



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

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
AUTOEVALUACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR PÚBLICO
COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD EDUCATIVA EN EL DISTRITO 06-05 DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR, 2013-2014**

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

PRESENTADO POR:
LICDA. JACQUELINE ADALY DURÁN DE LÓPEZ
LICDA. ANA VICTORIA SEELIGMAN DE LAUREANO

ASESORA
MTRA. LICDA. AYDÉE RIVERA DE PARADA

OCTUBRE DE 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA



**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, OCTUBRE DE 2014



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestro Martín Ulises Aparicio
Presidente

Maestro Juan Carlos Escobar
Primer Vocal

Doctor Fernando Arturo Vásquez
Segundo Vocal

Maestra Aydeé Rivera de Parada
Asesora

Mes: 27 DE OCTUBRE

Año: DOS MIL CATORCE

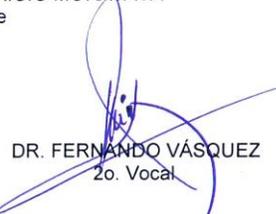
En la Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio, a las diecisiete horas del día veintisiete de octubre del año dos mil catorce, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL SECTOR PÚBLICO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN EL DISTRITO 06-05 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2013-2014", presentado por: LICDA. JACQUELINE ADALY DURÁN DE LÓPEZ y LICDA. ANA VICTORIA SEELIGMAN DE LAUREANO, para optar al grado de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente los interesados, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA *Aprobar*



LIC. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA
Presidente



LIC. JUAN CARLOS ESCOBAR
1er. Vocal



DR. FERNANDO VÁSQUEZ
2o. Vocal



LICDA. JACQUELINE ADALY DURÁN DE LÓPEZ
Sustentante



LICDA. ANA VICTORIA SEELIGMAN DE LAUREANO
Sustentante

DEDICATORIAS

A DIOS, YA QUE EL FUE QUIEN ME PERMITIÓ ESTUDIAR UNA MAESTRÍA, LE ORÉ MUCHAS VECES POR SABIDURIA Y APOYO PARA CONCLUIR ESTE PROCESO. Y GRACIAS A EL HE LOGRADO SALIR ADELANTE PESE A LAS ADVERSIDADES.

Licda. Jacqueline Adaly Durán de López

A MI PADRE OVIDIO SEELIGMAN (Q.D.D.G), CUYA INSPIRACIÓN PARA APRENDER CONSTANTEMENTE, HA SIDO MI GUÍA PARA SEGUIR ADELANTE A PESAR DE LAS DIFICULTADES.

Licda. Ana Victoria Seeligman de Laureano

AGRADECIMIENTOS

DE LICDA. JACQUELINE ADALY DURÁN DE LÓPEZ

A DIOS, por concederme el sueño de estudiar una maestría y brindarme todas las herramientas necesarias para concluir este proceso exitosamente.

A MI ESPOSO, ALBERTO LÓPEZ, por su apoyo incondicional.

A MI HERMANA, QUIRA MORENO por enseñarle el camino de la superación y sus consejos.

A MI FAMILIA, por estar siempre pendiente de mí,

A MIS MAESTROS, EN ESPECIAL AL LIC. MARTÍN ULISES APARICIO por compartir sus conocimientos y enseñarme con amor, sabiduría y justicia.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS, VICKY, por compartir conmigo la experiencia de estudiar una maestría, por haber sido no solo mi compañera de trabajo en toda la carrera y también por haberme permitido encontrar en ella una amistad.

DE LICDA. ANA VICTORIA SEELIGMAN DE LAUREANO

A DIOS TODOPODEROSO, por derramar su Santo Espíritu e iluminar mi entendimiento, a fin de alcanzar este nuevo triunfo.

A MI HIJO, OVIDIO ENRIQUE SEELIGMAN, quien siempre me ha apoyado y con su amor inmenso me ha impulsado a alcanzar mis metas.

A MI MADRE Y HERMANAS, por estar conmigo en cada uno de los momentos de mi vida, brindándome su cariño y apoyo desinteresados.

A MIS TÍAS Y DEMÁS FAMILIA, por creer en mí.

A MIS MAESTROS, ESPECIALMENTE AL LIC. MARTÍN ULISES APARICIO, por su interés en compartir sus conocimientos y ayudarme a aprender.

RESUMEN

La investigación del modelo de autoevaluación que rige actualmente en el sistema educativo salvadoreño y su influencia en el logro de la calidad educativa, ha respondido a la necesidad de elevar a niveles satisfactorios dicha calidad en cada centro escolar.

En esta investigación se retoma la definición de autoevaluación como: “un conjunto de acciones organizadas internamente. Básicamente, la autoevaluación es una forma interna de diagnóstico orientado esencialmente a la mejora de la calidad.” Esta definición pone de manifiesto la relevancia que puede adquirir un proceso auto evaluativo que se ponga en acción en las diversas instituciones educativas, toda vez que los actores participantes de este proceso, realicen una profunda reflexión a fin de proponer criterios para medir la calidad de los servicios educativos que ofrecen.

Por esta razón, la autoevaluación se convierte en una opción para medir resultados, ya que, de entrada, asegura al profesorado una mayor objetividad para interpretar los datos obtenidos. La implementación de un modelo de autoevaluación permitiría optimizar la planeación desde el Ministerio de Educación hacia las cinco mil escuelas que conforman el sector oficial; además, se facilitaría evaluar las políticas educativas actuales y por consecuencia lógica, proponer acciones que mejoren la calidad educativa de las Escuelas salvadoreñas. Finalmente, serviría como un componente necesario en la rendición de cuentas de los Centros Escolares.

La Propuesta para la implementación de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa se fundamenta en la necesidad de sistematizar un proceso que garantice la toma de acciones de mejora.

ABSTRACT

Key words: administration, quality, auto-evaluation, education.

The investigation of auto-evaluation model that is applied currently in El Salvador and its influence to achieve a quality of education has produced the necessity to increase the satisfactory level in the quality of public schools.

This investigation has been retaken the definition of auto-evaluation as a whole of organized actions internally. Basically, the auto-evaluation is a way of diagnostic evaluation oriented essentially to improve the quality. This definition shows the relevance of auto-evaluative process has and how this one can be performed in the different educative institutions, most of the time the implicated participants in this process make a big effort to propose criteria to measure the quality the educative services they give.

For this reason, the auto-evaluation becomes an option to measure results seems at the beginning it assures the teachers a better objectivity to interpret the gathered data. The implementation of the evaluation model would improve the planning from the Ministry of education to five thousands school that are part of the government, besides this would ease to evaluate the current educative policies, as logical consequences to propose actions that enhances the quality of education of Salvadorian schools. Finally, this would be useful as a necessary component to report what is developed in every school.

The proposal to develop a model of auto-evaluation for the public schools as an essential tool to assure the educative quality is fundamental in the necessity to systematize a process that guaranties making the decisions to improve.

ÍNDICE

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I. CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS.....	1
1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	3
1.1.1. ADMINISTRACIÓN.....	4
1.1.2. CALIDAD EDUCATIVA.....	5
1.1.3. AUTOEVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	6
1.2. Enfoques y categorías.....	7
1.3. Objeto de estudio.....	8
1.4. Objeto de la investigación.....	9
1.4.1. Antecedentes jurídicos de la Evaluación y Autoevaluación.....	10
1.4.2. La evaluación y los tipos de evaluación.....	11
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	12
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	14
2.1 MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1.1 La evaluación	14
2.1.2. La AUTOEVALUACIÓN.....	17
2.1.2. La mejora continua.....	19
2.1.3 La Calidad Educativa.....	20

2.1.4. MODELOS DE CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	20
2.1.4.1. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.....	21
2.1.4.2. MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE CHILE...	22
2.2. HISTORIA DEL OBJETO.....	23
2.3. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Construcción del objeto.....	33
3.2 Trabajo de campo.....	34
3.3 instrumentos y técnicas de empleo.....	34
3.5 Resultados y conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	50
ANEXOS.....	56
MARCO CONCEPTUAL.....	57
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN No. 1 PARA DOCENTES.....	60
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN No. 2 PARA DIRECTORES.....	65
RESULTADOS DE ENCUESTAS A DOCENTES.....	67
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTORES...	89
PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO	96
INTRODUCCIÓN.....	96

I.	OBJETIVO.....	9
	7	
II.	ANTECEDENTES.....	97
III.	DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	98
IV.	COMPONENTES TEORICOS DEL MANUAL DE CALIDAD.....	102
	MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA (Federal, 2009).....	104
	MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE CHILE.....	105
V.	PROPUESTA DE MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.....	106
5.1.	PRINCIPIOS DEL MODELO.....	107
VI.	ENFOQUE DEL MODELO DE AUTOEVALUACION.....	108
VII.	COMPONENTES DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.....	110
VIII.	ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD.....	111
IX.	EQUIPO DE AUTO-REFLEXIÓN.....	113
9	FUNCIONES DEL EQUIPO DE REFLEXIÓN.....	113
10	COMPONENTES DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.....	114
11	ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	116
	Bibliografía.....	124
Índice de tablas y figuras:		Página
	Tabla 1.....	15

Tabla 2.....	17
Tabla 3.....	20
Tabla 4.....	35
Figura 1.....	14
Figura 2.....	16
Figura 3.....	16
Figura 4.....	17
Figura 5.....	18
Figura 6.....	21
Figura 7.....	33
Figura 8.....	36
Propuesta de Autoevaluación para Instituciones Educativas del sector público	
Tabla 5.....	101
Tabla 6.....	104
Tabla 7.....	105
Tabla 8.....	107
Tabla 9.....	109
Tabla 10.....	113
Tabla 11.....	114
Tabla 12.....	117
Figura 9.....	104

Figura 10.....	105
Figura 11.....	107
Figura 12.....	109
Figura 13.....	110
Figura 14.....	112
Figura 15.....	113
Figura 16.....	117

PRESENTACIÓN

La presente investigación, cuyo tema es: propuesta para la implementación de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa en el distrito 06-05 del municipio de San Salvador, 2013-2014; ha pretendido realizar una aproximación descriptiva a los procesos de autoevaluación, cuyo propósito esencial es la mejora continua de dicha calidad.

La necesaria relación entre la autoevaluación y la calidad educativa, es objeto de análisis a la hora de plantear las reflexiones pertinentes sobre la autoevaluación educativa en general y la autoevaluación de directores y docentes en particular.

Las investigadoras hacen objeto de análisis dos conceptos básicos: autoevaluación y calidad educativa, planteando una propuesta especialmente pensada para la autoevaluación de instituciones educativas, desde la perspectiva de la administración y organización y de la acción de directores y docentes. El planteamiento teórico y la aplicación de una metodología investigativa, sustentan el diseño de la referida propuesta técnica, cuya implementación contribuiría a definir claramente los estándares de calidad que regulen el quehacer administrativo y educativo, con el propósito de alcanzar calidad, lo cual redundaría en beneficio de estudiantes y comunidad educativa.

INTRODUCCIÓN

La calidad en el sistema educativo salvadoreño, específicamente en el sector oficial, ha sido y sigue siendo un tema cuestionado por diversos sectores de la sociedad ya que aquella no satisface las expectativas de los usuarios. La sociedad, en general, requiere de una educación integral, que capacite a sus ciudadanos y ciudadanas para afrontar los retos del nuevo milenio. Este requerimiento puede ser logrado a través de un proceso de autoevaluación, cuyos resultados tengan impacto real en los planes de mejora continua de las instituciones educativas. Además, puede generar un espacio en donde estudiantes, docentes y comunidad alcancen altos niveles de éxito. La presente investigación, por lo tanto, se centra en el estudio de la calidad educativa en relación a los procesos de autoevaluación en sus condiciones e interdependencias.

En este trabajo se investigaron las escuelas de sector públicos del distrito 06-05 de San Salvador. Las personas que habitan estos distritos son vendedores del Mercado de Mayoreo La Tiendona, Mercado Tinetti o trabajadores de las zonas aledañas. La población es de bajo recursos económico y además en este lugar se observa presencia de pandillas de diferentes denominaciones. Debido a esto existe un alto índice de violencia social y también adolescentes embarazadas.

Con respecto al trabajo de campo, se entrevistó a doce directores y se encuestó a 112 docentes de escuelas parvularias, centros escolares y un instituto nacional, los diez centros educativos restantes no permitieron el acceso a la investigación.

El Capítulo I, se refiere a las Concepciones Epistemológicas, subdividido en cinco secciones, cada una de ellas estructurada a fin de facilitar la comprensión global del capítulo. Se hace un análisis de los conceptos de administración, calidad y autoevaluación desde el abordaje de diversos autores.

El Capítulo II establece el Marco Contextual, en tres secciones que describen, respectivamente, el marco de referencia, la historia del objeto y el contexto de la investigación.

El Capítulo III se refiere a la Metodología, en cinco secciones, donde se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de datos. Además, se detalla el listado de doce instituciones educativas pertenecientes al Distrito Educativo 0605, cuya sede se localiza en el Instituto Nacional General Francisco Menéndez. A continuación se han presentado los resultados y conclusiones de la investigación.

Las evidencias encontradas a lo largo de la investigación ponen de manifiesto que existe en primer término, la necesidad de generar en las escuelas una cultura de autoevaluación, realizada por un equipo de autorreflexión integrado por representantes de todos los sectores de la comunidad educativa.

En segundo término, que efectivamente, las formas en que se desarrolle la administración y la organización influye en la búsqueda de la calidad en las instituciones educativas.

Este trabajo concluye con una propuesta de autoevaluación que pretende contribuir a los procesos de mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas del sector público. A fin de obtener una apreciación objetiva del contenido de esta propuesta, ésta fue sometida al análisis de diez profesionales de la educación, entre directores de centros educativos, catedráticos universitarios y estudiantes de posgrado.

CAPÍTULO I. CONCEPCIONES EPISTEMOLÓGICAS

1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

El propósito esencial de la Administración es mejorar los métodos de producción, a fin de optimizar los recursos para maximizar los resultados en una organización, (Gallardo-Gallardo, 2011). Tomando en cuenta que la escuela es una organización con objetivos bien definidos, en los últimos años, diversos autores han señalado que visualizar la escuela desde perspectivas administrativas, ofrece la posibilidad de cumplir con los objetivos de calidad y equidad en educación, involucrando aspectos esenciales de la gestión y organización del sistema educativo. (Aguerrondo, La escuela como organización inteligente, 1996).

Para una mejor comprensión de los conceptos de administración, calidad educativa y autoevaluación, es necesario revisar brevemente la evolución histórica del pensamiento administrativo, como fundamento de la administración actual, específicamente en el campo de la educación.

1.1.1. ADMINISTRACIÓN

Según Gallardo-Gallardo (2011), el teórico Adam Smith, se dedicó a investigar los efectos de la revolución industrial en el sistema de fabricación, concluyendo que la diferencia en el rendimiento con respecto a la producción artesanal, se debía al grado de especialización de los trabajadores. En otras palabras, a mayor especialización del obrero, mayor desempeño.

Estas conclusiones orientaron las investigaciones de otros teóricos como W. Taylor, Frank y Gilbreth y Gantt, cuyos aportes fundamentaron la denominada Administración Científica, que pretendía la aplicación del método científico en la dirección de la organización para aumentar su productividad.

Posteriormente, los trabajos del francés Fayol y el alemán Weber influenciaron la Teoría de la gerencia administrativa, (Gallardo-Gallardo, 2011) que pretendía sumar a una estructura organizativa de mayor productividad, un sistema de control eficiente y eficaz. Entre 1930 y 1955, teóricos como Owen y Mayo, sustentaron el

enfoque de las Relaciones Humanas, que, en general, proponía que un trabajador satisfecho, es un trabajador productivo.

En los años 60's, surgió la **teoría general de sistemas**, la cual plantea que una organización es un sistema abierto, dependiente de los recursos del exterior, que mediante una serie de procesos que se transforma en un producto o servicio que devuelve al entorno para que sea adquirido por los clientes (Katz y Kahn, 1966) citado por (Gallardo-Gallardo, 2011, pág. 8)

Entonces la escuela puede ser vista como una empresa o un sistema donde cada elemento forma parte de un todo, y que todos trabajan por un solo objetivo, educar a los futuros ciudadanos que serán capaces de enfrentar con éxitos los desafíos de su vida diaria.

Para realizar este trabajo se han tomado en cuenta que las escuelas parvularias, los centros escolares, los institutos de educación media, son subsistemas dentro del Sistema Educativo Salvadoreño; por lo tanto, para los efectos de esta investigación, se considera la Teoría General de Sistemas como la principal fuente teórica en relación al concepto de administración educativa, la cual se entenderá como “el proceso de planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema”. (Martínez Aguirre, 2012, pág. 11).

1.1.2. CALIDAD EDUCATIVA

Etimológicamente la palabra **calidad** deriva del latín *qualitas* y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, significa: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

En el Documento “Educación para Todos: El imperativo de la Calidad (UNESCO, 2002); se plantea que la definición de calidad se sustenta en dos objetivos: el primero parte de la base de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas

educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos, y por lo tanto estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta; el segundo hace énfasis en la función de la educación para promover los valores compartidos en común y el desarrollo creativo y afectivo de los educandos.

La calidad educativa, según diversos autores, puede ser definida a través de la identificación de los factores que influyen en ella. En su informe, la UNESCO (UNESCO, 2004, pág. 21), propone cinco factores: “los educandos, cuya diversidad es preciso tener en cuenta; el contexto socioeconómico nacional; los recursos materiales y humanos; el proceso de enseñanza y aprendizaje; los resultados y beneficios de la educación”

Por su parte, Alejandro Tiana amplía la lista de factores que favorecen la calidad de un sistema educativo: “la cualificación y la formación del profesorado, la programación docente (referida esencialmente al desarrollo del currículo por los profesores y por los centros educativos), los recursos educativos y la función directiva, la innovación y la investigación educativa, la orientación educativa y profesional”. (Tiana, 2011, págs. 117-118)

La autora Inés Aguerrondo define la calidad en educación a través de “los siete lenguajes de la modernidad” (Aguerrondo, El nuevo paradigma de la educación para el siglo, 1999), ella afirma que “calidad de la educación es que todos los estudiantes, al llegar a la terminación de su educación obligatoria hayan logrado:

1. Altas competencias en lectura y escritura.
2. Altas competencias en cálculo matemático y resolución de problemas.
3. Altas competencias en expresión escrita.
4. Capacidad para analizar el entorno social y comportarse éticamente.
5. Capacidad para la recepción crítica de los medios de comunicación social.
6. Capacidad para planear, trabajar y decidir en grupo.

7. Capacidad para ubicar, acceder y usar mejor la información acumulada.

En conclusión, es posible afirmar que la calidad educativa se puede evidenciar a través de una serie de rasgos presentes, tanto a nivel macro como a nivel micro de un sistema educativo.

1.1.3. AUTOEVALUACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La evaluación de la calidad educativa se incorpora en el Sistema Educativo de El Salvador a partir de los noventas, momento en que se sancionan una serie de Leyes como la Ley General de la educación y la Ley de la Carrera Docente, que regulan el quehacer educativo, como resultado de la Reforma Educativa en Marcha.

El concepto de autoevaluación institucional se vuelve de uso común a través de los procesos de acreditación a los que deben someterse las Instituciones de Educación Superior, tal como lo establece desde 1995 la Ley de Educación Superior. Entonces, la autoevaluación institucional adquiere un valor específico para las IES, puesto que se considera un requisito indispensable para el cumplimiento del proceso de acreditación, como lo establece el Art. 19 del Reglamento Especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. (MINED, Decreto Ejecutivo No. 15, 2008)

En los centros escolares desde Parvularia hasta Bachillerato, por el contrario, la autoevaluación como herramienta para asegurar la calidad es una actividad que aún no toma forma. A partir del año 2003, en los centros escolares salvadoreños se implementó un proceso de autoevaluación, conocido entonces como Pausa Pedagógica; en los años siguientes, la práctica ha ido evolucionando hasta establecerse, en la actualidad, como Reflexión Pedagógica, que se realiza tres veces durante el año lectivo y que involucra la utilización de tiempo en el que el personal directivo, docentes, familias y el estudiantado deben reflexionar conjuntamente sobre el proceso de implementación del Programa Escolar Anual (PEA) y los resultados establecidos para el período del año lectivo en que se realice. (MINED, Docentes en Reflexión Pedagógica, 2003)

Reflexionar es pensar, pero en el campo de la educación, reflexionar implica analizar lo actuado, tomar decisiones, llegar a acuerdos sobre mejoras o incluso, redefinir el curso de las actuaciones, a fin de concretarse en un proceso de autoevaluación.

Según algunos autores, entre ellos Van Manen (Van Manen, 1995), la reflexión se entiende como una experiencia humana, caracterizada por un alejamiento de la situación; es decir, tratar de ver la situación desde afuera y a la vez, desde la perspectiva de todos los actores. Esto constituye un desafío, dada la casi inexistente cultura auto evaluativa entre docentes, que les impulse a reflexionar en forma crítica sobre lo que están haciendo cuando enseñan así como la práctica y significado de las experiencias pedagógicas.

En este sentido, Van Manen (Van Manen, 1995)¹ considera que la reflexión en el campo pedagógico es compleja y múltiple, por lo tanto el autor diferencia cuatro niveles: **La Observación**, propio del sentido común, parcialmente formado por el hábito y por una racionalidad intuitiva, pre-reflexiva, el nivel de la vida cotidiana. **La Problematización**, sobre las experiencias prácticas cotidianas donde se asignan motivos, reglas y principios prácticos mediante el lenguaje. **La indagación** donde se reflexiona de forma más sistemática sobre la experiencia propia y las experiencias de otros: en él se desarrollan comprensiones teóricas y percepciones críticas sobre la acción cotidiana, en este nivel se pueden usar las teorías existentes para dar mayor sentido a la reflexión. Y finalmente, la **Meta-reflexión** sobre la reflexión misma, que tiene como objeto captar la naturaleza del conocimiento y cómo éste puede aplicarse a la comprensión de la acción práctica.

La autoevaluación institucional requiere de la participación de todos los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto, hay que definir que los criterios de evaluación del proceso educativo son distintos para el aprendizaje y la enseñanza. Los del aprendizaje comprenden no sólo la incorporación por parte del sujeto de unos ciertos contenidos provenientes del exterior complejo, sino también asimilar información de la realidad a determinadas

¹ Traducción libre por las investigadoras

estructuras en el cerebro que luego permiten, a partir de la evocación de esa información incorporada, comprender nuevas realidades (Torres J. , 2010). Los criterios de la enseñanza se refieren a la medida en que la pedagogía tenga influencia facilitadora sobre las oportunidades de los estudiantes para expresar y desarrollar dichas habilidades.

La evaluación de un proceso de esta naturaleza requiere que los docentes reflexionen: tanto en los procesos de aula como sobre ellos, independientemente de las evaluaciones que realicen sobre los resultados de aprendizaje. En este sentido, la pedagogía ha de ser, en sí misma, un proceso reflexivo.

La introducción de los principios del Estado de derecho en los centros escolares del sector público, han forzado el establecimiento de la autoevaluación como una práctica indispensable que garantiza la transparencia en la rendición de cuentas que cada institución educativa debe presentar periódicamente ante su respectiva comunidad educativa, dado que la educación formal es una obligación del Estado que la organiza y la distribuye en cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución de la República.

Por lo tanto, el Ministerio de Educación pone mucho empeño en evaluar cuanto en la escuela sucede y en pedir cuentas sobre aquella prestación social con la que el Estado está comprometido social, económica y políticamente. Sin embargo, los procedimientos para regular la autoevaluación institucional en los centros escolares aún no se han definido claramente, se carece de fundamentos precisos que permitan uniformar esta práctica a nivel nacional.

Según la experiencia de algunos autores, cuando la evaluación interna es fruto de una información compartida puede constituirse, en expresión de Adela Cortina (1991: 224) en "momento moral -humanizador- por excelencia" citada por (Méndez, 1997). El análisis objetivo y el diálogo abierto fundamentan dicho procesos no tanto para rendir cuentas (accountability) según lo exige el MINED, sino que prioritariamente por el aseguramiento de la calidad educativa a la que tienen derecho los y las estudiantes.

La autoevaluación institucional sustenta el desarrollo del propio Centro en cuanto tal y no sólo por cumplir con la obligatoria rendición de cuentas; por lo tanto, viene a ser parte del quehacer educativo, informando sobre lo que sucede dentro porque interesa a todos, y no como intromisión, injerencia o una forma de ejercer el poder al interior del centro escolar.

La autoevaluación, al enfocarse en cuestiones claves, desafíos y posibilidades de cualquier institución educativa, pretende ser una respuesta a cómo deben auto organizarse los centros escolares para hacer posible la adquisición y el uso efectivo del conocimiento derivado de la práctica individual para modificar y mejorar las prácticas colegiadas. En definitiva, se trata de buscar la mejora de la calidad de las prácticas organizativas y educativas como contribución al desarrollo institucional.

1.2. ENFOQUES Y CATEGORÍAS

A partir del documento “Metodología de la Investigación” de Hernández Sampieri, se ha optado por los componentes metodológicos siguientes:

La identificación del paradigma, que en este caso es el interpretativo, porque se pretende contribuir a ampliar la comprensión de una realidad existente en la actualidad, a través de una propuesta para la implementación de un Modelo de Autoevaluación de los centros escolares del sector público.

Selección del enfoque cualitativo descriptivo, por cuanto se pretende investigar la relación entre autoevaluación de los centros escolares y calidad educativa.

La investigación se realizará en las siguientes fases:

- Levantamiento de un diagnóstico para conocer la realidad educativa del distrito educativo 06-05.
- Búsqueda de información bibliográfica sobre los temas a investigar por categorías.
- Análisis de bibliografía recabada a partir de las categorías
- Elaborar la propuesta final del modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa

Para tener un acercamiento a la realidad del fenómeno en investigación, se aplicaron cuestionarios y listas de cotejo para diagnosticar y conocer la realidad educativa del sector oficial y su incidencia en la calidad educativa actual.

El alcance de esta investigación ha sido descriptivo ya que se ha pretendido especificar las propiedades y características de la autoevaluación como herramienta para el aseguramiento de la calidad educativa. (Hernández Sampieri, 2006)

1.3. OBJETO DE ESTUDIO

1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el modelo de autoevaluación que rige el funcionamiento de los Centros Escolares del sector público como herramienta para el aseguramiento de la calidad Educativa?

En la presente investigación será abordada una propuesta para la implementación de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa. Con este propósito se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las características del modelo de autoevaluación desarrollado actualmente en el Sector oficial?
2. ¿Cuáles son los estándares de calidad educativa que rigen al Sistema Educativo Salvadoreño?
3. ¿Es necesario estandarizar un modelo de autoevaluación para el sector oficial del sistema educativo salvadoreño?

1.3.2. OBJETIVOS

1.3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Fundamentar un modelo de autoevaluación que regule el funcionamiento de los Centros Escolares del sector público, como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.

1.3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Diagnosticar el estado de la educación en los centros escolares del sector oficial y el modelo de autoevaluación que rige su funcionamiento.
- 2- Describir el modelo de autoevaluación que rige el funcionamiento de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.
- 3- Elaborar una propuesta de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.
- 4- Validar la propuesta de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público, entre las instituciones investigadas.

1.4. OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación consistió en hacer un diagnóstico del estado de la educación en los centros escolares del sector oficial y el modelo de autoevaluación que rige su funcionamiento. A continuación, describir el modelo de autoevaluación que rige el funcionamiento de los centros educativos mencionados. Finalmente, elaborar una propuesta de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público y validar la propuesta del modelo de autoevaluación entre las instituciones investigadas.

