

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“NIVEL DE COMPETENCIAS EN RELACIÓN AL DISEÑO ADMINISTRATIVO  
Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA DE SAN SALVADOR,  
DESARROLLADAS POR LOS ESTUDIANTES GRADUADOS DE LA  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. AÑOS 2012 Y 2013”.**

**PRESENTADO POR:**

Andrade Guevara, Ruth Evelyn

Torres Osorio, Ana Mirian

Rojas Torres, Haydee Del Carmen

**CARNÉ**

AG05009

TO97003

RT02002

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION ELABORADO POR ESTUDIANTES  
EGRESADAS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADAS EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACION**

MsDU. **María Eugenia Penado**

DOCENTE DIRECTORA

MsD. **Natividad de las Mercedes Teshe Padilla**

COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

CIUDAD UNIVERSITARIA, 28 DE ABRIL DE 2015

---

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **RECTOR**

Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

### **VICE-RECTOR ACADÉMICO**

Master Ana María Glower de Alvarado

### **VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

Master Oscar Noé Navarrete

### **SECRETARIA GENERAL**

Dra. Ana Leticia de Amaya

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

### **DECANO**

Licenciado José Raymundo Calderón Morán

### **VICE-DECANA**

Master Norma Blandón de Castro

### **SECRETARIO**

Master Alfonso Mejía Rosales

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **JEFA**

Master Ana Emilia del Carmen Meléndez Cisneros

### **COORDINADORA DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

Master Natividad de las Mercedes Teshe Padilla

### **DOCENTE DIRECTORA**

Master. María Eugenia Penado

---

## **AGRADECIMIENTOS.**

**Agradezco principalmente a Dios todopoderoso** por haberme guardado en todo momento, y por haber regalado la vida hasta este momento, la oportunidad tan grande de realizarme como profesional para poder apoyar a mi familia por darme salud, sabiduría, fortaleza, confianza, tolerancia, paciencia, habilidades por haber iluminado mi camino y darme las fuerzas necesarias ante las dificultades de la vida, sin ellos no hubiera logrado mi meta.

**A mi mamá** por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo económico y por en los momentos más difíciles de mi vida, y por la comprensión y tiempo brindado y por haberme brindado los mejores consejos, deseos y sueños, todo este esfuerzo es para honrarte te quiero mucho.

**A mis hermanos y hermanas** por su apoyo incondicional y cariño que me han brindado durante mi formación académica, por apoyarme moral y económicamente, en este proceso gracias por brindar su apoyo en todo momento.

**A mis compañeros de Trabajo de Graduación** Haydee y Miriam, por su comprensión y paciencia, por sus esfuerzos para culminar este trabajo, aunque tuvimos problemas, pero salimos adelante.

**Agradezco a nuestra asesora Licda. María Eugenia Penado y Coordinadora MSD. Natividad de las Mercedes Teshe Padilla** por atendernos y apoyarnos en los procesos de tesis. Gracias que Dios bendiga siempre en su trabajo.

GRACIAS

**Ruth Evelyn Andrade Guevara.**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por guiarme y darme la vida, salud y sabiduría.

A mis padres: Guillermo Torres y Salvadora Osorio y a mis hijos Edwin Ulises Torres, Mireya Salvadora Torres, Xochiquetzal Feliciano Flores Torres, Mi esposo Daniel Adoniram Flores, mis hermanos y hermanas.

De igual manera a mis compañeras por darme su apoyo y confianza.

A los docentes que en alguna oportunidad me orientaron.

También a la Docente Directora del proceso de Grado. A todos ellos agradezco por haberme brindado su ayuda, que Dios les bendiga

**Ana Miriam Torres Osorio**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

**Le agradezco a Dios Todopoderoso**, por el don de la vida, que por su infinita misericordia, ha permitido que finalice esta etapa de mi vida. Por haberme regalado cada uno de los momentos difíciles de este proceso. Y por recordarme día a día lo grande que es su amor, lo fuerte que se puede ser si permanecemos bajo su presencia, y por guiarme por el buen camino en mis estudios y trabajo.

**Le agradezco a mi mamá Ana María del Carmen Torres** por todo su apoyo y comprensión, por esa paciencia que tuvo, gracias por motivarme, por darme esas palabras de aliento cuando más las necesite. Gracias por estar día y noche junto a mí, por ser esa amiga que nunca me falló. Gracias por brindarme todo su apoyo durante mi carrera.

