style="list-style-type: none"> - El docente responsable de cada asignatura diseña, distribuye indicaciones y ejecuta el proceso de recuperación. - El tipo de actividades están vinculadas con técnicas de investigación, análisis crítico, exposiciones, composiciones, desarrollo de guías de ejercicios, elaboración de material audiovisual, entre otras. - Las actividades programadas para el refuerzo se basan en los indicadores de logro con mayores dificultades y se evidencian a través de las actividades que en sí mismas constituyen los instrumentos de evaluación. - Algunas actividades se evalúan mediante rúbrica, listas de cotejo, escalas estimativas o valorativas.
--	--	---

3.5.2 Conclusiones

Finalizar este estudio no ha sido una tarea fácil, ya que implica una serie de pasos a seguir para poder concretar los objetivos propuestos desde el inicio, cuyo fin principal consistió en describir la efectividad de la gestión curricular del Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango, el cual se concreta con la diversidad de estrategias identificadas mediante las dimensiones y variables comparativas que se especifican en la matriz de resultados (Cap. 3.5.1). Estas constituyen referentes para otras instituciones que están en constante cambio, pero requieren de un liderazgo directivo competente, capaz de innovar,

planificar, coordinar y dar seguimiento al Proyecto Educativo Institucional, tomando en cuenta el contexto interno y externo del centro educativo. De esa manera, pueden gestionar estrategias significativas que les sean útiles para aplicarlas con los actores responsables y comprometidos con la sociedad. Desde luego, es importante el saber adaptar aquellos elementos que se ajusten a las condiciones de cada centro educativo.

Conclusión Objetivo General:

Describir la efectividad de la gestión curricular en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.

La gestión curricular efectiva en las instituciones públicas y privadas se evidencia a partir de hallazgos muy significativos que dan cuenta del estilo de liderazgo situacional y participativo con el cual los directores realizan las acciones en cada institución. Es notable que para lograr los objetivos del currículo en el instituto privado realizan procesos sistemáticos y análisis basados en resultados de notas. Por ejemplo, los resultados globales oscilan entre 7.0 y 9.0 en cada periodo, ya que la nota mínima de aprobación en dicha institución es de 7.0. La visión se caracteriza además por los resultados PAES, que en los últimos años ha sido de entre 7.0 y 7.54 en el año 2016. Algunas estrategias que realizan para avanzar en resultados académicos se basan en revisiones de planificaciones periódicas y análisis del tipo de evaluaciones que cada docente propone en las diferentes disciplinas. Asimismo, el seguimiento continuo con respecto a ingreso de notas a partir de perfiles previamente definidos mediante un plan de evaluación que orienta las actividades diagnósticas, formativas y sumativas con sus respectivos instrumentos definidos y elaborados por cada docente titular de áreas y niveles educativos: rúbricas, listas de cotejo, escalas estimativas, entre otros. Dichas actividades se ingresan en un sistema web de perfiles, los cuales se revisan continuamente para brindar las validaciones respectivas. Estos procesos tienen una valoración y visualización directa con docentes, autoridades, estudiantes, padres de familia, lo cual permite el seguimiento continuo y objetivo de la evaluación y retroalimentación. Aunado a lo anterior, existen procesos de refuerzo académico y cursos de nivelación para estudiantes que presentan deficiencias en competencias e indicadores de logro previamente definidos.

Los resultados en esta categoría obtenidos a través de entrevistas en la institución pública reflejan inefectividad con respecto a notas globales, ya que se evidencia más el logro de la nota mínima que el Ministerio de Educación exige con respecto a evaluaciones cotidianas o periódicas de entre 5.0 y 6.0. Los resultados PAES de los últimos años han sido de 4.5 en el bachillerato normal y 3.5 en la nocturna. Es notable la discrepancia con respecto a la institución privada aun realizando procesos similares como: revisión de planificaciones, verificación de actividades de evaluación, registros de notas, análisis de los promedios finales o de periodos de los cuales surgen los planes de mejora en cada área y disciplina a nivel institucional que permiten brindar el refuerzo continuo a los estudiantes.

Una de los procesos que deberá situarse en tiempo, sistematización en instituciones públicas es la organización y revisión de la planificación de una manera ordenada, continua, para evitar que el

personal docente realice improvisaciones en los procesos curriculares, lo cual se evidencia en documentos de planificación incompleta. Una planificación previamente organizada y programada, permite incluir una serie de técnicas y estrategias metodológicas, así como el uso efectivo de recursos para elevar, no solo el coeficiente intelectual, sino que, estudiantes y docentes interactúen en ambientes propicios para el logro de competencias, comportamientos, actitudes y destrezas para liderar equipos de trabajo.

Con respecto a la categoría: logros de metas en el PCC, Acuerdos Pedagógicos y Propuesta Pedagógica, la efectividad curricular se ve reflejada mediante una serie de procedimientos que en cada una de las instituciones se realiza. En la institución privada, los acuerdos y toma de decisiones se determinan a partir de las reuniones de consejo institucional, cuyo canal de comunicación es liderado por el director, administración y las coordinaciones, así como la organización de equipos de trabajo liderados por animadores, quienes acuerdan y toman decisiones con el resto de docentes. Los animadores de equipo realizan reuniones quincenales con las coordinaciones para valorar los procesos que se realizan con los estudiantes o para proponer situaciones de mejora que contribuyan con el logro de resultados satisfactorios. Una característica importante es que, el liderazgo se refleja de forma vertical y horizontal con todos los actores de la comunidad educativa; es decir, cada docente, sea este guía o no guía tiene la capacidad de formar líderes dentro de las aulas porque orientan la organización de consejos de cursos, así como el trabajo cooperativo, distribuyendo roles, que de forma estratégica pueden evidenciar quiénes son capaces de liderar determinadas actividades o grupos en específico. Lo mismo sucede en las reuniones con padres de familia, quienes participan en eventos extracurriculares, Expotécnica, asambleas informativas, escuelas de padres y reuniones para entrega de notas. Estos procesos son similares en la institución pública a través de las reuniones de consejos con la diferencia que aquí se reúnen, ya sea mensual o semanal, dependerá de la necesidad que se presente para acordar y tomar decisiones al respecto. Además, el liderazgo directivo es democrático-participativo, debido a que el director interviene siempre en todos los procesos, aun con la existencia de subdirectores y coordinaciones. Esto se debe a que quienes tienen dichos cargos también son docentes de aula, lo cual permite un acercamiento directo con la realidad que se presenta en los contextos de clases.

Las valoraciones que el director, coordinaciones y docentes plantean con respecto a los logros de metas en el PCC, acuerdos y propuesta pedagógica son comunes al dato planteado en el logro de metas, destacando los mejores resultados académicos en asignaturas básicas y técnicas; bajos niveles de reprobación estudiantil; mejores resultados PAES; indicaciones sistematizadas y consensuadas; avances en la implementación de la metodología por proyectos en el sistema modular del área técnica e inicios de áreas básicas aplicando la interdisciplinariedad; expresión de valores culturales, creativos y artísticos, utilizando competencias técnicas y científicas, que responden a situaciones problemáticas de la realidad social, científica o empresarial mediante el Proyecto Técnico Científico (PTC). Asimismo, se desarrollan habilidades y destrezas significativas a través de las actividades extracurriculares o proyectos complementarios. Se realizan con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia: Programa de nivelación académica, Recreación y deporte, Grupo coreográfico, Orquesta Ricaldone, Coro y música litúrgica, Escuela

de padres y madres. La participación y toma de decisiones también tiene lugar en festividades académico-religiosas, convivios y campañas medioambientales o de solidaridad.

En el instituto público, se evidencia con más integralidad el liderazgo participativo-democrático debido a que el director es quien lidera cada una de las reuniones para la toma de decisiones consensuadas a nivel de centro con los diferentes consejos de los cuales él es el guía, motivador y orientador de cada proceso. Las reuniones con sus equipos las realiza semanales o mensuales de acuerdo con las necesidades que se presenten. La dinámica que sigue es la relación jerárquico director/coordinadores, director/coordinadores/docentes, director/docentes/estudiantes, director/estudiantes/padres de familia, director/comunidad educativa.

Las valoraciones que el director, coordinadores y docentes atribuyen con respecto al logro de metas están relacionadas con los promedios académicos iguales o mayores a la nota mínima que el MINED solicita. Este dato no es un hallazgo de efectividad en la gestión de la institución pública, sin embargo, es el reflejo del poco seguimiento docente de forma sistemática, aunque se valora la participación que los estudiantes tienen en diversos proyectos extracurriculares en los cuales desarrollan habilidades y destrezas significativas para la vida. Se ejecutan con protagonismo estudiantil, la colaboración de docentes, estudiantes y apoyos externos en proyectos como: Club de matemática, Banda de paz, Orquesta INSL, Grupo de música folklórica y coreografía, Recreación y deportes, Karate, Scout, Grupo musical.

Es importante decir que, no siempre un número o nota determinará el nivel de efectividad curricular, gracias a la existencia de otra serie de procesos o acciones que dan cuenta de la efectividad y garantizan logros de metas, entre estos se incluye la organización de las diferentes líneas de acción; avances en la construcción de planes de mejora en cada asignatura básica; los niveles de reprobación son mínimos a comparación de años anteriores. A pesar de que el promedio PAES es mínimo (4.5), es el mejor resultado de los últimos años y, por otro lado, un logro muy significativo es que se ha avanzado en la aplicación de las competencias enfocadas a la acción mediante la metodología por proyectos. De la misma forma que en la institución privada la participación y consenso en ciertas decisiones se promueve con la existencia de un ente administrativo conformado por representantes del sector, un consejo directivo escolar en el cual participan estudiantes, padres de familia y docentes para contribuir al desarrollo de celebraciones institucionales, fiesta cívica, ferias de logros, escuelas de padres y madres, asambleas generales campañas y proyectos complementarios.

Por otro lado, hemos visto a lo largo de la investigación que en la categoría de implementación de programa de formación o actualización de docentes en servicio en la institución en el ITR se actualiza año con año mediante el análisis del perfil de puestos y las competencias requeridas de cada docente. Además, se vincula el reconocimiento de las necesidades de capacitación de cada docente mediante la planificación didáctica y seguimiento en el aula, taller o laboratorio. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y con el diseño, ejecución y evaluación del Plan de Formación cada tres años.

En el INSL se evidenció la inexistencia del programa de formación organizado. La formación se logra a través de la participación en las capacitaciones que brinda el MINED, intercambios de conocimientos a través de vínculos con Megatec, convenios con la Universidad Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica, diplomados en IEPROES.

Lo ideal es que la efectividad curricular de las instituciones se logre con directores comprometidos que cumplan las funciones competitivas, ejerzan liderazgo pedagógico, participativo motivador de acciones. Además, se interesen por la obtención de óptimos resultados, cuando se involucren en todos los procesos del centro para tomar decisiones consensuadas y de esa manera facilitar la ejecución del PEI y PEA, planes de mejora. Esto se combina con otros factores, tales como un cuerpo docente estable, capacitado y motivado, lo cual constituye la médula de buenas prácticas organizacionales y es lo que produce diferencias significativas en el desempeño estudiantil; una figura directiva innovadora, con empatía y que inspire confianza en la comunidad.

La efectividad de la gestión curricular radica en la forma cómo el director toma decisiones; posee buena información, conocimiento de la realidad; tiene intuición, creatividad, participación, visión e ingenia estrategias para confrontar las responsabilidades asignadas. Es importante señalar que los directivos tienen varios estilos de acuerdo con sus habilidades individuales y que el modelo organizativo influye en la forma cómo gestiona a nivel institucional.

Lo importante que se debe destacar según se ha evidenciado a través del trabajo de campo y la observación directa en las dos instituciones públicas y privadas en estudio es que para desarrollar políticas educativas acorde al contexto nacional es indispensable conocer a profundidad la realidad de las instituciones con respecto a las siguientes dimensiones:

1. **Organización Curricular:** prácticas de la entidad educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el marco curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.
2. **Preparación de la enseñanza:** habilidades educativas que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación y desarrollo del currículo en el aula.
3. **Acción docente en el aula:** destrezas educativas para que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.
4. **Evaluación de la Implementación Curricular:** experiencias que promueven las acciones de mejora continua para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

Desde la perspectiva personal y la experiencia profesional estas cuatro dimensiones son relevantes, por tanto, se deben implementar en las escuelas del país para gestionar el currículum, mediante la instalación de los elementos de gestión. Una institución escolar que es capaz de instalar las prácticas asociadas a estas dimensiones o elementos de gestión curricular, se transformará en una institución que logre aprendizajes de calidad.

Las prácticas de gestión curricular se encuentran enmarcadas en procesos extensos de análisis que no culmina con la elaboración y aprobación del PEI como documento central de una institución, sino que requiere de procesos de evaluación, seguimiento, retroalimentación, asesoría y formación permanentes.

La gestión curricular no es independiente de su evaluación, más bien es el motor principal para actualizar el diseño, implementación del PEI y el logro de la efectividad en los resultados institucionales, ya que responde a ser permanente, participativa, democrática, rigurosa y orientada hacia la comprensión y mejora de los planes y programas de estudio. Abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se han de valorar por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de acuerdo con el contexto nacional e internacional.