Para el logro de los propósitos arriba citados, fueron abordados docentes y directores, además de diversos profesionales de la educación, con respecto al tema de calidad educativa.

1.4.1. Antecedentes jurídicos de la Evaluación y Autoevaluación.

A partir de la aprobación del cuerpo de leyes vinculadas a la Transparencia gubernamental, ha quedado establecido que es un derecho de los ciudadanos y un deber del Estado la rendición de cuentas, sin embargo, la falta de un verdadero y sistemático proceso de evaluación a procesos y resultados, no permite medir objetivamente su impacto en los estudiantes en particular y en el sistema educativo en general, y por lo tanto, se carece de bases que fundamenten apropiadamente la toma de acciones. No se trata de culpar al docente por todos los males del sistema, sino de definir claramente los límites de su incidencia en él y cómo influyen los demás actores y factores del proceso de enseñanza-aprendizaje. En otros países, por ejemplo, la medición del desempeño docente está ligada a un programa de incentivos económicos y profesionales, como es el caso del programa SNED (Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados y de aquellos regidos por el Decreto Ley N° 3166 de 1980) de Chile, que busca mejorar el desempeño o productividad de los docentes a través de un incentivo monetario o bono.

En cierto momento, la Ley de la Carrera Docente estableció un sistema de incentivos al desempeño de los docentes de centros educativos oficiales, a través del cual se les otorga un reconocimiento económico en el mes de junio, y otro en el mes de diciembre, el cual depende del resultado obtenido del rendimiento académico de los estudiantes, en la Prueba de Aptitudes y Aprendizaje de Egresados de Educación Media (PAES). (Art. 33, Ley de la Carrera Docente) Los legisladores observaron más adelante que este artículo se contradecía con lo dispuesto en la Ley General de Educación en el Art. 57, el cual establece que la finalidad de dicha prueba es: “Medir el aprendizaje y aptitudes de los estudiantes que permita establecer su rendimiento y la eficacia en las diferentes áreas de atención curricular...”, Y no evaluar el desempeño docente.

El Decreto Legislativo N° 403 del uno del mes de julio del año dos mil diez legisló la reforma siguiente a la Ley de la Carrera Docente, Art. 33-A: “Se establece una bonificación al desempeño de los docentes de centros educativos oficiales, debiendo otorgar a todos los docentes, un bono en el mes de junio y un segundo bono en el mes de diciembre.

El Ministerio de Educación aplicará y regulará todo lo relativo a dichos bonos otorgados a los docentes, pero en ningún caso podrán otorgarse cuando se encontraren suspendidos o inhabilitados por sanciones impuestas por la Junta de la Carrera Docente, debido a faltas graves o muy graves establecidas en esta ley.”

Esta reforma a la normativa jurídica le ha restado efectividad a cualquier intento de medir el desempeño docente e incentivarlo con una bonificación. Los (as) docentes reciben ambos bonos anuales, tanto si su desempeño es óptimo, como si es mediocre.

Al margen de esto, la necesidad de evaluar es un imperativo. Por lo tanto, se debe implementar una estrategia para llevar el proceso evaluativo a las instituciones oficiales. Pero este proceso debe comenzar con un autoestudio basado en estándares específicos, orientados hacia el logro de la calidad educativa. Por lo tanto, en esta investigación se ha comparado el modelo derivado del programa chileno, el cual utiliza cuatro pautas de evaluación: Autoevaluación, portafolio, entrevista por par-evaluador e informe de referencia de terceros distribuidas en dimensiones. También se ha comparado con el modelo de México; el cual se evalúa también a partir de dimensiones.

Con estos insumos, se pretende fundamentar una propuesta para la implementación de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.

1.4.2. La evaluación y los tipos de evaluación

La concepción de la escuela ha evolucionado mucho en los últimos años, con los avances científicos y tecnológicos. En las primeras décadas del siglo pasado, el aprendizaje se desarrollaba a partir de una simple planificación; a medida la población ha ido creciendo, en El Salvador la escuela también ha pasado a ser no

sólo un conjunto de aulas, sino complejos educativos que atienden desde primer grado hasta noveno e incluso Parvularia y bachillerato.

Según el libro “La Evaluación de Impacto en la Práctica” (Banco Mundial Paul J. Gertler, 2011) los programas y las políticas de desarrollo suelen estar diseñados para conseguir resultados como, por ejemplo, aumentar los ingresos, mejorar el aprendizaje o reducir la enfermedad. Entonces la necesidad de evaluar a las escuelas es algo vital. Por lo tanto, una de las herramientas más útiles para asegurar la calidad educativa de los centros escolares es la autoevaluación.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación del modelo de autoevaluación que rige actualmente en el sistema educativo salvadoreño y su influencia en el logro de la calidad educativa, ha respondido a la necesidad de elevar a niveles satisfactorios dicha calidad en cada centro escolar.

En el documento “¿Qué ruta tomamos?”, se define la autoevaluación como: “un conjunto de acciones organizadas internamente con el propósito de responder a las siguientes interrogantes: “¿Cómo estamos?”, “¿Por qué estamos así?”, “¿Qué compromisos podemos asumir para mejorar?”. Básicamente, la autoevaluación es una forma interna de diagnóstico orientado esencialmente a la mejora de la calidad.” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008, pág. 20) . Esta definición pone de manifiesto la relevancia que puede adquirir un proceso auto evaluativo que se ponga en acción en las diversas instituciones educativas, toda vez que los actores participantes de este proceso, realicen una profunda reflexión a fin de proponer criterios para medir la calidad de los servicios educativos que ofrecen.

Por esta razón, la autoevaluación se convierte en una opción para medir resultados, ya que, de entrada, asegura al profesorado una mayor objetividad para interpretar los datos obtenidos. La implementación de un modelo de autoevaluación permitiría optimizar la planeación desde el Ministerio de Educación hacia las cinco mil escuelas que conforman el sector oficial; además, se facilitaría evaluar las políticas educativas actuales y por consecuencia lógica, proponer acciones que mejoren la

calidad educativa de las Escuelas salvadoreñas. Finalmente, serviría como un componente necesario en la rendición de cuentas de los Centros Escolares.

La Propuesta para la implementación de un modelo de autoevaluación de los Centros Escolares del sector público como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa se fundamenta en la necesidad de sistematizar un proceso que garantice la toma de acciones de mejora.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 La Evaluación

La evaluación ha ido evolucionando a lo largo de los años. Esta ha sido concebida como una manera de señalar los errores de los demás. Por evaluación entienden algunos autores el control del éxito o fracaso de programas, proyectos o instituciones (Van Manen, 1995), en el sentido de identificar y medir resultados pero no para tomar decisiones. A pleno siglo XXI la evaluación se debe de ver como una manera de medir los procesos para mejorarlos.

Las características de la evaluación son las siguientes:

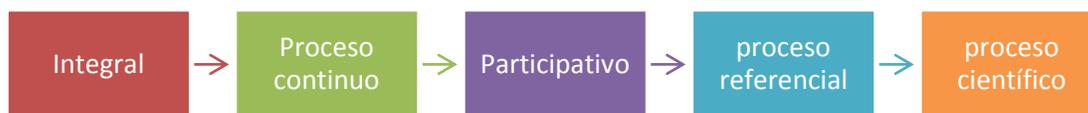


Ilustración 1. Características de la evaluación

En la actualidad el evaluar se ha vuelto más importante cada día, todas las personas evalúan. Los seres humanos evaluamos para tomar decisiones (Federal, 2009). Los seres humanos queremos medir todo a través de un número siguiendo por lo general una escala del 1 al 10, tomando en cuenta que uno es lo peor y el diez es excelente.

Para tener un concepto más claro de Evaluación se han analizado las definiciones propuestas de diferentes autores:

Tabla 1. Definiciones de Evaluación

DEFINICIÓN	Autor
La evaluación permite contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr metas a corto y mediano plazo, y atacar las deficiencias encontradas	Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaría de Educación Pública de México
“La evaluación es una ciencia social de gran actualidad cuyo ingente potencial no se discute, pero que aún no ha llegado a su rendimiento óptimo. Se vale de los métodos y el instrumental de la investigación social, pero no basta el conocimiento de estos para lograr el desempeño de las funciones que requiere el evaluador, pues su marco de acción es, sin duda, de una complejidad diferente”.	(Carol H. Weiss, 1985 citada por (Correa Uribe, 1996)).
La evaluación, como elemento regulador de la prestación del servicio educativo permite valorar el avance y los resultados del proceso a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad, es decir, mejora la calidad educativa.	Gestión educativa: retos, fundamentos y competencia Alicia García Bejarano (García Bejarano, 2012)
La Evaluación “es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”.	(MINED, Instrumento de subsistema de Evaluación, Noviembre 2009)

En este trabajo se manejará la siguiente definición de evaluación:

La Evaluación “es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”. (MINED, Instrumento de subsistema de Evaluación, Noviembre 2009)

Según Santiago Correa (Correa Uribe, 1996) la evaluación tiene los siguientes Principios:

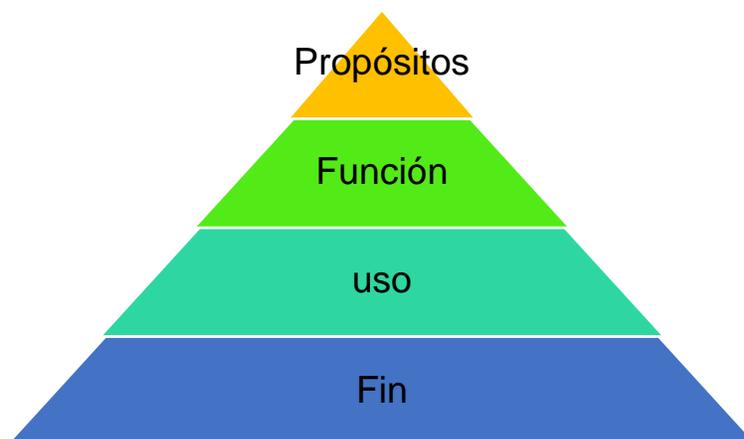


Ilustración 2. Principios de Evaluación

Cuando se habla de evaluación de la educación se refiere a evaluar, la escuela desde un contexto como una empresa, un todo bajo tres dimensiones, pedagógica (es decir los aprendizajes), administrativa (la forma que se organiza los recursos), y curricular (respecto a programas de estudios)

Según diversos autores, existen varios tipos de evaluación:

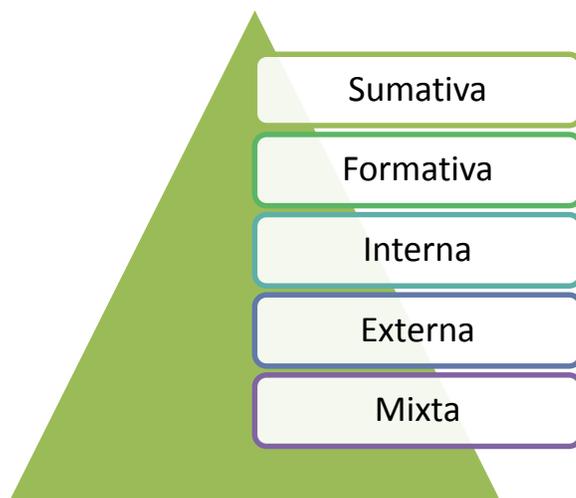


Ilustración 3. Tipos de evaluación

Esta investigación se centra en un tipo concreto de evaluación, como es la autoevaluación; a partir de la cual da comienzo el proceso de mejora continua en el que cada institución educativa puede identificar el nivel de logro de su gestión para implementar, en forma progresiva pero constante, las acciones necesarias para alcanzar un nivel de calidad más elevado.

2.1.2. LA AUTOEVALUACIÓN

Según el diccionario “La autoevaluación es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito pedagógico.” (abc, 2014) Partiendo de esta definición se puede percibir la autoevaluación como un proceso que ayuda a mejorar la calidad de trabajo que se está realizando.

La autoevaluación aplicada a las escuelas permite diagnosticar el estado de la institución educativa y en base a esta se pueden tomar decisiones. Dicha radiografía muestra cómo se va en cuestión de objetivos, planes, programas.

En un proceso de autoevaluación se espera la participación de todos los actores de la comunidad educativa, lo cual posibilita el desarrollo de una visión en común, más constructiva y reflexiva. El propósito es visualizar en términos reales, cómo se viene realizando la labor educativa; la redefinición de prioridades y la construcción de estrategias de mejora que generen compromisos en la Institución Educativa completa.

La auto-evaluación como un proceso de auto-reflexión que permite mejorar los procesos se centra en los siguientes criterios: (Pardo Camarillo, 2013)



Ilustración 4. Criterios de la Auto-Evaluación

Según (Donoso, 2011) la evaluación es “una reflexión crítica sobre los componentes y los intercambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de determinar cuáles están siendo o han sido sus resultados y poder tomar así, las decisiones más adecuadas para la positiva consecución de los objetivos educativos”.

Para ellos la autoevaluación debe ser una reflexión crítica para poder tomar decisiones a partir de los resultados. También plantean una diferencia entre a quien se evalúa y que se evalúa.

Tabla 2. Qué evaluar y a quién

Que se evalúa	A quién se evalúa
<ul style="list-style-type: none"> -objetivos - contenidos - actividades - recursos - metodología 	<ul style="list-style-type: none"> -alumnos - profesores - centro y comunidad educativa - sistema educativo

La autoevaluación no se limita a evaluar y a reflexionar. Ella exige tomar decisiones pero ¿para qué tomar decisiones? La respuesta la da la UNICEF en su libro “La autoevaluación de la calidad educativa de las escuelas primarias” menciona que **esta actividad debe ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora de la calidad educativa en la escuela.** (Duro, 2011)

La autoevaluación planteada por la UNICEF invita a que todos formen parte de ella y esta se representa en el siguiente gráfico:



Ilustración 5. Participantes de la autoevaluación

Según Garín la autoevaluación en las escuelas es importante porque:

- permite reflexionar sobre lo que se hace
- facilita la coordinación vertical y horizontal
- ayuda a comprender lo que sucede
- impulsa el diálogo y la participación
- permite tomar decisiones racionales
- impide solapamientos
- ayuda a incidir sobre lo que considera sustancial

- permite corregir los errores
- ayuda a intensificar el esfuerzo en lo esencial
- permite aprender nuevas cosas
- hace ganar en coherencia al equipo docente
- se convierte en un ejemplo para los alumnos
- ayuda al perfeccionamiento del profesorado (Santos Guerra, 1993b:4-5).

Es importante recalcar que a lo largo de los años, el estudiante ha sido el sujeto de los procesos evaluativos; a los docentes y la escuela no se les ha obligado a dar cuentas sobre la calidad educativa. En la escuela del siglo XXI, el director como líder tiene que administrar la escuela de una manera eficaz y eficiente; por ello, autoevaluar la escuela le ayudará a mejorar para tomar decisiones que sean de impacto y que realmente ayuden a mejorar la calidad educativa.

Muchas veces, cuando los y las estudiantes no logran los resultados deseados, se produce un círculo vicioso, donde padres y madres de familia culpan a los docentes y éstos a los estudiantes. La autoevaluación debe ser una herramienta que les permita a todos los miembros de la comunidad educativa darse cuenta como están y en base a esos resultados tomar decisiones que reorienten su gestión. Además, les permitiría mejorar todas las dimensiones de la escuela, desde una percepción más amplia; no se puede ignorar que, para muchos docentes y directores, evaluar es sinónimo de fiscalizar. Es importante sensibilizar a la comunidad educativa en el rol que tiene la autoevaluación, fundamentalmente, para que cada uno de sus miembros se comprometa con el cambio y la mejora continua.

2.1.2. LA MEJORA CONTINUA

La mejora continua consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor.

Cuando se habla de mejora continua este término se refiere a un proceso de cambio (Donoso, 2011). Las escuelas que implementan un plan de mejora continua están en constante actualización y evaluación, ya que para ellos la calidad es posible bajo una utopía algo que se puede llegar cerca, pero siempre se tiene que seguir mejorando para llegar allá por ejemplo: para una escuela la calidad podría ser que

todos los alumnos aprueben la PAES. Al cumplirla, el nuevo objetivo podría ser que todos la pasan con ocho y así seguir poniéndose más metas que le permitan elevar la calidad de sus egresados, tratando de cumplir las expectativas de los alumnos, padres de familia y comunidad educativa.

2.1.3 La Calidad Educativa

Elena Cano García (Cano García, 1998) sostiene que la calidad es el diseño de las características intrínsecas. Para tener una mejor idea del concepto de calidad, el libro de “Instituciones formadoras de Docentes” define este término como un atributo o característica y lo explica de la siguiente manera:

Tabla 3. Características de la calidad

Calidad como atributo objetivo	Las características que posee el objeto de estudio, y calificado a partir de cierta evidencia.
Calidad como atributo que admite niveles o grados	Jerarquización de la calidad como alta, mediana y baja
Calidad como concepto multidimensional	Planteamiento de múltiples dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto institucional • La organización • Las personas y los recursos • La comunicación • Las funciones
Calidad como concepto multicriterial	Se deben identificar criterios que permitan dar una opinión basadas en hechos

2.1.4. MODELOS DE CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

En relación a los modelos de calidad educativa, se puede observar cierta variación en cuanto a la definición de términos utilizados por algunos autores. Otro punto que se debe señalar es que la estructura de los modelos de calidad varía de autor en autor; la mayoría presenta semejanzas, pero también existen notables diferencias.

2.1.4.1. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA (PROGRAMA ESCUELA DE CALIDAD) (Federal, 2009)

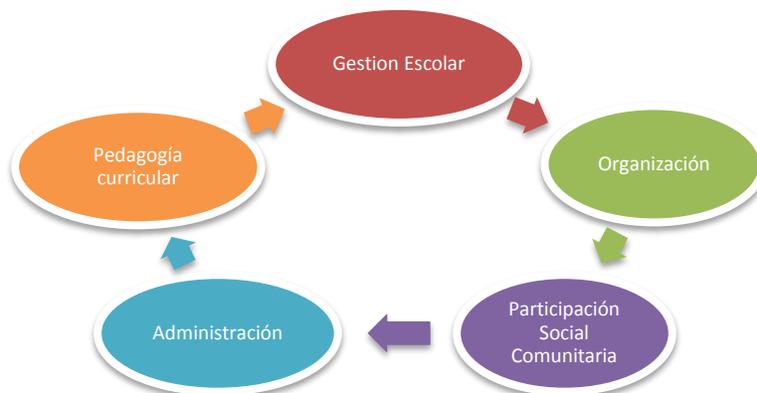


Ilustración 6. Modelo de Gestión Educativa Estratégica

2.1.4. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR (Federal, 2009)

Es un proceso permanente en donde se plantea: que se debe cambiar, cuales son las limitaciones y las cosas nuevas que hacer. En esta parte se presentan los criterios, para poder dividir un todo en más pequeño que permita dar un juicio de valor.

- **PEDAGOGÍA CURRICULAR** (Federal, 2009)

Esta dimensión se refiere al trabajo en el aula, en relación al desempeño del docente con los contenidos curriculares, su metodología la forma en que desarrolla habilidades y destrezas en sus estudiantes y construye un conjunto de valores dentro del aula. Básicamente describe el que hacer entre docente-estudiante y padre de familia en beneficio del desarrollo de competencias en los alumnos; Además de relacionarse íntimamente con la gestión pedagógica que realiza la escuela.

- **ORGANIZATIVA** (Federal, 2009)

Esta dimensión se refiere a la interrelación entre los miembros del cuerpo docente y de ellos con los padres de familia.

También se considera la asignación de responsabilidades a todos los autores educativos con el fin de mejorar sus procesos y resultados, evaluando periódicamente sus avances, modificando sus prácticas y estableciendo indicadores como evidencia de logro.

- **ADMINISTRATIVA** (Federal, 2009)

Esta dimensión analiza el tipo de acciones positivas o no que influyen en los procesos de enseñanza aprendizaje con el propósito de modificarla para mejorar el rendimiento educativo de los estudiantes y las prácticas docentes. Aquí se establece como una relación fundamental la relación de la supervisión escolar con las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

- **PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA**

Esta dimensión involucra la participación de todos los miembros de la comunidad educativa alrededor de la escuela, sean o no padres o madres de familia. Su análisis permite identificar la forma en que dichos miembros conocen y comprenden y satisfacen las necesidades de los padres de familia, de tal manera que facilite la integración y participación en las actividades del centro escolar especialmente aquellas que favorecen los aprendizajes de los estudiantes.

2.1.4.2. MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE CHILE

(Chile M. d., S.F.)

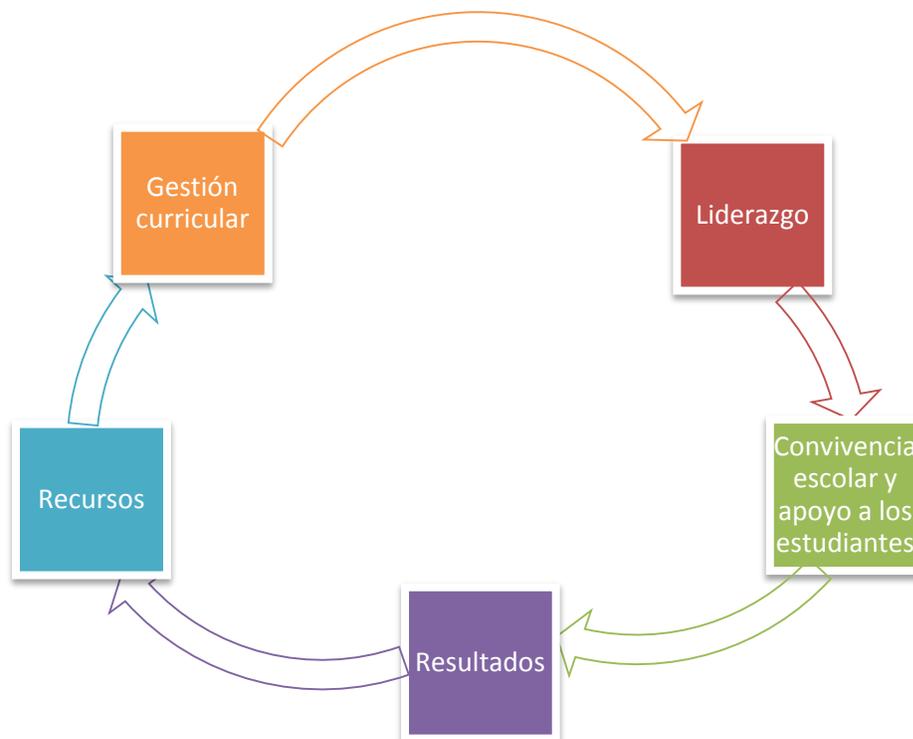


Ilustración 7. Modelo de Gestión Educativa (Chile M. d., Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, S.F.)

- **LIDERAZGO**

Conjunto de prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los autores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales

- **GESTIÓN CURRICULAR**

Se define como una serie de prácticas del centro escolar para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

- **CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES**

Son todas aquellas prácticas que lleva acabo la institución educativa para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

- **RECURSOS**

Es una serie de prácticas de la institución educativa cuyo propósito es asegurar el desarrollo de los docentes y auxiliares; a la vez que se apoya la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

2.2. HISTORIA DEL OBJETO

En esta investigación se ha profundizado en la autoevaluación y la calidad educativa como herramientas que permitirán mejorar la educación en el país. Por lo tanto, es necesario ubicar ambos conceptos en el devenir histórico del sistema educativo salvadoreño.

2.2.1. Autoevaluación

La sistematización de la educación formal en El Salvador ha sido un proceso largo, razón por la cual, los propósitos de búsqueda de la calidad se han planteado desde hace muy poco tiempo. Las primeras reformas educativas (Joao, 1999) se orientaron hacia la organización de la oferta educativa y la formación de docentes.

La finalización de la guerra civil en El Salvador se obligó a las autoridades de educación de ese momento, a retomar la modernización del Sistema Educativo. Una

de las primeras reflexiones acerca de la problemática educacional salvadoreña, planteó la necesidad de buscar calidad en los resultados del referido Sistema, a través de un mejor sistema de evaluación de los aprendizajes.

En respuesta a la necesidad de mejorar la calidad en el Sistema Educativo Salvadoreño, en el año de 1993 el Ministerio de Educación, a cargo de la Licda. Cecilia Gallardo de Cano, fundó la Unidad de Análisis de la Calidad Educativa (UACE) (Castro de Pérez, 1996). Esta unidad tenía como objetivo primordial establecer un Sistema de Evaluación en la Calidad Educativa, cuyos resultados fundamentaran la toma de decisiones, así como la retroalimentación del proceso de desarrollo de las diferentes acciones educativas, contempladas en los proyectos educativos que ya se estaban formulando, como la Educación Acelerada, la educación de adultos y el programa EDUCO.

La Unidad de Análisis de la Calidad de la Educación debía cumplir con las funciones siguientes (Castro de Pérez, 1996):

- 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.

Los procesos evaluativos se referían al desarrollo de proyectos, pero no se mencionaba el quehacer docente como factor de calidad en la educación; por lo tanto, no se le tomaba en cuenta para ser evaluado.

2.2.1. 1. Reforma Educativa en Marcha

En materia de evaluación de los aprendizajes, esta reforma instituyó la Evaluación Estandarizada, mejor conocida como Prueba de Aprendizajes y Aptitudes PAES, con el propósito de que fuera considerada como indicador universal del sistema educativo nacional (Joao, 1999).

2.2.1.2. La evaluación durante el quinquenio 1999-2004

La perspectiva del mejoramiento de la calidad educativa se basaba en la evaluación externa de los procesos y resultados educativos. Esta visión impulsó la fundación del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Aprendizajes, y la introducción del Sistema Nacional de Evaluación de los Aprendizajes (SINEA), cuya finalidad consistía en el proceso y análisis de la información de varias pruebas (Ministerio de Educación de El Salvador, 2002-2003):

- a) La Evaluación de Logros de Aprendizaje para la Educación Básica y la investigación de los factores asociados a los mismos;
- b) La PAES Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media;
- c) La ECAP Evaluación de las Competencias Académicas y Pedagógicas de los Estudiantes que finalizan la Carrera de Profesorado en las universidades;
- d) Otros programas y proyectos de apoyo al desarrollo curricular, como la Evaluación al Desempeño Educativo Institucional (EDI) (Ministerio de Educación de El Salvador, 2002-2003, págs. 3-5)

Este último programa involucraba la visita de evaluadores a los centros educativos, para verificar el cumplimiento de una serie de indicadores, cuya valoración equivalía a una calificación. Esta calificación se basaba en los resultados del desempeño de director, docentes y estudiantes.

2.2.1.3. Plan Nacional Educativo 2021.

Durante el quinquenio 2004-2009, el ministerio de educación salvadoreño, lanzó una nueva estrategia denominada: “¿QUÉ RUTA TOMAMOS?”, con la finalidad de contribuir a impulsar cambios mayores en el funcionamiento de la educación salvadoreña. El desarrollo de dicha estrategia concedería más autonomía a los centros educativos, para facilitarles que encontraran por sí mismos “el camino hacia una enseñanza ejemplar” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008).

El documento “¿Qué ruta tomamos?”, proponía para el logro de la mejora de los centros educativos, tres componentes: 1. La medición de indicadores educativos; 2.El desarrollo de la autoevaluación; 3. La Asistencia técnica interna o externa.