**A mi papá Francisco Rojas**, le agradezco por apoyarme en lo económico, en lo moral y por estar a mi lado en todo el proceso de formación. Gracias por ser un padre muy responsable y por enseñarme que en la vida se puede llegar lejos si nos aferramos a nuestros sueños. Gracias por ser mi amigo.

**Gracias a Mario Herbert Caballero** por estar siempre conmigo ayudándome, por ser la persona que Dios puso en mi camino, que ha sido un pilar en todo este proceso, gracias por su cariño y comprensión.

**Gracias al Licenciado Wilman Herrera** por su apoyo moral, por sus consejos, por orientarnos y por demostrar lo profesional que se puede ser en la vida.

**Haydee del Carmen Rojas Torres**

---

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
INTRODUCCION.....	8
<b><u>CAPITULO I.</u></b>	
<b><u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u></b>	
1.1 Situación Problemática.....	13
1.2 Enunciado del Problema.....	17
1.3 Justificación.....	17
1.4 Alcances y Delimitaciones.....	20
1.5 Objetivos de la investigación.....	21
1.5.1 Objetivo General.....	21
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6 Hipótesis de Trabajo.....	22
1.6.1 Hipótesis General.....	22
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	22
1.7 Definición y Operacionalización de Variables e indicadores de trabajo...23	
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
<b><u>MARCO TEORICO.</u></b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2 Fundamentación Teórica.....	32
2.2.1 Enfoques sobre competencias.....	32
– Enfoque Funcionalista.....	33
– Enfoque Conductista.....	33
– Enfoque Constructivista.....	34
– Clasificación de las competencias.....	34
– Competencias Básicas.....	35
– Competencias Genéricas.....	35
– Competencias específicas.....	35

---

2.2.2	Competencias personales.....	35
2.2.3.1	Liderazgo.....	35
2.2.3.2	Principios fundamentales del líder servidor.....	37
2.2.3.3	Trabajo en equipo.....	42
2.2.3.4	Habilidades de Comunicación.....	43
2.2.3.5	Iniciativa y Pro actividad.....	46
2.2.3.6	Relaciones Interpersonales.....	47
2.2.3.7	Orientación a Resultados.....	47
2.2.3.8	Disposición (Orientación al cliente).....	47
2.2.4	Clasificación de la competencia laboral.....	52
2.2.5	Los Manuales.....	57
2.2.5.1	Manuales Administrativos.....	58
2.2.5.2	Tipos de manuales de aplicación en las organizaciones.....	58
2.2.5.3	Clasificación de los manuales.....	60
2.2.5.4	Ventajas de la disposición y uso de manuales.....	62
2.2.5.5	Limitaciones de los manuales.....	63
2.2.6	Planificación Educativa.....	64
2.2.6.1	Principios de la planificación.....	66
2.2.6.2	Características de la planificación.....	67
2.2.6.3	Elementos de la Planificación.....	67
2.2.6.4	Etapas de la Planificación.....	68
2.2.6.5	Niveles curriculares para la elaboración de la planificación didáctica por competencias educativas. ....	69
2.2.6.6	Modelos de Planificación Educativa.....	71
2.2.6.7	Instrumentos del proceso de planificación.....	72
2.2.7	El Diseño.....	75
2.2.7.1	El Diseño de Planificación.....	77
2.2.7.2	El Diseño de la enseñanza.....	78
2.2.7.3	Técnicas del Diseño Administrativo.....	79
	Diagrama de GANTT.....	80
	Cómo crear un diagrama de GANTT.....	81