Por otra parte, la gestión que realizan los directores es determinante con respecto a las orientaciones y directrices institucionales porque regula la participación, las dinámicas del trabajo en equipo, posibilita la generación de procesos de construcción colectiva. Además, facilita el trabajo de la gestión pedagógica en tanto proporciona un marco para ésta. También colabora en la construcción de una cultura escolar (identidad institucional) y promueve el espacio de gobernabilidad de la institución educativa (autonomía). Si bien el PEI se plantea como construcción colectiva, el director es quien está encargado de la dirección pedagógica institucional y es el responsable de que dicho proyecto se haga realidad. Las funciones de los directivos han estado sujetas a los cambios surgidos en éste, en la medida en que han incidido de manera indirecta sobre el logro efectivo de resultados académicos de los estudiantes.

Conclusión Objetivo Específico I:

Identificar las estrategias de gestión curricular implementadas en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.

Según se ha evidenciado, las estrategias que se ejecutan mediante diversos procesos sistemáticos liderados por los directores institucionales son determinantes para la gestión curricular efectiva, ya que les permite la unificación de criterios y el logro de la productividad individual e institucional, principalmente los procesos de elaboración del PEI, PEA y PCC. En el ITR se realiza con participación del comité institucional, equipo directivo y mediante las reuniones del equipo pedagógico y animadores de cada especialidad. En el INSL es a través del Consejo Directivo Escolar o Equipo Directivo socializan y distribuyen responsabilidades para la ejecución de las actividades entre C.D.E., director, subdirector, personal docente y administrativo.

Los beneficios atribuidos con respecto a la elaboración del PEI en el ITR es que se ha logrado clarificar la visión, misión, ideario; institucionalización de las líneas estratégicas que se persiguen; cumplimiento de normativas MINED; sistematización y orden de procesos; claridad en los procesos de planificación; indicaciones coherentes y colegiadas sobre propuesta pedagógica;

procesos y sistema de evaluación a seguir según MINED. En el INSL también se han unificado criterios normativos MINED; conocimiento de las líneas de acción a aplicar para el logro de los objetivos institucionales; claridad en la aplicación de procesos y procedimientos institucionales; conocimiento y aplicación de la propuesta pedagógica.

Con relación a lo anterior, otras estrategias implementadas en el ITR y que han orientado el éxito en los resultados son los procesos de organización para la supervisión del personal docente: observaciones de clase, revisión de planificación docente. La revisión de planificaciones, la realiza el Departamento Pedagógico con parámetros previamente definidos: Validación de instrumentos, Socialización del plan de seguimiento, Programación, Convocatoria 1, Visitas a talleres y aulas, Reuniones para retroalimentación 1, Opinión estudiantil, Auto y coevaluación, Informe de resultados, Convocatoria 2, Retroalimentación 2, Coaching. En el INSL la revisión de planificaciones, la realiza el director y su equipo de seguimiento en cada periodo lectivo. El seguimiento del personal docente lo realiza parcialmente una vez por periodo, sin lograr la supervisión de todos debido a las responsabilidades que le confieren como director (los instrumentos de seguimiento que el director utiliza se encuentran en el anexo 8 y 9 de la presente tesis).

El proceso medular para el logro de la efectividad es el seguimiento pedagógico, la formación de los docentes, los criterios organizacionales y cooperativos, los mecanismos de toma de decisiones y las estrategias de evaluación de los aprendizajes. Por ello es indispensable que en las instituciones públicas se formalicen estos procesos para la consecución de metas y objetivos institucionales.

Conclusión Objetivo Específico 2:

Comparar las estrategias de gestión y evaluación de los aprendizajes que utilizan en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.

De acuerdo con los resultados de entrevistas y análisis de documentos en la categoría sobre diseño e implementación del sistema de evaluación de los aprendizajes en cada una de las disciplinas, las semejanzas entre la institución pública y privada obedecen a que el sistema de evaluación se implementa y diseña siguiendo la normativa establecida en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo”, (MINED-actualizado en el 2016). Se aplican los procesos respectivos incluyendo refuerzos académicos, recuperaciones ordinarias y extraordinarias, integrando la aplicación de la metodología por proyectos. La diferencia en este proceso es que en el ITR la estrategia de gestión que evidencia la sistematización de procesos es el plan de evaluación en línea con el uso diversificado de técnicas, actividades e instrumentos de evaluación.

Las acciones importantes para la selección de actividades de evaluación se asemejan en las dos instituciones en cuanto que se realiza verificación de competencias técnicas y académicas, así como los análisis de competencias, indicadores y criterios de cada asignatura o módulo, identificación de propuestas metodológicas mediante los tres elementos de las competencias: conceptuales, procedimentales y actitudinales; valoración de los recursos con los que cuenta el docente, ambiente formativo para su aplicación, determinación del proyecto, método y técnica a ejecutar.

Las diferencias en el ITR se precisan porque aquí se analiza la viabilidad de la metodología por proyectos en las asignaturas básicas y su implementación se realiza dentro de las actividades integradoras, lo cual incluye procesos de auto y coevaluación. Se verifica el proceso mediante el seguimiento continuo.

En lo que respecta a la revisión de pruebas escritas para final de unidad o final de periodo, la semejanza entre las dos instituciones es la continuidad en la elaboración y aplicación de pruebas escritas que evidencien procesos de rendimiento individual de los estudiantes. Sin embargo, en cuanto a los procedimientos a seguir para la revisión de pruebas escritas en el INSL el director juntamente con el comité de evaluación institucional brinda las indicaciones respectivas para la elaboración de pruebas objetivas y realiza la revisión de las mismas. En el ITR el Departamento Pedagógico, con previa revisión del director, brinda indicaciones para la elaboración de exámenes, lo cual incluye la creación de tablas de especificaciones y da seguimiento a través de un proceso sistemático. Es decir, que en la tabla se clasifican los contenidos que deberán ser evaluados con sus respectivos indicadores de logro que corresponden a determinada competencia de la asignatura. A cada indicador le es asignado el porcentaje o ponderación de acuerdo con el nivel de complejidad. Además, deben enumerarse cuántos ítems elaborará el docente para cada indicador y cuál es el proceso de pensamiento a desarrollar según las taxonomías de Bloom y Anderson. Una vez se han elaborado las pruebas por parte del docente titular de la asignatura y encargado de grado o nivel, deben revisarse con el docente con quien comparte nivel y con su animador o animadora de equipo para valorar la pertinencia, estructura, redacción y nivel de complejidad de las competencias y después se envía al Departamento Pedagógico para completar la revisión y validación.

En la categoría de diseño del perfil de salida de los estudiantes los mecanismos implementados en ambas instituciones son semejantes en cuanto que no sólo se analiza el perfil de salida sino que también de entrada en cada nivel educativo, basados en los criterios de promoción MINED y el diagnóstico del mercado laboral a través de la Gestión empresarial; todos los estudiantes realizan la práctica laboral de acuerdo con la especialidad técnica. Algunos estudiantes son contratados según el desempeño durante la práctica laboral y se evidencia la continuidad en los estudios técnico-superiores según vínculos PILET (ITR) y MEGATEC (INSL).

Las diferencias son notables según el contexto situacional de cada institución, por ejemplo, en el ITR la mayoría de estudiantes realiza estudios universitarios dentro o fuera del país; mientras que en el INSL egresan estudiantes que obtienen título de bachillerato general en dos años en modalidades flexibles de educación que son atendidas a través de EDÚCAME y muchos de ellos no tienen posibilidades para dar continuidad a sus estudios.

Si bien es cierto que las instituciones, tanto públicas como privadas implementan estrategias de gestión y evaluación de los aprendizajes siguiendo los parámetros normativos del MINED en función de lograr el promedio mínimo que la ley establece, también es indispensable la creatividad para establecer propuestas de mejora continua orientadas al logro de óptimos resultados, implementado la interdisciplinariedad, integración de equipos de trabajo para la ejecución de

proyectos innovadores de alto impacto a fin de desarrollar competencias y habilidades que den respuesta al contexto, a la vida profesional y personal.

Conclusión Objetivo Específico 3:

Proponer un plan de mejora de la gestión curricular que favorezca la eficacia educativa en instituciones públicas y privadas de educación media en El Salvador.

El plan de mejoramiento propuesto en esta investigación se ha generado a partir de las dificultades vistas a lo largo del proceso de investigación y análisis de resultados. Tiene como finalidad, contribuir en la implementación de estrategias relacionadas con las dimensiones y categorías de gestión curricular identificadas.

En las instituciones educativas existe un organigrama diseñado con el fin de orientar las líneas de comunicación y distribución de funciones, pero no existe coherencia en cuanto a la ejecución ordenada de los procesos según el perfil de puestos.

El organigrama no debe estar separado del Manual de Organización, sino que deben tener relación porque éste es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización. Por esa razón las propuestas de mejora están encaminadas a revisar funciones según organigrama, establecer las actividades en el Plan Operativo de acuerdo con el perfil de puestos y mapear procesos.

La ventaja de realizar un Plan Operativo por áreas de acuerdo con los miembros del organigrama es que se organizan las principales actividades a ejecutar con tiempos específicos que permitan dar cuenta en cada semestre sobre los avances y dificultades. A partir de lo anterior se proponen mejoras a corto plazo. La actualización se considera como sinónimo de estar en el tiempo, no retrasar, no perder de vista lo que se hace de acuerdo con el contexto institucional, dando respuesta a los parámetros del Ministerio de Educación, relacionados con los criterios que emerge la elaboración de estos documentos. Socializar, es compartir las ideas, opiniones y sugerencias. Por lo que es oportuno solicitar el Plan Operativo a inicio de año a cada actor de procesos, realizar una revisión semestral de los avances o dificultades y solicitar Plan de Mejora semestral.

De ahí, que, los planes y programas de estudio se centran en estándares generales. Cada institución es responsable de realizar las adecuaciones de acuerdo con su contexto y la mística autónoma, sobre todo, cuando tienen vínculos empresariales y están sabedores de los temas que requieren orientación pertinente para el desarrollo de competencias que den respuesta al entorno, no solo en el contexto salvadoreño, sino también internacional. En ese sentido es que se propone el análisis de los planes y programas de estudio del MINED con el fin de realizar las adecuaciones contextualizadas a nivel institucional.

En lo que respecta a la planificación estratégica, generalmente se realiza con los actores principales o miembros del organigrama institucional en el que participa un representante del consejo docente; sin embargo, es indispensable que se socialice con todos los docentes porque son los principales protagonistas en la ejecución de acciones o actividades que responden a líneas estratégicas relacionadas con el PCC. Por lo tanto, deben sentirse comprometidos en la

generación de ideas innovadoras para solventar las mejoras anuales. Entonces se hace necesaria la organización de una asamblea general con todos los docentes para presentar las principales líneas estratégicas que requieren coparticipación docente.

La actualización se considera como sinónimo de estar en el tiempo, no retrasar, no perder de vista lo que se hace de acuerdo con el contexto institucional, dando respuesta a los parámetros del Ministerio de Educación, relacionados con los criterios que emerge la elaboración de estos documentos. Socializar, es compartir las ideas, opiniones y sugerencias. Partiendo de este planteamiento, es importante que se actualicen y socialicen anualmente estos dos planeamientos. Es indispensable que un PEI y un PEA, sea conocido y asimilado por todo el personal de una institución; ya que este es el pilar fundamental que sostiene el éxito educacional. Partiendo de esta idea, es importante que se actualicen y socialicen anualmente estos dos planeamientos. Es preciso que un PEI y un PEA, sea conocido y asimilado por todo el personal de una institución; ya que este es el pilar fundamental que sostiene el éxito educacional.

El PEA debe constituirse en un instrumento colegiado en el cual las diversas instancias se integren en el desarrollo de proyectos extracurriculares que den respuesta a las particularidades institucionales y del entorno nacional a fin de potenciar diversas habilidades y destrezas de los estudiantes. En esa línea se puede realizar reuniones con áreas afines, socializar el tipo de actividades propuestas, verificar pertinencia, programar en tiempos prudentes que no afecten el desarrollo curricular.

El Proyecto Curricular del Centro se analiza anualmente dando respuesta a los objetivos generales del PEI, sin embargo, no en todos los casos se realiza una evaluación colegiada para verificar la pertinencia de los procesos, aun estableciendo los acuerdos indispensables para el desarrollo curricular en el aula. Es indispensable dar seguimiento a la pertinencia y ejecución de las mejores prácticas y socializarlas con todos los docentes promoviendo el interés por innovar con respecto a la aplicación de estrategias significativas para el logro de resultados exitosos en las diferentes asignaturas. Este proceso se puede mejorar al construir una bitácora de evaluación, reunir a los docentes por equipos según niveles y especialidades afines, analizar los resultados académicos, reflexionar sobre la pertinencia de los procesos curriculares, organizar planes de mejora y socializar con todos los docentes las mejores prácticas ejecutadas.

La cultura de seguimiento y retroalimentación continua debe focalizarse de forma colegiada con el fin de valorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, partiendo de la revisión de planes didácticos escritos, así como a través de las visitas a los diferentes ambientes formativos durante el desarrollo de las sesiones prácticas. Dicho monitoreo se debe desarrollar de forma permanente, brindando un acompañamiento personal e involucrando a todos los docentes en el proceso. En el caso de instituciones que ya realizan estos procesos es indispensable darle continuidad y para las instituciones que aún no se ejecuta esta práctica, es necesario retomar el proceso descrito en la presente tesis, aplicando las acciones autónomas y adaptar el enfoque según el contexto institucional. Por ejemplo, se propone orientar, revisar y retroalimentar la planificación didáctica de los docentes por lo menos cuatro veces en el año al inicio de cada periodo, verificar la ejecución de las clases a fin de dar cumplimiento a horarios, evitando las improvisaciones, realizar

de forma pertinente las observaciones de clase y la retroalimentación respectiva a fin de garantizar el funcionamiento del protocolo a favor de los estudiantes, revisar acuerdos del PCC, verificar la relación de los componentes curriculares: objetivos, contenidos, metodología y evaluación.