De ellos, resulta de interés el segundo componente, con el que se pretendía dar respuesta a las preguntas siguientes: “¿Cómo estamos?, ¿Por qué estamos así? y ¿Qué compromisos asumimos para mejorar?”. El documento describe la autoevaluación como “una forma interna de diagnóstico orientado esencialmente a la mejora de la calidad” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008). El MINED afirmaba que la ejecución de este componente, permitiría a los centros educativos definir las acciones de mejora y el seguimiento de las mismas. Además, proponía que la autoevaluación podía convertirse en una de las mejores formas para aprender y mejorar, utilizando formas creativas (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008).

2.2.1.4. PLAN SOCIAL EDUCATIVO “VAMOS A LA ESCUELA”

Entre los programas del Plan Social Educativo, la calidad educativa sigue ocupando un lugar de relevancia, ya que constituye una de las finalidades de dichos programas. Una de las acciones donde se evidencia la práctica de la autoevaluación, es la aplicación de la rúbrica para evaluar, co-evaluar y autoevaluar el desempeño docente en la realización de los proyectos educativos. Según la Guía de Actualización Metodológica para docentes, la rúbrica es “un esquema elaborado por el docente o evaluador para guiar el análisis de los productos o procesos de avance de un proyecto educativo, que incluye una escala de medida fija con descripciones claras del desempeño para cada punto de la escala” (Portillo Q., 2011).

El Plan Social Educativo concede relevancia a la evaluación escolar como el producto de la autoevaluación y la co-evaluación del estudiantado y el personal docente. Estos procesos fundamentan la transparencia en la rendición de cuentas hacia la comunidad, que no solo se refiere a la liquidación de recursos financieros sino también a los resultados de los procesos pedagógicos y de gestión escolar. (MINED, 2013)

2.2.2. Calidad Educativa

Tal como lo afirma la OEI, en El Salvador la búsqueda de la calidad es un proceso reciente en la historia. Recién finalizado el conflicto armado en El Salvador, el gobierno del entonces presidente Lic. Alfredo Félix Cristiani, a través del Ministerio de Educación, se dio a la tarea de identificar los problemas de mayor relevancia en el sistema educativo. Estos problemas se dieron a conocer en el Plan de Desarrollo Económico y Social 1989-1994 (Castro de Pérez, 1996):

- 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.

Con el propósito de ofrecer solución a estos problemas, durante el quinquenio 1989-1994 se trató de dar cumplimiento a los siguientes objetivos: (Castro de Pérez, 1996)

-“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”.

El tercer inciso de estos objetivos, establece claramente al mejoramiento de la calidad como uno de los propósitos formales del sistema educativo nacional. Este propósito se convirtió, como se verá más adelante, en uno de los ejes de la nueva Reforma Educativa.

2.2.2.1. Reforma Educativa en marcha

Los esfuerzos del Ministerio de Educación por llevar a cabo un proceso verdaderamente innovador se concretaron desde 1991 hasta 1997. Se planteó la necesidad de un “desarrollo curricular fundamentado en el Constructivismo, Humanismo y Compromiso Social” (Joao, 1999). Estos referentes teóricos fundamentaron la propuesta de cuatro ejes esenciales: 1) Ampliación de la Cobertura; 2) Mejoramiento de la Calidad; 3) Modernización Institucional y 4) Formación en Valores.

El eje de mejoramiento de la calidad contenía los elementos siguientes:

- Una nueva visión centrada en el "aprendizaje", desde la perspectiva constructivista, que pretende delegar una mayor responsabilidad al alumno en construir sus propios conocimientos a partir de sus vivencias y experiencias, personales y sociales.
- El despliegue de capacitaciones para maestros y directores, y en algunos casos relacionados al programa EDUCO capacitaciones para los padres y madres de familia; con el propósito de generar en el espectro educativo una nueva cultura de formación permanente.
- Proyectos de capacitación para más de noventa mil maestros y directores, más de ocho mil padres y madres y más de tres mil educadores de adultos.
- Fortalecimiento de una Red de doscientos cuarenta Escuelas Modelo, que ofrecían servicios de capacitación descentralizada a nivel de los Distritos Escolares; esta Red estaba apoyada por cuatro Centros Regionales de capacitación. (Joao, 1999)

Este eje también incluía la utilización de nuevos materiales de apoyo didáctico, tales como la Colección Cipotes, que aún en la actualidad siguen utilizándose en algunos

centros escolares. Se impulsó el desarrollo de programas como Escuela Saludable y Alimentación Escolar. Además, se reformaron los programas de estudio en las Universidades que servían las carreras de formación pedagógica y práctica docente, para garantizar la calidad de los futuros maestros y maestras, acorde con los estándares de la Reforma.

Una de las proyecciones de esta reforma en materia de calidad consistió en profundizar y revisar mediciones de calidad, basada en indicadores de desempeño, tanto a estudiantes como docentes; así como crear un centro especializado de formación de docentes (Joao, 1999). Estos indicadores de desempeño docente fueron aplicados en el período de evaluación docente.

2.2.2.2. Calidad Educativa en el Quinquenio 1999-2004

En el inicio del siglo XXI, el ministerio de educación salvadoreño implementó Sistema Nacional de Educación de Calidad (SNEC), cuya finalidad era la de garantizar procesos de aprendizaje de calidad desde la acción de las instituciones educativas y sus actores, es decir, estudiantes, docentes y directores. Este sistema tenía los componentes siguientes: el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente, el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Aprendizajes, los Programas de Innovación Educativa y los Sistemas de Evaluación Institucional y Acreditación de Educación Superior. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2002-2003).

2.2.2.3. Plan Nacional Educativo 2021.

Este plan educativo fue propuesto durante la presidencia del Elias Antonio Saca (2004-2009), siendo ministra de Educación la Licda. Darlyn Xiomara Meza. En esencia, su finalidad era la de delegar en los centros escolares “la importante responsabilidad de formar a los niños, las niñas y los jóvenes del país, preparándolos para una mejor calidad de vida por medio del conocimiento y de la integración social” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008)

Para lograr este fin, el Ministerio de Educación implementó una acción de apoyo denominada, “¿Qué Ruta Tomamos?”, la cual se definía como una estrategia para

mejorar cada centro educativo y ayudar a que los miembros de la comunidad educativa pudieran encontrar por si mismos el camino hacia la enseñanza efectiva. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008)

2.2.2.4. Plan Social Educativo “VAMOS A LA ESCUELA”

El Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” consta de dos partes: la primera parte trata sobre las Bases Conceptuales y Filosofía del Proyecto, básicamente expresa la necesidad latente que existe para que la educación asuma su verdadero rol y que contribuya a preparar a la sociedad para afrontar los desafíos de la realidad en que se vive ; la segunda es el modelo educativo, cuyo punto clave consiste en el rediseño de la escuela, que va más allá del diseño de contenidos, como pasar de la enseñanza por materias a la enseñanza por disciplinas, del docente único al grupo de docentes, la estructuración de la escuela de tiempo pleno y otros aspectos que contribuyan a mejorar integralmente la calidad educativa de las instituciones del sistema educativo público.

2.3. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El Salvador es uno de los países más pequeños de Centro América, su gente es muy carismática y trabajadora. A pesar que es pequeño, cuenta con grandes ciudades, pueblos vivos, hermosas playas y turismo.

Según Susana Joma el 14% de salvadoreños son analfabetas. Los niños de las escuelas urbanas tienen más ventaja al ir a la escuela que los de las zonas rurales en cuanto a infraestructura, acceso a internet entre otras. A través de programas insignia como paquetes escolares y alimentación (MINED, Plan Social Educativo Vamos a la escuela , 2014) escolar se ha tratado de mejorar el acceso y la permanecía en el sistema público. Los centros educativos están divididos en públicos y privados.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía de El Salvador está ubicada con respecto a Centroamérica en el tercer lugar. La mayoría de familias de este país vive en pobreza siendo solo una minoría la que vive en condiciones diferentes. Muchos de los Salvadoreños emigran cada año debido a esto una de las fuentes de ingreso económico del país son las remesas.

Debido a que muchos padres emigran para brindarle un mejor futuro a sus hijos, ellos se quedan bajo el cuidado de un familiar, el cual poca veces logra cumplir el papel de protector, y como consecuencia los índices de delincuencia es grande. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de la Organización para las Naciones Unidas (ONU), en su Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014 llamado “Seguridad ciudadana con rostro humano”, se dio a conocer que El Salvador se lleva el primer lugar con un 92.3% de entre los cinco países que tiene altas tasas de homicidio juvenil del área.

Todo lo expresado afecta a El Salvador y esto le impide lograr un desarrollo local, que le permita visualizar un futuro más humano y formar ciudadanos y ciudadanas integrales, según el Plan Social Educativo “con juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos (...)” (Ministerio de Educación, El Salvador, 2009)

El distrito educativo 06-05 tiene su sede en el local del Instituto Nacional Francisco Menéndez, incluye 22 centros educativos, entre Escuelas Parvularias, Centros Escolares e Institutos de Educación Media. Todas las instituciones educativas están ubicadas en la zona nor-oriental de San Salvador, en un área geográfica populosa.

1. Instituto Nacional Acción Cívica Militar
2. Centro Escolar República de Guatemala
3. Centro Escolar Francisco Gamboa
4. Centro Escolar República de Chile
5. Centro Escolar República de Colombia
6. Centro Escolar Gustavo Marroquín
7. Centro Escolar República de Panamá
8. Centro Escolar Mercedes Quintero
9. Escuela de Sordomudos Griselda Zeledón
10. Escuela Parvularia Gustavo Guerrero
11. Escuela Parvularia Dolores Castellanos
12. C.E.C.E. Nuestra Señora de Fátima

La mayoría de los centros educativos tienen acceso a mercados, parques, unidades de salud, delegaciones policiales, etc. Sin embargo, también están cerca de diversas comunidades identificadas por su alta peligrosidad, de donde proceden muchos de los estudiantes. Esta cercanía propicia disputas territoriales entre miembros de las dos pandillas principales, que originan ausentismo y deserción en la población estudiantil.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Construcción del objeto.

A partir del documento “Metodología de la Investigación” de Hernández Sampieri, se ha adoptado por los componentes metodológicos siguientes:

Diseño de la investigación

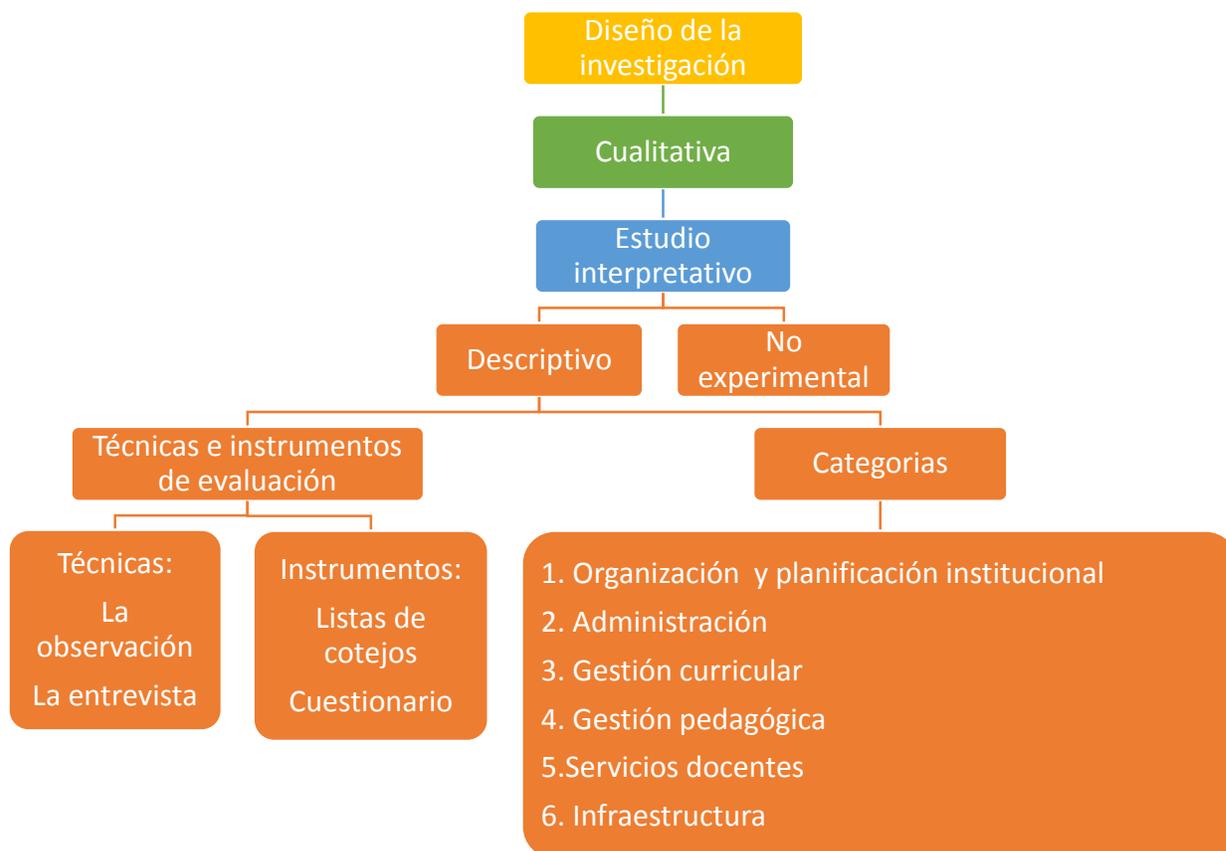


Ilustración 8. Diseño de la investigación

La identificación del paradigma. En este caso se identificó el paradigma interpretativo, porque se ha pretendido contribuir a adquirir mayor comprensión de una realidad existente en la actualidad, como lo es la implementación de un proceso de autoevaluación como herramienta para la búsqueda de la calidad educativa.

Selección del enfoque cualitativo descriptivo, por cuanto se trató de investigar la autoevaluación, como proceso continuo, cuyo resultado tenga verdadera incidencia en el logro de la calidad educativa.

Investigación de alcance descriptivo, ya que se ha pretendido especificar las propiedades y características de la autoevaluación como herramienta para el aseguramiento de la calidad educativa. (Hernández Sampieri, 2006)

La investigación se realizó en las siguientes fases:

- Diagnóstico para conocer la realidad educativa salvadoreña
- Búsqueda de información bibliográfica sobre los temas a investigar
- Análisis de bibliografía recabada
- Elaboración de la propuesta final

3.2 TRABAJO DE CAMPO

Para realizar el trabajo de campo se elaboraron entrevistas y cuestionarios, los cuales fueron administrados a 12 directores y 112 docentes. Aunque el distrito educativo 06-05 cuenta con 22 instituciones educativas, igual número de directores y alrededor de 158 docentes, por diversas razones, solo se tuvo acceso a 12 de ellas, según el listado que se presenta más adelante (ver anexos). Para tener acceso a los centros escolares, se solicitó autorización al Ministerio de Educación, a través de la Dirección Departamental de educación, para administrar las encuestas. Dicha autorización fue concedida por escrito. Las visitas de campo a las instituciones se realizaron contando con la autorización de los directores, previa muestra de la carta extendida por el MINED, para poder administrar los cuestionarios entre los docentes y llevar a cabo una entrevista con cada director, la cual permitió conocer su percepción sobre la calidad educativa.

El proceso de visita a los centros escolares tomó bastante tiempo, debido a las múltiples ocupaciones de docentes y directores, razón por la que se les hace difícil atender otros asuntos.

3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EMPLEO

Debido a la naturaleza de la investigación que se realizó y los objetivos de la investigación se eligieron los instrumentos y técnicas más adecuadas las cuales ayudaron a dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Los instrumentos fueron elaborados en base en las siguientes categorías

1. Organización y planificación organizacional
2. Administración
3. Gestión curricular
4. Gestión pedagógica
5. Servicios docentes
6. Infraestructura

Estos instrumentos pretendían medir el estado de los centros escolares en relación a las mencionadas categorías. Además, se pretendía conocer el concepto de calidad que dominan docentes y directores y la existencia de un modelo de calidad en sus respectivas instituciones. La encuesta dirigida a docentes, contenía una serie de preguntas cerradas, con respuestas opcionales de SI, No o No Sabe, pero también incluyó dos preguntas abiertas relacionadas con procesos de mejora continua. La entrevista respondida por los directores contenía exclusivamente preguntas abiertas.

Las técnicas e instrumentos seleccionados para esta investigación, fue diseñada para obtener información cualitativa, dada la naturaleza y objetivos del tema investigado. A continuación se detallan los rasgos más importantes de las técnicas e instrumentos.

Tabla 4. Instrumentos de investigación

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas	Descripción de las técnicas utilizadas	Estructura de los instrumentos utilizados	Sujetos que dieron la información número y lugar
Observación	Análisis de los centros educativos en los aspectos : Calidad educativa y autoevaluación	Lista de Cotejo	12 directores y directoras, 112 docentes, visita a los centros escolares
Entrevista	La aplicación de esta técnica permitirá recabar información proveniente de los directores, en relación a los tipos de evaluación que se	Cuestionario	12 directores, visita a los centros escolares

	realiza en los centros escolares.		
Encuesta	Formulación de preguntas de investigación relacionadas con los modelos de calidad vigentes en la actualidad, en relación a los requisitos del MINED	Cuestionario	112 docentes, visita a los centros escolares

3.4. VALIDACIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

La realización de esta investigación se ha fundamentado en un enfoque interpretativo, cuyo propósito principal es proponer un modelo de autoevaluación que tenga aplicabilidad en los centros escolares salvadoreños. Las teorías relacionadas con administración educativa, evaluación, autoevaluación y calidad educativa han servido de marco a este estudio para explicar las categorías que fundamentan el modelo de autoevaluación propuesto al final de la investigación.

Con el propósito de ubicar en contexto el objeto de estudio, se procedió a revisar la evolución histórica de los conceptos de autoevaluación y de calidad educativa, en el devenir de la historia reciente del sistema educativo salvadoreño. Además, se ha incluido como fuente de conocimiento la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante en el proceso organizativo de los centros educativos. La TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen.

El análisis implicó seleccionar dos modelos de autoevaluación, aplicados respectivamente en Chile y México. Las categorías de autoevaluación propuestas en cada modelo, fueron analizadas para unificar criterios, de acuerdo a la realidad salvadoreña.

La revisión de documentos, encuestas y entrevistas con los actores claves en los centros educativos fueron las fuentes de información que dieron respuesta a las interrogantes y objetivos planteados.

3.5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

3.5.1. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, cuantitativos y cualitativos, descritos en el capítulo de Metodología.

En este punto de la investigación es importante enfatizar que el objeto de estudio es la autoevaluación para el logro de la calidad educativa. No se ha pretendido comparar la dinámica de los centros escolares participantes, sino conocerlos a través de las respuestas de sus actores centrales, con el fin de caracterizar las prácticas de organización y administración de sus directores y docentes.

Para realizar la investigación se pudo ingresar solamente a 12 centros escolares y 112 docentes fueron los únicos que colaboraron para llenar la encuesta. En algunos casos no se contó con la autorización del director para ingresar a los centros escolares y en otros casos faltó el apoyo de los docentes para llenar las encuestas.

La investigación se realizó en los centros escolares del distrito 06-05 del municipio de San Salvador, se entrevistaron a 12 directores y 112 docentes de las instituciones educativas siguientes:

1. Instituto Nacional Acción Cívica Militar...1 director, 6 docentes encuestados
2. Centro Escolar República de Guatemala.1 directora, 6 docentes “”
3. Centro Escolar Francisco Gamboa.....1 director, 20 docentes “”
4. Centro Escolar República de Chile.....1 director. 22 docentes “”
5. Centro Escolar República de Colombia...1 directora, 5 docentes “”
6. Centro Escolar Gustavo Marroquín.....1 director, 7 docentes “”
7. Centro Escolar República de Panamá.....1 directora, 18 docentes “”
8. Centro Escolar Mercedes Quintero.....1 directora, 6 docentes “”
9. Escuela de Sordomudos Griselda Zeledón...1 director, 6 docentes “”

- 10. Escuela Parvularia Gustavo Guerrero.....1 directora, 5 docentes “”
- 11. Escuela Parvularia Dolores Castellanos.....1 directora, 4 docentes “”
- 12. C.E.C.E. Nuestra Señora de Fátima.....1 directora, 7 docentes “”

Estos centros educativos pertenecen al sector oficial, pero cada uno tiene sus peculiaridades, en cuanto a infraestructura, tipo de administración, número de alumnos que atiende, planta docente, etc.

A pesar de la diversidad de interpretaciones del concepto de calidad, el propósito de esta investigación ha sido comprobar la auto-evaluación, como herramienta para verificar el grado de resultados alcanzados, como fundamento para el plan de mejoras y principalmente, como factor decisivo para elevar la calidad educativa.

Por lo tanto, la descripción de los resultados se orienta a través de las categorías previamente diseñadas a partir de la teoría revisada: planificación institucional, servicios docentes, gestión pedagógica curricular, liderazgo y administración, infraestructura, calidad educativa y auto evaluación.

3.5.1.1. CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Entre los docentes encuestados 56 declaran que su institución no cuenta con un organigrama institucional a la vista de los estudiantes. Según los datos, participan padres y madres de familias y docentes para realizar el PEI, además 70 encuestados afirman que sus estudiantes participan en estos procesos. Ciento cinco docentes están organizados por comités. Los docentes participan en la elaboración del plan anual y 56 afirman que sus estudiantes participan en esta actividad. Ochenta y un encuestados manifiestan que su centro escolar cuenta con plan de mejoras.

Los docentes tienen claro que tanto el plan anual como el plan de mejora son indispensables para determinar prioridades y recursos de la institución educativa, teniendo presente la realidad social y económica las necesidades de los y las estudiantes a quienes sirven.

La carencia de un organigrama de la institución educativa, que se mantenga visible para toda la comunidad, impide a cualquier persona interesada obtener una imagen

formal y de conocimiento general de la organización. El propósito esencial de un organigrama es “brindar información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación, canales formales de comunicación, entre otros” (mideplan, Costa Rica, 2007). Tanto los docentes como el director o directora de la institución, debería tener acceso al organigrama, que les permita ubicar la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.

Por otra parte, el hecho de que muchas de las instituciones educativas investigadas no posean un verdadero plan de mejora continua evidencia la necesidad de concientizar al director o directora y el equipo docente de planificar e implementar un Plan de esta naturaleza, desde la perspectiva de que el hecho educativo no puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, es un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. (Aguilar Morales, 2010).

En cuanto al Plan Escolar Anual y el Proyecto Educativo Institucional, la dinámica específica de las instituciones educativas exige que se planteen objetivos realizables, de ahí que su organización y administración podrían fundamentarse desde la perspectiva de la Planeación estratégica, la cual se puede definir “como el proceso de evaluación sistemática, en la que se define una serie de objetivos a medio y largo plazo, que se caracterizan por ser cuantificables y por el cual, se desarrollan unas estrategias que facilitarían la consecución de esos objetivos” (Fuster Pérez, 2008). Según Ojeda Ramírez, las ventajas de una Planeación estratégica, en resumen son las siguientes: “ayuda a generar ideas de desarrollo compartidas, contribuye a alinear y controlar las acciones internas y permite mantener una relación entre el desarrollo de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno cambiante” (Ojeda Ramírez, 2013). Por lo tanto, sería beneficioso para toda la comunidad educativa que todos sus miembros participaran en este tipo de planeación a través de sus representantes. En la medida en que ellos y ellas compartan los objetivos y el contenido de dicho plan, estarán en la

capacidad de compartir también la responsabilidad de ejecutar las acciones planteadas para el logro de las metas.

3.5.1.2. CRITERIO 2: SERVICIOS DOCENTES

Entre los docentes encuestados, 77 comentan que son asignados según su especialidad, por grado 34, seguido por su experiencia y 48 según sus propias habilidades. Noventa y dos docentes se les realizan una forma de autoevaluación. Noventa están organizados por consejos de profesores pero solo 50 expresan que su respectivo centro escolar cuenta con reglamento interno.

Noventa y dos docentes indican que sus auto evaluaciones son coordinadas por el director, 73 señalan que se organizan por el comité de evaluación y el que menos participa en estos procesos es el Asistente técnico pedagógico. Setenta y ocho docentes manifiestan que si se realiza evaluación de su trabajo, pero 50 afirma que se le dan a conocer los resultados y que 26 encuestados afirman que su centro escolar cuenta con un manual de supervisión. Ochenta y cuatro docentes manifiestan que se les evalúa al menos una vez por período., según comentarios al margen, señalan que dicha evaluación se enmarca en el período denominado Reflexión Pedagógica.

Tanto la organización de la planta docente como el proceso de auto evaluación, podría enriquecerse tomando en cuenta los principios de la planificación estratégica, la cual facilitaría la definición de sus metas basadas en un proceso de auto-reflexión desplegado permanentemente en los centros escolares, para establecer la estrategia a seguir. Dicho proceso reflexivo debe desarrollar unos pasos determinados que generen la información suficiente para que entre docentes, director (a), estudiantes y padres de familia pueda definir la estrategia óptima, dado que todas las instituciones admiten que pretenden conseguir los mejores resultados en cuatro grandes áreas: sus estudiantes, sus procesos, el aprendizaje y crecimiento organizativo de las personas y la proyección social de la escuela en la comunidad.

Otro punto de relevancia es la necesidad de implementar un manual de supervisión escolar que permita a docentes y directores no perder de vista los estándares que regulan o deberían regular su quehacer educativo, no con la intención de fiscalizar, ni mucho menos coartar la autonomía y la iniciativa personal, sino más bien con el objetivo de garantizar la calidad de los resultados en los procesos educativos. En consecuencia, el manual de supervisión se convierte en un instrumento guía que permite definir previamente cómo medir los logros del desempeño escolar, tanto para docentes como para estudiantes, pero, sobre todo, debe ser un instrumento útil para la obtención de información necesaria que sustente el plan de mejora continua.

3.5.1.3. CRITERIO 3: GESTIÓN DEL DISEÑO CURRICULAR BÁSICO

Ciento siete docentes encuestados afirman que sus respectivos centros escolares cuentan con el PEI, ciento ocho con el PEA, y ciento once con horarios de clases; pero existe un promedio de 5 encuestados que manifiestan que en sus centros escolares no tienen estos documentos o no saben que existen. Cuatro de los encuestados señalan que su institución no cuenta con libro de promoción (del nivel de parvularia) y cuadro de notas. Cuarenta y tres encuestados manifiestan que sus instituciones cuentan con notas promedios PAES. Setenta y tres docentes afirman que no cuentan con plan estratégico, registro de evaluación docente, lista de cotejo para evaluar y un plan de aseguramiento de calidad y sesenta y ocho no tienen un modelo de calidad. Cincuenta y seis docentes declaran no contar con programa de capacitación para docentes y catorce señalaron que no tienen proyectos educativos complementarios.

Existe conocimiento de los docentes y el director o directora en relación a la importancia de la gestión pedagógica como herramienta para la mejora continua a nivel académico, la cual debe o debería responder al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones. Esta es una acción integrada de modo que todos los actores de la comunidad educativa puedan sentirse participantes activos y responsables de su propia actuación tanto en lo personal como en lo profesional.

Por el tipo de respuesta vertida en este segmento de la entrevista, se percibe que los entrevistados no tienen suficiente claridad en cuanto al significado e implicancias del criterio gestión curricular. Este criterio busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución, a través de un trabajo en equipo organizado por la misma, fundamentado en ciertos acuerdos previamente definidos en el PEI sobre aspectos esenciales de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, grados y secciones, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación y actualización permanente de docentes.