---

Técnica FODA.....	82
2.2.8 La Reingeniería.....	83
2.2.8.1 Principios generales de la Reingeniería.....	85
2.2.8.2 La base fundamental de la reingeniería.....	86
2.2.8.3 El objeto de la reingeniería.....	86
2.2.8.4 Características comunes después de realizar una reingeniería.....	87
2.2.8.5 Herramienta que utiliza la reingeniería.....	88
2.2.9 Gestión.....	89
2.2.9.1 Gestión administrativa.....	91
2.2.10 Los proyectos y sus principales características de los proyectos.....	93
2.2.11 Tipos de proyectos.....	95
2.2.12. Proyectos Educativos.....	97
2.2.13 Etapas de un Proyecto Educativo.....	98
2.2.13.1 Diseño de proyectos Educativos.....	107
2.2.14 La Evaluación.....	107
– Funciones de la Evaluación.....	109
– Objetivos, objeto, metodología, criterios de la evaluación.....	111
2.2.14.1 Evaluación de proyectos.....	112
2.2.14.2 Tipos de evaluación de proyectos.....	114
2.2.15 Tipos de evaluación aplicadas a la educación.....	115
2.2.15.1 La evaluación de la formación y la evaluación docente.....	116
2.2.15.2 Evaluación Institucional.....	122
2.2.15.3 La Evaluación Curricular.....	126
– Objetivos generales del currículo nacional.....	127
– Características del currículo nacional.....	127
– Finalidad de la evaluación.....	129
2.2.15.4 El papel del evaluador.....	132
2.2.15.5 La práctica de la evaluación de instituciones escolares: estrategias y apoyos metodológicos.....	133
2.2.16 Métodos y Técnicas de Evaluación.....	135
2.2.17 Desarrollo Organizacional.....	138

---

2.2.17.1	Origen del Desarrollo Organizacional.....	139
2.2.17.2	Definiciones del Desarrollo Organizacional.....	140
2.2.17.3	Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	141
2.2.17.4	Características del Desarrollo Organizacional.....	142
2.2.18	La formación a nivel universitaria.....	143
2.2.19	Perfil del profesional en Ciencias de la Educación de acuerdo al Plan Curricular de la Licenciatura en Ciencias de la Educación 1998.....	146
2.2.19.1	Experiencia Profesional en el Proceso Formativo.....	148
2.2.19.2	Papel de las prácticas profesionales dentro de la Licenciatura.....	150
2.2.19.3	Convenios de vinculación necesarios.....	151
2.2.20	Áreas de desempeño Ocupacional según el perfil profesional estipulado en el Plan Curricular de la Licenciatura en Ciencias de la Educación.....	152
	– Áreas de formación del Licenciado en Ciencias de la Educación.....	154
2.2.21	Construcción del perfil docente basado en competencias.....	155
2.3	Marco Conceptual o Términos Básicos.....	157

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

3.1	Tipo de Investigación.....	162
3.2	Población.....	163
3.3	Muestra.....	163
3.4	Método, Técnicas e instrumentos de la investigación.....	163
3.4.1	Método.....	163
3.4.2	Técnica.....	165
3.4.3	Instrumentos de la investigación.....	166
3.5	Metodología y Procedimientos de la investigación.....	166

---

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIONDE RESULTADOS**

4.1	Organización y Clasificación de los datos.....	169
4.2	Análisis e interpretación de resultados.....	169
4.3	Comprobación de Hipótesis.....	170
4.4	Resultados de la Investigación.....	187
4.5	Cuadro Lógico de Resultados.....	207

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	209
5.2	Recomendaciones.....	211

## **CAPITULO VI**

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>213</b>
--------------------------	------------

### **ANEXOS**

- I. Diagnóstico
  - II. Cuadro de Relaciones para la elaboración de instrumentos de trabajo
  - III. Instrumentos de Trabajo (Cuestionario, Entrevistas)
  - IV. Mapa de escenario
  - V. Matriz de Congruencia
-

## INTRODUCCION

Los cambios económicos y sociales a nivel mundial afectan en gran medida los sistemas educativos de cada país, ya que demandan la formación de cada persona obedeciendo a los cambios de los medios de producción, actualmente el mundo se encuentra inmerso en la llamada “Sociedad del Conocimiento” donde la comunicación es la que rige el rumbo de la economía y por lo tanto la tecnología es la principal herramienta, todo se ha vuelto más cercano puesto que de eso se trata de un mercado más variado donde exige una preparación de los profesionales que participan conllevando a la instituciones educativas a acercarse más a los ambientes de trabajo.

En este marco nace el Enfoque por Competencias o la llamada Educación por Competencias; que tomo auge en los años 70'. Sin embargo, en nuestro país es un tema bastante reciente ahora bien, este enfoque persigue que la educación se acerque a las necesidades laborales promoviendo la calificación de los individuos; teniendo como eje principal el desempeño en el trabajo, dicho desempeño esta medido en lo que la persona sabe hacer de lo que sabe.