Los resultados académicos en las instituciones públicas y privadas se ven afectados no solo por la falta de cultura de seguimiento en la planificación y desarrollo curricular, sino también por la falta de asesoramiento con respecto al enfoque por competencias, diseño y uso de los tres principales tipos de evaluación que den respuesta a los indicadores de logro. Además, hace falta asesoramiento continuo sobre el diseño y uso de diferentes instrumentos de evaluación elaborados a partir de los indicadores y criterios de logro según la técnica de evaluación, ciclos, niveles, asignaturas, especialidades. Este proceso es importante porque de esa manera se aplican los procesos de pensamiento y niveles de complejidad taxonómica. En definitiva, se debe realizar monitoreo con respecto al desarrollo de evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas con base en indicadores de logro; verificar y asesorar con respecto al uso de instrumentos de evaluación con criterios derivados de los indicadores de logro; orientar con respecto a la organización de indicadores y criterios de logro por ciclos, niveles según asignaturas y especialidades técnicas; capacitar en el diseño y uso de instrumentos de evaluación; realizar jornadas de socialización de las mejores técnicas de evaluación y diseños de instrumentos afines; capacitar en temas de redacción de ítems para el diseño de pruebas objetivas, valorando los procesos de pensamiento según los niveles de complejidad taxonómicas.

Los logros académicos y el desarrollo de competencias estudiantiles también se ven afectados por la falta de aplicaciones metodológicas pertinentes para focalizar diversos procesos de pensamiento. Por lo tanto, es indispensable que cada docente esté en constante investigación, que sea creativo en el uso de técnicas activas y promueva el protagonismo estudiantil. Algunas recomendaciones obedecen a verificar la aplicación de metodología innovadora, activa con técnicas diversificadas que respondan a las evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas; monitorear el rol activo del estudiante; asesorar en el fomento del aprendizaje cooperativo; promover la aplicabilidad del aprendizaje mediante la resolución de problemas del entorno o por proyectos que resuelvan diversas situaciones de aprendizaje; realizar socializaciones de las mejores metodologías y proyectos exitosos; realizar experiencias como las siguientes: gestión por parte de comités de evaluación para capacitar sobre competencias; aprovechar cada capacitación para diseñar programas por asignatura, iniciar con programas de lectura integral; lecturas de 10 minutos antes de iniciar cada clase en todas las asignaturas y niveles; diseñar programa de organización de biblioteca: libros existentes para cada asignatura; gestionar dotación de libros; diseñar programa de investigación; elaborar programa de estudio de casos; elaborar programa de estrategias y metodologías didácticas; diseñar programa de técnicas de estudio; construir programa de habilidades básicas: escritura correcta, comprensión de textos, producción y expresión de textos.

En las diferentes instituciones educativas es indispensable contar con un plan de formación docente. Para las instituciones que ya lo realizan, deben dar seguimiento y actualización a dicho plan y en las instituciones que aún no lo tienen, se sugieren las estrategias planteadas en esta tesis. La idea es que institucionalmente se planifique o actualice cada año, como mínimo un proceso trimestral o semestral de capacitación docente. Se sugiere analizar cuáles son las competencias

requeridas de cada docente; reconocer las necesidades de capacitación mediante la planificación didáctica y seguimiento en el aula, taller o laboratorio; realizar Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC); diseñar el Plan de formación, ejecutar y evaluar después de cada jornada formativa y al final del año lectivo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Addine Fernández, Fátima (2000). Enfoques y Modelos Curriculares. s.f., s.e. s. l.
2. Angulo Rasco, J. F. (1999). La supervisión docente: dimensiones, tendencias y modelos.
3. Angulo Rasco, J. Barquín y A.I. Pérez Gómez. Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica. Madrid: Alkal.
4. Angulo Rasco, J.F. (1993): Proyecto Docente. Concurso-oposición a Cátedra de la Universidad de Granada.
5. Ander-Egg, E. (2008). Planificación Educativa: concepto, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Buenos Aires: Magisterio Río de la Plata.
6. Annunziata Andreucci, Paola (2013). Revista electrónica. Estudios pedagógicos. Pontificia Universidad Católica de Chile V.39 N° 1.
7. A. Zabala & S. Aranega, (2003). Formación de directores y directoras en centros educativos: Gestión Curricular 3. Ministerio de Educación. España: Universidad de Barcelona.
8. Antúnez, Serafín (1993). Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula de Innovación Educativa 15. Teoría y práctica de la gestión escolar.
9. Antúnez, Serafín (2008). Gestión Institucional. Comisión de Seguimiento Plan Nacional de Educación 2021, Características de las escuelas públicas, septiembre 2008.
10. A. Magendzo, (1999). Dilemas del currículum y la pedagogía. Santiago: Ediciones LOM.
11. A.B. Weinert (1985): Manual de Psicología de la Organización. Barcelona. Herder.
12. Aylwin, Mariana (2005). Ideas para una Educación de Calidad. Edit. Libertad y Desarrollo. Capítulo n° 9.
13. Calzadilla, R. (994). Liderazgo Compartido como Práctica General.
14. Cassasus, J. (1994) Gestión y Educación, en Modelo de Gestión Geseduca. Unesco-Orealc. Santiago de Chile. Recuperado el 21 de marzo de 2017 en <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestionyeducacion.pdf>
15. Castroo Rubilar, Fancy (2005). Gestión Curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos, núm. 10. Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>.
16. Coll, César (1997). Psicología y Currículum. Una aproximación psicopedagógica a la elaboración del currículum, Capítulo 2. Los Fundamentos del Currículum. Ed Paidós Mexicana. México.
17. Coll, César: (1990). Diseño Curricular Base y Proyectos Curriculares. En: Cuadernos de Pedagogía, Nr.168; p.5-11. Editorial Fontalba, España.
18. Correa de Urrea, Amanda y otros, (s/a). La gestión educativa. Un nuevo paradigma. Fundación Educativa Luis Amigo. Medellín, Colombia. Disponible en: www.funlam.edu.co

19. De Gortari, Eli (1980). Elementos del método científico. Cuadernos de Sociología N° 47. Heredia, Costa Rica, s/pág.
20. Dussel, Inés (2006). Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de América Latina. OREALC/UNESCO, Santiago de Chile.
21. Fermín, Manuel (1980). "Tecnología de la Supervisión Docente". Editorial Kapelusz, Argentina.
22. Fernández Sierra, J. (1994). Evaluación del currículum: perspectivas curriculares y enfoques. Teoría y desarrollo del currículum. 2.
23. Foronda, E. P. (2007). Diccionario Manual de la lengua española. Vox (Primera Edición ed.). España.
24. Freire, Paulo, (1973). Pedagogía del oprimido, México, Siglo XXI.
25. García, F. (2002). Currículum y Pertinencia. Docencia Universitaria, III (N° 2).
26. Giddens, Gysling, J. (2002). Nuevo currículum. Aprender a vivir Juntos. En: Revista de Educación. Mineduc. N°297.
27. Giroux. Giroux, H. (1992). Teoría y Resistencia en Educación. Buenos Aires: Siglo XXI.
28. González. M.J. (2006). Habilidades Directivas: Técnicas de Negociación. Ediciones Innovación y Cualificación. Málaga. España. Págs.
29. Grundy, S. (1991). Producto o praxis del currículo. Madrid: Morata.
30. Gento, S. (1996). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid: La Muralla, S.A.
31. González Mogollón, Amada, (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo enfoque humanista y funciones de la supervisión escolar. Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Instituto de Investigación en Educación. Volumen 6, Número 3.
32. González Urdaneta, Eudy. *Un modelo de supervisión educativa*. (2007). Laurus, vol. 13, núm. 25. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>
33. Giddens, Anthony (2000). Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas, Madrid, Taurus-Alfaguara. Citado por Inés Dussel (2006).
34. Gimeno Sacristán, J. (2005). La educación que aún es posible. Ensayos acerca de la cultura para la educación. Morata: Madrid.
35. Hernández-Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México. 4ª Edición.
36. Herrera M. y López M. (1996). La eficacia escolar. Caracas CINTERPLAN.
37. Hellriegel; Jackson, Slocum, (2002). Administración. Un Enfoque Basado en Competencias, 9ª Edición, Editorial. Thomson, México.
38. Holly, M.L.: (1989) "Teacher Professional Development. Perceptions and Practices in the USA and England".
39. IIPE/UNESCO (2000). Gestión educativa estratégica (Módulo 2). Buenos Aires, Argentina.
40. Jiménez Castro, Luis Manuel. (2008). Enfoque curricular centrado en la persona. Educación, vol. 32, N°. 1. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.
41. Kemmis, Sthephen. (1993). El currículum: más allá de la teoría de la reproducción. 2da. Edición, Madrid, España. Ediciones Morata, S.L.
42. Kemmis, S. (1998). El currículum: más allá de la teoría de la reproducción. Madrid: Morata.
43. Leithwood, Kenneth (2009). Cómo liderar nuestras escuelas. Aportes desde la investigación. Impreso en Salesianos, Santiago de Chile.

44. Lieberman, A. y Milier, L.: "Teacher development in professional practice schools", en Teachers College Record, vol. 92, núm 1, (1990).
45. MINED, (2008). ¿Qué Ruta Tomamos? Una estrategia para la mejora de las instituciones educativas (Documento de trabajo). San Salvador, El Salvador. C. A.
46. MINED, (2015). Evaluación al Servicio del Aprendizaje y del Desarrollo. 4ª edición. San Salvador, El Salvador. C. A.
47. MINED, (2008). Currículo al Servicio del Aprendizaje. Aprendizaje por competencias. Salvador, El Salvador. C. A.
48. MINED, (2008). Guía para la Elaboración o Revisión del PEI y PEA. 1ª edición. San Salvador, El Salvador. C. A.
49. MINED, (2008). Organización Escolar Efectiva. Documento 3. San Salvador, El Salvador. C. A.
50. MINED, (2008). Normativa de Funcionamiento Institucional. Documento 5. San Salvador, El Salvador. C. A.
51. MINED, (2008). Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Documento 1. Primera edición. San Salvador, el Salvador, C. A.
52. MINED (2004). Educar para el país que queremos. Propuesta de la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. San Salvador, El Salvador. C. A.
53. MINED. Plan Social Educativo. (2009). Transformación de la Educación. Programa Social Educativo 2009-2014 "Vamos a la escuela", San Salvador. C. A.
54. MINED (2005). Plan Nacional de Educación 2021 (Fundamentos). San Salvador, El Salvador. C. A.
55. MINED (2002). Proyecto Educativo Institucional. Hacia la mejora de la calidad educativa. San Salvador, El Salvador. C. A.
56. MINED (2004). Serafín Antúnez, Gestión institucional. San Salvador, El Salvador. - CECC, (2002).
57. MINED (1994). Trasformar la educación para la paz y el desarrollo de El Salvador. Propuesta de la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo. San Salvador, El Salvador. C. A.
58. MINED (2008). Dirección Escolar efectiva: documento 4. Primera edición. San Salvador, El Salvador, C. A.
59. MINED (2008). Normativa de funcionamiento: documento 5. Primera edición. San Salvador, El Salvador, C. A.
60. MINED (1994-1999). Fundamentos curriculares de la educación nacional. Versión divulgativa. San Salvador, El Salvador, C. A.
61. MINED (1994). Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la ley de la carrera docente. San Salvador, El Salvador: Algier's impresores S.A. de C.V.
62. Mineduc (2016). Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educativos. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-MarzoEE.pdf>
63. Max Weber (1976). "Wirtschaft und Gesselshaft". En: Juan Casassus. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO jasassus@unesco.cl www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf
64. Muñoz, Weinstein, J, G & Núñez. I. (2010). ¿Posición olvidada? una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En revista Perspectivas, Departamento Psicología Universidad Católica, Santiago. Volumen 9, N°2.