3.5.1.4. CRITERIO 4: LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Cincuenta y siete encuestados señalan que tienen una relación vertical con su director, ochenta afirman que los logros son compartidos con los docentes y estudiantes. Sesenta encuestados declararon que no posee coordinadores por ciclo o área. Cuarenta docentes no participan en la toma de decisiones y 33 declaran que en sus respectivas instituciones no tiene escuela de padres y madres de familia. Sesenta y nueve encuestados expresan que tienen roles claros y definidos, declaran que se puede evidenciar el trabajo cooperativo 78 demuestran compromiso por el cambio, pero cincuenta y siete docentes son consultados para la elaboración de objetivos. La forma de comunicación más implementada en sus respectivas instituciones es la oral y para 85 docentes se utiliza la comunicación escrita. Sesenta y ocho encuestados manifiestan que sus centros educativos cuentan con convenio con la alcaldía Municipal y setenta afirman tenerlos con empresas públicas, pero cuarenta y tres docentes señalan que sus instituciones no cuentan con convenio y seis docentes declaran no saber si los tienen.

Setenta encuestados señalan que se cuenta con currículo del todo el personal y cien afirman que estos documentos están actualizados. Según lo indican treinta y nueve docentes, sus instituciones sí cuentan con manual de funciones.

Los directores entrevistados reconocen que una administración efectiva promueve y orienta al desarrollo institucional, así como su ineficiencia afecta el buen desempeño de aquellas; por lo tanto, parecen considerarla como la principal

actividad que fundamenta el éxito que puede alcanzar su institución, a través del logro de sus objetivos, dejando claro que también depende, en gran medida, del desempeño de los agentes que la conforman.

Peter Senge (1990) señaló que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. (Cuevas López, 2008). Para que una institución educativa alcance un nivel óptimo de desarrollo, diversos autores coinciden en que mucho depende del tipo de liderazgo que ejerza tanto el director o directora como el personal docente ante su comunidad. El Plan Social Educativo plantea, en su segunda parte, un modelo educativo que exige rediseñar la escuela, para lo cual se requiere mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos de acuerdo a cada realidad específica de las instituciones (Ministerio de Educación, El Salvador, 2009). El liderazgo efectivo se puede evidenciar, según Anderson, en aquellos directores y directoras que asumen el rol y la influencia del liderazgo sobre el mejoramiento escolar y que consiste, esencialmente, en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. (Anderson, 2010) La ventaja del ejercicio de este tipo de liderazgo permitiría a las instituciones educativas no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano. (Garbanzo Vargas, 2010).

3.5.1.5. CRITERIO 5: INFRAESTRUCTURA

Según se observó en las visitas realizadas a los doce centros educativos investigados, nueve de ellos cuentan con infraestructura adecuada, recursos didácticos y sala para docentes, pero no poseen laboratorio de ciencias, internet, zonas verdes adecuadas y biblioteca. Cinco locales ocupados por los centros escolares son propiedad del MINED, seis son alquilados y uno está asignado en comodato. Diez de los centros escolares cuenta con un mapa geográfico, plan de

prevención, mapa de riegos, mapa de evacuación, cuadro estadístico de aulas, y plan de mantenimiento de infraestructura. Dos de estos centros no poseen los documentos señalados.

En todos los centros escolares visitados del distrito educativo 06-05, se cuenta con servicios básicos de agua potable, energía eléctrica y baños en cantidad adecuada. Se encontraron limitaciones en cuanto a áreas de juego, auditorio, sala de maestros (as), centro de cómputo y otros. El hecho de que seis de estos edificios escolares sean alquilados a particulares y uno haya sido otorgado en comodato, imposibilita la gestión de sus directores (as) para hacer mejoras, mucho menos ampliaciones, su gestión se limita casi exclusivamente a obras de mantenimiento.

3.5.1.6. CALIDAD

Tal como se apuntó en el primer capítulo de esta investigación, la definición de calidad “se sustenta en dos objetivos: el desarrollo cognitivo de los educandos, y la función de la educación para promover los valores compartidos en común y el desarrollo creativo y afectivo de los educandos” (UNESCO, 2004). La construcción de un concepto de calidad, aceptado por todos los centros escolares, es la primera tarea, ya que no existe una definición única para todas las instituciones, cada una se ha planteado su propia concepción. Sin embargo, hay ciertos elementos comunes, como que “es algo por alcanzar, que sólo se percibe cuando el proceso de elaboración está terminado”, según lo expresan los directores entrevistados. También se caracteriza como “lo mejor”, aunque no se determinen los rasgos que permitirían identificar lo que se reconozca como “mejor”.

Por lo tanto, es necesario convenir que la calidad es un proceso, dado que el producto, en este caso la educación, no se da por terminado totalmente, es perfectible. Dicho proceso debe ajustarse al logro de una realidad específica que puede ser evaluada y valorada, la cual debe ser específica de las instituciones educativas en su propio entorno y contexto, tomando muy en cuenta sus peculiaridades y circunstancias concretas. Además, tiene que ser auténtica e integral, es decir: ha de incluir todas las esenciales dimensiones o componentes posible o viable, especialmente la verdadera voluntad de los actores educativos de

llevar a cabo esta empresa. Aunque la perfección total es inalcanzable, las metas y objetivos han de ser realistas y alcanzables por las personas que traten de lograrlos. (Gento Palacios, Palomares Ruiz, García Carmona, & González Fernández, 2012)

Según teóricos españoles, una institución educativa de calidad es aquella en la que los recursos disponibles, los procesos que se llevan a cabo y los resultados conseguidos se acomodan al modelo teórico ideal de perfecto funcionamiento en el ámbito educativo. En consecuencia, se debe acordar un modelo al cual se puedan apegar todas las instituciones educativas, sin dejar de lado sus propias peculiaridades y circunstancias específicas, como ya se ha señalado anteriormente.

A criterio de las investigadoras, dos escuelas Parvularias y una de educación básica, responden en buena medida a los criterios de calidad propuestos por los teóricos estudiados. Las demás instituciones hacen esfuerzos que no se sistematizan en beneficio de la mejora continua.

3.5.1.7. AUTOEVALUACIÓN

Los directores entrevistados reconocen que la realización de un proceso de autoevaluación, tanto para docentes como para estudiantes, favorece los procesos de mejora continua. Sin embargo, parece ser necesario que haya conciencia en los actores de utilizar la información obtenida en dicho proceso para implementar cambios reales. De estos cambios depende, entonces, su verdadero impacto en las instituciones educativas.

Para lograr este propósito, el proceso de autoevaluación debe ser realizado por los propios integrantes de la escuela y son esos mismos actores quienes –mediante discusiones, acuerdos y/o consensos– recomendarían actividades para la superación de los problemas que previamente detectaron y priorizaron (UNICEF, 2012).

Cada actor educativo tiene su propia perspectiva acerca de la dinámica escolar, tanto en la identificación y priorización de los problemas que enfrentan, como en la recomendación y realización de actividades para su superación. De este modo, las acciones orientadas a la mejora no serían el resultado de imposiciones desde el

Ministerio de Educación ni por alguien externo a las escuelas, sino el producto de reflexiones basadas en la realidad y la especificidad de cada institución educativa. Una vez, que queda establecida la importancia de la autoevaluación como fuente primaria para el plan de mejora continua, hay que considerar la gestión de los asesores técnico-pedagógicos de las escuelas en lo referente a su quehacer técnico-pedagógico; ya que el desempeño académico de los (as) estudiantes no es una tarea exclusiva de los docentes y los directores de las escuelas.

En relación al aprendizaje de los niños y niñas, puede surgir una serie de necesidades que sobrepasen la capacidad de gestión de la comunidad educativa, en cuyo caso la adecuada adhesión puede ser acompañada, efectivamente, por los asesores técnico-pedagógicos (Urrutia de la Torre, 2012). Los ATP pueden participar, junto a docentes y directores, en la autoevaluación, contribuyendo a la valoración de su práctica cotidiana desde las actividades en las que ellos tienen intervención directa, haciendo aportes a la mejora continua, en cuyo avance y consecución el propio ATP puede acompañar y apoyar a los centros educativos.

Aunque no se tienen datos directos en la investigación; a partir de la práctica cotidiana de la docencia y la gestión escolar se percibe que el ATP debe poseer un enfoque situado en la realidad para identificar necesidades de formación “desde la demanda”, es decir, las necesidades de estudiantes y padres de familia, y no “desde la oferta”, ya que la formación docente es tarea específica del Ministerio de Educación. Desde dicho enfoque, su contribución al proceso auto evaluativo, y por ende, a la mejora continua, buscará la inclusión de acciones y prácticas que constituyan diferencias notables en los indicadores educativos, como repitencia, extra-edad, ausentismo y deserción.

3.5.2. CONCLUSIONES

La fundamentación teórica del documento aborda dos temas centrales: la auto evaluación y la calidad educativa; siendo estas temáticas sobre las cuales se recogió información empíricamente a través de los distintos instrumentos aplicados en las escuelas participantes del estudio. Después de procesar la información recogida, se han inferido las conclusiones siguientes:

- Según los hallazgos se puede observar que los centros educativos investigados no tienen un modelo de autoevaluación estandarizada; solo realizan una actividad denominada reflexión pedagógica.
- La calidad educativa en El Salvador se mide a través de cinco indicadores: sobre-edad, repitencia, ausentismo, deserción, rendimiento académico, los cuales están enfocados en el aprendizaje a los niños, sin embargo al comparar la teoría se visualiza que existe una divergencia entre ellos. Ya que según el modelo Chileno y el Mexicano la calidad se mide a través de indicadores más administrativos, resaltando en el rol del director para alcanzar la calidad educativa impulsada por una administración estratégica.
- En los centros escolares se observa que a pesar que todos pertenecen al sistema oficial tiene sus propias características para visualizar lo que es calidad educativa. Se esfuerzan en cumplir con los requerimientos del MINED y enfrentan grandes desafíos sociales del entorno.
- El MINED como agente mediador de la educación debería diseñar una manual de autoevaluación que rija al sistema educativo del país y puede estar centrado en el rol del director como agente de cambio.
- Los centros escolares reconocen la importancia de la autoevaluación y de hecho, según los datos encontrados se realiza, pero los resultados no se dan a conocer; por ende este proceso no ayuda a mejorar la calidad, ya que se establece como un requisito, pero no para mejorar la calidad educativa de las escuelas.

RECOMENDACIONES

- El hecho de que la auto-evaluación sea realmente una herramienta para el aseguramiento de la calidad dependerá de las características del modelo de auto evaluación que se utilice. Si se pretende que en el ámbito educativo la auto evaluación genere calidad, la condición fundamental será que se utilice un modelo que sea educativamente válido, lo que implica factores que superan ampliamente la validez estadística de los instrumentos de medida; entre ellos, las particularidades específicas de cada institución educativa, el

entorno, su ubicación geográfica, pero especialmente, la voluntad de los actores de mejorar y hacer bien su trabajo.

- En todo proceso de auto evaluación hay rasgos de control y verificación que, en esencia, preestablecen el logro de resultados, pero en educación los resultados son muy amplios, pues incluyen todas las facetas de la personalidad del ser humano, con sus correspondientes necesidades y expectativas individuales y sociales. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de definir un modelo de auto evaluación compartido y consensuado, cuya consecución garantice el logro de la calidad educativa.
- Un modelo de autoevaluación debe fundamentarse en las concepciones teóricas pertinentes, pero además, debe tomar en cuenta que cada institución educativa posee características propias; por lo tanto, el modelo de autoevaluación debe unificar criterios, mas no uniformarlos, entendiendo “uniformar” como dar traje igual a los individuos de un cuerpo o comunidad (Diccionario RAE, s.f.) así como unificar, entendida como la acción de reducir lo complejo a unidad (Torres G. C., 1993). De tal manera que se conceda un margen de flexibilidad, a fin de que cada institución pueda ajustar los citados criterios a su propia realidad.
- La importancia de definir un modelo de calidad educativa, radica en una realidad salvadoreña ineludible: se requiere de un proceso de aprendizaje sistematizado y de calidad que permita a niños, niñas y jóvenes desarrollar plenamente sus capacidades y que además, les permita adquirir las competencias necesarias para insertarse en la sociedad, como personas productivas. Por otra parte, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), propuestos por el PNUD, han planteado un reto para todos los países en desarrollo y de economía emergente, el ODM 2: “Lograr la enseñanza primaria universal para el año 2015”. En general, los países suscritos a la ONU, como El Salvador, reconocen que la educación, “además de ser un derecho vinculado al desarrollo pleno de las personas, incide decisivamente en las oportunidades y la calidad de vida de los individuos, las familias y las colectividades.” (Cecchinni, 2007). A fin de responder a este reto, El

Salvador, a través del Ministerio de Educación, se ha dado a la tarea de implementar aquellos planes y programas que contribuyan eficazmente, al logro del ODM 2. Por lo tanto, el modelo de calidad educativa es un imperativo, ya que definiría claramente el camino a seguir, para brindar educación de calidad en los estudiantes inscritos y potenciales.

Bibliografía

- A., V.-R. D. (1998). *Autoestudio y Acreditación Institucional*. . San José. C.R: IICA.
- abc, D. (5 de octubre de 2014). *Definición Abc*. Obtenido de Definición Abc:
<http://www.definicionabc.com/social/autoevaluacion.php>
- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Troquel educación.
- Aguerrondo, I. (1999). El nuevo paradigma de la educación para el siglo. *Revista Iberoamericana de Educación*, <http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>.
- Aguilar Morales, J. (2010). *Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. . Obtenido de La Mejora Continua:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, vol. 9.
- Banco Mundial Paul J. Gertler, S. M. (2011). *La evaluación de impacto* .
- Barcos, Rosalía -Jabif, Liliana y otros. (2004). *Gestión Administrativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE-UNESCO.
- Cabrera, D. M. (30 de julio de 2014). *Cpcesped*. Obtenido de
http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf
- Cano García, E. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa (pags. 5-9)*. Madrid: La Muralla,S.A.
- Castañeda, L. (22 de Enero de 2014). *Universidad Autonoma del Minicipio de Hidalgo* . Obtenido de
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf
- Castro de Pérez, A. (1996). *Sistema Educativo Nacional*. Nueva San Salvador: Bravo Murillo.
- Cecchini, S. (2007). *Indicadores ODM y Derechos Humanos en América Latina ¿tan lejos tan cerca?* Santiago de Chile: CEPAL.
- Chile, M. d. (s.f.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Chile: Educacion con todos es mejor.
- Chile, M. d. (S.F.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Chile: Educacion con todos es mejor.
- Chile, M. d. (S.F.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* . Chile : Educacion con todos es mejor .
- Collins, J. C. (2006). *Empresas que perduran*. Botoga, Colombia.
- Correa de Urrea, Amanda, Alvarez Atehortua, Angélica, Correa Valderrama, Sonia. (12 de Febrero de 2014). Obtenido de

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Correa de Urrea, Amanda, Alvarez Atehortua, Angélica, Correa Valderrama, Sonia. (12 de Febrero de 2014). Obtenido de Gestión Educativa: un nuevo paradigma:

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Correa Uribe, S. y. (1996). *Investigación Evaluativa*. Bogotá: ICFES. Hemeroteca Nacional Universitaria Carlos Lleras Restrepo.

Correa Uribe, Santiago, Puerta Zapata, Antonio, Bernardo Restrepo Gómez. (2002). *EVALUACION INVESTIGATIVA*. Colombia: ICFES.

Coulter, R. y. (22 de Enero de 2014). *Diposti. ub.edu*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>

Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente productiva*. Buenos Aires.

Covey, S. R. (S.F.). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

Cuevas López, M. (. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 1-5.

Desarrollo, P. d. (Febrero 2011). *Hacia un enfoque de gestión de resultados en el sector público*. Trinidad y Tobago .

Diccionario RAE. (s.f.). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=uniforma>

Dirección de Planificación. Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística, MINED. (2011). *La Educación de El Salvador en cifras. Período 2004-2011*. El Salvador: MINED.

Directorio del CEAACES. (2011). *Modelo general para la evaluación de carreras con fines de acreditación*. Quito, Ecuador: CEAACES.

Donoso, E. d. (2011). Niveles de Reflexión. *Red Maestros de Maestros*.

Duarte, J. G. (2008). *Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica: Un análisis a partir del SERCE* .

Duro, E. N. (2011). *Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas primarias*. Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la RAE*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=uniforma>
- Federal, G. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Argentina : Mexico .
- Fuster Pérez, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio . *Revista Iberoamericana de Educación*, 2.
- Gallardo-Gallardo, P. E. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de Departamento de Economía y Administración de Empresas: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Garbanzo Vargas, G. M. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *EDUCACION*, vol. 34, num. 1, 15-29.
- García Bejarano, A. (2012). *Gestión educativa: retos, fundamentos y competencia*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- García Ramírez, M. G.-I. (2012). *eumed.net*. Obtenido de enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/>
- Gento Palacios, S., Palomares Ruiz, A., García Carmona, M., & González Fernández, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*^o. Granada, España.
- Gómez-Rada, C. A. (2008). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 2, 61-77.
- Hernández Sampieri, D. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- index-mundi. (11 de marzo de 2011). *index-mundi El Salvador*. Obtenido de http://www.indexmundi.com/es/el_salvador/
- Ion, G. (Febreo de 2009). *Las organizaciones Educativas*. Obtenido de Univesidad de Catalunya : http://ocw.uoc.edu/psicologia-y-ciencias-de-la-educacion/organizacion-del-centro-escolar/Course_listing
- Joao, O. P. (1999). *La Reforma de la Historia y la Historia de la Reforma*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Kroenke, D., & Auer, D. (2009). *Database Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Manizales, U. N. (22 de Enero de 2014). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Obtenido de Dirección Nacional de Innovación Académica: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa*. México D.F.: Red Tercer Milenio.
- Maxwell, J. C. (2005). Líder 360. En J. C. Maxwell, *Líder 360* (págs. 281-320). EUA: 2005 Líder Latino.
- Méndez, J. M. (29 de mayo de 1997). *La Autoevaluación Institucional en los Centros Escolares: Una Propuesta para la acción*. Obtenido de <http://www2.uca.es/HEURESIS/heuresis97/v1n1-2.html#principio>
- mideplan, Costa Rica. (Mayo de 2007). *Manual de Construcción de Organigramas para las estructuras de la instituciones públicas*. Obtenido de <http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>
- MINED. (2003). *Docentes en Reflexión Pedagógica*.
- MINED. (2008). *Decreto Ejecutivo No. 15*.
- MINED. (2013). *Elementos para el desarrollo del Modelo Pedagógico Nacional*. San Salvador: Dirección Nacional de Publicaciones.
- MINED. (2014). *Plan Social Educativo Vamos a la escuela*. San Salvador: 2009.
- MINED. (Noviembre 2009). *Instrumento de subsistema de Evaluación*.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2002-2003). *Memoria de Labores*. San Salvador: Dirección Nacional de Publicaciones.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008). *¿Qué ruta tomamos?* San Salvador: Dirección Nacional de Publicaciones.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008). *¿Qué ruta tomamos? Apoyo a la Asistencia técnica*. San Salvador: Dirección Nacional de Publicaciones.
- Ministerio de Educación, El Salvador. (2009). Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela".
- Mokate, K. (30 de julio de 2014). *Ipardes*. Obtenido de http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos_eventos/governanca_2006/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Muñoz, Quinteros y Munevar. (30 de julio de 2014). *Investigar info*. Obtenido de Experiencias en investigación: <http://www.investigar.info/curso/m4/contenido-munevar.pdf>
- Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa* 16, 125-127.

- Padrón G, J. (2000). La Estructura de los Procesos de Investigación. *EDUCACIÓN Y CIENCIAS HUMANAS*.
- Palacios, J. V. (2002). *La educación como un Sistema Complejo*. ISLAS.
- Pardo Camarillo, P. R. (2013). *La evaluación de la Escuela*. Mexico: Argentina.
- PNUD. (14 de marzo de 2013). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano*. Obtenido de Informe Sobre Desarrollo Humano 2013: <http://www.pnud.org.sv/2007/content/view/1566/168/>
- Portillo Q., A. M. (2011). *Guía de Actualización Metodológica*. San Salvador: Fundación Santillana.
- Pública, S. d. (Junio 2013). *Plan de mejora*. México: Administración Federal de Servicios Educativos
- Rohlehr, B. A. (2006). Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. *Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del PRELAC* (págs. 1-36). Santiago de Chile: OREAL/UNESCO.
- Sánchez, E. (30 de julio de 2000, Caracas). *Servicios 2 abcc*. Obtenido de Todos con la esperanza .
- Sosa, J. R. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. Boston: Course Technology.
- Thomson, I. (14 de Julio de 2014). *promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Tiana, A. (2011). Calidad, evaluación y estándares: algunas lecciones de las reformas recientes. En Á.-T. J.-C. Marchessi, *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza* (págs. 117-118). Madrid: Fundación Santillana.
- Torrecilla, F. J. (2003). EL MOVIMIENTO TEÓRICO-PRÁCTICO DE MEJORA DE LA ESCUELA. . *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* .
- Torres, G. C. (1993). Diccionario Jurídico Elemental. En G. C. Torres. Editorial Heliasta S.R.L.
- Torres, J. (MAYO de 2010). El aprendizaje se puede observar y medir? *LA AVENTURA DEL SABER-BLOGDIARIO*.
- UNESCO. (2004). *Educación para Todos. El imperativo de la calidad*. Paris: UNESCO 2004.
- UNICEF. (2012). *Un método para la autoevaluación y la mejora de la calidad educativa. Sistematización de experiencias en escuelas primarias argentinas* . Argentina.
- Urrutia de la Torre, F. y. (2012). *Los asesores técnico-pedagógicos como promotores de la mejora continua con base en estándares para la educación básica**. Indiana, USA: STLILLA-2012.

Van Manen, M. (1995). On the Epistemology of Reflective Practice. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 1/15.

varios, A. (septiembre de 2011). *Reseña Histórica*. Obtenido de MINED, Página Institucional:
<http://www.mined.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones.html>

Wikipedia. (17 de Junio de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_intercultural_biling%C3%BCe

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *ECONSTOR*, 32-35.

ANEXOS

MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTOS	DEFINICIONES
1. ADMINISTRACIÓN	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Gallardo-Gallardo, 2011)
2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	Proceso de planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (Martínez Aguirre, 2012) Pág. 11
3. AUTO ESTUDIO	Es el proceso mediante el cual, la Dirección, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa, siguiendo un procedimiento de análisis empírico, examinan cada una de las áreas que componen la institución (insumos, procesos y resultados) con el fin de establecer el grado al cual estos componentes están produciendo los resultados que se esperan, a la luz de la filosofía, misión, objetivos y metas de la institución. Se examinan los puntos fuertes y débiles de la institución y, donde se identifiquen problemas u oportunidades, se empieza a trabajar hacia su solución o realización. (Paráfrasis tomada de (A., 1998) Pág. 5
4. AUTO-EVALUACIÓN	Es la reflexión que hace la Institución Educativa sobre cómo su gestión educativa, es decir, cómo sus acciones y procesos institucionales, pedagógicos y administrativos, se concentran en lograr que todos los estudiantes alcancen la formación integral esperada. (Federal, 2009)

<p>5. AUTO-EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>Es el proceso de análisis objetivo, sistemático y continuo, organizado y efectuado en las instituciones de educación por un equipo interno de profesionales o agentes internos de la propia institución. (MINED, Instrumento de subsistema de Evaluación, Noviembre 2009)</p>
<p>6. CALIDAD</p>	<p>Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. (Diccionario RAE, s.f.)</p>
<p>7. CALIDAD EDUCATIVA</p>	<p>Es un proceso de construcción y/o fijación (por miembros de la comunidad educativa) de objetivos educativos, no sólo referidos a los logros de los (as) estudiantes, sino también a cuestiones curriculares y organizativas, a la vida del centro y el camino que recorreremos para lograrlos. (Cano García, 1998) Pág. 106</p>
<p>8. CRITERIO</p>	<p>Puede ser definido como una herramienta que permite comparar dos objetos o situaciones de acuerdo a un eje particular de significancia o a un punto de vista. Callista Roy, citada por (Directorio del CEAACES., 2011)</p>
<p>9. EVALUACIÓN</p>	<p>Es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa. (MINED, Instrumento de subsistema de Evaluación, Noviembre 2009)</p>
<p>10. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>Es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución. Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al</p>

	currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos. Antúnez, citado por (Barcos, Rosalía -Jabif, Liliana y otros, 2004) pag.7
11.GESTIÓN CURRICULAR	Es la relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículum escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas (Rohlehr, 2006)
12.GESTIÓN PEDAGÓGICA	Está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (Federal, 2009)
13.INDICADOR	Se refiere a una variable; siendo una variable la representación operacional de un atributo (cualidad, característica, propiedad) de un sistema. Gallopin, citado por (Directorio del CEAACES., 2011)
14.LIDERAZGO	Es la Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. (Gómez-Rada, 2008)
15.MODELO DE CALIDAD	Es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos educativos. (Federal, 2009)
16.ORGANIZACIÓN	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Diccionario RAE, s.f.)

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN No. 1 PARA DOCENTES

OBJETIVO: Fundamentar un modelo de evaluación que regule el funcionamiento de los Centros Escolares del sector público, como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.

INDICACIÓN: Marque con una X todo lo que se relaciona o posee su Centro escolar, según la pregunta.

CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	SÍ	NO	NO SABE	
1.1 ¿El Centro cuenta con el organigrama institucional a la vista de docentes y estudiantes?				
1.2 ¿La elaboración del PEI contó con la participación de docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares?				
1.3 ¿Están organizados los Comités Pedagógico, de Evaluación y de Gestión con el cuerpo Docente?				
1.4 ¿Participan docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares en la elaboración del Plan Anual Escolar?				
1.5 ¿Existe el Plan de Mejoras del Centro?				
CRITERIO 2: SERVICIOS DOCENTES				
2.1 ¿Se organiza al personal docente por grado y sección, según su especialidad, experiencia y habilidades propias?				
2.2 ¿El personal docente está organizado en Consejo de Profesores (as)?				
2.3 ¿El Consejo de Profesores cuenta con su reglamento interno?				
2.4 ¿Se realiza alguna forma de autoevaluación del desempeño docente?				
		SÍ	NO	NO SABE
2.5 Si se realiza ¿Quién coordina el proceso de autoevaluación?	El Comité de Evaluación			
	La Dirección			
	Asistente Técnico Pedagógico			
2.6. ¿De qué manera se autoevalúa el desempeño docente?	Se realiza evaluación sobre su trabajo			
	Existe un manual de supervisión			

	La institución da a conocer los resultados de su desempeño laboral			
2.7. ¿Qué tan frecuentemente se autoevalúan?	1 vez por periodo			
	2 veces al año			
	1 vez al año			
	Nunca			
CRITERIO 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR		SÍ	NO	NO SABE
3.1. ¿Cuáles de los siguientes documentos posee la institución?	PEI			
	PEA			
	PCC			
	Calendario académico			
	Horarios de clases			
3.4. Para medir los resultados la escuela tiene	Notas promedios PAES			
	Cuadros de notas			
	Libro de promoción			
3.5. Para gestionar la educación de una manera fácil la escuela posee:	Plan estratégico			
	Listas de cotejos de evaluación docente			
	Registro de supervisión docente			
	Plan de evaluación de los aprendizajes			
	Plan de aseguramiento de la calidad			
	Modelo de Calidad			
3.6. En el área pedagógica curricular la escuela posee:	Horarios de clases			
	Calendario Académico			

	Programa para capacitación para docentes			
	Proyectos educativos complementarios			
3.7. El docente cuenta con las siguientes planificaciones didácticas	Guiones de clases			
	Jornalización anual			
	Plan de unidad			
	Archivo de Exámenes			
CRITERIO 4: LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN				
4.1 ¿Cuáles de los indicadores siguientes describe mejor su escuela?	La relación con la Dirección es vertical			
	Los logros obtenidos se comparten con docentes y estudiantes			
	Existen coordinadores por ciclo o área			
	Los maestros participan en la toma de decisiones			
	Existe escuela de padres			
	4.2 ¿Cuáles de los siguientes enunciados describe mejor la forma de trabajo de su escuela?	Existen roles claros y definidos		
Se puede evidenciar el trabajo cooperativo				
Se le consulta para la elaboración de los objetivos				
Su institución demuestra compromiso por el cambio				
Oral				

4.3 ¿Qué formas de comunicación se implementan en la escuela?	Escrita			
	Mixta			
4.4. ¿Con cuáles instituciones tiene convenio su escuela?	Alcaldía Municipal			
	Empresas privadas			
	Empresas públicas			
	ONG'S			
4.5 La escuela posee los siguientes documentos actualizados	Currículo del todo el personal			
	Expediente del todo el personal			
	Plan de inversión institucional			
	Libros de contabilidad			
	Inventario de muebles e inmuebles			
4.6 ¿Cuáles de los manuales administrativos posee su institución?	Manual de funciones			
	Manual de procedimientos			
	Manual de convivencia			
	Presupuesto Anual			
	Libro de Visitas			
	Libro de Actas del Consejo de Profesores			
4.7 ¿Cuáles de los siguientes documentos posee la institución?	PEI			
	PEA			
	PCC			
CRITERIO 5: INFRAESTRUCTURA				
5.1. Su institución cuenta con los siguientes recursos	Infraestructura adecuada			
	Laboratorio de ciencias			
	Auditorio			
	Centro de cómputo			
	Internet			

	Zonas verdes adecuadas			
	Recursos didácticos			
	Biblioteca			
	Sala para docentes			
5.2. El local que ocupa el Centro Educativo tiene la calidad de posesión siguiente.	Alquilada			
	En comodato			
	Propiedad del MINED			
5.3. El Centro cuenta con los documentos siguientes:	Mapa geográfico del Centro			
	Plan de Prevención de riesgos y Desastres			
	Mapa de Riesgos			
	Mapa de Evacuación			
	Cuadro Estadístico de número de aulas y estudiantes por grado y sección			
	Plan de Mantenimiento de Infraestructura			

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN No. 2 PARA DIRECTORES

OBJETIVO: Fundamentar un modelo de autoevaluación que regule el funcionamiento de los Centros Escolares del sector público, como herramienta esencial para el aseguramiento de la calidad Educativa.

INDICACIÓN: Con el propósito de identificar las perspectivas de directores y Asistente Técnico Pedagógico con respecto a la autoevaluación y la calidad educativa, conteste las cuestiones siguientes:

1. ¿Cuáles son los criterios de la autoevaluación que usted conoce y toma en cuenta para el buen funcionamiento de esta institución?

✓ Organización y planificación institucional

✓ Administración

✓ Gestión curricular

✓ Gestión pedagógica

2. ¿Qué es para usted calidad?

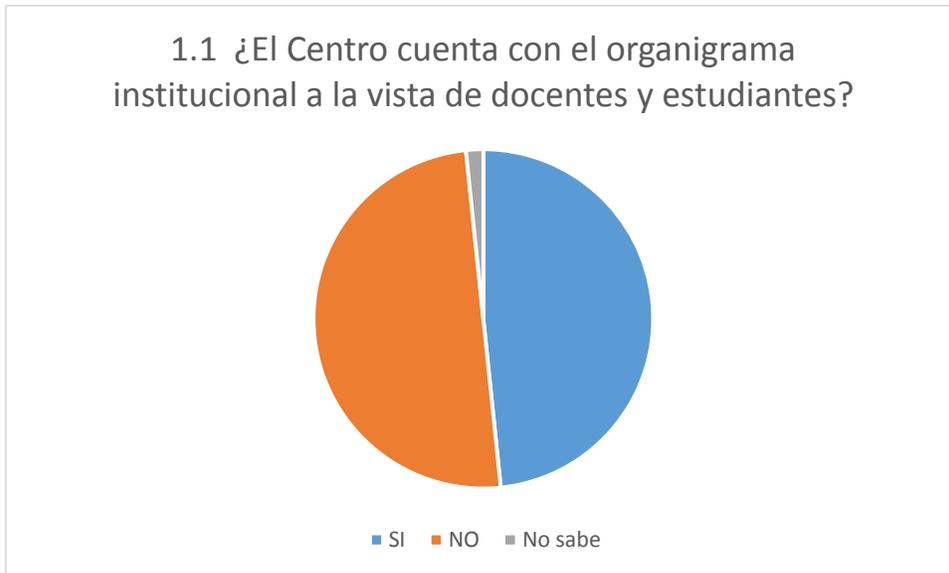
3. ¿De qué manera cree usted que impacta la autoevaluación en la calidad educativa?

4. ¿Qué características podría mencionar que describen a una institución con calidad educativa?

RESULTADOS DE ENCUESTAS A DOCENTES

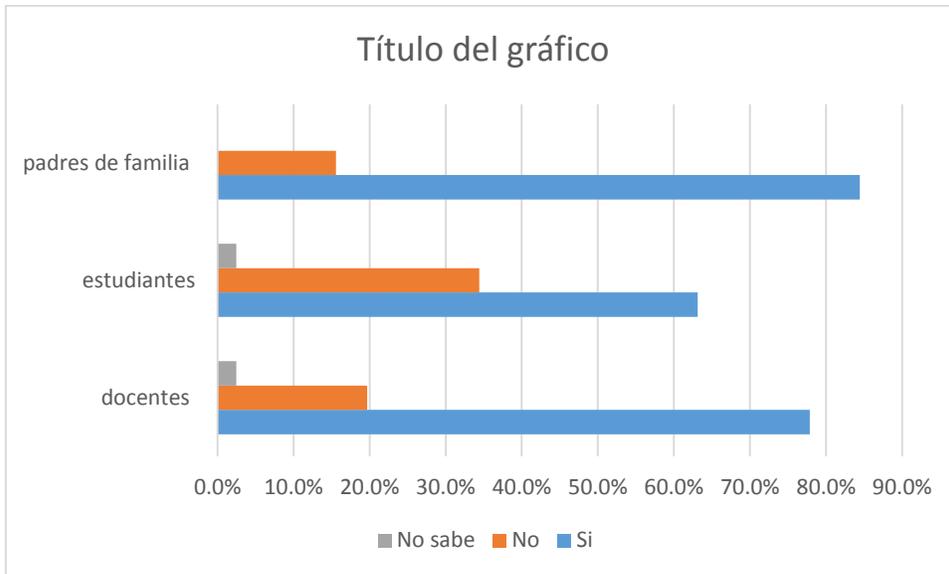
CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

	SI	NO	No sabe
1.1 ¿El Centro cuenta con el organigrama institucional a la vista de docentes y estudiantes?	48.4%	50.0%	1.6%



El 50% de los encuestados manifiestan que su centro escolar cuenta con organigrama a la vista.

1.2 ¿La elaboración del PEI contó con la participación de docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares?	Si	No	No sabe
docentes	77.9%	19.7%	2.5%
Estudiantes	63.1%	34.4%	2.5%
padres de familia	84.4%	15.6%	0.0%



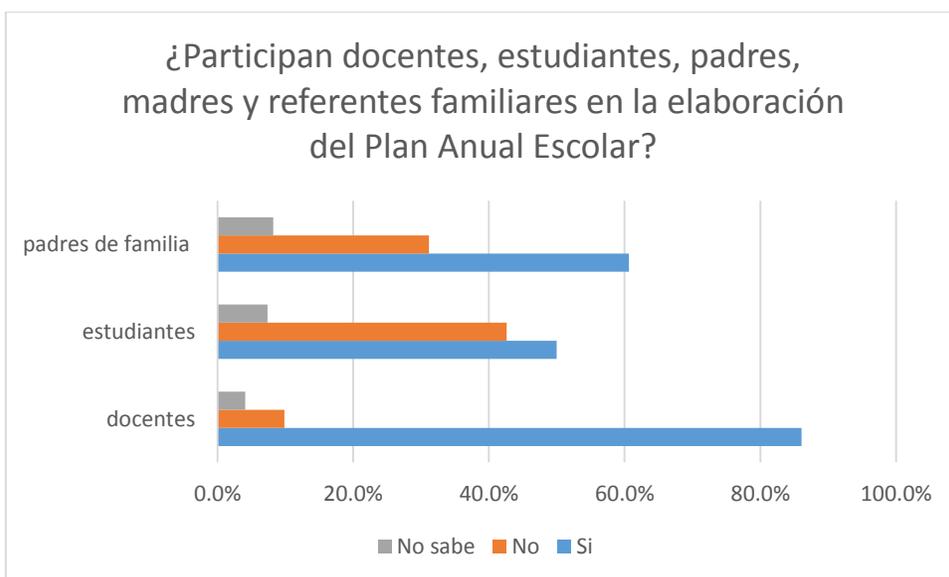
Según los datos aportados por los docentes, el 85% de padres y madres, el 78% de docentes 63 % de estudiantes tienen participación para realizar el PEI

	Sí	No	No sabe
1.3 ¿Están organizados los Comités Pedagógico, de Evaluación y de Gestión con el cuerpo Docente?	94.3%	4.9%	0.8%



El 94.3 de los docentes están organizados por comités.

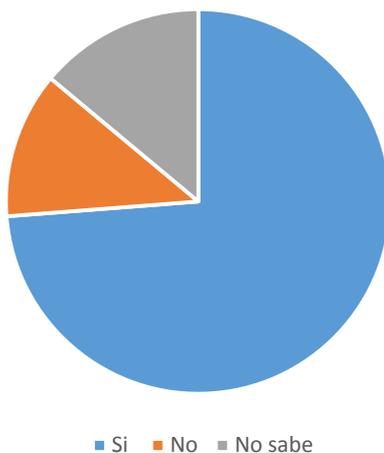
1.4 ¿Participan docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares en la elaboración del Plan Anual Escolar?	Si	No	No sabe
docentes	86.1%	9.8%	4.1%
estudiantes	50.0%	42.6%	7.4%
padres de familia	60.7%	31.1%	8.2%



Los docentes son los que más participan en la elaboración del plan anual y el 50 % de los estudiantes.

	Si	No	No sabe
1.5 ¿Existe el Plan de Mejoras del Centro?	73.8%	12.3%	13.9%

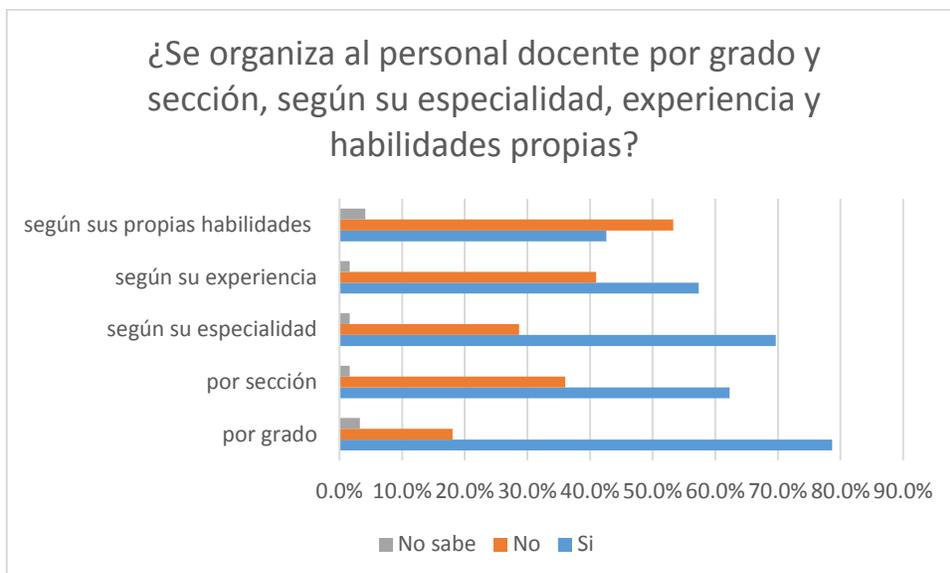
1.5 ¿Existe el Plan de Mejoras del Centro?



El 73.8 % de docentes afirma que su institución cuenta con plan de mejoras.

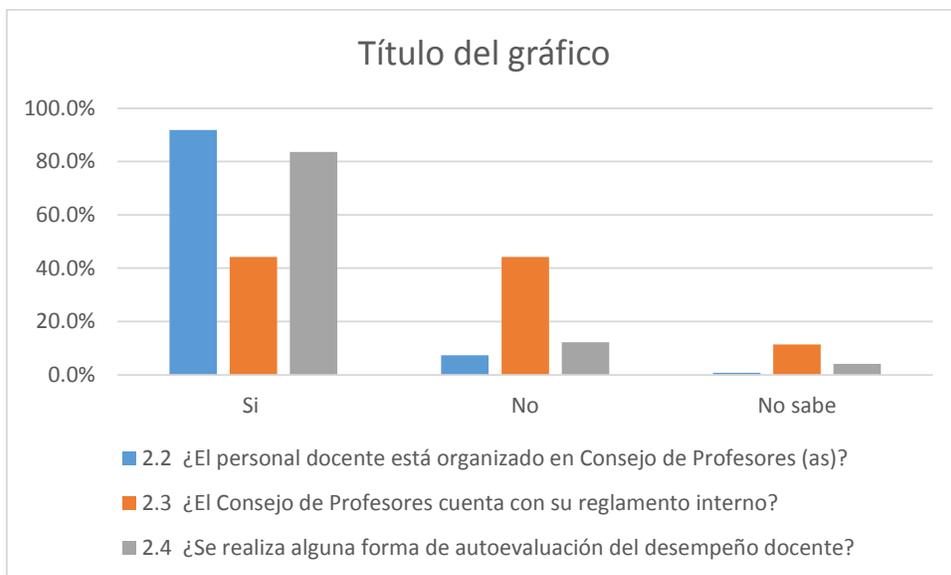
Criterio 2. Servicios docentes

2.1 ¿Se organiza al personal docente por grado y sección, según su especialidad, experiencia y habilidades propias?	Si	No	No sabe
por grado	78.7%	18.0%	3.3%
por sección	62.3%	36.1%	1.6%
según su especialidad	69.7%	28.7%	1.6%
según su experiencia	57.4%	41.0%	1.6%
según sus propias habilidades	42.6%	53.3%	4.1%



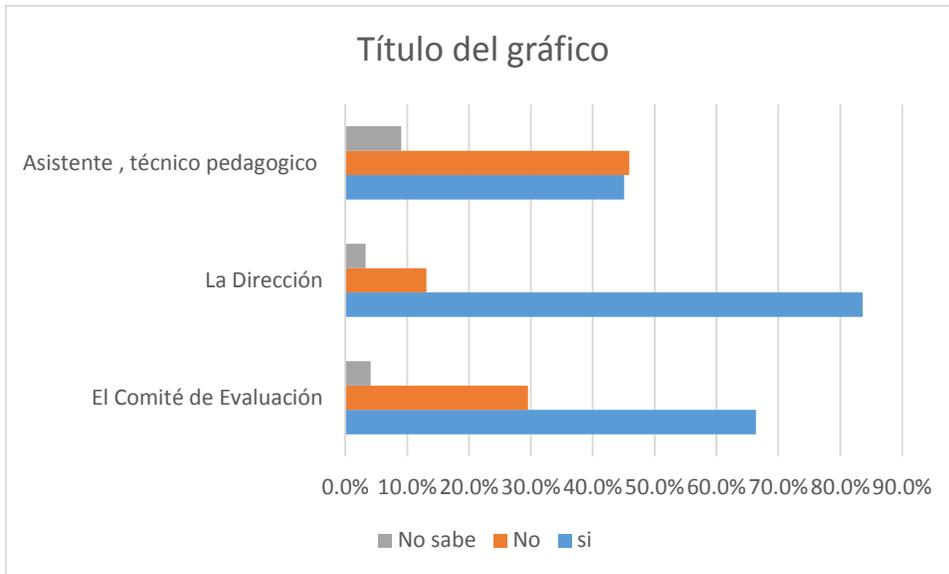
El 69.7 de los docentes encuestados comentan que son asignados según su especialidad, por grado 3l 78% , seguido por su experiencia y según sus propias habilidades solo el 43.6 %

	Si	No	No sabe
2.2 ¿El personal docente está organizado en Consejo de Profesores (as)?	91.8%	7.4%	0.8%
2.3 ¿El Consejo de Profesores cuenta con su reglamento interno?	44.3%	44.3%	11.5%
2.4 ¿Se realiza alguna forma de autoevaluación del desempeño docente?	83.6%	12.3%	4.1%



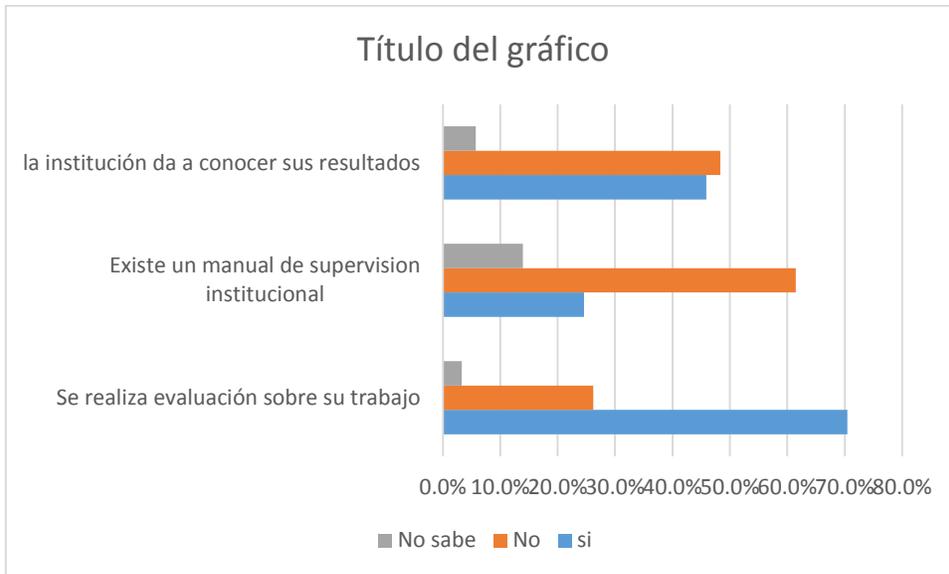
El 83.6 % de los docentes se les realizan una forma de autoevaluación, el 91.8 están organizados por consejos de profesores; el 44.4% de encuestados afirma que su institución cuenta con reglamento interno.

Si se realiza ¿Quién coordina el proceso de autoevaluación?	si	No	No sabe
El Comité de Evaluación	66.4%	29.5%	4.1%
La Dirección	83.6%	13.1%	3.3%
Asistente , técnico pedagógico	45.1%	45.9%	9.0%



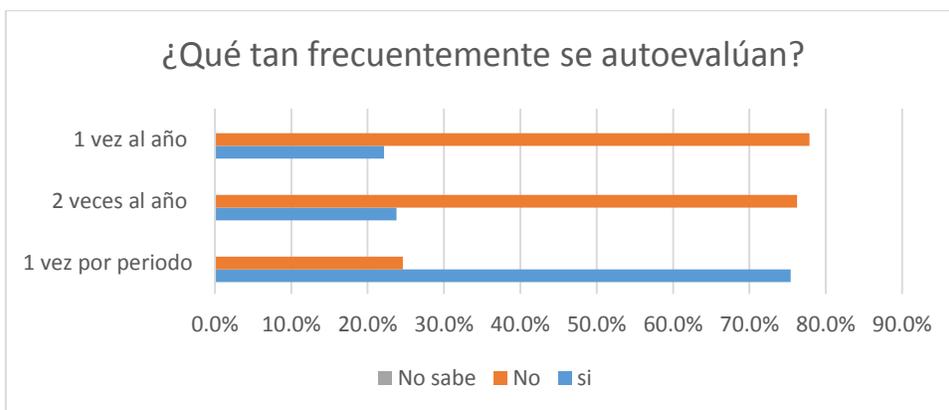
El 83.6% de auto evaluaciones son coordinadas por el director, el 66.4 % por el comité de evaluación y el que menos participa en estos procesos es el Asistente técnico pedagógico.

	si	No	No sabe
Se realiza evaluación sobre su trabajo	70.5%	26.2%	3.3%
Existe un manual de supervisión institucional	24.6%	61.5%	13.9%
la institución da a conocer sus resultados	45.9%	48.4%	5.7%



El 70.5 % de los docentes manifiesta que si se realiza evaluación de su trabajo, pero solo el 45.9 % afirma que se le dan a conocer los resultados y que solo el 24.6 % de los centros escolares cuenta con un manual de supervisión.

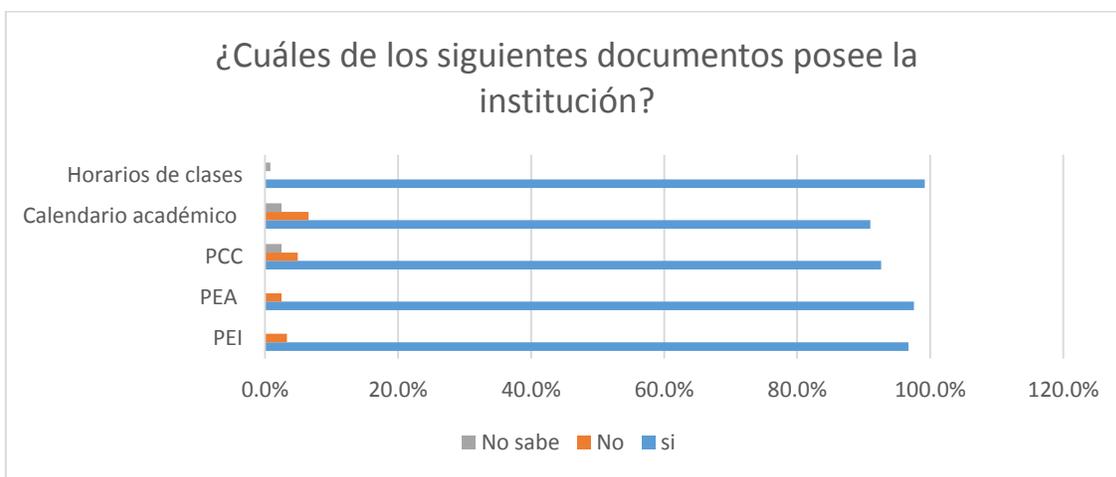
¿Qué tan frecuentemente se autoevalúan?	Sí	No	No sabe
1 vez por periodo	75.4%	24.6%	0.0%
2 veces al año	23.8%	76.2%	0.0%
1 vez al año	22.1%	77.9%	0.0%



El 75.4 de docentes manifiesta que se les supervisa al menos una vez por período.

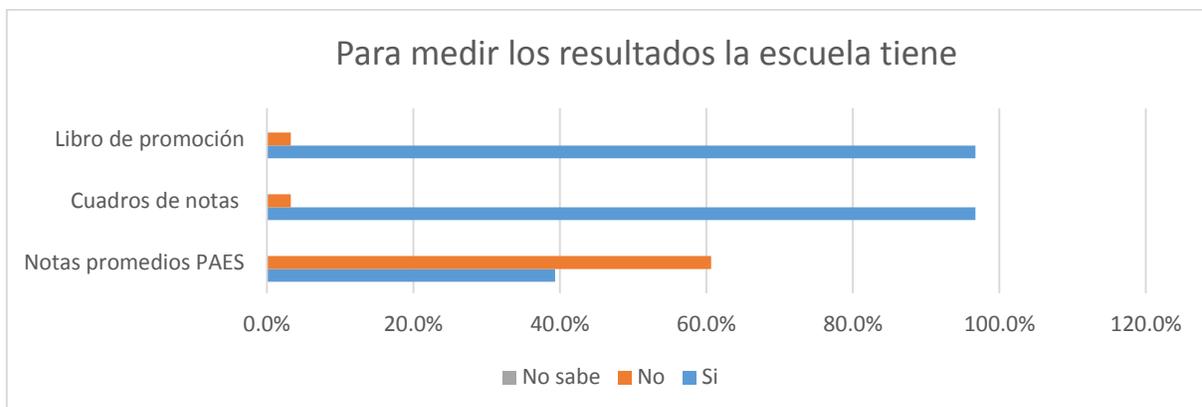
CRITERIO 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

¿Cuáles de los siguientes documentos posee la institución?	si	No	No sabe
PEI	96.7%	3.3%	0.0%
PEA	97.5%	2.5%	0.0%
PCC	92.6%	4.9%	2.5%
Calendario académico	91.0%	6.6%	2.5%
Horarios de clases	99.2%	0.0%	0.8%



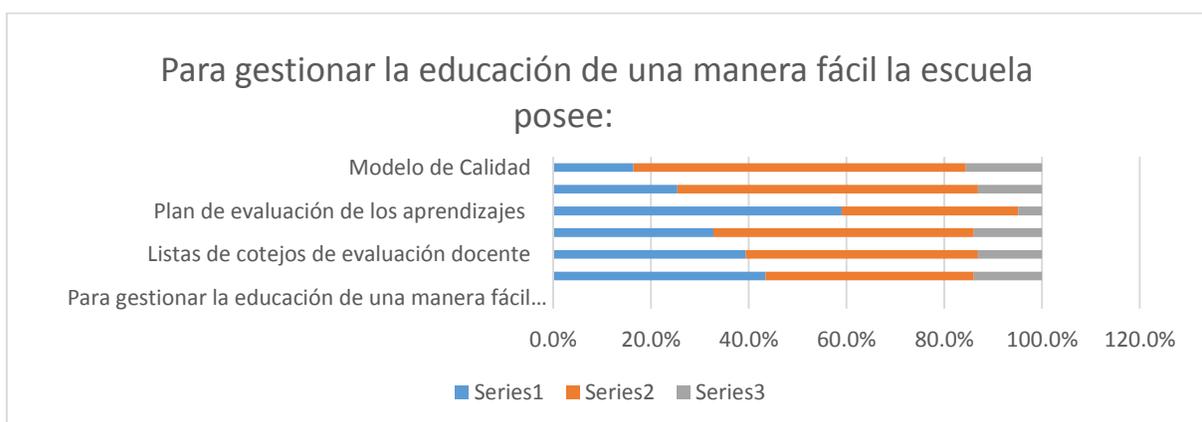
El 96.7 % de los docentes declara que su institución cuenta con el PEI, el 97.6 con el PEA, y el 99.2 con horarios de clases.

Para medir los resultados la escuela tiene	Si	No	No sabe
Notas promedios PAES	39.3%	60.7%	0.0%
Cuadros de notas	96.7%	3.3%	0.0%
Libro de promoción	96.7%	3.3%	0.0%



El 3.3 % de los docentes encuestados señalan no contar con libro de promoción y cuadro de notas. Y solo el 39.3 de los de docentes afirman contar con notas promedios PAES.