Ante esta situación se efectuó una investigación con los graduados de los años 2012 y 2013 de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con el plan de estudio de 1998 de la Universidad de El Salvador, considerando una investigación muy importante, ya que es necesario conocer el nivel de influencia de las competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones Educativas Públicas y Privadas.

Este documento contiene una la base teórica, exploratoria y analítica sobre la temática “Nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en instituciones educativas públicas y privadas del área de san salvador, desarrolladas por los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013”. Detallada en seis capítulos que de describen a continuación.

## **Capítulo I**

El capítulo número uno, está constituido por el planteamiento del problema en el cual se plantea aspectos socio económicos en el país que determinan el problema en estudio. Así también se describe la justificación valorando los aspectos de la dinámica educativa que llevaron a estudiar el tema evidenciando la necesidad que de determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas; y , de verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.

Además se detallan los alcances que se buscan en primer lugar Conocer el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación para el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en organizaciones públicas y privadas, Describir las competencias teórico-prácticas de los graduados, Identificar cuáles son las áreas en las que se encuentran laborando los graduados en Ciencias de la Educación, Identificar las dificultades que tienen los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la

Educación dentro del Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos y también aportar un documento significativo a las autoridades universitarias contribuyendo en la mejora de la educación.

En este mismo capítulo, se definen los objetivos que persigue la investigación Conocer las competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación para el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en organizaciones públicas y privadas, Describir las competencias teórico-prácticas de los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con el plan de estudio actual.

Identificar cuáles son las áreas en las que se encuentran laborando los graduados en Ciencias de la Educación. Identificar las dificultades que tienen los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación dentro del Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, Finalmente se dan a conocer los supuestos de la investigación y las definiciones y operacionalizaciones de las variables e indicadores de trabajo

## **Capítulo II**

En el capítulo número dos se dan a conocer primeramente los antecedentes de la investigación el cual describe como El sistema educativo nacional inició la implementación del enfoque por competencias a través de un Plan Piloto del programa COMPRENDO que tenía como propósito principal desarrollar competencias fundamentales en las asignaturas de Matemáticas y Lenguaje en estudiantes de Primer Ciclo,<sup>1</sup> que vino a confirmar la necesidad de definir las competencias, “para clarificar a toda la comunidad educativa, los aprendizajes esperados por los educandos.”<sup>2</sup> Y luego se parte ha fundamentar la

---

*1*Laínez, R. y Hasbún, G. (2005). *Sistematización del Programa Comprendo*. Extraído el 08 de diciembre de 2009 de: [www.oei.es/quipu/salvador/programa\\_comprendo.doc](http://www.oei.es/quipu/salvador/programa_comprendo.doc)

*2* MINED (2007). *Currículo al servicio del Aprendizaje*. pág. 3

investigación en las teorías educativas de las competencias, definiciones de del Diseño Administrativo y la Evaluación de Proyectos y otros conceptos relacionados al tema. Y por último están las definiciones de los términos básicos en la investigación.

### **Capítulo III**

En el capítulo número tres, se describe la metodología de la investigación la cual está conformada, por un estudio descriptivo ya que se buscó medir y explicar las variables del fenómeno para comprender y analizar la trayectoria de la problemática. Para ser efectivo el análisis se hizo uso del método Hipotético-Deductivo que se utilizó en esta investigación, proporcionando los procedimientos ordenados que son comunes a toda investigación, sea esta de naturaleza social o natural. A los sujetos de la investigación se les aplico una guía de entrevista (ver anexo), que responde a los indicadores de trabajo. En este capítulo también, se dio a conocer el procedimiento que se efectuó para identificar y contactar a la muestra, así como la forma en que se aplicó el instrumento y como fue procesado para su respectiva tabulación e interpretación.

### **Capítulo IV**

En el capítulo cuatro, se presentan los datos obtenidos de cada pregunta ordenadas acuerdo a los indicadores de trabajo de las variables de la investigación como son: Elaboración de Manuales. Planificación educativa, Liderazgo, Diseño de planificación, Gestión, Comunicación, Liderazgo, Tipos de proyectos educativos, Diseños de proyectos, Métodos y técnicas de evaluación. Posteriormente, se dan a conocer los resultados por variable de la investigación para llegar a la aprobación o desaprobación de las hipótesis.

## **Capítulo V**

Este capítulo, está conformado por las conclusiones y recomendaciones extraídas de los resultados obtenidos en el capítulo anterior que de manera general.