65. OEI - Sistemas Educativos Nacionales - El Salvador. *Evolución histórica de la gestión curricular*. s.f., s.l.
66. Programa Escuelas de Calidad (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México.
67. Parsons, Von Betalanfly, N. Luhman, (1978). *Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt*, Berlín.
68. Prieto Fernández, Santiago Manuel (1989). *Las nuevas tecnologías en la educación. Análisis de modelos de aplicación*. Departamento de Didáctica, Teoría de la Educación. Universidad Autónoma de Madrid.
69. Pozner de Weinberg, Pilar, (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, IIPE, Buenos Aires, (paráfrasis de autores).
70. Ramos Ramírez, Gustavo (2013). *La investigación sobre eficacia escolar en El Salvador: Estudio retrospectivo y prospectivo*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
71. Revista. (2009). *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 23, Lima).
72. Revista Vinculando, (2010). *La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad*. Disponible en: Revista Vinculando: http://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html
73. Rodríguez Molina, Guillermo (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Vol.
74. Senge, Peter (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
75. Sparks, D. (1994): *A Paradigm Shift in Staff Development*», en *Journal of Staff Development*, vol. 15, núm. 4.
76. Taylor y Bogan (1990). *Introducción de los métodos cualitativos de investigación*. PAIDOS STUDIO. España.
77. URANGA, Washington. *Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación*; http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=74:prospectiva-estrategica-desde-lacomunicacion&catid=38:textos-proprios&Itemid=27
78. Veciana Vergés, José María (1999). *Función directiva*. Universidad Autónoma de Barcelona. Servei de Publicacions, Bellaterra. (Ciencia i Tècnica; Economia).
79. Zabalza, Miguel Ángel (1987). *Diseño y Desarrollo Curricular*. Narcea, Madrid.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta a directores/subdirectores/coordinadores

Técnica:	Encuesta		
Instrumento:	Cuestionario de preguntas cerradas, selección múltiple y opciones para aportar observaciones.		
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión curricular que ejecutan los directores.		
Fuente de información:	Directores, subdirectores y coordinadores del Instituto Técnico Ricaldone y del Instituto Nacional Santa Lucía.		
Indicación:	A continuación, encontrará algunas preguntas sobre su Institución Educativa (I. E.). Se le solicita sinceridad al momento de responder. No hay respuestas correctas o incorrectas; no se trata de una evaluación de sus conocimientos sino de dar opinión sobre los procesos que se ejecutan y de ese modo contribuir con estrategias de mejora. Muchas gracias por su colaboración.		
INSTRUCCIONES:			
Marque con una equis (X) en la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta. Luego, exprese observaciones o aclaraciones si es necesario.			
Liderazgo y función directiva de la gestión curricular			
1	Con respecto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), socializo con los docentes:	SI	NO
a)	Misión, Visión		
b)	Valores		
c)	Objetivos estratégicos		
d)	Propuesta Pedagógica		
e)	Acuerdos Pedagógicos		
f)	Proyecto Educativo Anual (PEA)		
g)	Vinculación entre el PCC o Propuesta Pedagógica y el PEI		
h)	Propuesta de gestión		
Observaciones:			
Participación del personal docente			
2.	Existen instancias de participación en la Institución Educativa como:	SI	NO
a)	Consejo Directivo Escolar		
b)	Consejo Académico		
c)	Comité de Evaluación y Supervisión Docente		
d)	Otros, especifique:		
Observaciones			
3	Las instancias de participación existentes, contribuyen desde sus roles a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje:	SI	NO
a)	Participando en la aprobación de documentos de gestión.		
b)	Participando en actividades dentro y fuera del aula.		
c)	Cumpliendo un rol de supervisión y orientación pedagógica.		
d)	Facilitando la resolución de conflictos.		
e)	Aportando ideas y estrategias para mejorar procesos curriculares.		
Observaciones:			
4	Tengo claridad sobre:	SI	NO

a)	Las funciones que el personal docente debe cumplir.		
b)	La organización de la I.E. y los roles de todos sus actores.		
c)	Los objetivos y estrategias de mejora de la I.E.		
d)	Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores se articulan para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.		
Observaciones:			
Desarrollo profesional docente			
5	Los temas de capacitación que promueve la Institución Educativa responden a:	SI	NO
a)	Los resultados de supervisión sobre el desempeño docente.		
b)	Resultado de los aprendizajes de los estudiantes.		
c)	Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección.		
d)	Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., nuevos programas de estudio).		
e)	Otros (especifique):		
Observaciones:			
Supervisión y seguimiento			
6	En mi Institución Educativa el Organo de Dirección realiza monitoreo, supervisión y acompañamiento para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes.	SI	NO
Observaciones:			
7	El monitoreo, supervisión y acompañamiento del desempeño docente que realiza la dirección, los coordinadores de la Institución Educativa o comité de evaluación (si lo hubiere) permite:	SI	NO
a)	Reflexionar sobre las posibles causas del logro o no de las competencias.		
b)	Realizar ajustes en las estrategias de enseñanza aprendizaje.		
c)	Mejorar la retroalimentación a docentes para que se promueva con los estudiantes.		
d)	Identificar las áreas en que el personal docente necesita fortalecer sus capacidades.		
Observaciones:			
8	La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas o tienen una labor destacada dentro de la Institución Educativa en base a mecanismos, criterios y procedimientos establecidos, consensuados por todos.	SI	NO
Observaciones:			
Participación y planeamiento estratégico			
9	Participo en actividades de equipos de docentes, programadas por la I.E. para:	SI	NO
a)	Elaborar la programación curricular en equipo.		
b)	Reflexionar sobre los niveles de logro de sus estudiantes.		
c)	Intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje.		
d)	Estudiar/investigar/autoformarse en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente.		

e)	Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación sobre el ejercicio docente.		
Observaciones:			
Estrategias de gestión curricular y evaluación de los aprendizajes			
10	La programación curricular se realiza tomando en cuenta:	SI	NO
a)	Los contenidos e indicadores de logros propuestos por el MINED para cada grado y nivel.		
b)	El perfil de competencias de la I.E.		
c)	El avance curricular del año inmediatamente anterior.		
d)	Las capacidades de análisis, síntesis, argumentación, según corresponda con el nivel de desarrollo de los estudiantes		
Observaciones:			
11	En las sesiones de aprendizaje el personal docente:	SI	NO
a)	Organiza a los estudiantes para que trabajen de manera cooperativa.		
b)	Promueve el aprendizaje basado en competencias y problemas.		
c)	Toma en cuenta lo que saben los estudiantes sobre el tema.		
d)	Promueve que los estudiantes identifiquen las técnicas de estudio que se adecúan a su estilo personal de aprender.		
Observaciones:			
12	En la práctica pedagógica se analiza y utiliza la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para:	SI	NO
a)	Realizar la reprogramación curricular.		
b)	Reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan.		
c)	Orientar y estimular a los estudiantes para mejorar sus resultados.		
d)	Seleccionar estrategias y técnicas pedagógicas para mejorar los aprendizajes.		
e)	Atender necesidades específicas de los estudiantes.		
Observaciones:			
Participación de la comunidad educativa: docentes, padres/madres, estudiantes			
13	Se realizan actividades periódicas (Ej. Reuniones, asambleas) donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden:	SI	NO
a)	Intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la I.E.		
b)	Analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas.		
c)	Razonar sobre los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora.		
d)	Compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar procesos institucionales.		
Observaciones:			
14	En el aula de clases o ambientes formativos:	SI	NO
a)	Existen procesos de evaluación claros y conocidos por toda la I.E.		

b)	Hemos elaborado la normativa académica y de evaluación institucional con la participación de todos.		
c)	Resolvemos los problemas con la participación de los estudiantes.		
d)	Se promueve que todos los estudiantes expresen libremente lo que sienten y piensan con respecto a los procesos de evaluación.		
Observaciones:			
15	¿La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para resolver los problemas encontrados en el proceso de enseñanza aprendizaje?	SI	NO
Observaciones:			
16	¿La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para fortalecer las capacidades del equipo docente?	SI	NO
Observaciones:			
Participación de Padres, Madres de Familia y Comunidad			
17	En los últimos años:	SI	NO
a)	He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local.		
b)	He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad.		
c)	Los padres de familia y miembros de la comunidad han venido al aula o ambientes formativos a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencias y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados.		
d)	Hemos desarrollado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando.		
Observaciones:			
Muchas gracias por su valiosa colaboración en el llenado de esta encuesta. ¡Éxitos y bendiciones!			

Anexo 2. Guía de entrevista

Técnica:	Entrevista			
Instrumento:	Guía de preguntas (abiertas y cerradas)			
Objetivo:	Analizar la efectividad de la gestión curricular de instituciones públicas y privadas de El Salvador.			
Fuente de información:	Directores, coordinadores y docentes del Instituto Técnico Ricaldone y del Instituto Nacional Santa Lucía.			
VARIABLE	CATEGORÍA	NÚMERO DE PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTAS GUÍA
Estrategias de gestión curricular	Proceso de elaboración del PEI, PEA y PCC.	3	I-Selección múltiple	1. ¿Quiénes participan en la elaboración del PEI? a. Comité institucional b. Docentes comprometido con la institución c. Equipo Directivo d. Todos los docentes y equipo directivo.
			I- Selección	2. ¿Quién coordina la elaboración del PEI? (marque todos los que corresponda) __ Director __ Sub-director __ Coordinadores __ Docentes __ Estudiantes __ Padres de Familia
			I-Abierta	3. ¿Cuáles son los mayores beneficios de la elaboración del PEI en relación a la gestión curricular que usted realiza?
Efectividad de la gestión curricular	Logro de objetivos del currículo	2	I-Abiertas	1. ¿Qué tipo de análisis se realiza en cuanto a resultados de notas de los últimos cinco años? 2. ¿Cuáles son los resultados obtenidos en PAES en los últimos cinco años?
	Logros de metas en el PCC, Acuerdos Pedagógicos o Propuesta Pedagógica	2	I-Abiertas	1. ¿Cuál es el procedimiento para organizar los acuerdos y la propuesta pedagógica institucional? 2. ¿Cuáles son las valoraciones con respecto a los logros de metas en el PCC, Acuerdos Pedagógicos o Propuesta Pedagógica?

	Nivel de participación de los profesores, estudiantes y padres de familia	3	I-Abiertas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué forma participan en actividades y toman decisiones para contribuir al mejoramiento de procesos institucionales? 2. ¿Consideran que su participación contribuye en las decisiones que se toman a nivel institucional? 3. ¿Qué recomendaciones merece el proceso de participación para contribuir con la mejora de la calidad educativa institucional?
	Desarrollo de actividades extracurriculares	1	I-Abierta	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de actividades extracurriculares realizan con respecto a la formación de los estudiantes?
	Implementación de programa de formación o actualización de docentes en servicio en la institución	4	I-Abiertas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de gestión se realiza para la formación docente? 2. ¿Qué relación tienen los temas de formación con la propuesta pedagógica institucional? 3. ¿Qué tipo de beneficios se obtienen con la formación docente? 4. ¿Cuál es el procedimiento de inducción a docentes nuevos a nivel institucional?

Anexo 3. Lista de cotejo para análisis documental

Técnica:	Análisis documental		
Instrumento:	Lista de cotejo N°1		
Objetivo:	Identificar las estrategias de gestión curricular implementadas en el Instituto Técnico Ricaldone de San Salvador y el Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango.		
Fuente de información:	Análisis de documentos propios de las instituciones educativas.		
INSTRUCCIONES:			
Marque con una equis (X) en la opción que se parezca más a lo que sucede en la Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta. Luego, exprese observaciones o aclaraciones si es necesario.			
VARIABLE: Estrategias de gestión curricular			
N°1	Indicador: Existencia de Proyecto Educativo Institucional (PEI), que contiene los siguientes aspectos:	SI	NO
1.	Organizado en una carpeta independiente.		
2.	Se presenta la Visión ¿Hacia dónde se quiere llegar?		
3.	Se presenta la Misión ¿Cuál es la razón de ser de la comunidad educativa?		
4.	Se presenta el ideario o la declaración de principios y valores. Estos valores están definidos y diferenciados.		
5.	Se presenta el diagnóstico de la institución educativa. (Para 5 años: 2013-2017). Así como el (los) instrumento(s) resumen(es) con los que se realizó el diagnóstico: FODA, Cuestionario, encuestas, listas de cotejo, entrevistas, otros.		
6.	El diagnóstico ha retomado variados indicadores como: rendimiento, asistencia, repitencia, sobriedad, fortalezas y debilidades en el clima de trabajo en la proyección del centro al entorno, en la formación docente, en el impacto del sistema pedagógico en el aprendizaje.		
7.	Objetivos generales del PEI. Qué es lo que se pretende lograr.		
8.	Acuerdos proyecto curricular: contenidos, metodología, evaluación, recursos, espacios, tiempos criterios de promoción.		
9.	Acuerdos del Proyecto de Gestión.		
10.	Organización escolar y manual de funciones. Enumera la posición y describe las funciones principales de las diversas instancias (dirección, padres de familia, subdirección, área administrativa, secretaría general, departamento de informática, coordinación académica, consejo de maestros, consejo de estudiantes) entre otros.		
11.	Programas complementarios. Definición y enumeración de los programas. Incluye cronograma de ejecución.		
12.	Seguimiento y evaluación del PEI.		
13.	Anexos: se incluyen anexos referidos a los procesos que documentan la realización del diagnóstico, las reuniones para definir los acuerdos. Entre otros. Se pueden incluir fotografías, listas de asistencia, actas.		
N° 2	Indicador: Elaboración de PEA	SI	NO
1.	Presenta el PEA en una carpeta independiente.		
2.	Ha elaborado portada y carátula que incluye las generalidades de la institución educativa y el nombre de la carpeta (Plan Escolar Anual. Incluya el año, código, municipio y departamento).		
3.	Se ha redactado la introducción en la cual presenta el origen, la naturaleza, el contenido y la estructura del documento.		
4.	Establece los objetivos anuales. <i>Estos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en los diagnósticos y en los objetivos considerados en el PEI.</i>		
5.	Los objetivos anuales se han formulado considerando las áreas pedagógica, administrativa y directiva- institucional.		
6.	Los objetivos anuales y las actividades han considerado los acuerdos institucionales del Proyecto Curricular de Centro, el Proyecto de Gestión y los Programas		