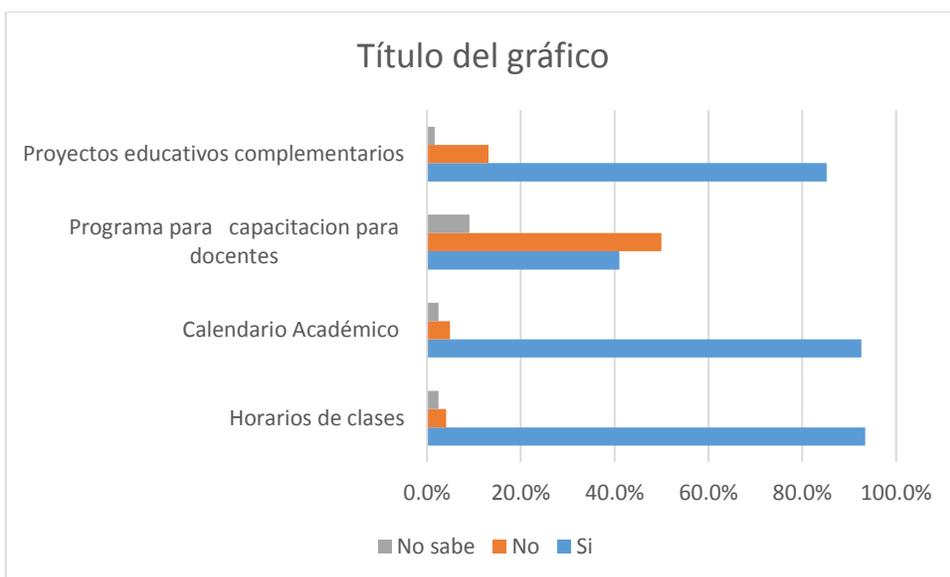
Para gestionar la educación de una manera fácil la escuela posee:	Sí	No	No sabe
Plan estratégico	43.4%	42.6%	13.9%
Listas de cotejos de evaluación docente	39.3%	47.5%	13.1%
Registro de supervisión docente	32.8%	53.3%	13.9%
Plan de evaluación de los aprendizajes	59.0%	36.1%	4.9%
Plan de aseguramiento de la calidad	25.4%	61.5%	13.1%
Modelo de Calidad	16.4%	68.0%	15.6%



Según los datos aportados por docentes, el 36.1 % y 61.5 señalan que sus respectivos centros no cuentan con plan estratégico, registro de evaluación

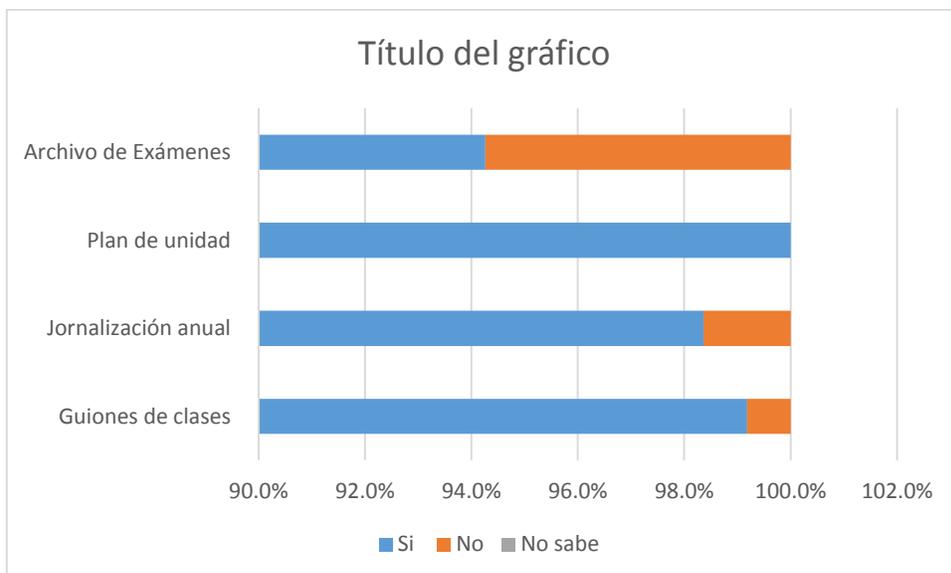
docente, lista de cotejo para evaluar y un plan de aseguramiento de calidad. Además, el 68% afirman que no tienen un modelo de calidad.

En el área pedagógica curricular la escuela posee:	Si	No	No sabe
Horarios de clases	93.4%	4.1%	2.5%
Calendario Académico	92.6%	4.9%	2.5%
Programa para capacitación para docentes	41.0%	50.0%	9.0%
Proyectos educativos complementarios	85.2%	13.1%	1.6%



El 50% de los encuestados no cuentan con programa de capacitación para docentes y un 13.1% no tienen proyectos educativos complementario.

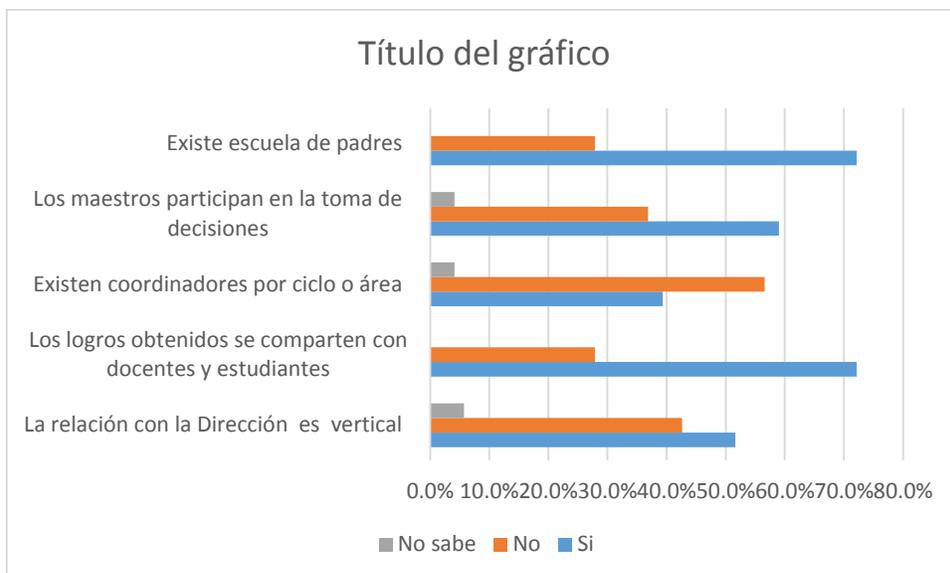
El docente cuenta con las siguientes planificaciones didácticas	Si	No	No sabe
Guiones de clases	99.2%	0.8%	0.0%
Jornalización anual	98.4%	1.6%	0.0%
Plan de unidad	100.0%	0.0%	0.0%
Archivo de Exámenes	94.3%	5.7%	0.0%



Según manifiestan los encuestados, el 98% cuenta con guiones de clases, Jornalización, plan de unidad y archivo de exámenes.

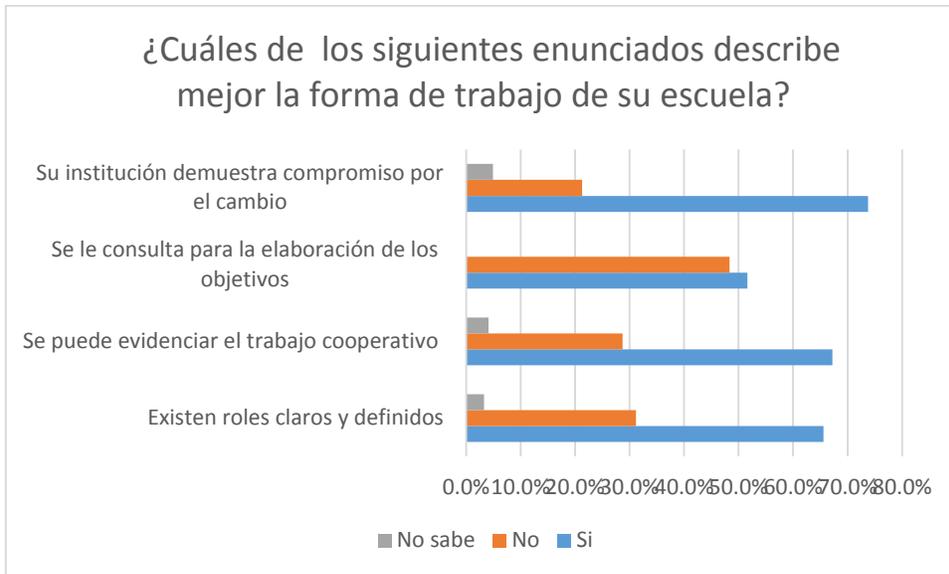
CRITERIO 4: LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

¿Cuáles de los indicadores siguientes describe mejor su escuela?	Si	No	No sabe
La relación con la Dirección es vertical	51.6%	42.6%	5.7%
Los logros obtenidos se comparten con docentes y estudiantes	72.1%	27.9%	0.0%
Existen coordinadores por ciclo o área	39.3%	56.6%	4.1%
Los maestros participan en la toma de decisiones	59.0%	36.9%	4.1%
Existe escuela de padres	72.1%	27.9%	0.0%



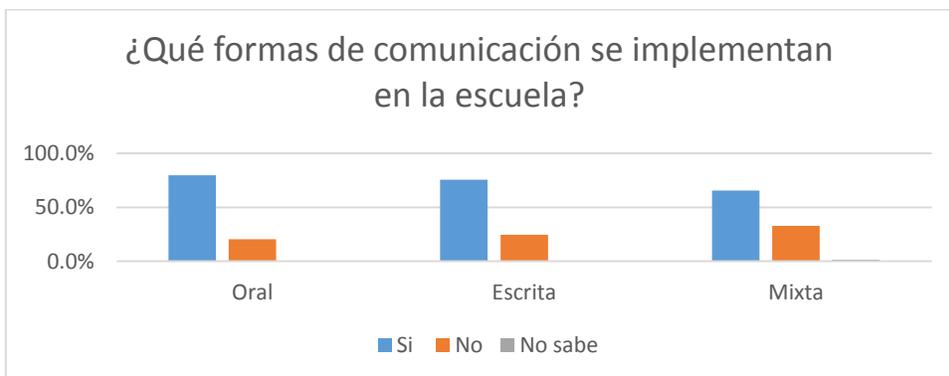
El 51.6 % de los encuestados señalan tener una relación vertical con su director, el 72.1 % afirma que los logros son compartidos con los docentes y estudiantes, el 56.6 % no posee coordinadores por ciclo o área. El 36.9 % de los docentes no participan en la toma de decisiones y el 27.9 % señalan que su institución no tiene escuela de padres y madres de familia.

¿Cuáles de los siguientes enunciados describe mejor la forma de trabajo de su escuela?	Si	No	No sabe
Existen roles claros y definidos	65.6%	31.1%	3.3%
Se puede evidenciar el trabajo cooperativo	67.2%	28.7%	4.1%
Se le consulta para la elaboración de los objetivos	51.6%	48.4%	0.0%
Su institución demuestra compromiso por el cambio	73.8%	21.3%	4.9%



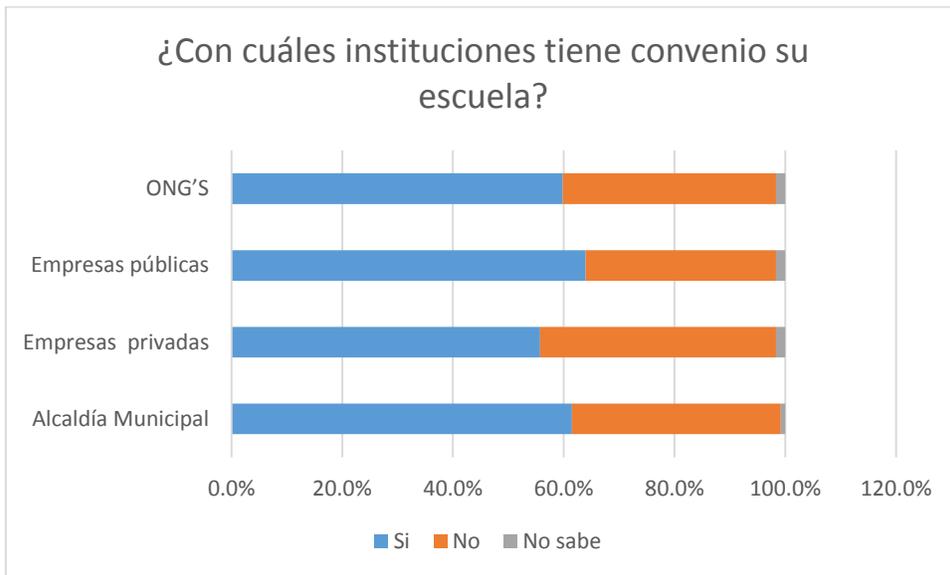
El 65.6 de los docentes tiene roles claros y definidos, se puede evidenciar el trabajo cooperativo y el 73.8 % demuestran compromiso por el cambio, pero solo el 51.6 % de los docentes se les consulta para la elaboración de objetivos.

¿Qué formas de comunicación se implementan en la escuela?	Si	No	No sabe
Oral	79.5%	20.5%	0.0%
Escrita	75.4%	24.6%	0.0%
Mixta	65.6%	32.8%	1.6%



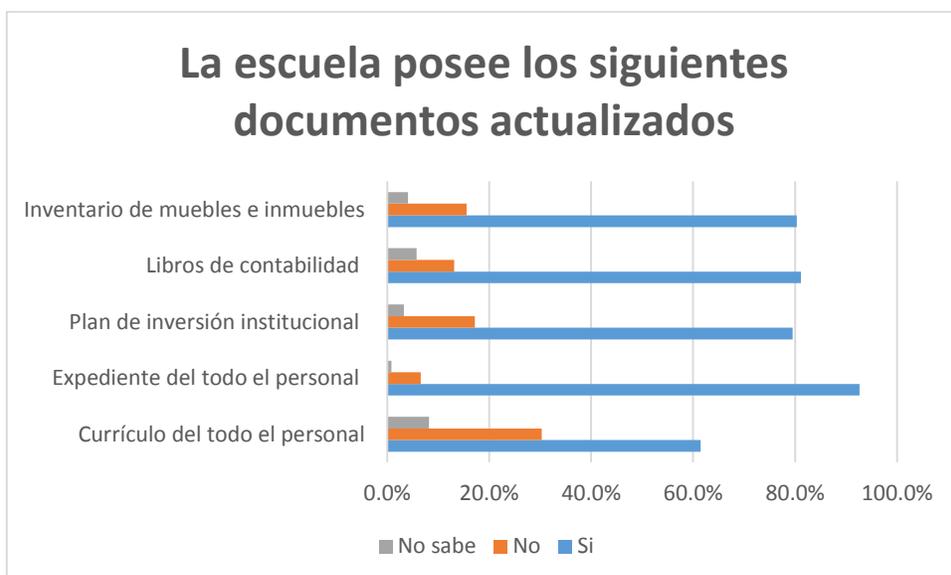
El 80% de los docentes señala que la forma de comunicación más implementada en la escuela es la oral y un 75.4 % indica que es la escrita.

¿Con cuáles instituciones tiene convenio su escuela?	Si	No	No sabe
Alcaldía Municipal	61.5%	37.7%	0.8%
Empresas privadas	55.7%	42.6%	1.6%
Empresas públicas	63.9%	34.4%	1.6%
ONG'S	59.8%	38.5%	1.6%



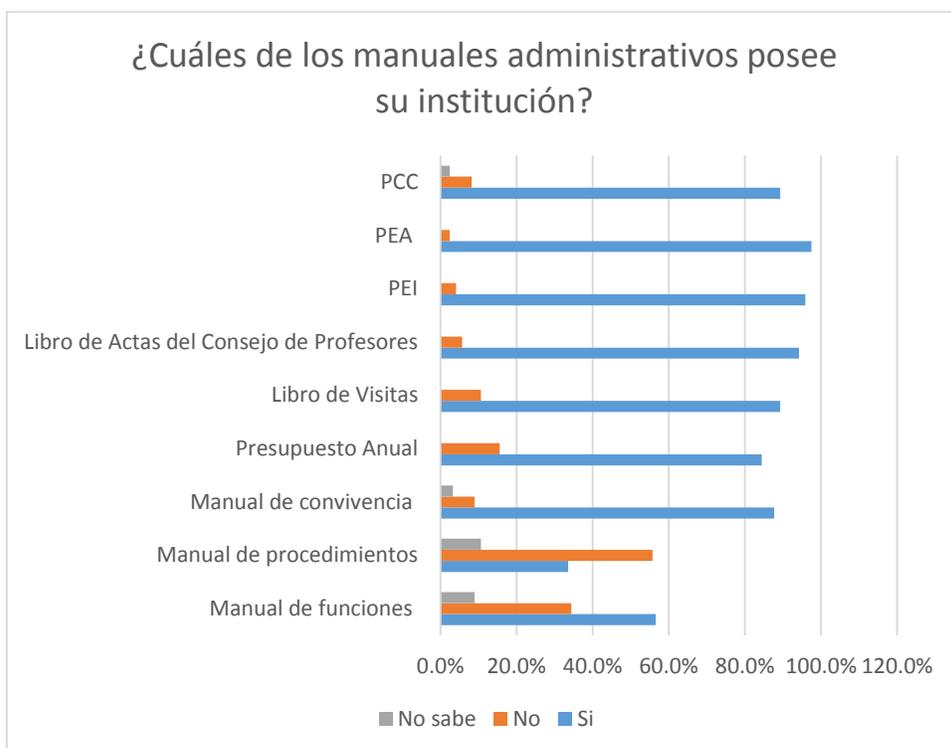
El 61.5 % de los encuestados afirman que sus instituciones cuentan con convenio con la alcaldía Municipal y 63.9% con empresas públicas, pero entre el 42.6 y 34.4 % de los docentes afirman que sus respectivos centros escolares no cuentan con convenios.

La escuela posee los siguientes documentos actualizados	Si	No	No sabe
Currículo del todo el personal	61.5%	30.3%	8.2%
Expediente del todo el personal	92.6%	6.6%	0.8%
Plan de inversión institucional	79.5%	17.2%	3.3%
Libros de contabilidad	81.1%	13.1%	5.7%
Inventario de muebles e inmuebles	80.3%	15.6%	4.1%



El 61.5% de los encuestados señalan que su institución cuenta con currículo del todo el personal y el 92.6 de los docentes manifiestan que tales archivos de documentos están actualizados.

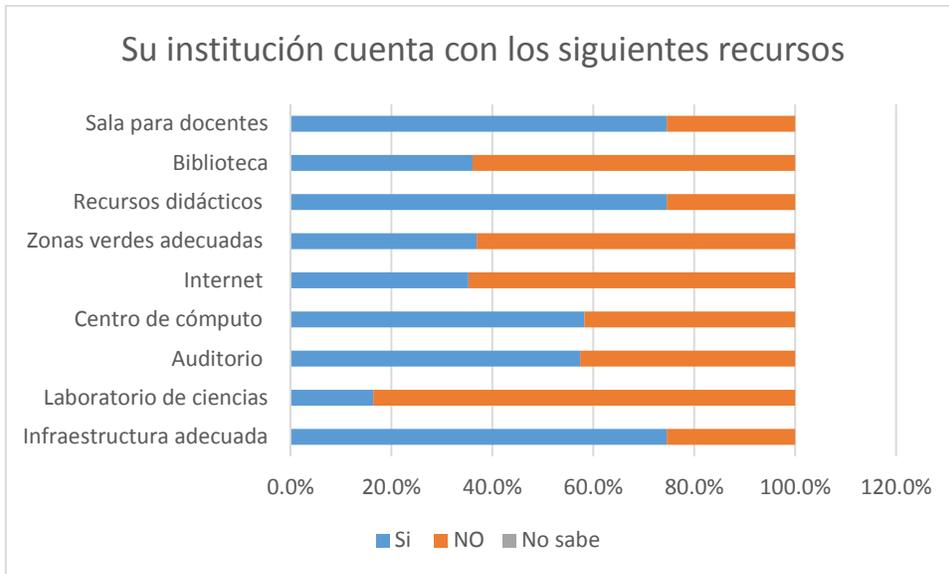
¿Cuáles de los manuales administrativos posee su institución?	Si	No	No sabe
Manual de funciones	56.6%	34.4%	9.0%
Manual de procedimientos	33.6%	55.7%	10.7%
Manual de convivencia	87.7%	9.0%	3.3%
Presupuesto Anual	84.4%	15.6%	0.0%
Libro de Visitas	89.3%	10.7%	0.0%
Libro de Actas del Consejo de Profesores	94.3%	5.7%	0.0%
PEI	95.9%	4.1%	0.0%
PEA	97.5%	2.5%	0.0%
PCC	89.3%	8.2%	2.5%



Entre el 80% y el 90% de los encuestados manifiestan que en su centro escolar se cuenta con manual de funciones, manual de convivencia, presupuesto anual, libros de visita, libro de actas del consejo de profesores, PEI, PEA y PCC, solo el 33.6 % de los encuestados indica que su institución cuenta con manual de funciones.

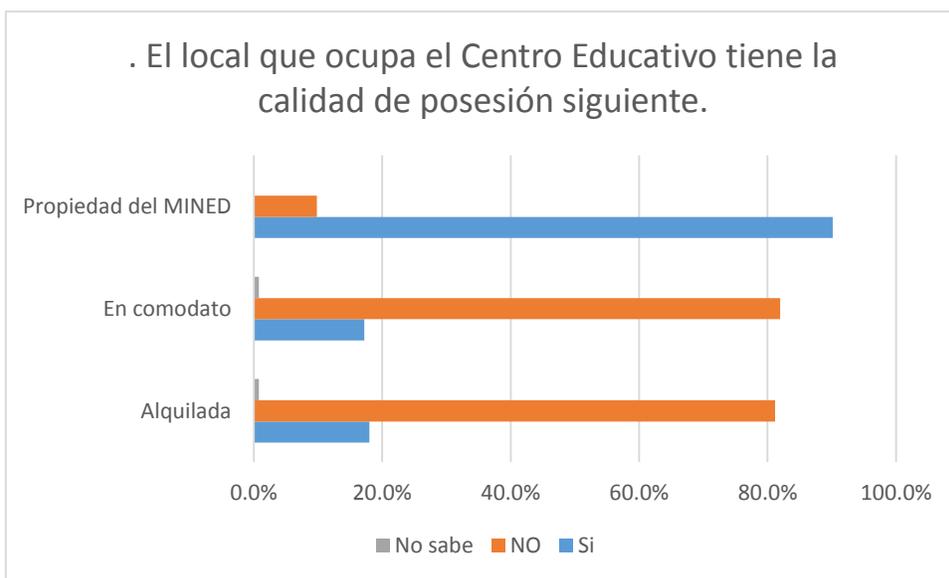
CRITERIO 5: INFRAESTRUCTURA

Su institución cuenta con los siguientes recursos	Si	NO	No sabe
Infraestructura adecuada	74.6%	25.4%	0.0%
Laboratorio de ciencias	16.4%	83.6%	0.0%
Auditorio	57.4%	42.6%	0.0%
Centro de cómputo	58.2%	41.8%	0.0%
Internet	35.2%	64.8%	0.0%
Zonas verdes adecuadas	36.9%	63.1%	0.0%
Recursos didácticos	74.6%	25.4%	0.0%
Biblioteca	36.1%	63.9%	0.0%
Sala para docentes	74.6%	25.4%	0.0%



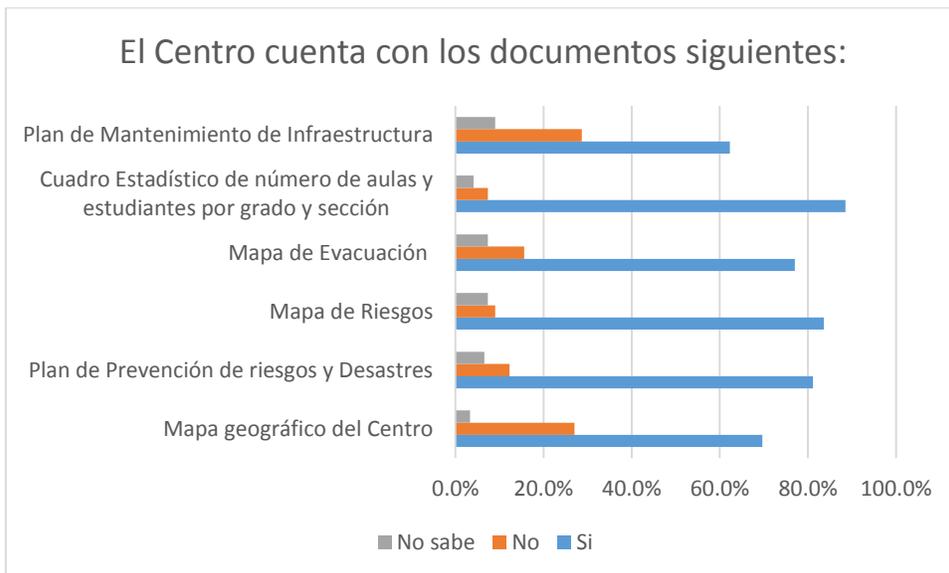
Según los datos aportados por los encuestados, se cuenta con infraestructura adecuada, recursos didácticos y sala para docentes, pero no poseen laboratorio de ciencias, internet, zonas verdes adecuadas y biblioteca.

El local que ocupa el Centro Educativo tiene la calidad de posesión siguiente.	Si	NO	No sabe
Alquilada	18.0%	81.1%	0.8%
En comodato	17.2%	82.0%	0.8%
Propiedad del MINED	90.2%	9.8%	0.0%



El 90.2 % de docentes señalan que el local de su institución es propiedad del MINED, el 18.0% indica que su institución se ubica en un local alquilado.

. El Centro cuenta con los documentos siguientes:	Si	No	No sabe
Mapa geográfico del Centro	69.7%	27.0%	3.3%
Plan de Prevención de riesgos y Desastres	81.1%	12.3%	6.6%
Mapa de Riesgos	83.6%	9.0%	7.4%
Mapa de Evacuación	77.0%	15.6%	7.4%
Cuadro Estadístico de número de aulas y estudiantes por grado y sección	88.5%	7.4%	4.1%
Plan de Mantenimiento de Infraestructura	62.3%	28.7%	9.0%



Entre el 80 y el 90% de encuestados indica que sus respectivas instituciones cuentan con un mapa geográfico, plan de prevención, mapa de riesgos, mapa de evacuación, cuadro estadístico de aulas, y plan de mantenimiento de infraestructura..

¿Qué mejoras se implementaron en su centro educativo?

- ✓ Se han hecho adecuaciones curriculares.
- ✓ Se reorganizaron las aulas según los nuevos programas de estudio de parvularia.
- ✓ Se organizaron las aulas según los nuevos programas.
- ✓ Mantenimiento de la infraestructura.
- ✓ Reparación del encielado del auditorio.
- ✓ Se implementaron talleres vocacionales.
- ✓ Ninguna
- ✓ Se introdujo el programa de la escuela plena.
- ✓ Se implementaron talleres de piñatería, bisutería y otros.
- ✓ Mantenimiento del centro escolar.
- ✓ Mantenimiento de lámparas, grifos, aseo de bodegas.
- ✓ Lectura diaria para mejorar los valores y principios de los estudiantes y talleres.
- ✓ Se reparó el techo y se pintó la parte de las paredes.
- ✓ Sala de ayuda audiovisual.
- ✓ La reparación de los servicios sanitarios y la pintura de espacios que ensucian los murciélagos.
- ✓ Implementación de incentivos laborales para estudiantes de Segundo Año de Bachillerato.
- ✓ se cambió la organización de las aulas, según nuevos lineamientos del MINED.
- ✓ La modificación del registro anecdótico por grado y sección para dar seguimiento del comportamiento de los estudiantes.
- ✓ La señalización de las zonas de riesgo y la ruta de evacuación dentro del Centro Escolar.
- ✓ Señalizar zonas de riesgo y hacer arreglos en los lugares que representaban amenazas y/o riesgos.
- ✓ Reuniones periódicas con padres y madres.
- ✓ La modificación del registro anecdótico por grado y sección.