## **Capítulo VI**

En este capítulo se detallan las fuentes Bibliográficas que fue fueron de gran ayuda para la investigación además se presentan los anexos, con los siguientes documentos: Mapa de escenario, Entrevistas, Cuadro de relaciones, Matriz de Congruencia, Instrumentos de Campo.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación Problemática

El Sistema Educativo Nacional, presenta muchas deficiencias para responder a las exigencias de una sociedad modernizada, siendo clara la necesidad de innovación, y es así como surge una experiencia que centra su interés en el proceso seguido por el MINED, con colaboración de la comunidad Europea a través del Proyecto de Apoyo al Proceso de Reforma Educativa Media en el Área Técnica (APREMAT) por medio del cual se busca elevar los niveles educativos del país, en un área que mostraba las posibilidades de poder adaptarse al nuevo mundo. En el período del 2005-2009 surge un nuevo Programa basado en Competencias para elevar los niveles educativos de la población.

En El Salvador, el término de “*enseñanza por competencias*” no es nuevo, ya desde el año de 1995, en la Reforma Educativa en Marcha se hablaba de competencias, bajo un enfoque constructivista que promovía la participación activa del estudiante, como un protagonista del PEA (Proceso de Enseñanza-Aprendizaje), buscaba que ellos mismos construyeran sus propios aprendizajes bajo la dirección del docente como un facilitador, el concepto se puso de moda, y se pretendía que en los centros escolares se comenzara a trabajar con base al constructivismo; para ello se iniciaron las capacitaciones para lograr los fines que se pretendían, pero los esfuerzos quedaban limitados cuando la mayor parte de docentes no lograban asimilar el nuevo enfoque y en las aulas el ambiente era siempre el de una enseñanza tradicionalista y mecánica.

Desde el punto de vista del Currículo universitario, los diseños de carreras basados en competencias parten del perfil del profesional de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con base en el quehacer profesional, el cual se especifica mediante áreas de competencia. A lo largo de este proceso se van especificando los saberes teóricos, los saberes prácticos y los saberes valorativos relacionados con el conocer, el hacer y el ser y convivir, correspondientes a los pilares de la educación según la UNESCO.<sup>3</sup>

Por consiguiente los objetivos de la Ley General de Educación Superior, plantea que el propósito principal, es formar profesionales competentes en la docencia, la investigación científica y proyección social. En cuanto a la **docencia** busca enseñar a aprender, orientar a la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación para su formación; en **investigación científica** se trata de una búsqueda sistemática y del análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social, **proyección social**, es la interacción entre el quehacer académico con la realidad social y cultural del país.<sup>4</sup>

La Licenciatura en Ciencias de la Educación comprende un conjunto integrado de disciplinas dispuestas en áreas de estudio, que contribuyen a formar un nuevo profesional capaz de actuar como agente de transformación educativa en el campo de la investigación, la docencia, la planificación, la supervisión, la orientación y la atención de necesidades educativas para la diversidad, con una visión teórico-analítica, técnico-metodológica y de proyección social.

---

3 Andrade C., Rocío A. (2008): *El enfoque por competencias en educación. Concyteg, Año 3, No 39.*

4 *Ley general de educación superior, art.2*

En nuestro estudio de investigación hemos tomado en cuenta el catalogo académico de 1998. Los objetivos de la carrera están en relación a las áreas de enfoque administrativo y evaluación que se detallan a continuación.

#### **a) Administración y Supervisión de la Educación**

Es un área de estudio de los aspectos generales de la administración educativa, como un proceso que comprende el planeamiento, organización, ejecución, control y evaluación de sistemas educativos, mediante el análisis de situaciones concretas de la problemática educativa nacional.

#### **b) Evaluación Educativa**

Esta área comprende el estudio teórico práctico de método de investigación educativa y de los procedimientos e instrumentos especiales para la constatación de los aprendizajes de los estudiantes, según el nivel educativo. La evaluación también se enfoca como evaluación de los sistemas operativos de una institución (evaluación institucional).