	Complementarios.		
7.	El PEA parte del diagnóstico del PEI.		
8.	Ha considerado las necesidades prioritarias del diagnóstico según la Autoevaluación institucional.		
9.	Se han incorporado las actividades que requiere la implementación del Plan de Mejora Institucional.		
10.	Se han determinado las metas por área (Con base en esto se dará seguimiento al PEA).		
11.	Se han determinado las actividades o acciones a realizar por área.		
12.	Se han asignado los recursos humanos, económicos (costos) y materiales necesarios.		
13.	Se ha analizado y se expresa con claridad la fuente de financiamiento.		
14.	Se han asignado con claridad las responsabilidades.		
15.	La delegación de responsabilidades ha considerado la correspondencia entre el manual de funciones de cada cargo.		
16.	Se ha elaborado e incluido un cronograma.		
17.	Se ha definido un plan de evaluación para la revisión del PEA.		
18.	Se ha confrontado el PEA con el calendario escolar y los periodos de evaluación de los aprendizajes.		
N° 3	Indicador: Autoevaluación y Plan de Mejora Institucional	SI	NO
Aspectos generales			
1.	Tiene la Autoevaluación y el Plan de mejora en una misma carpeta, esta carpeta está independiente de los otros documentos.		
2.	Ha elaborado portada y carátula que incluye las generalidades de la institución educativa y el nombre de la carpeta (Autoevaluación institucional y Plan de Mejora Institucional. Incluya el año, código, municipio y departamento).		
3.	Ha separado con un distintivo o pestaña la Autoevaluación del plan de Mejoramiento en el interior de la carpeta.		
Autoevaluación			
4.	Tiene introducción: la introducción presenta el origen, la naturaleza, el contenido y la estructura de la autoevaluación.		
5.	Incluye los objetivos.		
6.	Se incluyen las siguientes etapas del proceso: a) Preparación de la evaluación b) Organización del proceso c) Recolección de la información d) Análisis de la información e) FODA. Resultados		
7.	Se enumeran las acciones de mejora.		
8.	Se incluyen evidencias del proceso: Actas, copias, fotografías, videos.		
Plan de Mejoramiento Institucional			
9.	Parte de la autoevaluación y las acciones de mejora enumeradas.		
10.	El Plan de Mejoramiento considera los criterios de evaluación del Proceso de Acreditación Institucional.		
11.	Tiene una introducción o presentación.		
12.	Comprende objetivos propositivos, que responden a las acciones de mejora (enunciadas en el Plan de Autoevaluación).		
13.	Describe el período de ejecución (Inicio y finalización).		
14.	Se enuncian los resultados de la autoevaluación en términos de fortalezas y debilidades.		
15.	Se enuncian y describen las áreas en las que se trabajará el Plan de Mejora (Área académica, directiva, administrativa/financiera, convivencia y comunidad).		
16.	Se incluye un cronograma que contiene: áreas a mejorar, indicadores, actividades, evaluación, recursos, resultados, tiempos.		
17.	Se describen las actividades, fechas y responsables para el seguimiento al Plan de		

	Mejoramiento Institucional.		
18.	Se incluyen evidencias para documentar los resultados o avances del Plan de Mejoramiento.		
N° 4	Indicador: Documentos administrativos-Servicios docentes	SI	NO
1.	Planta docente de acuerdo con los requerimientos del MINED.		
2.	Cada docente tiene su respectivo expediente en el que se consideran los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Currículo vitae • Número de escalafón y grado o niveles atendidos. • Comprobantes de diplomas y títulos. • Evidencias de cursos recibidos. • Evidencias de publicaciones educativas. • Acuerdos del consejo de profesores. • Reglamento del consejo de profesores. 		
3.	La asignación de docentes considera el nivel y especialidad formativa, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas. ¿Ha incluido evidencias de esto en los expedientes del docente?		
4.	El director tiene organizado el Consejo de profesores y el plan de reuniones anuales. ¿Se ha considerado, al menos una reunión al mes?		
5.	7. Conoce la planta mínima que debe tener una institución para tener un Consejo de profesores (un director y dos docentes).		
6.	El Consejo de profesores cumple con las atribuciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Acordar normas de convivencia como sector para ser incorporadas al reglamento escolar. • Seleccionar, conjuntamente con la dirección, un docente para que en ausencia coincidente del director y subdirector, asuma la dirección del centro educativo. • Establecer acuerdos pedagógicos en el marco del Proyecto Curricular del Centro Educativo. • Establecer acuerdos en el marco del Proyecto de Gestión, de autoevaluación institucional y de desempeño docente. 		
7.	Toda la planta del personal docente cuenta con su contrato laboral.		
8.	El formato del contrato laboral sigue los lineamientos dados por el Ministerio de Trabajo.		
N° 5	Indicador: Plan de Desarrollo Profesional Docente, Resultados de evaluación y Seguimiento al Desempeño Docente.	SI	NO
1.	La institución ha diseñado un Plan de Desarrollo Profesional Docente.		
2.	El Plan de Desarrollo Profesional Docente ha considerado en su diagnóstico: <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la revisión de la planificación didáctica • Los resultados de la evaluación del desempeño. • La visita pedagógica al aula. • Las necesidades específicas de actualización, innovación y otros temas de apoyo al aula y formación que le hayan expresado los docentes. 		
3.	El Plan de Desarrollo Profesional docente considera las siguientes estrategias o metodologías formativas <ul style="list-style-type: none"> • Círculos de estudio • Intercambio de experiencias • Proyectos de investigación-acción • Talleres o círculos de reflexión crítica sobre la práctica educativa • Autoformación • Jornadas de formación permanente 		
4.	¿Es el director con el apoyo del equipo pedagógico quien coordina y monitorea el Plan de Formación Docente?		

5.	En el cronograma ¿Se han planificado jornadas de formación docente al menos una vez por trimestre?		
6.	¿Las actividades incluidas en el Plan de Formación docente han sido incluidas en el PEA?		
7.	Las fechas programadas para el Desarrollo Profesional Docente fueron consensuadas y no afectan el desarrollo de las actividades del centro educativo.		
8.	El plan de desarrollo profesional docente contiene además de contenidos y metodología un apartado de evaluación y seguimiento al desempeño docente.		
9.	La evaluación al desempeño corresponde a los siguientes aspectos (Según artículos 25 y 26 de La Ley de la Carrera Docente).		
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación profesional. • Aplicación al trabajo. • Aptitud docente. 		
10.	¿El director realiza la evaluación de desempeño docente de manera continua y con carácter formativo?		
11.	La evaluación del desempeño de cada docente considera:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Que planifique su práctica pedagógica. • Que en su planificación didáctica y en su práctica implemente los acuerdos establecidos en el PCC. • Que utilice métodos y técnicas didácticas coherentes con el enfoque curricular de la asignatura que imparte y el nivel educativo. • Que el material utilizado sea coherente con la metodología planificada. • Que desarrolle métodos y técnicas de evaluación coherentes con la metodología y enfoque curricular de la asignatura que imparte y el nivel educativo. • Que los resultados de aprendizaje (indicadores de logro) alcancen niveles satisfactorios de acuerdo a la escala valorativa planteada por el Mined y La vía institucional. • Que propicie un clima laboral favorable. • Que implemente estrategias de organización y ambientación del aula y que ellas favorezcan los aprendizajes. • Que participe en actividades institucionales y de desarrollo profesional que garanticen su actualización y perfeccionamiento docente. 		
12.	La institución promueve la Autoevaluación en el desempeño docente.		
13.	La institución ejecuta la coevaluación en el desempeño docente.		
Nº 6	Indicador: Plan de Desarrollo Curricular	SI	NO
1.	La carpeta tiene los elementos formales de presentación: carátula, portada (con todos los elementos de identificación, registro de indicadores y criterios en el lomo de la carpeta, introducción e índice.		
2.	El plan anual de la institución retoma los planes de estudio establecidos por el Mined.		
3.	La planificación didáctica institucional corresponde a las decisiones adoptadas en relación con los componentes curriculares: objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación. (Según acuerdos tomados en el Proyecto Curricular de Centro Institucional).		
4.	Los instrumentos de planificación didáctica con los que cuenta su institución son los siguientes:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual: Documento que incluye todas las planificaciones de aula de un grado o sección para un año lectivo. Este se conforma con los planes de unidad. • Plan de unidad: de acuerdo al número de unidades de los programas de estudio y con los componentes didácticos mínimos que sugiere el Mined: nombre del centro educativo, asignatura, nombre de la unidad, objetivo de la unidad, contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, referencias sobre metodología, indicadores de logro, actividades y criterios 		

	de evaluación. (Entre otros que la institución considere pertinentes).		
	<ul style="list-style-type: none"> • Carta didáctica (En el caso de que la carta didáctica funcione como guion de clase, hay que presentarlo como un acuerdo del PCC, dentro del PEI y la carta tiene que ser muy específica para que pueda servir al docente para dar su clase). 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Guion de clase o agenda 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo académico 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Guías para las diferentes asignaturas: guías de lectura, de laboratorio, otros. 		
5.	La carta didáctica posee los siguientes elementos didácticos: Generalidades: Nombre de la institución, nombre de la asignatura, identificación y número de la unidad, grado, sección, nombre del docente, objetivo de la carta didáctica, contenido, actividades (inicio, desarrollo y cierre), tiempo por actividad, recursos e indicadores de logro que se cubren. (La carta didáctica puede cubrir varios contenidos).		
6.	Los instrumentos de planeamiento didáctico cuentan con las siguientes características:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran adaptación curricular a partir del diagnóstico institucional. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Retoman los tres tipos de contenidos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Han considerado los enfoques de cada especialidad establecidos por el currículo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades desarrollan competencias, habilidades, destrezas y conocimientos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyen al logro de las metas propuestas en el año lectivo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Contienen metodologías pertinentes e innovadoras que contribuyen al aprendizaje significativo de los estudiantes. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías activas empleadas responden a evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas. 		
7.	La institución ha creado un protocolo de clase basado en el constructivismo y el enfoque por competencias que se refleja en las siguientes acciones:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de los tres tipos de contenido: conceptuales, procedimentales y actitudinales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología: configurada por las variables: la secuencia didáctica, las relaciones interactivas, la organización del aula, la organización del tiempo y el espacio, los materiales curriculares, la organización y presentación de los contenidos y la evaluación. Dentro del nuevo modelo educativo incluye estrategias para la educación inclusiva y el refuerzo académico (en caso que amerite). 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación: Incluye indicadores de logro, actividades, criterios e instrumentos de evaluación. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos didácticos: se incluyen soportes didácticos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje (libros de consulta, biblioteca de aula, medios audiovisuales, informáticos, plataformas virtuales, herramientas, implementos de laboratorio, entre otros). 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de la clase: cordial, con oportunidad para el aprendizaje cooperativo de los estudiantes, el error es considerado una oportunidad para aprender, activo y participativo. 		
8.	El protocolo para el desarrollo de clase es del conocimiento y práctica de todo el profesorado y ha sido incluido en los acuerdos del PCC.		
9.	El protocolo específico para la metodología considera, entre otros, los siguientes aspectos:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la aplicabilidad del aprendizaje, lo que se ve en las aulas, talleres, laboratorios, entre otros, debe responder a la diversidad de poder transferirse a situaciones de la vida real. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del aprendizaje en la resolución de problemas. Estas situaciones/problema deben posibilitar que el estudiante articule varios 		

	conocimientos, ponga en práctica los aprendizajes y sepa utilizarlos de nuevo en diversas situaciones o proyectos.		
	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción del aprendizaje como proceso abierto, flexible y permanente. Incorporando los avances de la cultura, la ciencia y la tecnología que sean pertinentes, basado en metodologías activas y variadas que permitan personalizar los contenidos de aprendizaje y promuevan la interacción y participación de todos los estudiantes. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de situaciones cercanas a los intereses de los estudiantes. Deben ser reales para motivarlos. Por ejemplo, utilizar documentos auténticos para experiencias de lectura y escritura. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Rol activo del estudiante. Concebidos como actores en la resolución de problemas, son ellos quienes aportan soluciones. Las explicaciones del docente deben ser breves, esforzándose sobre todo, en hacer trabajar al alumnado, proporcionándoles oportunidades para dialogar y comparar lo que han comprendido, destinando a la vez tiempo para el trabajo individual, desarrollando un currículo más amplio, equilibrado y diversificado, susceptible a ser adaptado a las necesidades individuales y socioculturales del estudiante. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de situaciones cercanas a los intereses de los estudiantes. Deben ser reales para motivarlos. Por ejemplo, utilizar documentos auténticos para experiencias de lectura y escritura o proyectos. 		
10.	El director junto con el consejo de profesores y el comité de evaluación, realiza de forma permanente observaciones de clase a fin de garantizar el funcionamiento del protocolo a favor del estudiantado.		
11.	El director o subdirector orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes por lo menos cuatro veces al año, al inicio de cada período.		
12.	La dirección ha verificado que la organización de los horarios corresponda con la normativa oficial establecida para su funcionamiento según los niveles de Educación Media.		
13.	La dirección verifica las clases a fin de que los horarios escritos se estén cumpliendo y no haya improvisaciones en las aulas.		
14.	La institución considera que la duración de periodos didácticos u horas clases por cada nivel educativo cumpla con las siguientes características:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los periodos didácticos establecidos. Si tiene un currículo extendido con más servicios, es permitido, siempre y cuando cumpla con lo requerido por el Mined. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de estudios. Como colegio o institución pueden ampliar estos servicios de acuerdo a sus necesidades y proyección. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • La duración de hora clase para Educación Media es de 45 minutos. La organización de las clases, juntas o separadas es decisión institucional. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de estudio del bachillerato general es de 40 horas semanales. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de estudio del bachillerato técnico es de 44 horas semanales. 		
15.	El calendario escolar institucional cumple con el artículo 107 de la Ley General de Educación: <i>Art. 107.- El Calendario Escolar para todos los niveles educativos, tanto en los Centros Oficiales como Privados de Educación, comprenderá un mínimo de doscientos días lectivos. (Se entiende por día lectivo aquellos en los que los educadores laboren con los estudiantes y que cumplan con el número de horas establecidas en los Planes de estudio).</i>		
16.	Los docentes tienen planificada la primera unidad de aprendizaje antes de iniciar el año lectivo con sus estudiantes.		
17.	En el PEA se considera una evaluación de los resultados de aprendizaje al final de cada unidad a fin de planificar el refuerzo académico en áreas deficitarias, así como el análisis de indicadores educativos.		
Programas Complementarios			
1.	Los proyectos complementarios responden a las necesidades encontradas en la		