- ✓ Se organizó el horario para el cuidado de zonas.
- ✓ El cuidado del agua, la limpieza por zonas.
- ✓ La verificación del registro anecdótico y el apoyo de los padres para verificar si sus hijos desarrollan tareas.
- ✓ se implementó una forma más eficiente para la preparación de los alimentos escolares.
- ✓ Se organizó el horario de cuidado de zonas en los recreos.
- ✓ Se le dio mantenimiento a la infraestructura.
- ✓ Los PMF se organizaron para colaborar en la elaboración de los alimentos escolares.
- ✓ Se hizo el rediseño del aula de parvularia.
- ✓ La implementación de talleres vocacionales para estudiantes desde 4º grado hasta 9º grado.
- ✓ Reparación y mantenimiento de infraestructura.
- ✓ Nombraron dos docentes con especialidad en educación física y computación respectivamente, por parte del MINED.
- ✓ Mantenimiento y mejora de la infraestructura.
- ✓ Realización de reuniones con PMF para contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Centros educativos Investigados	No. Total de Directores	No. Total de docentes	Docentes encuestados	Docentes no encuestados	No. Total de estudiantes
Instituto Nacional Acción Cívica Militar	1	12	6	6	250
Centro Escolar República de Guatemala	1	6	6	0	112
Centro Escolar Francisco Gamboa	1	20	18	0	485
Centro Escolar República de Chile	1	23	22	1	657
Centro Escolar República de Colombia	1	12	5	7	435
Centro Escolar Gustavo Marroquín	1	21	18	3	685
Centro Escolar República de Panamá	1	27	18	9	800
Centro Escolar Mercedes Quintero	1	6	6	0	250
Escuela de Sordomudos Griselda Zeledón	1	9	6	3	225
Escuela Parvularia Gustavo Guerrero	1	5	5	0	115
Escuela Parvularia Dolores Castellanos	1	5	5	0	121
C.E.C.E. Nuestra Señora de Fátima	1	12	7	5	350
TOTAL	12	158	112	44	4,485

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTORES

PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los criterios de la autoevaluación que usted conoce y toma en cuenta para el buen funcionamiento de esta institución?

CRITERIO 1: ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL					
ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
La coordinación de las actividades, a partir de decisiones bien planificadas contribuye a mejorar el funcionamiento institucional.	En las reuniones con los docentes se estimula el intercambio de ideas para mejorar los procedimientos administrativos y no dejar nada en imprevisto.	ORGANIZACIÓN: Planteamiento de todos los proyectos a realizarse durante el año lectivo o actividades a realizar. PLANIFICACIÓN: es la calendarización, visión y misión a cumplir los diferentes objetivos propuestos para el año lectivo.	Son importantes para el trabajo escolar, pero hay deficiencias en cuanto a dejar mucho espacio a la improvisación.	Es determinar si la organización y la planificación de la institución educativa cumplen y satisfacen las exigencias de los educandos y docentes.	Solamente tengo nociones que es el proceso mediante el cual se hace una evaluación a sí mismo o a los involucrados en un proyecto.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
Conozco sólo la hoja de autoevaluación docente	No contestó	La autoevaluación es aquella que realizan los docentes, estudiantes, directores y padres de familia sobre su trabajo.	Es la forma de cuantificar como una institución organiza y planifica las actividades durante un año o cinco años.	Cada uno de esos elementos debe ser evaluado periódicamente.	Los criterios pueden ser liderazgo, planificación, organización y ser responsable como se están cumpliendo los objetivos en los proyectos
ANÁLISIS: No se puede generalizar que los directores y directoras tienen claro que ambas actividades son indispensables para determinar prioridades y recursos de la institución educativa, teniendo presente la realidad social y económica las necesidades de los y las estudiantes a quienes sirven. La falta de respuesta de un director indica que hace falta mayor conocimiento en relación a los conceptos de administración y organización, vinculadas a la autoevaluación.					
CRITERIO 2: ADMINISTRACIÓN					
ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6

El administrador pretende hallar un justo equilibrio entre lo que hay que hacer, el personal que lo debe hacer y la atención hacia los estudiantes.	La eficacia administrativa se refleja en el buen funcionamiento de la institución.	Llevar a cabo los diferentes tipos de recursos que se utilizan, ya sea materiales, económicos, humanos, etc., para el buen funcionamiento de la institución.	Insuficientes acciones de planificación del trabajo en general	Es auto-determinar el grado de eficacia y eficiencia con que dirige una institución tomando en cuenta los recursos necesarios para alcanzar objetivos previos.	De igual manera es el momento en el cual los organismos involucrados se evalúan lo que están haciendo.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
Nada	Es ver los aspectos positivos y negativos de la Administración y cambiar los negativos por positivos	Creo que la Directora y cada uno de los jefes se autoevalúa.	Es la forma en que el administrador de una institución es evaluado en su proyección durante el año lectivo	Siempre es necesaria porque necesita que se vaya evaluando por períodos.	El análisis sobre las necesidades de los sectores de la comunidad, material y humano.
ANÁLISIS: Diez directores reconocen que una administración efectiva promueve y orienta al desarrollo institucional, así como su ineficiencia afecta su desempeño; por lo tanto, pueden considerarla como la principal actividad que fundamenta el éxito que puede alcanzar su institución, dejando claro que también depende, en gran medida, del desempeño de los agentes que la conforman. Pero dos manifiestan poca claridad e incluso desconocimiento del tema.					

CRITERIO 3: GESTIÓN CURRICULAR

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
La realización de alianzas estratégicas con otras instituciones contribuye a hacer más efectivo el trabajo en la institución.	El apoyo interinstitucional es esencial para gestionar recursos y acceso a la tecnología que beneficien a los estudiantes y les abran nuevas posibilidades de desarrollo.	Intercambio de recursos humanos, materiales y lo que esté al alcance de cada institución para una mejor convivencia, educación, armonía entre las instituciones.	Es necesario un mejor entendimiento entre director y docentes para implementar acciones en favor del proceso de aprendizaje	Es analizar o determinar si el plan de estudio curricular aplica las diversas técnicas e instrumentos y decir si es funcional o no.	No sé mayor cosa pero creo que está relacionado con la autoevaluación de la gestión curricular.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
Nada	La autoevaluación es conocer los avances en la currícula y qué fallas hay para mejorar.	Creo que los jefes se autoevalúan.	Es el desempeño y logros que se obtienen del aspecto curricular de cada asignatura.	La autoevaluación permite mejorar la gestión curricular para obtener resultados satisfactorios.	Es la que está basada en el plan de estudios

ANÁLISIS: Por el tipo de respuesta vertida en este segmento de la entrevista, se percibe que los entrevistados no tienen suficiente claridad en cuanto al significado e implicancias del criterio gestión curricular. Incluso, uno de los entrevistados, manifiesta no saber nada en relación a la pregunta formulada. Este criterio busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución, a través de un trabajo en equipo organizado por la misma, fundamentado en ciertos acuerdos previamente definidos en el PEI sobre aspectos esenciales de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, grados y secciones, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación y actualización permanente de docentes.

CRITERIO 4: GESTIÓN PEDAGÓGICA

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
Compartir el conocimiento en un clima de interés por aprender, deseos verdaderos de innovar y mejorar continuamente.	El apoyo de la entidad castrense facilita que los estudiantes accedan a talleres y áreas de desarrollo laboral	Se aprovechan las Pausa Pedagógicas para favorecer el intercambio de experiencias exitosas,	Poner en práctica la psicología, la educación musical y educación física para apoyar los procesos de aprendizaje.	Es autoexigirse como docente para mantener la calidad de un servicio educativo en el	Es como hacer una pausa para valorar los métodos y todas las herramientas

		para conocer las deficiencias en los estudiantes para superarlas, a través de actividades de recuperación.		desempeño profesional.	utilizadas en la gestión pedagógica.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
Nada	No contestó	Lo que realizamos los docentes en las aulas.	Es la forma como se administran los diferentes instrumentos para evaluar al alumno en su quehacer educativo.	La autoevaluación permite mejorar y obtener una buena gestión pedagógica ante las instituciones mismas.	Es interna y está relacionada con el aula y maestros

ANÁLISIS: Existe conocimiento limitado entre los entrevistados, de la importancia de la gestión pedagógica como herramienta para la mejora continua a nivel académico, la cual debe o debería responder al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones. Esta es una acción integrada, de modo que todos los actores de la comunidad educativa puedan sentirse participantes activos y responsables de su propia actuación tanto en lo personal como en lo profesional. Por lo tanto es necesario ampliar el nivel de conocimiento de esta categoría.

PREGUNTA 2: ¿QUÉ ES PARA USTED CALIDAD?

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
Es el conjunto de prácticas educativas que realiza una institución que busca la excelencia.	Es la medida en la que se aprovechan los recursos para formar mejores estudiantes y egresar bachilleres altamente capacitados.	Utilizar el aula informática, apegados al programa educativo, a través del cual el docente se apoya para desarrollar diferentes contenidos y utilizarlos para la investigación de las actividades correspondientes.	Son muchas cosas que se demuestran en cómo se comportan los niños y niñas dentro y fuera de la escuela.	Es valorar es una superioridad alcanzada con respecto hacia algo o alguien.	Es como elaborar un producto con todos los requerimientos para que cumpla la finalidad para la que se ha elaborado.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12

Propiciar un servicio bien terminado.	La calidad es que el estudiante sea una persona que pueda desenvolverse en todo ámbito.	La mejor forma en que alguien puede desarrollar su trabajo.	Es cuando una situación determinada se somete a un conjunto de instrumentos de evaluación para llenar estándares.	Es el objetivo de toda institución educativa, es lo mejor.	Son los aspectos positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
---------------------------------------	---	---	---	--	--

ANÁLISIS: No existe una definición común para todos los directores, cada una se ha planteado su propia concepción. Sin embargo, hay ciertos elementos comunes, como que es algo por alcanzar, que sólo se percibe cuando el proceso de elaboración está terminado. También se caracteriza como lo mejor, aunque no se determinen los rasgos que permitirían identificar lo que se reconozca como “mejor”.

PREGUNTA 3: ¿DE QUÉ MANERA CREE USTED QUE IMPACTA LA AUTOEVALUACIÓN EN LA CALIDAD EDUCATIVA?

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
Esencialmente facilita obtener una visión objetiva de las fallas y de los logros alcanzados.	En la medida en que el personal de una institución toma conciencia de sus aciertos y limitaciones, buscará corregir las fallas en beneficio de su trabajo.	Depende de cómo el estudiante o el docente perciba los resultados de la autoevaluación. Algunos se motivan para mejorar, a otros les es indiferente	Es muy importante para la mejora del trabajo.	Cuando el maestro se evalúa a sí mismo se exige y tiene mucha voluntad de actualizarse en la vanguardia, para formar profesionales capaces de promover desarrollo.	Positivamente, porque da la oportunidad de hacer ajustes en las cosas que no se están haciendo bien.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
Estar a la altura de la nota.	Para saber en qué se está fallando y cuáles son las cosas positivas para así seguir fortaleciendo lo positivo y cambiar o negativo.	Porque cada sector ve sus errores y trata de corregirlos.	Señala la deficiencia para poder mejorarla y alcanzar estándares satisfactorios.	Autoevaluación se usa como un recurso para ir mejorando permanentemente la calidad de la educación.	Puede ver y reconocer las fallas en el proceso.

ANÁLISIS: Los directores entrevistados reconocen que un proceso de autoevaluación, tanto para docentes como para estudiantes, favorece los procesos de mejora continua. Sin embargo, parece ser necesario que haya conciencia en los actores de utilizar la información obtenida de la autoevaluación para implementar cambios reales. De estos cambios depende, entonces, el verdadero impacto de la autoevaluación en las instituciones educativas.

PREGUNTA 4: ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PODRÍA MENCIONAR QUE DESCRIBEN A UNA INSTITUCIÓN CON CALIDAD EDUCATIVA?

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
A) El comportamiento de los estudiantes dentro y fuera de la escuela. B) El desempeño académico C) El orden y presentación de la institución	A) Desempeño académico de los estudiantes B) Capacidad para insertarse en el mercado de trabajo formal C) Óptimo funcionamiento administrativo de la institución.	A) Disciplina B) Organización C) Buen liderazgo	A) Responsabilidad B) Actitud hacia el trabajo C) Desarrollo de las actividades	La calidad de docentes, estudiantes en el desarrollo de sus capacidades individuales que promuevan un desarrollo en el ámbito económico. Social y hasta el político.	Eficiente, abierta, que esté en constante innovación.
ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10	ENTREVISTA 11	ENTREVISTA 12
a) Responsabilidad b) Honestidad	No contestó	a) Ordenada b) Eficiente c) Inclusiva	a) Una buena organización. b) Trabajo en equipo c) Metas claras	-Excelente infraestructura -Docentes eficientes -Buenas relaciones institucionales	Innovación
<p>ANÁLISIS: Las características seleccionadas por once directores se refieren a cómo las perciben sus respectivas comunidades y qué consideran que se espera de los (as) estudiantes egresados (as). La falta de respuesta de un director puede deberse a muchas razones, no necesariamente falta de conocimiento.</p>					

PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO

INTRODUCCIÓN

Le educación formal en el siglo XXI es un proceso dinamico, cambiante; por lo que se exige de sus actores mayor disposición para afrontar los diferentes desafíos que se presentan.

La calidad educativa puede ser concebida de diferentes maneras, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española describe a la calidad como: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

En la primera década del nuevo milenio se ha planteado que la educación debe alcanzar un nivel de calidad que responda a las necesidades de la sociedad. (UNESCO, 2002); esto implica que, paralelo al desarrollo del proceso de aprendizaje, se debe ejecutar un proceso evaluativo que garantice la calidad del primero

La calidad educativa se puede definir como: “un proceso de construcción y/o fijación (por miembros de la comunidad educativa) de objetivos educativos, no sólo referidos a los logros de los (as) estudiantes, sino también a cuestiones curriculares y organizativas, a la vida del centro y la estrategia para lograrlos.”

Una vez comprendido el concepto de calidad educativa se hace necesario contar con una herramienta que contribuya al logro de la calidad. Esta herramienta entre otras, puede ser la autoevaluación que se define como: la reflexión que hace la Institución Educativa sobre cómo su gestión educativa, es decir, cómo sus acciones y procesos institucionales, pedagógicos y administrativos, se concentran en lograr que todos los estudiantes alcancen la formación integral esperada.

Ya aclarados estos conceptos este manual presenta una propuesta de autoevaluación institucional, con el propósito de facilitar los procesos de reflexión y

verificación acerca de las prácticas educativas; a fin de que la evaluación sea percibida como una herramienta que permite visualizar los logros, y detectar las oportunidades de mejora.

I. OBJETIVO

Contribuir a los procesos de mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas del sector público a través de la implementación de una propuesta de auto-evaluación, acorde con los lineamientos del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”.

II. ANTECEDENTES

2.1. LA REFORMA EDUCATIVA EN MARCHA

Se impulsa bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. A lo largo de 1995 se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional. Se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

2.2. PLAN 2021

Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar para el País que Queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021. Una de estas líneas estratégicas fue dada a conocer en el documento “¿Qué ruta tomamos?”, el cual propone, entre otras actividades, la realización de la evaluación interna o autoevaluación, a fin de mejorar la calidad educativa, reflejada en los indicadores educativos. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008)

2.3. PLAN SOCIAL EDUCATIVO “VAMOS A LA ESCUELA”

El Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” consta de dos partes: la primera parte trata sobre las Bases Conceptuales y Filosofía del Proyecto, básicamente expresa la necesidad latente que existe para que la educación asuma su verdadero rol y que contribuya a preparar a la sociedad para afrontar los desafíos de la realidad en que se vive ; la segunda es el modelo educativo, cuyo punto clave consiste en el rediseño de la escuela, que va más allá del diseño de contenidos, como pasar de la enseñanza por materias a la enseñanza por disciplinas, del docente único al grupo de docentes, la estructuración de la escuela de tiempo pleno y otros aspectos que contribuyan a mejorar integralmente la calidad educativa de las instituciones del sistema educativo público.

III. DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Los centros educativos fueron investigados a partir de cinco criterios: planificación institucional, servicios docentes, gestión curricular, liderazgo y administración, e infraestructura. Los hallazgos se detallan a continuación:

3.1. CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Entre los docentes encuestados 56 declaran que su institución no cuenta con un organigrama institucional a la vista de los estudiantes. Según los datos, participan padres y madres de familias y docentes para realizar el PEI, además 70 encuestados afirman que sus estudiantes participan en estos procesos. Ciento cinco docentes están organizados por comités. Los docentes participan en la elaboración del plan anual y 56 afirman que sus estudiantes participan en esta actividad. Ochenta y un encuestados manifiestan que su centro escolar cuenta con plan de mejoras.

3.2. CRITERIO 2: SERVICIOS DOCENTES

Entre los docentes encuestados, 77 comentan que son asignados según su especialidad, por grado 34, seguido por su experiencia y 48 según sus propias habilidades. Noventa y dos docentes se les realizan una forma de autoevaluación. Noventa están organizados por consejos de profesores pero solo 50 expresan que su respectivo centro escolar cuenta con reglamento interno.

Noventa y dos docentes indican que sus auto evaluaciones son coordinadas por el director, 73 señalan que se organizan por el comité de evaluación y el que menos participa en estos procesos es el Asistente técnico pedagógico. Setenta y ocho docentes manifiestan que si se realiza evaluación de su trabajo, pero 50 afirma que se le dan a conocer los resultados y que 26 encuestados afirman que su centro escolar cuenta con un manual de supervisión. Ochenta y cuatro docentes manifiestan que se les evalúa al menos una vez por período., según comentarios al margen, señalan que dicha evaluación se enmarca en el período denominado Reflexión Pedagógica.

3.3. CRITERIO 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

Ciento siete docentes encuestados afirman que sus respectivos centros escolares cuentan con el PEI, ciento ocho con el PEA, y ciento once con horarios de clases; pero existe un promedio de 5 encuestados que manifiestan que en sus centros escolares no tienen estos documentos o no saben que existen. Cuatro de los encuestados señalan que su institución no cuenta con libro de promoción (del nivel de parvularia) y cuadro de notas. Cuarenta y tres encuestados manifiestan que sus instituciones cuentan con notas promedios PAES. Setenta y tres docentes afirman que no cuentan con plan estratégico, registro de evaluación docente, lista de cotejo para evaluar y un plan de aseguramiento de calidad y sesenta y ocho no tienen un modelo de calidad. Cincuenta y seis docentes declaran no contar con programa de capacitación para docentes y catorce señalaron que no tienen proyectos educativos complementarios.

CRITERIO 4: LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Cincuenta y siete encuestados señalan que tienen una relación vertical con su director, ochenta afirman que los logros son compartidos con los docentes y estudiantes. Sesenta encuestados declararon que no posee coordinadores por ciclo o área. Cuarenta docentes no participan en la toma de decisiones y 33 declaran que en sus respectivas instituciones no tiene escuela de padres y madres de familia. Sesenta y nueve encuestados expresan que tienen roles claros y definidos, declaran que se puede evidenciar el trabajo cooperativo 78 demuestran compromiso por el cambio, pero cincuenta y siete docentes son consultados para la elaboración de

objetivos. La forma de comunicación más implementada en sus respectivas instituciones es la oral y para 85 docentes se utiliza la comunicación escrita. Sesenta y ocho encuestados manifiestan que sus centros educativos cuentan con convenio con la alcaldía Municipal y setenta afirman tenerlos con empresas públicas, pero cuarenta y tres docentes señalan que sus instituciones no cuentan con convenio y seis docentes declaran no saber si los tienen.

Setenta encuestados señalan que se cuenta con currículo del todo el personal y cien afirman que estos documentos están actualizados. Según lo indican treinta y nueve docentes, sus instituciones sí cuentan con manual de funciones.

3.4. CRITERIO 5: INFRAESTRUCTURA

Según se observó en las visitas realizadas a los doce centros educativos investigados, nueve de ellos cuentan con infraestructura adecuada, recursos didácticos y sala para docentes, pero no poseen laboratorio de ciencias, internet, zonas verdes adecuadas y biblioteca. Cinco locales ocupados por los centros escolares son propiedad del MINED, seis son alquilados y uno está asignado en comodato. Diez de los centros escolares cuenta con un mapa geográfico, plan de prevención, mapa de riegos, mapa de evacuación, cuadro estadístico de aulas, y plan de mantenimiento de infraestructura. Dos de estos centros no poseen los documentos señalados.

Los directores fueron entrevistados con el propósito de conocer que entendían ellos por calidad educativa y si tenían un modelo de calidad. Y como una componente más se les preguntó el impacto de la auto-evaluación en la calidad educativa. Las diferentes percepciones de los directores se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Respuestas de directores en entrevistas

CRITERIOS	ANÁLISIS
CRITERIO 1: ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	No se puede generalizar que los directores y directoras tienen claro que ambas actividades son indispensables para determinar prioridades y recursos de la institución educativa, teniendo presente la realidad social y económica las necesidades de los y las estudiantes a quienes sirven. La falta de respuesta de un director indica que hace falta mayor conocimiento en relación a los conceptos de administración y organización, vinculadas a la autoevaluación.
CRITERIO 2: ADMINISTRACIÓN	Diez directores reconocen que una administración efectiva promueve y orienta al desarrollo institucional, así como su ineficiencia afecta su desempeño; por lo tanto, pueden considerarla como la principal actividad que fundamenta el éxito que puede alcanzar su institución, dejando claro que también depende, en gran medida, del desempeño de los agentes que la conforman. Pero dos manifiestan poca claridad e incluso desconocimiento del tema.
CRITERIO 3: GESTIÓN CURRICULAR	Por el tipo de respuesta vertida en este segmento de la entrevista, se percibe que los entrevistados no tienen suficiente claridad en cuanto al significado e implicancias del criterio gestión curricular. Incluso, uno de los entrevistados, manifiesta no saber nada en relación a la pregunta formulada. Este criterio busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución, a través de un trabajo en equipo organizado por la misma, fundamentado en ciertos acuerdos previamente definidos en el PEI sobre aspectos esenciales de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, grados y secciones, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación y actualización permanente de docentes.

<p>CRITERIO 4: GESTIÓN PEDAGÓGICA</p>	<p>Existe conocimiento limitado entre los entrevistados, de la importancia de la gestión pedagógica como herramienta para la mejora continua a nivel académico, la cual debe o debería responder al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones. Esta es una acción integrada, de modo que todos los actores de la comunidad educativa puedan sentirse participantes activos y responsables de su propia actuación tanto en lo personal como en lo profesional. Por lo tanto es necesario ampliar el nivel de conocimiento de esta categoría.</p>
<p>CONCEPTO DE CALIDAD</p>	<p>No existe una definición común para todos los directores, cada uno se ha planteado su propia concepción. Sin embargo, hay ciertos elementos comunes, como que es algo por alcanzar, que sólo se percibe cuando el proceso de elaboración está terminado. También se caracteriza como lo mejor, aunque no se determinen los rasgos que permitirían identificar lo que se reconozca como “mejor”.</p>
<p>IMPACTO DE LA AUTOEVALUACION EDUCATIVA</p>	<p>Los directores entrevistados reconocen que un proceso de autoevaluación, tanto para docentes como para estudiantes, favorece los procesos de mejora continua. Sin embargo, parece ser necesario que haya conciencia en los actores de utilizar la información obtenida de la autoevaluación para implementar cambios reales. De estos cambios depende, entonces, el verdadero impacto de la autoevaluación en las instituciones educativas.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVA DE CALIDAD</p>	<p>Las características seleccionadas por once directores se refieren a cómo las perciben sus respectivas comunidades y qué consideran que se espera de los (as) estudiantes egresados (as). La falta de respuesta de un director puede deberse a muchas razones, no necesariamente falta de conocimiento.</p>

IV. COMPONENTES TEORICOS DEL MANUAL DE CALIDAD

Cuando se habla de modelo se ha de entender “como una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma”. El propósito de

los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. (Manizales, 2014) A nivel de la práctica educativa la definición de modelo se aplica como la búsqueda de la mejora continua, cuyo máximo finalidad es la obtención de la calidad, por lo que es necesario definir modelo de calidad.

En un mundo que cambia día con día el mejorar los procesos educativos se vuelve necesario y el director como agente principal de cambio juega uno de los papeles más importantes el cual es sensibilizar a la comunidad educativa con respecto a la autoevaluación de la escuela. Siendo esta vista como un proceso de autorreflexión que nos permite mejorar la calidad educativa de los centros escolares.

Una opción para darle respuesta a las debilidades encontradas en el diagnóstico es a través de un modelo de auto-evaluación para mejorar la calidad educativa, por lo tanto, primero se debe tener claro que es la calidad debido a que muchos autores difieren al momento de definirlo.

¿Qué es un modelo de calidad?

Es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos educativos con el propósito de optimizar los recursos con los que cuentan las instituciones educativas a través de la eficacia, eficiencia y efectividad. Donde todos y todas las personas de la comunidad educativa son tomadas en cuenta, es decir la participación ciudadana es elemento principal para mejorar los procesos.

La escuela, siendo analizada desde la perspectiva de empresa, desarrolla una serie de procesos administrativos que exigen ser sometidos a procesos de control y supervisión para garantizar su éxito, por lo tanto la autoevaluación constituye una herramienta fundamental en este proceso.

A continuación se presentan dos modelos de gestión de la calidad:

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA (Federal, 2009)



Ilustración 9. Modelo de gestión estratégica

El modelo de gestión educativa estratégica propone que la calidad está basada en cinco componentes, los cuales se explican a continuación en la tabla.

Tabla 6. Componentes de la calidad

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
LIDERAZGO	Conjunto de prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los autores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales
GESTIÓN CURRICULAR	Se define como una serie de prácticas del centro escolar para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.
CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES	Son todas aquellas prácticas que lleva a cabo la institución educativa para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

RECURSOS

Es una serie de prácticas de la institución educativa cuyo propósito es asegurar el desarrollo de los docentes y auxiliares; a la vez que se apoya la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE CHILE

(Chile M. d., Modelo de Calidad de la Gestión Escolar)

El modelo de gestión de la calidad de Chile plantea que la calidad se puede obtener siguiendo cinco criterios los cuales están representados en la figura y explicados en la tabla.

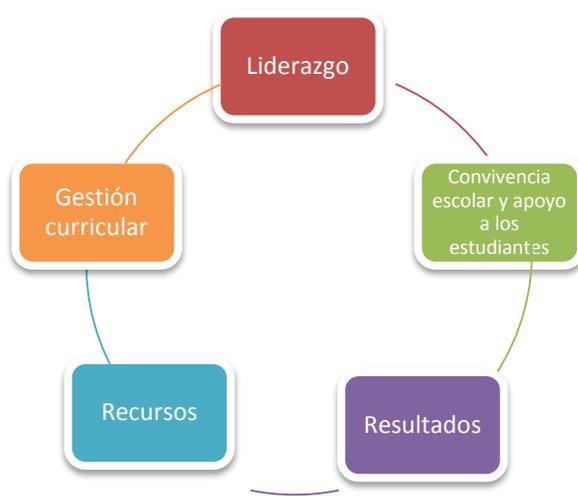


Ilustración 10. Modelo de gestión escolar (Chile M. d., Modelo de Calidad de la Gestión Escolar)

Tabla 7. Dimensiones de la gestión escolar

Dimensión	Descripción
LIDERAZGO:	prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

GESTIÓN CURRICULAR	Prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.
CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES:	Prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.
RECURSOS:	Prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
RESULTADOS:	Datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros. ⁱ

V. PROPUESTA DE MODELO DE AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación debe ser entendida como un proceso de auto-reflexión de toda la comunidad educativa; es decir que tanto padres, estudiantes, docentes, director, y asesoría pedagógica deberían trabajar en equipo ya que esto les permitiría unir fuerzas para alcanzar los objetivos planteados en el PEI.