La Educación Basada en Competencias responde a un modelo económico, y que ha evolucionado durante los años 80' como respuesta a la crisis económica de la época que exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueve un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, la demanda de información tecnológica, del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de los conocimientos de la época, de servir, de interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una organización de los programas existentes y procesos que ayuden a construir competencias que no solo respondan a la educación, sino que al mismo tiempo, apoyen el desarrollo

de la misma sociedad.<sup>5</sup>

Algunas de las limitantes que afectan a la Facultad de Ciencias de la Educación, es la falta de una evaluación que llegue a identificar al final de la carrera, los dominios de las áreas que afecta la incorporación del sujeto a la vida productiva en esta nueva sociedad, ya que el conocimiento no solo depende de las habilidades, las actitudes y aptitudes del individuo sino de la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y de transformar el contexto debido que la educación viene cambiando según los modelos económicos.

Se debe de hacer un análisis sobre las competencias del graduado de la Universidad en la incorporación de la vida productiva al finalizar sus estudios académicos. Al obtener datos precisos con esta investigación en cuanto a las competencias que han desarrollado los graduados en ciencias de la educación en los años 2012-2013 se presentan los resultados en un documento a las autoridades del departamento para un estudio posterior ya sea para desarrollar un nuevo plan de estudio o para mejorar el actual con las exigencias de la sociedad y de la información.

El graduado en ciencias de la educación en el proceso de su carrera, encuentra que solamente en las asignaturas de pedagogía, orientación educativa, didácticas, planeamiento educativo y la evaluación: son las asignaturas que sustenta en cierta medida, la formación para desempeñarse en esta área educativa.

A través de esta investigación se pretende brindar un aporte que beneficiara a la Facultad de Ciencia Humanidades, principalmente a los Licenciados en Ciencias de la Educación que propicie el debate, la reflexión y el análisis de los

---

*3 Educación Basada en Competencias, Yolanda Argudin.13*

cambios a operar en la carrera de Ciencias de la Educación, la cual no ha tenido una revisión o evaluación minuciosa en contraste con la realidad y las exigencias del país que cada día cambian y asimismo hacer mejores ajustes en el currículo que contribuyan en la formación profesional

## **1.2 Enunciado de problema**

¿Cómo influye nivel de Competencias desarrolladas por el Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador. Año 2012 y 2013?

## **1.3 Justificación**

Esta investigación está enfocada en la influencia del nivel de Competencias desarrolladas por el Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos de los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación la cual se realizó con graduados que laboran en instituciones educativas públicas y privadas.

Las competencias adquiridas con el plan de estudio actual son fundamentales para incorporarse con seguridad en la vida profesional según el área de enfoque de la carrera. Si se entiende que la Administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas que influye en ellas. El ser humano investiga, prevé y planifica continuamente en todos los actos de su vida. La administración hace o debe hacer lo mismo.

La administración constituye un valioso marco de referencia para orientar el que hacer de los administradores y según la ley general de educación, la administración educativa debe Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales; Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado; Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y, Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.<sup>6</sup>

Con la investigación se pretende conocer el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en organizaciones públicas y privadas.

El graduado en Ciencias de la Educación, a través de la formación teórica recibida en **Administración y Supervisión de la Educación**, y **Evaluación Educativa**, debe ser capaz de dominar los métodos y las técnicas de la investigación social, que pueda elaborar una propuesta de evaluación institucional, que sea capaz de planificar, evaluar y ejecutar proyectos educativos esto se conocerá mediante los graduados que se encuentran laborando en instituciones públicas y privadas, puesto que son ellos los que se enfrentan a los desafíos y las exigencias del contexto laboral tan cambiante y exigente.

Actualmente, se está desarrollando un nuevo enfoque Educativo basado en Competencias que responde a las exigencias del mercado laboral sostenido en

---

<sup>6</sup>Ley General de la Educación. art. 66

la Sociedad de la Información y básicamente busca personas calificadas para desempeñar un trabajo de tal manera que la producción de las empresas sea más efectiva.<sup>7</sup>

Es así que la carrera en Ciencias de la Educación también debe responder a los cambios del entorno global, identificando que competencias desarrolla para el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, ya que las competencias adquiridas con el plan de estudio son fundamentales para incorporarse con seguridad en la vida profesional según el área de enfoque de la carrera.

Claro está, que este nuevo enfoque educativo tiene como eje principal, el desempeño entendido como "la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante" (Malpica, 1996). Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos. Este criterio obliga a las instituciones educativas a replantear lo que han considerado como formación. Bajo esta óptica, para determinar si un individuo es competente o no lo es, deben tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño tiene sentido, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tienen relación con el contexto.