	Autoevaluación Institucional.		
2.	Los proyectos complementarios están incluidos en el PEI.		
3.	El cronograma de los programas complementarios está incluido en el PEA.		
4.	Se ha considerado al menos tres programas complementarios.		
5.	Las áreas que cubren los programas complementarios reconocen, entre otras, algunas de las siguientes:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de integración de tecnologías a la educación • Proyecto de enseñanza de un segundo idioma • Proyecto de investigación (área científica, tecnológica o humanística) • Proyecto de formación en valores • Formación artística: música, danza, pintura, teatro, entre otros • Proyecto de promoción de la lectura • Proyecto para la dinamización de la biblioteca • Proyecto de deporte 		
6.	La ejecución de las actividades incluidas en los proyectos complementarios no interfiere con los horarios establecidos por los diferentes niveles educativos.		
7.	Las temáticas, metodología y contenido de los proyectos corresponden a las necesidades de cada nivel educativo.		
8.	Los proyectos complementarios, consideran como mínimo en su estructura, los siguientes elementos: descripción, objetivos, actividades, tiempo, recursos y resultados.		
9.	La sistematización del proyecto considerará la recopilación de evidencias como fotografía, listas de asistencia, videos, análisis de eventos, actas, entre otros.		
10.	Se ha considerado la evaluación continua y ajuste de las actividades consideradas en los proyectos complementarios. Esta evaluación ha sido incluida en el PEA.		

Anexo 4. Lista de cotejo “Evaluando al director institucional” ITR – INSL

Técnica:	Observación				
Instrumento:	Lista de cotejo N°2				
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión directiva institucional.				
Fuente de información:	Docentes del Instituto Técnico Ricaldone y del Instituto Nacional Santa Lucía.				
Nombre del evaluado:			Fecha de aplicación:		
<p>Le solicitamos que analice objetivamente. Recuerde que este tipo de retroalimentación le permitirá a su jefe inmediato reafirmar sus fortalezas y crecer profesionalmente, obteniendo mejores resultados en su área de trabajo.</p>					
<p>MARQUE CON UNA X EL JUICIO QUE MEJOR REFLEJE SU OPINIÓN</p> <p>Siempre: La conducta está presente todo el tiempo. A veces: La conducta se verifica ocasionalmente. No se observa: La conducta está ausente.</p> <p>Lea cada uno de los comportamientos descritos y escriba una "X" en el juicio que mejor indique la frecuencia de los mismos. Si su respuesta es A veces o No se observa especifique con Observaciones.</p>					
CARACTERÍSTICA/INDICADOR		SIEMPRE	A VECES	NO SE OBSERVA	OBSERVACIONES
A. Director –líder					
1	Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.				
2	Establece junto a sus colaboradores objetivos estratégicos a nivel institucional.				
3	Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.				
4	Se interesa por mejorar continuamente la				

	comunicación para generar un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.				
5	Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.				
6	Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.				
7	Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.				
8	Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación.				
9	Realiza la rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.				
10	Cumple las pautas de trabajo establecidas por la institución (normas, reglamentos, políticas, valores, buenas costumbres) orientadas a desempeñarse sobre la base de los valores humano – cristianos.				
B. Capacidad de Liderazgo					
11	Establece un clima de cooperación para que entre docentes acepten la responsabilidad colectiva de mejorar los procesos de trabajo en el aula.				
12	Realiza acciones encaminadas a promover la vivencia del carisma, visión, misión y valores institucionales.				
13	Posee plena influencia sobre los integrantes de la organización.				
14	Apoyo a los todos los procesos organizacionales.				
C. Visión Integral y orientadora: seguimiento					
15	Identifica oportunidades para el mejoramiento.				
16	Le acompaña en la determinación de objetivos anuales para su área.				
17	Transforma las percepciones hacia el logro de objetivos y metas.				
18	Le acompaña, reconociendo sus logros, motivándolo a potenciar sus fortalezas.				
19	Le brinda orientaciones claras sobre las áreas a mejorar en su desempeño.				
20	Los llamados de atención los hace de manera personal y respetuosa.				
21	Genera espacios de formación mediante las jornadas pedagógicas para consolidar competencias y habilidades en el área educativa.				
22	Realiza un seguimiento a los objetivos trazados.				
23	Gestiona espacios para que usted fortalezca sus competencias didáctico-pedagógicas por medio de diferentes estrategias de formación.				
24	Le brinda lineamientos claros del trabajo que debe realizar en el aula y la mejora de resultados académicos en los estudiantes.				
25	Solicita y revisa los documentos de planificación didáctica.				
26	Orienta las estrategias de evaluación pertinentes para el logro de óptimos resultados estudiantiles.				
D. Capacidad de comunicación					
27	Utiliza los canales de comunicación adecuados para transmitir acuerdos, decisiones o cambios que afectan el ritmo de trabajo o de su gestión curricular.				
28	Posee la capacidad de informar oportunamente.				

29	Escucha y responde a la comunidad educativa.				
30	Usa estrategias para la comunicación efectiva.				
E. Capacidad para organizar equipos de trabajo					
31	Acepta la participación e integración de los equipos dentro de los procesos organizacionales.				
32	Posee plena confianza en los equipos de trabajo establecidos.				
33	Capacidad de compromiso y coordinación de los equipos de trabajo.				
34	Persuade a la comunidad sobre la importancia de los equipos de trabajo.				
35	Conoce las fortalezas y debilidades de los integrantes de los equipos de trabajo.				
F. Capacidad de negociación					
36	Interviene en la solución oportuna y favorable de conflictos entre las diferentes áreas dentro de la organización.				
37	Cuando usted necesita tiempo y espacio para ser escuchado se lo brinda oportunamente.				
38	Concentra la atención en los intereses de las personas y no en sus posiciones individuales.				
39	Genera alternativas para solucionar efectivamente los conflictos.				
40	Brinda soluciones estratégicas a los conflictos.				
G. Orientación hacia la calidad					
41	Se interesa por la implementación de procesos de calidad.				
42	Atiende a sugerencias y recomendaciones en función del mejoramiento.				
43	Utiliza estrategias de verificación y evaluación de los procesos.				
44	Promueve el mejoramiento continuo dentro de los procesos de gestión.				
45	Orienta hacia la satisfacción de las necesidades de los receptores.				
H. Toma de decisiones					
46	Promueve la aplicación de conocimientos y experiencias dentro de la gestión del directivo.				
47	Realiza análisis racional y profundo de las problemáticas existentes.				
48	Establece opciones efectivas para la solución estratégica de los problemas.				
49	Posee sentido de racionalidad para la solución de problemas y para el establecimiento de estrategias sostenibles, de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.				
50	Establece procesos creativos para el logro de los objetivos organizacionales.				
I. Pensamiento estratégico					
51	Analiza de las tendencias contextuales del sector institucional y empresarial.				
52	Analiza las debilidades y fortalezas de la organización.				
53	Reflexiona con respecto a las estrategias vigentes.				
54	Asigna prioridades dentro de las políticas organizacionales para el alcance de los objetivos.				
55	Establece estrategias y políticas en función del éxito institucional.				
56	Promueve y motiva la participación en los espacios para fortalecer la identidad institucional y la gestión de				

	su desempeño en el aula.				
57	Promueve, apoya y aplica medidas que garanticen la seguridad y salud de la comunidad educativa, así como los enfoques indispensables para obtener resultados óptimos mediante proyectos académicos.				
58	Propicia desde su persona un clima agradable de trabajo, tolerancia, respeto y buen trato.				
59	Se interesa por su bienestar particular.				
J. Espíritu Emprendedor					
60	Visualiza los problemas como oportunidades de mejora.				
61	Promueve el espíritu de superación y perseverancia.				
62	Es un ente motivador y responsable en su gestión.				
63	Posee capacidad de innovación institucional.				
64	Crea espacios para la generación de ideas innovadoras.				
65	Apoya los proyectos aprobados según iniciativas de los colaboradores para contribuir con el logro de resultados efectivos de sus estudiantes.				
ASPECTOS POSITIVOS DE SU GESTIÓN			ASPECTOS A MEJORAR DE SU GESTIÓN		

Instrumentos de seguimiento docente: modelos del Instituto Técnico Ricaldone

Anexo 5. Lista de cotejo para opinión y valoración estudiantil ITR

Técnica:	Observación			
Instrumento:	Lista de cotejo N°3			
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión curricular en el aula.			
Fuente de información:	Estudiantes del Instituto Técnico Ricaldone.			
Instrumento de seguimiento a la responsabilidad y compromiso estudiantil				
Docente:		Nivel:		
Especialidad:		Fecha:		
Propósito: Valorar de forma autónoma el desempeño estudiantil en función de la práctica pedagógica docente.				
Marque con una (x) en cada columna de acuerdo con el criterio de autoevaluación y valoración docente; luego especifique en la observación si su respuesta es A veces o No se hace.				
Siempre (SI): cuando la situación concreta se realiza todo el tiempo de manera correcta.				
A veces (AV): cuando la situación concreta se realiza parcialmente.				
No se hace (NSH): cuando el componente requerido o situación concreta no se realiza.				
INDICADORES A VALORAR	SI	AV	NSH	OBSERVACIONES
1. Mi responsabilidad y compromiso como estudiante				
1. Participo de forma activa, creativa, comprometida y obligatoria en el desarrollo de los procesos educativos dentro y fuera del aula, taller o laboratorio.				
2. Contribuyo con las normas disciplinarias, orden y limpieza en el aula, taller, laboratorio y ambientes recreativos.				
3. Pido información oportuna sobre mis aprendizajes y asumo las recomendaciones y sugerencias emitidas para superar mis limitaciones y dificultades.				
4. Comunico oportunamente a mi padre, madre, responsable o tutor sobre mis logros y dificultades en el proceso de mi aprendizaje.				
5. Realizo mi autoevaluación de manera responsable, con honestidad, autocrítica y madurez.				
6. Contribuyo con mis ideas, puntos de vista, reflexiones y experiencias en la consolidación del modelo educativo institucional.				
7. Los conocimientos adquiridos en la clase me permiten resolver problemas personales, familiares y de la comunidad.				
2. Dimensión Personal Profesional Perfil docente				
1. Inicia y finaliza la clase con puntualidad según horario establecido.				
2. Promueve los valores de cordialidad y respeto a las normas disciplinarias del aula, taller, laboratorio o ambiente de aprendizaje.				
3. Muestra presencia personal acorde al rol que le compete como docente.				
4. Muestra dominio y seguridad en el desarrollo de los temas y el buen desempeño del área que imparte.				
3. Dimensión curricular y pedagógica Dominio y aplicación de los componentes que establece el diseño curricular				
1. Presenta la agenda, competencia e indicador de logro o aprendizajes esperados de cada sesión formativa.				
2. Parte del diagnóstico de conocimientos previos y los relaciona con el nuevo conocimiento teórico, incluyendo desarrollo de talleres de aprendizaje a través actividades donde experimentan, comprueban y descubren nuevas ideas.				
3. Hace uso de diversos recursos (digitales, pizarra, material didáctico previamente organizado, implementos de taller o laboratorio, otros) para fortalecer y afianzar el dominio de las competencias y la comprensión de la clase.				
4. Promueve la participación de los estudiantes dando oportunidad para que expresen opiniones, formulen preguntas constantes y resuelvan casos, problemas o ejercicios.				