5.1. PRINCIPIOS DEL MODELO

Los principios según Stephen R. Covey son normas del pensamiento o patrones de conducta (Covey S. R., S.F.)



Ilustración 11. Principios del modelo de autoevaluación

La siguiente tabla explica los principios los cuales funcionaran como los requisitos o patrones que se deben seguir para realizar un proceso de autoevaluación institucional.

Tabla 8. Definiciones de los principios del modelo de autoevaluación

Principio	Descripción
Flexibilidad	La flexibilidad supone el cumplimiento de un proceso complejo y gradual de incorporación de rasgos y elementos que otorgan mayor pertinencia y eficacia a los programas académicos, considerando las particularidades derivadas de los avances en las disciplinas, de los

	nuevos tipos de programas educativos, de los requerimientos de los actores del proceso formativo, así como de la vocación, la dinámica y las condiciones propias de cada institución.
Equidad	El concepto de equidad se fundamenta en tres valores sociales: igualdad, cumplimiento de derechos y justicia. (Mokate, 2014)
Proactividad	Es entendida como una manera de ver la vida de forma positiva y aceptando las consecuencias responsablemente de las decisiones que los seres humanos toman. (Covey S. , 2003)
Mejora continua	Es la búsqueda de las escuelas a encontrar herramientas que conjunte esfuerzos, compromiso y responsabilidad para establecer estrategias que orientes el cumplimiento de la misión. (Pública, Junio 2013)
Reflexión / acción	Stenhouse (1998) y Elliott (1994) señalan que la investigación-acción ayuda a los profesionales en ejercicio a resolver sus propios problemas y a mejorar su práctica. (Muñoz, Quinteros y Munevar, 2014)
Participación	Stringer (1972) interpreta tres versiones conocidas sobre la participación con base en la teoría de los constructos personales de Kelly: “tener parte de” algo que pertenece a un grupo, “tomar parte en” algo con otros y “ser parte de” algo, es decir, involucrarse en lo esencial de esto, con lo cual se tiene y se toma parte. (Sánchez, 2000, Caracas)
Trabajo en equipo	Según el Dr. Mario Acuña El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta” (Cabrera, 2014)
Rendición de cuenta y transparencia	Transparencia. Se relaciona con el hecho de mostrar con claridad lo que se hace y lo que se logra en la zona escolar. También se asocia con evidenciar la forma de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la zona escolar, con equidad y apoyar u orientar a las escuelas para que adopten en su cultura escolar la transparencia de sus procesos y resultados. Rendición de cuentas: es parte fundamental de las escuelas informar la sociedad de los propósitos planteados, las estrategias y las acciones emprendidas y los logros obtenidos. (Chile M. d., Modelo de Calidad de la Gestión Escolar , S.F.) Tabla 8. Autoría de las investigadoras.

VI. ENFOQUE DEL MODELO DE AUTOEVALUACION

El enfoque es como los lentes que una persona se pone para visualizar un objeto o una persona, el modelo de autoevaluación están centrado en tres enfoques los cuales ayudan a comprender de mejor manera esta propuesta y la descripción de ellos en la tabla:



Ilustración 12. Enfoque del modelo de autoevaluación

Tabla 9. Definición del enfoque del modelo de autoevaluación

Pensamiento Sistémico	El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. (Collins, 2006)
Gestión Educativa	Es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. (Correa de Urrea, Amanda, Alvarez Atehortua, Angélica, Correa Valderrama, Sonia, 2014)

Gestión de resultados	Es un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo es garantizar que todas las actividades están estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados (Desarrollo, Febrero 2011)
------------------------------	---

VII. COMPONENTES DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN

Partiendo de la idea que la autoevaluación es un proceso de reflexión, a continuación se presenta el modelo de autoevaluación el cual está formado por seis criterios los cuales son fundamentales para mejorar la calidad educativa de las escuelas.

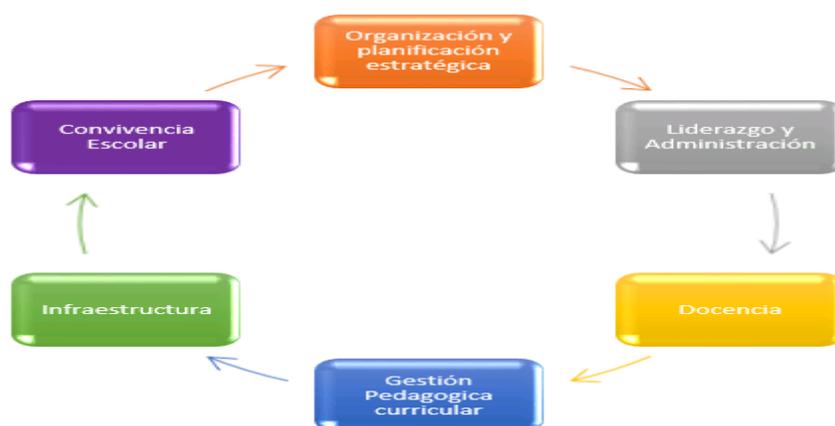


Ilustración 13. Componentes del modelo de autoevaluación

La siguiente descripción de los componentes son una guía que le permitirán entender de mejor los aspectos que engloba cada uno.

7.1. Organización y planificación

Para establecer los alcances de este componente se definirán primero los dos conceptos por separado:

Se entenderá por **organización** un sistema de actividades estructuradas alrededor de unas finalidades (metas, objetivos) explícitas, que forman a un gran número de individuos que tienen diversos estatutos y roles establecidos dentro de una estructura clara, con funciones de gestión y coordinación de la actividad. (Ion, 2009)

La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarla y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (Coulter, 2014)

Entonces, el componente organización y planificación se refiere al primer paso para mejorar la calidad educativa ya que en este se establece todo el quehacer de la institución educativa partiendo de los recursos que tiene, para definir metas y objetivos alcanzables.

7.2. Liderazgo y administración

Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral (Castañeda, 2014).

El líder 360 es aquel que puede influir en otros sin importar su título o posición en la organización, (Maxwell, 2005)

7.3. Administración:

Según Ivan Thomson es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Thomson, 2014)

7.4. Docencia

Son todas aquellas acciones que realizan los educadores en beneficio del proceso de aprendizaje de sus estudiantes para mejorar la calidad educativa

7.5. Gestión pedagógica curricular

Es la búsqueda de los recursos que favorezcan los procesos de aprendizaje para dar un mejor cumplimiento a los lineamientos que demanda el MINED a través de la ejecución planes y programas de estudio.

7.6. Infraestructura

Son los espacios físicos necesarios para el desarrollo máximo del que hacer educativo que benefician a los estudiantes.

7.7. Convivencia Escolar

Son todas aquellas prácticas que lleva a cabo la institución educativa para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. (Chile M. d., S.F.)

VIII. ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD

El modelo esta formado por componentes, criterios e indicadores .



Ilustración 14. Estructura del modelo de calidad

El modelo de autoevaluación es la herramienta que permitira obtener la calidad. El cual consta de cinco componentes: organización y planificación, liderazgo y administración, docencia, gestion pedagógica currícular, infraestructura y convivencia escolar. También cuenta con criterios que permitan medir los objetivos y los indicadores que son la base para el logro de los objetivos. Todo lo expresado anteriormente está dentro del círculo de Deming. Este autor propone que se debe planificar, hacer, verificar y actuar.

IX. EQUIPO DE AUTO-REFLEXIÓN

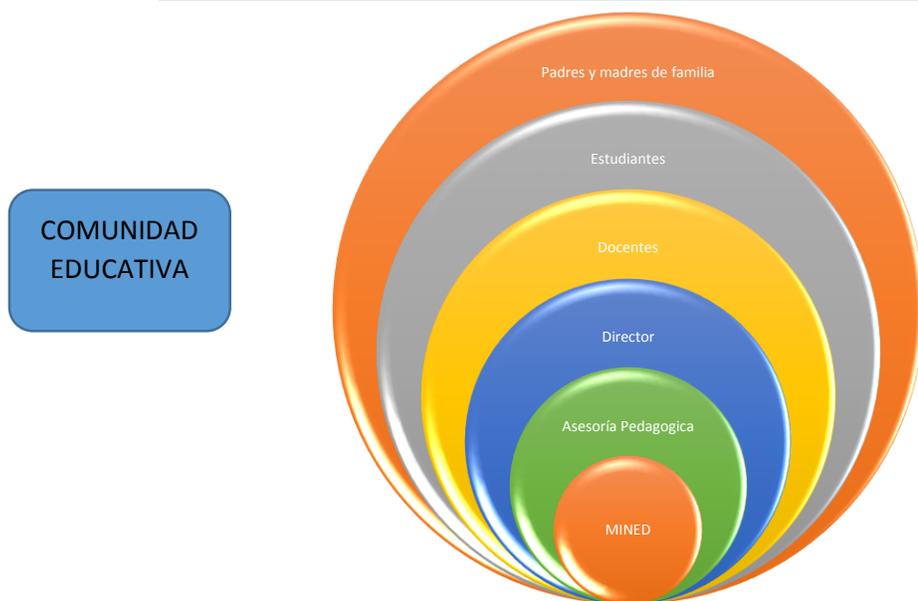


Ilustración 15. Equipo de auto-reflexión

9.1. FUNCIONES DEL EQUIPO DE REFLEXIÓN

Tabla 10. Funciones del equipo de reflexión

Rol	Funciones
Padres y madres de familia	Expresar sus inquietudes y nivel de satisfacción acerca de la educación adquirida por su hijo.
Estudiantes	Valorar la efectividad, eficacia y eficiencia de las prácticas pedagógicas
Docentes	Proveer los insumos necesarios para medir lo procedimental, conceptual y actitudinal de los estudiantes
Director	Gestiona los procesos de autoevaluación a través de la organización y sensibilización de estos procesos.
Asesoría Pedagógica	Verifica que el proceso de autoevaluación se desarrolle con un máximo de objetividad.
MINED	Apoya el proceso de autoevaluación, estableciendo las políticas educativas para brindar una educación de calidad a los estudiantes.

9.2. COMPONENTES DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN

Tabla 11. Componentes del modelo de autoevaluación

Componentes	Criterios	Fuentes de verificación
Organización y planificación	Estructura organizacional	Organigrama Distribución de carga laboral Horarios de trabajo Plan organizacional
	Planificación	Calendario de actividades Plan operativo anual Manual de convivencia
Liderazgo y administración	Tipo de liderazgo	Organigrama Libro de actas de consejo de maestros
	Relaciones con la comunidad	Libro de convenios y acuerdos
	Principios administrativos Procedimientos administrativos	Misión y Visión Manuales administrativos Manual de procedimiento Plan de mejora continua
Docencia	Perfil del docente	Currículum Vitae Manual organizacional
	Experiencia laboral y especialidad por disciplina	Currículum Vitae
	Carga académica	Horario de trabajo por docente
	Organización del consejo de maestro	Libro de acta de consejo de docente Plan de supervisión

	Evaluación del desempeño Desarrollo profesional	Plan de capacitación y actualización docente
Gestión pedagógica curricular	<p>Currícula</p> <p>Prácticas docentes</p> <p>Metodología de enseñanza</p> <p>Tipo de enseñanza</p> <p>Evaluación de los aprendizajes</p>	<p>Programas de estudios</p> <p>Horario de clases</p> <p>Guiones de clases</p> <p>Plan de unidad</p> <p>Jornalizaciones</p> <p>Plan de grado</p> <p>Material didáctico</p> <p>Uso de TICs</p> <p>Distribución del salón de clase</p> <p>Ambientación del aula</p> <p>Utilización de dinámica de grupos</p> <p>Participación de los alumnos</p> <p>Solo habla el docente</p> <p>Tipo de evaluación</p> <p>Exámenes</p> <p>Registro de notas</p>
Infraestructura	Distribución de las áreas de aprendizaje y recreación	<p>Números de aulas</p> <p>Servicios sanitarios</p> <p>Zona de recreo</p> <p>Zonas verdes</p> <p>Canchas</p> <p>Distribución de alumnos por recreo</p> <p>Biblioteca</p> <p>Centro de computo</p> <p>Sala de maestros</p> <p>Oficinas administrativas</p>

	Asignación de áreas para parvularia	Zonas de almacenamiento Servicios sanitarios Aulas Áreas de juegos Espacios para recreos
	Prevención y seguridad	Mapa de riesgo y señalización de zonas Plan de prevención y seguridad laboral
Convivencia escolar	Relaciones entre comunidad educativa Relación con el territorio Clima institucional	Manual de convivencia Recreos dirigidos Actividades deportivas Convivios

9.3. ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



Ilustración 16. Etapas del proceso de autoevaluación

Tabla 12. Descripción de las etapas del proceso de autoevaluación

Paso	Descripción	Participantes	Tiempo
Paso 1	Se tiene que elegir a las personas que formaran el equipo de auto evaluación	Docentes, director, ATP	Enero
Paso 2	Se realizara el plan de auto-evaluación y se validará con los docentes, padres de familia y alumnos.	Director, docentes, padres de familia y alumnos	Febrero
Paso 3	Se capacitará a toda la comunidad educativa sobre el proceso de auto-evaluación	Director, docentes, padres de familia y alumnos	Marzo-abril
Paso 4	Se realizará la auto-evaluación de todos a través de entrevistas, o encuestas, además se analizaran los resultados	Director, docentes, padres de familia y alumnos	Mayo-Junio
Paso 5	Se informará a toda la comunidad educativa de los resultados de la autoevaluación.	Director, docentes, padres de familia y alumnos	Julio
Paso 6	Se retroalimentará sobre el los resultados y en base a ellos se tomaran decisiones sobre las áreas a mejorar	Director, docentes, padres de familia y alumnos	Agosto-septiembre

10. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Tabla 13. Instrumento de autoevaluación

CRITERIO 1: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		SÍ	NO	No Sabe
1.6	¿El Centro cuenta con el organigrama institucional a la vista de docentes y estudiantes?			
1.7	¿La elaboración del PEI contó con la participación de docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares?			
1.8	¿Están organizados los Comités Pedagógico, de Evaluación y de Gestión con el cuerpo Docente?			
1.9	¿Participan docentes, estudiantes, padres, madres y referentes familiares en la elaboración del Plan Anual Escolar?			
1.10	¿Existe el Plan de Mejoras del Centro?			
CRITERIO 2: SERVICIOS DOCENTES				
2.6	¿Se organiza al personal docente por grado y sección, según su especialidad, experiencia y habilidades propias?			
2.7	¿El personal docente está organizado en Consejo de Profesores (as)?			
2.8	¿El Consejo de Profesores cuenta con su reglamento interno?			
2.9	¿Se realiza alguna forma de autoevaluación del desempeño docente?			
2.5	Si se realiza ¿Quién coordina el proceso de autoevaluación del desempeño docente?	SÍ	NO	No sabe
	El Comité de Evaluación			
	La Dirección			
	Asistente Técnico Pedagógico			
2.8.	¿De qué manera se autoevalúa el desempeño docente?			
	Se realiza evaluación sobre su trabajo			
	Existe un manual de supervisión			
	La institución da a conocer los resultados de su desempeño laboral			

2.9. ¿Qué tan frecuentemente se autoevalúan?	1 vez por period			
	2 veces al año			
	1 veces al año			
	Nunca			
CRITERIO 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR		SÍ	NO	No Sabe
3.2. ¿Cuáles de los siguientes documentos posee la institución?	PEI			
	PEA			
	PCC			
	Calendario académico			
	Horarios de clases			
3.6. Para medir los resultados la escuela tiene	Notas promedios PAES			
	Cuadros de notas			
	Libro de promoción			
3.7. Para gestionar la educación de una manera fácil la escuela posee:	Plan estratégico			
	Listas de cotejos de evaluación docente			
	Registro de supervisión docente			
	Plan de evaluación de los aprendizajes			
	Plan de aseguramiento de la calidad			
	Modelo de Calidad			
3.8. En el área pedagógica curricular la escuela posee:	Horarios de clases			
	Calendario Académico			
	Programa para capacitación para docentes			

	Proyectos educativos complementarios			
3.9. El docente cuenta con las siguientes planificaciones didácticas	Guiones de clases			
	Jornalización anual			
	Plan de unidad			
	Archivo de Exámenes			
CRITERIO 4: LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN		Sí	No	No sabe
4.4 ¿Cuáles de los indicadores siguientes describe mejor su escuela?	La relación con la Dirección es vertical			
	Los logros obtenidos se comparten con docentes y estudiantes			
	Existen coordinadores por ciclo o área			
	Los maestros participan en la toma de decisiones			
	Existe escuela de padres			
4.5 ¿Cuáles de los siguientes enunciados describe mejor la forma de trabajo de su escuela?	Existen roles claros y definidos			
	Se puede evidenciar el trabajo cooperativo			
	Se le consulta para la elaboración de los objetivos			
	Su institución demuestra compromiso por el cambio			
4.6 ¿Qué formas de comunicación se implementan en la escuela?	Oral			
	Escrita			
	Mixta			
4.4. ¿Con cuáles organizaciones tiene convenio su escuela?	Alcaldía Municipal			
	Empresas privadas			

	Empresas públicas			
	ONG'S			
4.5 La escuela posee los siguientes documentos actualizados	Currículo del todo el personal			
	Expediente del todo el personal			
	Plan de inversión institucional			
	Libros de contabilidad			
	Inventario de muebles e inmuebles			
4.6 ¿Cuáles de los manuales administrativos posee su institución?	Manual de funciones			
	Manual de procedimientos			
	Manual de convivencia			
	Presupuesto Annual			
	Libro de Visitas			
	Libro de Actas del Consejo de Profesores			
4.7 ¿Cuáles de los siguientes documentos posee la institución?	PEI			
	PEA			
	PCC			
CRITERIO 5: INFRAESTRUCTURA		SÍ	NO	NO SABE
5.1. Su institución cuenta con los siguientes recursos	Infraestructura adecuada			
	Laboratorio de ciencias			
	Auditorio			
	Centro de cómputo			
	Internet			
	Zonas verdes adecuadas			
	Recursos didácticos			

	Biblioteca			
	Sala para docentes			
5.2. El local que ocupa el Centro Educativo tiene la calidad de posesión siguiente.	Alquilada			
	En comodato			
	Propiedad del MINED			
5.3. El Centro cuenta con los documentos siguientes:	Mapa geográfico del Centro			
	Plan de Prevención de riesgos y Desastres			
	Mapa de Riesgos			
	Mapa de Evacuación			
	Cuadro Estadístico de número de aulas y estudiantes por grado y sección			
	Plan de Mantenimiento de Infraestructura			
6.0 Criterio : Convivencia Escolar				
		Si	No	No sabe
9.4. ¿El centro escolar cuenta con un manual de convivencia?				
6.2 ¿Cuál de las siguientes actividades se realiza en su centro escolar?				
	Mañana recreativas			
	Actividades deportivas			
	Convivios entre docentes			
	Recreos dirigidos			

Tabla 12. Autoría de las investigadoras

Bibliografía

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Troquel educación.
- Aguilar Morales, J. (2010). *Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. . Obtenido de La Mejora Continua:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf
- Amanda Correa de Urrea, Angélica Alvarez Atehortua, Sonia Correa Valderrama . (12 de Febrero de 2014). Obtenido de
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, vol. 9.
- Banco Mundial Paul J. Gertler, S. M. (2011). *La evaluación de impacto* .
- Cabrera, D. M. (30 de julio de 2014). *Cpcesped*. Obtenido de
http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf
- Castañeda, L. (22 de Enero de 2014). *Universidad Autonoma del Municipio de Hidalgo* . Obtenido de
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf
- Cecchini, S. (2007). *Indicadores ODM y Derechos Humanos en América Latina ¿tan lejos tan cerca?* Santiago de Chile: CEPAL.
- Chile, M. d. (s.f.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Chile: Educacion con todos es mejor.
- Chile, M. d. (S.F.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Chile: Educacion con todos es mejor.
- Chile, M. d. (S.F.). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* . Chile : Educacion con todos es mejor .

- Collins, J. C. (2006). *Empresas que perduran*. Botoga, Colombia.
- Correa de Urrea, Amanda, Alvarez Atehortua, Angélica, Correa Valderrama, Sonia. (12 de Febrero de 2014). Obtenido de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagementeducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Correa Uribe, S. y. (1996). *Investigación Evaluativa*. Bogotá: ICFES. Hemeroteca Nacional Universitaria Carlos Lleras Restrepo.
- Coulter, R. y. (22 de Enero de 2014). *Diposti. ub.edu*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente productiva*. Buenos Aires.
- Covey, S. R. (S.F.). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*.
- Cuevas López, M. (. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 1-5.
- Desarrollo, P. d. (Febrero 2011). *Hacia un enfoque de gestión de resultados en el sector público*. Trinidad y Tobago .
- Diccionario RAE. (s.f.). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=uniforma>
- Dirección de Planificación. Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística, MINED. (2011). *La Educación de El Salvador en cifras. Período 2004-2011*. El Salvador: MINED.
- Donoso, E. d. (2011). Niveles de Reflexión. *Red Maestros de Maestros*.
- Duarte, J. G. (2008). *Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica: Un análisis a partir del SERCE* .

- Duro, E. N. (2011). *Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas primarias*. Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la RAE*. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=uniforma>
- Federal, G. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Argentina : Mexico .
- Fuster Pérez, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio . *Revista Iberoamericana de Educación*, 2.
- Gallardo-Gallardo, P. E. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de Departamento de Economía y Administración de Empresas: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Garbanzo Vargas, G. M. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *EDUCACION*, vol. 34, num. 1, 15-29.
- García Ramírez, M. G.-I. (2012). *eumed.net*. Obtenido de enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/>
- Gento Palacios, S., Palomares Ruiz, A., García Carmona, M., & González Fernández, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*". Granada, España.
- Hernández Sampieri, D. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- index-mundi. (11 de marzo de 2011). *index-mundi El Salvador*. Obtenido de http://www.indexmundi.com/es/el_salvador/
- Ion, G. (Febreo de 2009). *Las organizaciones Educativas*. Obtenido de Univesidad de Catalunya : http://ocw.uoc.edu/psicologia-y-ciencias-de-la-educacion/organizacion-del-centro-escolar/Course_listing

- Kroenke, D., & Auer, D. (2009). *Database Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Manizales, U. N. (22 de Enero de 2014). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Obtenido de Dirección Nacional de Innovación Académica:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Maxwell, J. C. (2005). Líder 360. En J. C. Maxwell, *Líder 360* (págs. 281-320). EUA: 2005 Líder Latino.
- Méndez, J. M. (s.f.). La Autoevaluación Institucional en los Centros Escolares: Una Propuesta para la acción. *HEURESIS-UCA*.
- mideplan, Costa Rica. (Mayo de 2007). *Manual de Construcción de Organigramas para las estructuras de la instituciones públicas*. Obtenido de
<http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>
- MINED. (2003). *Docentes en Reflexión Pedagógica*.
- MINED. (2008). *Decreto Ejecutivo No. 15*.
- MINED. (2014). *Plan Social Educativo Vamos a la escuela*. San Salvador: 2009.
- MINED. (Noviembre 2009). *Instrumento de subsistema de Evaluación*.
- Ministerio de Educación, El Salvador. (2009). Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela".
- Mokate, K. (30 de julio de 2014). *Ipardes*. Obtenido de
http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos_eventos/governanca_2006/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Muñoz, Quinteros y Munevar. (30 de julio de 2014). *Investigar info*. Obtenido de Experiencias en investigación: <http://www.investigar.info/curso/m4/contenido-munevar.pdf>

- Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa* 16, 125-127.
- Padrón G, J. (2000). La Estructura de los Procesos de Investigación. *EDUCACIÓN Y CIENCIAS HUMANAS*.
- Palacios, J. V. (2002). *La educación como un Sistema Complejo*. ISLAS.
- Pardo Camarillo, P. R. (2013). *La evaluación de la Escuela*. Mexico: Argentina.
- PNUD. (14 de marzo de 2013). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano*.
Obtenido de Informe Sobre Desarrollo Humano 2013:
<http://www.pnud.org/sv/2007/content/view/1566/168/>
- Pública, S. d. (Junio 2013). *Plan de mejora*. México: Administración Federal de Servicios Educativos
- Sánchez, E. (30 de julio de 2000, Caracas). *Servicios 2 abcc*. Obtenido de Todos con la esperanza .
- Santiago Correa Uribe, Antonio Puerta Zapata, Bernardo Restrepo Gómez. (2002). *EVALUACION INVESTIGATIVA* . Colombia .
- Sosa, J. R. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. Boston: Course Technology.
- Thomson, I. (14 de Julio de 2014). *promonegocios.net*. Obtenido de
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Torrecilla, F. J. (2003). EL MOVIMIENTO TEÓRICO-PRÁCTICO DE MEJORA DE LA ESCUELA. . *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* .
- Torres, G. C. (1993). Diccionario Jurídico Elemental. En G. C. Torres. Editorial Heliasta S.R.L.
- Torres, J. (MAYO de 2010). El aprendizaje se puede observar y medir? *LA AVENTURA DEL SABER-BLOGDIARIO*.

- UNESCO. (2004). *Educación para Todos. El imperativo de la calidad*. Paris: UNESCO 2004.
- UNICEF. (2012). *Un método para la autoevaluación y la mejora de la calidad educativa. Sistematización de experiencias en escuelas primarias argentinas*. Argentina.
- Urrutia de la Torre, F. y. (2012). *Los asesores técnico-pedagógicos como promotores de la mejora continua con base en estándares para la educación básica**. Indiana, USA: STLILLA-2012.
- varios, A. (septiembre de 2011). *Reseña Histórica*. Obtenido de MINED, Página Institucional:
<http://www.mined.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones.html>
- Wikipedia. (17 de Junio de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_intercultural_biling%C3%BCe
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *ECONSTOR*, 32-35.

Validación de la propuesta

Debido a que uno de los objetivos decía que se tenía que validar la propuesta del modelo de autoevaluación, se invitaron directores de los centros escolares investigados, estudiantes de maestría de Administración de la educación y conocedores de educación de distintas universidades.

La validación se desarrolló de la siguiente manera, a los participantes se les presento de manera oral la propuesta del modelo de investigación, después se conformaron grupos de trabajo donde se les asigno un tema por grupo para leer, agregar comentarios y observaciones. Además de les pidió que dieran su punto de vista de que tan factible y realista era la propuesta. El trabajo grupal duró aproximadamente unos treinta minutos. Después mesa por mesa daba a conocer sus comentarios y observaciones.

Entre las observaciones hechas fueron las siguientes:

1. Agregar el principio de la auto-reflexión
2. Hablar un poco sobre el círculo de Deming
3. Profundizar un poco más en la definición de liderazgo
4. Tomar en cuenta la convivencia escolar y los recreos dirigidos.
5. Recordar que la auto-evaluación es interna.

Estas observaciones fueron tomadas en cuenta y agregadas en el modelo para lograr elaborar un modelo de auto-evaluación que se apegue más a la realidad educativa de El Salvador.