4. Dimensión de liderazgo y gestión del aula Clima y organización del aula			
1. Realiza un seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.			
2. Realiza adecuadamente el control de asistencia estudiantil, reconociendo méritos y haciendo buen uso del registro actitudinal o de conducta.			
3. Promueve un clima favorable para la sesión formativa, organizando a los estudiantes y acordando con ellos normas claras de disciplina para que se practique el respeto, atención y contacto comunicativo.			
5. Interacción con los estudiantes y claridad en las instrucciones			
1. Expresa con claridad y dominio las indicaciones, instrucciones y explicaciones de la sesión formativa, aclarando las veces que sean necesarias hasta que haya comprensión por parte de los estudiantes.			
2. Utiliza lenguaje técnico y coherente con las competencias de la especialidad.			
3. Usa un tono de voz adecuado para el desarrollo de la sesión formativa y realiza los llamados de atención de forma personalizada.			
4. Manifiesta empatía e interacción con los estudiantes, preocupándose por conocer el contexto real al que pertenecen, obtener información de sus gustos o intereses, formas de estudiar y preferencias académico-profesionales.			
5. Realiza actividades tomando en cuenta las características y necesidades individuales y del grupo.			
6. Resuelve interrogantes e inquietudes de forma constante a partir de los procesos de la sesión formativa promoviendo la reflexión crítica.			
6. Procedimientos de evaluación			
1. Especifica previamente los criterios o indicadores de evaluación correspondientes a la práctica al inicio de periodo, trimestre y en cada sesión de clase.			
2. Realiza un control de desempeño de los estudiantes durante la práctica y les asesora individualmente cuando necesitan ayuda.			
3. Utiliza rúbricas, listas de cotejo u otro instrumento para monitorear y calificar actividades o tareas.			
4. Las actividades evaluadas corresponden a los temas vistos en clase.			
5. Aplica criterios de autoevaluación y coevaluación para valorar el trabajo estudiantil.			
6. Entrega trabajos, exámenes, tareas y otras actividades calificadas en el tiempo estipulado.			
OBSERVACIONES:			
¿Cuáles actividades me gustan de esta asignatura de acuerdo a cómo las desarrolla el docente?	¿Qué sugiero cambie o se incorpore en el proceso de enseñanza aprendizaje para mejora de las clases?		
¿De qué forma he mejorado mi desempeño como estudiante?	¿Cómo puedo superar los aspectos que debo mejorar como estudiante?		

Anexo 6. Lista de cotejo para seguimiento pedagógico ITR

Técnica:	Observación					
Instrumento:	Lista de cotejo N°4					
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión pedagógico- curricular en el aula.					
Fuente de información:	Docentes del Instituto Técnico Ricaldone					
Instrumento de Seguimiento y Acompañamiento Pedagógico						
Docente:			Nivel:			
Especialidad:			Fecha:			
Tema de la sesión:						
Propósito: Apoyar al docente en el desempeño de su práctica pedagógica.						
<p>Marque con una (X) en cada columna y especifique en la observación: Se evidencia (SE): cuando lo observado es realizado de manera correcta. Se evidencia parcialmente (SEP): cuando lo observado no está siendo realizado de manera óptima. No se evidencia (NSE): cuando el componente requerido no es observado. No aplica (NA): cuando el componente requerido no aplica debido a la naturaleza de la clase.</p>						
INDICADORES A VALORAR		SE	SEP	NSE	NA	OBSERVACIONES
1. Dimensión Personal Profesional (Perfil docente)						
1. Puntualidad en la hora de llegada al aula, taller, laboratorio o ambiente formativo.						
2. Promueve los valores de cordialidad y respeto a las normas disciplinarias del aula.						
3. Apertura y actitud positiva hacia el acompañamiento y seguimiento pedagógico.						
2. Dimensión curricular y pedagógica (Dominio y aplicación de los componentes que establece el diseño curricular)						
1. Parte del diagnóstico de conocimientos previos de sus estudiantes y los relaciona con el nuevo conocimiento en el desarrollo del taller de aprendizaje.						
2. Utiliza metodologías pertinentes para promover situaciones de aprendizajes a fin de motivar el interés y asimilación de los estudiantes, realizando preguntas constantes y la resolución de casos, problemas o ejercicios.						
3. Hace uso de diversos recursos (digitales, pizarra, material didáctico previamente organizado, implementos de taller o laboratorio, otros) para fortalecer y afianzar el dominio de las competencias y habilidades.						
3. Dimensión de liderazgo y gestión del aula (Clima y organización del aula)						
1. Asume su rol de guía, mediador, facilitador, líder, evaluador e investigador.						
2. Habilidad para verificar las condiciones del aula, taller, laboratorio o ambiente formativo.						
3. Promueve un clima favorable para la sesión formativa, organizando a los estudiantes de modo que se practique el respeto, atención y						

comunicación.					
4. Interacción con los estudiantes y claridad en las instrucciones					
1. Manifiesta claridad y dominio en el planteamiento de indicaciones, instrucciones y explicaciones de la sesión.					
2. Utiliza lenguaje técnico y coherente con las competencias de la especialidad.					
3. Usa un tono de voz adecuado para el desarrollo de la sesión formativa.					
4. Manifiesta empatía e interacción con los estudiantes.					
5. Realiza actividades tomando en cuenta las características y necesidades individuales y del grupo.					
6. Genera interrogantes e inquietudes a partir de los procesos de la sesión promoviendo la reflexión crítica.					
5. Gestión del trabajo del aula, laboratorio, taller o ambiente formativo					
1. Aprovecha al máximo el tiempo que posee para el desarrollo de la sesión formativa.					
2. Fomenta la participación y el trabajo cooperativo de los estudiantes.					
3. Promueve la autonomía y potencia la búsqueda de respuestas mediante la investigación.					
6. Procedimientos de evaluación					
1. Realiza un control de desempeño de los estudiantes durante la práctica y les asesora individualmente cuando necesitan ayuda.					
2. Aprovecha de manera constructiva los errores para generar aprendizajes significativos.					
3. Utiliza instrumentos y criterios claros de evaluación para monitorear y valorar procesos.					
OBSERVACIONES:					
FORTALEZAS			SUGERENCIAS DE MEJORA		
F. _____ Responsable de seguimiento			_____ Docente		

Anexo 7. Instrumento de retroalimentación docente ITR

Técnica:	Diálogo		
Instrumento:	Registro reflexivo N°5		
Objetivo:	Retroalimentar al docente sobre la gestión pedagógico-curricular en el aula.		
Fuente de información:	Docentes del Instituto Técnico Ricaldone.		
Instrumento de Reflexión y Retroalimentación Pedagógica			
Docente:		Nivel:	
Especialidad:		Fecha:	
Tema de la sesión:			
Aspectos positivos en torno a la clase:			
Debilidades encontradas en torno a la clase:			
Sugerencias para mejorar la práctica educativa:			
Acuerdos y compromisos del docente:			
_____ Firma docente		_____ Firma asesora	

Instrumentos de seguimiento docente: modelos del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía de Ilopango

Anexo 8. Lista de cotejo para seguimiento docente

Técnica:	Observación
Instrumento:	Lista de cotejo N°1
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión curricular en el aula.
Fuente de información:	Docentes del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía.
GUÍA DE EXPLORACIÓN DE PRÁCTICAS DOCENTES 2016	
NOMBRE DEL CENTRO:	CODIGO:
NOMBRE DEL DOCENTE:	
E-MAIL:	TEL.:
ASIGNATURA:	GRADO:
	TURNO:
ASPECTOS A OBSERVAR	SINTESIS DE LO OBSERVADO Y REFLEXIONADO
Existencia de planificación de clases observadas: ¿Hay planificación para esta clase? ¿El docente la muestra? ¿El docente la usa para orientarse? Etapa de la planificación, habilidades y destrezas.	
Objetivo(s) de la clase-indicadores de logros módulos por competencias.	
Forma como estaba organizado el salón de clases al inicio. ¿Estaban en columnas o filas? ¿Estaban en círculos o semicírculo? ¿Estaban en grupos?	
Las preguntas y respuestas que se escuchan en clase ¿Quién las hace? ¿Quién hace más? Poner ejemplos de las preguntas ¿Quién responde? Poner ejemplos de docentes y estudiantes.	
La división del trabajo en el aula ¿Qué actividades se ve hacer a los docentes y a los estudiantes durante la clase?	
Clima o ambiente de trabajo y aseo en el aula o en el área de trabajo ¿Cómo percibió la confianza entre docentes y estudiantes? ¿Cómo vio la disciplina?	
Técnicas didácticas aplicadas en la clase: ¿Cuáles aplicaron o se vio intentaron aplicar?, ¿Cuál es su valoración sobre la pertinencia de esas técnicas para lograr los objetivos propuestos en la planificación?	
Recursos utilizados en la clase: ¿Cuáles fueron los recursos utilizados? ¿Quién usó los recursos? ¿Hubo recursos para trabajar o manipular? La evaluación en base a la realidad.	
Uso del tiempo en la clase. Al restar el tiempo de protocolo de la clase (oraciones, reflexiones, pasar asistencia, pedir tareas, etc.). ¿Cuántos minutos aproximadamente se trabajaron en la clase observada?	
Relación con la comunidad, con la realidad inmediata con el estudiante. ¿El o la docente contextualizaron el contenido de las vivencias, saberes de la comunidad y del estudiante?	
Aspectos a mejorar en forma consensuada de forma objetiva y clara. Parámetros de evaluación.	
Lista de asistencia actualizada.	

OBSERVACIONES: _____

REVISIÓN DE CUADERNOS: (Muestral)

Algunos criterios para revisión de cuadernos:

- Con correcciones docentes
- Producción escrita
- Tareas revisadas
- Clases completas. avance según planificación
- Actividades que generan análisis cognitivo

Otros:

Anexo 9. Lista de cotejo para seguimiento docente

Técnica:	Observación			
Instrumento:	Lista de cotejo N°2			
Objetivo:	Recolectar información sobre la gestión curricular en el aula.			
Fuente de información:	Docentes del Instituto Nacional de la Colonia Santa Lucía.			
GUÍA DE EXPLORACIÓN DE PRÁCTICAS DOCENTES 2016 CARPETA DE DOCENTES TÉCNICOS				
MODULO/MATERIA:				
NOMBRE DEL DOCENTE:				
FECHA DE REVISIÓN:		PERIODO:		
ASPECTOS A OBSERVAR			SI	NO
1. MALLA CURRICULAR.....				
2. DESCRIPTOR DE MODULO.....				
3. JORNALIZACIÓN (GUÍA DEL DOCENTE Y DEL ESTUDIANTE).....				
4. PLANES DE CLASE.....				
5. LISTA DE ASISTENCIA.....				
6. CUADRO DE NOTAS.....				
7. DOCUMENTOS Y MATERIALES DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES.....				
8. EVIDENCIAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE..... (Listas de cotejo, hojas de verificación del trabajo en equipo, matrices de evaluación, listas de control del trabajo realizado por el método por proyectos, bitácoras de seguimiento, entre otros).				
9. HORARIO DE CLASES DEL DOCENTE.....				
10. PERMISOS DE ALUMNOS (FIRMADOS POR DOCENTES).....				
11. TUTORÍAS.....				
12. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....				
13. ¿EN QUÉ FASE DE LA ACCIÓN COMPLETA ESTÁ TRABAJANDO?.....				
OBSERVACIONES:				

F. _____ DOCENTE		F. _____ DIRECTOR/SUBDIRECTOR		

ANEXO 10. PLAN DE MEJORA

CATEGORÍAS	ÁREAS O ASPECTOS A MEJORAR	PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA MEJORA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA		
							AÑO		
							2017	2018	2019
EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN CURRICULAR	-Organización procesos curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar funciones según organigrama. -Establecer las actividades en el Plan Operativo de acuerdo con el perfil de puestos. -Mapear procesos. 	<p>En las instituciones educativas existe un organigrama diseñado con el fin de orientar las líneas de comunicación y distribución de funciones, pero no existe coherencia en cuanto a la ejecución ordenada de los procesos según el perfil de puestos.</p> <p>El organigrama no debe estar separado del Manual de Organización sino que deben tener relación porque éste es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización.</p>	-Ordenar los procesos curriculares a través del mapeo de acciones concretas que permitan dirigir la pertinencia en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> -Directores -Coordinaciones -Recursos Humanos (debe liderar el proceso). -Consejo docente. -Comité de evaluación, seguimiento o Departamento Pedagógico (si existiere). 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión Ad-Honorem con universidades en Proyectos de Servicio Social estudiantil: ESEM, UPES, UES, UDB, UFG, TECNOLÓGICA. -Refrigerios: \$ 40.00. 	X	X	
	-Evaluación continua de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitar el Plan Operativo a inicio de año a cada actor de procesos. -Realizar una revisión semestral de los 	La ventaja de realizar un Plan Operativo por áreas de acuerdo con los miembros del organigrama es que se organizan las	-Desarrollar la cultura de la organización, disciplina profesional y mejora	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección (lidera el proceso). -Actores según organigrama. 	-No aplica.	X	X	X

	avances y dificultades. -Solicitar Plan de Mejora semestral.	principales actividades a ejecutar con tiempos específicos que permitan dar cuenta en cada semestre sobre los avances y dificultades. A partir de lo anterior se proponen mejoras a corto plazo.	continua.						
-Pertinencia de los planes y programas de estudio.	-Analizar los planes y programas de estudio del MINED. -Realizar las adecuaciones contextualizadas a nivel institucional.	Los planes y programas de estudio se centran en estándares generales. Cada institución es responsable de realizar las adecuaciones de acuerdo con su contexto y la mística autónoma, sobre todo, cuando tienen vínculos empresariales y están sabedores de los temas que requieren orientación pertinente para el desarrollo de competencias que den respuesta al entorno, no solo en el contexto salvadoreño, sino también internacional.	-Actualizar los planes y programas de estudio de forma contextualizada, valorando la pertinencia a nivel institucional en función del desarrollo de competencias que den respuesta a las necesidades del siglo XXI.	-Directores -Coordinaciones -Consejo docente. -Comité de evaluación, seguimiento o Departamento Pedagógico (si existiere).	-No incurre en gastos. Es parte del compromiso institucional. Se debe realizar cada año. Se puede gestionar el apoyo con universidades que promuevan proyectos de servicio social estudiantil con el fin de dar soporte técnico relacionado con la construcción de planes y programas de estudio. Asimismo, con diagnósticos sobre las necesidades de competencias empresariales.	X	X	X	
-Socialización del Plan Estratégico con los docentes.	-Organizar una asamblea general con todos los docentes. -Presentar las	La planificación estratégica, generalmente se realiza con los	-Generar sinergia en el compromiso docente para	-Directores. -Coordinaciones. -Docentes de la institución.	-Gastos de impresión por número de docentes: \$250.00.	X	X	X	

E S T R A T E G I A S D E G E S T I Ó N C U R R I C U L A R		principales líneas que requieren coparticipación docente.	actores principales o miembros del organigrama institucional en el que participa un representante del consejo docente; sin embargo, es indispensable que se socialice con todos los docentes porque son los principales protagonistas en la ejecución de acciones o actividades que responden a líneas estratégicas relacionadas con el PCC. Por lo tanto, deben sentirse comprometidos en la generación de ideas innovadoras para solventar las mejoras anuales.	dar respuesta a las líneas estratégicas vinculadas con la planificación y desarrollo curricular mediante la socialización del Plan Estratégico.		-Se pueden sustituir compartiendo el documento y una presentación en formato digital, después de la socialización presencial.			
	-Actualización del PEI y PEA.	-Reunión general con los docentes. -Comunicar la importancia de realizar actualizaciones en el PEA y PEI. -Compartir comisiones entre docentes. -Asumir compromisos institucionales. -Organizar funciones en equipos. -Distribuir secciones	La actualización se considera como sinónimo de estar en el tiempo, no retrasar, no perder de vista lo que se hace de acuerdo con el contexto institucional, dando respuesta a los parámetros del Ministerio de Educación, relacionados con los criterios que emerge la elaboración de	-Lograr la coparticipación en la actualización y socialización del PEI y PEA a nivel de comunidad educativa.	-Directores de Docentes -Consejo de estudiantes -Consejo de padres/madres de familia -Secretaría de la institución.	-Un aproximado de \$ 43.00 dólares en gastos de papelería.	X	X	

	<p>del PEI y PEA a cada equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -El equipo de evaluación revisa y valora las actualizaciones. -Se retoman las ideas apropiadas a las actualizaciones. -Reuniones para verificar avances en las actualizaciones. -Comprobación de las actualizaciones. -Incorporación al nuevo PEI y PEA las diferentes actualizaciones realizadas. -Presentación y socialización del PEI y PEA ya actualizados. -Aplicación y práctica de lo establecido en el PEI y PEA. 	<p>estos documentos. Socializar, es compartir las ideas, opiniones y sugerencias. Partiendo de este planteamiento, es importante que se actualicen y socialicen anualmente estos dos planeamientos. Es indispensable que un PEI y un PEA, sea conocido y asimilado por todo el personal de una institución; ya que este es el pilar fundamental que sostiene el éxito educacional.</p>						
-Cruce de actividades del PEA.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar reunión con áreas afines. -Socializar el tipo de actividades propuestas. -Verificar pertinencia. -Programar en tiempos prudenciales que no afecten el desarrollo curricular. 	<p>El PEA debe constituirse en un instrumento colegiado en el cual las diversas instancias se integren en el desarrollo de proyectos extracurriculares que den respuesta a las particularidades institucionales y del entorno nacional a fin de potenciar diversas habilidades y</p>	<p>-Agrupar las actividades extracurriculares en los tiempos pertinentes con pleno conocimiento de todos los involucrados en el proceso, orientando el presupuesto disponible y el itinerario respectivo para</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Directores -Coordinaciones -Comité de seguimiento, evaluación o pedagogía. -Consejo docente. -Equipos docentes por especialidades. -Administración institucional. 	<p>-Distribución inteligente según el presupuesto disponible para estos proyectos en cada institución.</p> <p>-Puede gestionarse con apoyos externos (alcaldías, universidades, empresas, consejos de estudiantes y padres de familia, entre otros).</p>	X	X	X

		destrezas de los estudiantes.	cada proyecto.					
-Evaluación anual del PCC.	<ul style="list-style-type: none"> -Construir una bitácora de evaluación. -Reunir a los docentes por equipos según niveles y especialidades afines. -Analizar los resultados académicos. -Reflexionar sobre la pertinencia de los procesos curriculares. -Organizar planes de mejora. -Socializar con todos los docentes las mejores prácticas ejecutadas. 	<p>Anualmente se actualiza el Proyecto Curricular del Centro dando respuesta a los objetivos generales del PEI, sin embargo, no en todos los casos se realiza una evaluación colegiada para verificar la pertinencia de los procesos, aun estableciendo los acuerdos indispensables para el desarrollo curricular en el aula. Es indispensable dar seguimiento a la pertinencia y ejecución de las mejores prácticas y socializarlas con todos los docentes promoviendo el interés por innovar con respecto a la aplicación de estrategias significativas para el logro de resultados exitosos en las diferentes asignaturas.</p>	<p>-Contribuir en el mejoramiento continuo de los servicios educativos de forma colegiada, valorando la pertinencia de procesos curriculares y la socialización de las mejores prácticas docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Directores. -Coordinaciones. -Comité de evaluación y seguimiento o Departamento Pedagógico de la institución. -Docentes. 	<p>-No aplica, pero se puede gestionar apoyo con universidades para que los estudiantes generen proyectos de servicio social y contribuyan con asesorías técnicas, así como en la construcción de instrumentos afines.</p>	X	X	X
-Seguimiento continuo del desarrollo curricular.	<ul style="list-style-type: none"> -Orientar, revisar y retroalimentar la planificación didáctica de los docentes por 	<p>La cultura de seguimiento y retroalimentación continua debe</p>	<p>-Promover la cultura de seguimiento durante el</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Directores -Comité de evaluación y seguimiento o 	<p>-Papelería, impresión y copias de instrumentos según el número de</p>	X	X	X

		<p>lo menos cuatro veces en el año al inicio de cada periodo.</p> <p>-Verificar la ejecución de las clases a fin de dar cumplimiento a horarios, evitando las improvisaciones.</p> <p>-Realizar de forma pertinente las observaciones de clases y la retroalimentación respectiva a fin de garantizar el funcionamiento del protocolo a favor de los estudiantes.</p> <p>-Revisar acuerdos del PCC.</p> <p>-Verificar la relación de los componentes curriculares: objetivos, contenidos, metodología, recursos y evaluación.</p>	<p>focalizarse de forma colegiada con el fin de valorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, partiendo de la revisión de planes didácticos escritos, así como a través de las visitas a los diferentes ambientes formativos durante el desarrollo de las sesiones prácticas. Dicho monitoreo se debe desarrollar de forma permanente, brindando un acompañamiento personal e involucrando a todos los docentes en el proceso. En el caso de instituciones que ya realizan estos procesos es indispensable darle continuidad y para las instituciones que aún no se ejecuta esta práctica, es indispensable retomar el proceso descrito en la presente tesis, aplicando las acciones autónomas y adaptar el enfoque según el contexto institucional.</p>	<p>desarrollo curricular con el fin de retroalimentar al docente y brindarle acompañamiento personal para el logro de la mejora continua en habilidades técnico-pedagógicas.</p>	<p>Departamento Pedagógico.</p> <p>-Docentes de las diversas especialidades.</p> <p>-Estudiantes que realicen proyectos de servicio social relacionados con esta categoría.</p>	<p>participantes: \$ 85.00, Aprox.</p>			
--	--	---	---	--	---	--	--	--	--

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

<p>-Evaluación basada en indicadores o criterios de logro.</p>	<p>-Realizar monitoreo con respecto al desarrollo de evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas con base en indicadores de logro. -Verificar y asesorar con respecto al uso de instrumentos de evaluación con criterios derivados de los indicadores de logro. -Orientar con respecto a la organización de indicadores y criterios de logro por ciclos, niveles según asignaturas y especialidades técnicas. -Capacitar en el diseño y uso de instrumentos de evaluación. -Realizar jornadas de socialización de las mejores técnicas de evaluación y diseños de instrumentos afines. -Capacitar en temas de redacción de ítems para el diseño de pruebas objetivas valorando los procesos de</p>	<p>Los resultados académicos en las instituciones públicas y privadas se ven afectadas no solo por la falta de cultura de seguimiento en la planificación y desarrollo curricular, sino también por la falta de asesoramiento con respecto al enfoque por competencias, diseño y uso de los tres principales tipos de evaluación que den respuesta a los indicadores de logro. Además, hace falta asesoramiento continuo sobre el diseño y uso de diferentes instrumentos de evaluación elaborados a partir de los indicadores y criterios de logro según la técnica de evaluación, ciclos, niveles, asignaturas, especialidades. Este proceso es importante porque de esa manera se aplican los procesos de pensamiento y niveles de complejidad taxonómica.</p>	<p>-Fomentar el desarrollo de competencias (capacidades, habilidades, aptitudes y destrezas) significativas para dar respuesta al contexto del siglo XXI. -Promover aprendizajes significativos, logrando resultados exitosos.</p>	<p>-Directores de evaluación, -Comité de seguimiento, Departamento Pedagógico institucional. -Docentes. -Estudiantes universitarios que desarrollen proyectos de servicio social en esta categoría.</p>	<p>-Inversión en papelería y capacitación a partir del presupuesto disponible para capacitaciones: \$150.00 Aprox. o gestionar con Universidades para la ejecución de proyectos de servicio social.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
---	---	---	---	--	---	----------	----------	----------

		pensamiento según los niveles de complejidad taxonómicos.							
-Pertinencia de técnicas y estrategias de aprendizaje.	de	-Verificar la aplicación de metodología innovadora, activa con técnicas diversificadas que respondan a las evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas. -Monitorear el rol activo del estudiante. -Asesorar en el fomento del aprendizaje cooperativo. -Promover la aplicabilidad del aprendizaje mediante la resolución de problemas del entorno o por proyectos que resuelvan diversas situaciones de aprendizaje. -Realizar socializaciones de las mejores metodologías y proyectos exitosos. -Realizar experiencias como las siguientes: -Gestión por parte de comités de evaluación para	Los logros académicos y el desarrollo de competencias estudiantiles también se ven afectados por la falta de aplicaciones metodológicas pertinentes para focalizar diversos procesos de pensamiento. Por lo tanto, es indispensable que cada docente esté en constante investigación y sea creativo en el uso de técnicas activas y promueva el protagonismo estudiantil.	-Promover aprendizajes significativos, logrando resultados exitosos.	-Directores de -Comité de evaluación, seguimiento, Departamento Pedagógico institucional. -Docentes. -Estudiantes universitarios que desarrollen proyectos de servicio social en esta categoría.	-Inversión en papelería y capacitación a partir del presupuesto disponible para capacitaciones: \$200.00 Aprox. o gestionar con Universidades para la ejecución de proyectos de servicio social.	X	X	X

	<p>capacitar sobre competencias.</p> <p>-Aprovechar cada capacitación para diseñar programas por asignatura.</p> <p>-Iniciar con programas de lectura integral.</p> <p>-Lecturas de 10 minutos antes de iniciar cada clase en todas las asignaturas y niveles.</p> <p>-Diseñar programa de organización de biblioteca: libros existentes para cada asignatura.</p> <p>-Gestionar dotación de libros.</p> <p>-Diseñar programa de investigación.</p> <p>-Elaborar programa de estudio de casos.</p> <p>-Elaborar programa de estrategias y metodologías didácticas.</p> <p>-Diseñar programa de técnicas de estudio.</p> <p>-Construir programa de habilidades básicas: escritura correcta, comprensión de textos, producción y expresión de textos.</p>							
-Actualización y seguimiento al	-Analizar cuáles son las competencias	En las diferentes instituciones	-Potenciar el desarrollo	-Directores -Administración	-Presupuesto institucional	X	X	

<p>Plan de Formación docente.</p>	<p>requeridas de cada docente. -Reconocer las necesidades de capacitación mediante la planificación didáctica y seguimiento en el aula, taller o laboratorio. -Realizar Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). -Diseñar el Plan de Formación. -Ejecutar el Plan de Formación. -Evaluar el Plan de Formación.</p>	<p>educativas es indispensable contar con un plan de formación docente. Para las instituciones que ya lo realizan, deben dar seguimiento y actualización de dicho plan y en las instituciones que aún no lo tienen, se sugieren las estrategias planteadas en esta tesis. La idea es que institucionalmente se planifique o actualice cada año, como mínimo un proceso trimestral o semestral de capacitación docente.</p>	<p>personal y profesional mediante la formación continua de competencias y necesidades específicas para el logro de la productividad en los servicios educativos.</p>	<p>Institucional -Recursos Humanos -Comité de evaluación y seguimiento o Departamento Pedagógico.</p>	<p>disponible para este rubro. -Realizar intercambios de experiencias con otras instituciones. -Gestionar con Universidades que contribuyan en la ejecución de proyectos de servicio social estudiantil y con empresas que puedan aportar intercambios de experiencias en temas específicos.</p>			
--	--	--	---	---	--	--	--	--