Actualmente, en cualquier lugar de trabajo existen requerimientos que son necesarios para un desempeño adecuado. La Universidad de El Salvador, específicamente el Departamento de Ciencias de la Educación debe asegurarse de brindar a los alumnos un desarrollo real e integral de las competencias

---

<sup>7</sup> Educación Basada en Competencias, Yolanda Argudin, Pág. 28, Ed. Trillas

teórico-prácticas orientadas a su campo laboral y debe garantizarlas en todas sus asignaturas, ciclos, niveles y modalidades.

Se requiere gente que sepa trabajar en equipo, que pueda ponerse en el lugar del otro y comprender su demanda, que se haga responsable del compromiso que toma, que pueda resolver por sí misma situaciones problemáticas, que sea eficaz, puntual, ordenada, solidaria, veraz y, sobre todo, honesta. Formar estas actitudes y hacer vivir estos valores es la misión de la universidad en su compromiso de educar para el trabajo y el desarrollo del país.

El campo laboral para el Licenciado en Ciencias de la Educación se ha reducido a dar clases<sup>8</sup> y son pocos los que se encuentran laborando en el área de Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones públicas y privadas.

Ya que el Ministerio de Educación hace las contrataciones para los maestros graduados de 1990.

#### **1.4 Alcances y delimitaciones**

##### **Alcances**

1. Conocer el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones públicas y privadas,
2. Describir las competencias teórico-prácticas de los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con el plan de estudio actual
3. Identificar cuáles son las áreas en las que se encuentran laborando los graduados en Ciencias de la Educación.
4. Identificar las dificultades que tienen los graduados de la Licenciatura en

---

<sup>8</sup>Ministerio de Educación - Gerencia del Sistema de Estadísticas Educativas departamento estadisticas@mined.eob.sv

Ciencias de la Educación dentro del Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos.

## **Delimitaciones**

- **Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolla dentro de las instituciones públicas y privadas del Departamento de San Salvador (5 ONG's, 1 5 instituciones Educativas Privadas, 1 institución Educativa Pública) Ya que son estos los lugares donde se encuentran trabajando los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación

- **Delimitación Temporal**

El estudio se ejecutó de mayo de 2013 a febrero de 2015.

- **Delimitación Social**

Solamente se tomaron en cuenta a los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación que se encontraban en la población económicamente activa.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Conocer el nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador, desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas.
- Verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.

## **1.6 Hipótesis de Trabajo**

### **1.6.1 Hipótesis General**

El nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, son pertinentes a las exigencias educativas de las Instituciones Educativas Publicas y Privadas. Años 2012 y 2013”

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas.

El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas.

1.7 Definición y Operacionalización de Variables e Indicadores de trabajo.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
<b>Variable Independiente</b>  <b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	Capacidad de poner en marcha de manera integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. Incluyen tanto los saberes o conocimientos teóricos como las habilidades o conocimientos prácticos o aplicativos y también las actitudes o compromisos personales	Son habilidades y destrezas que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en actividades administrativas como la elaboración de manuales que se desarrollan en el campo laboral por medio de la planificación	<b>ELABORACIÓN DE MANUALES</b>	Son instrumentos que apoyan a la institución educativa, que concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, atribuciones, instructora orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, sin duplicar los ordenamientos legales emanados del poder ejecutivo y legislativo, tales como: leyes, decretos, acuerdos y reglamentos.	Se organizan, se planifica durante un año lectivo, los aspectos educativos a desarrollar de acuerdo a las necesidades de la comunidad porque lleva normativas disciplinarias, descripción de puestos, diseño de organigrama, funciones del personal administrativo y personal docente, diseño del reglamento interno para el control y administración y desarrollo de actividades reflejadas en el Proyecto Educativo institucional.
			<b>PLANIFICACIÓN EDUCATIVA</b>	Son procedimientos mediante el cual se escoge, ordenan o se proponen acciones para el logro del propósito educativo procurando una mayor racionalidad de los recursos.	Se aplica por medio del Diseño y desarrollo del Proyecto Educativo institucional, donde se organizan los planes educativos que se desarrollaran en la institución
			<b>LIDERAZGO</b>	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos	Son habilidades y destrezas que muestran los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación al organizar el trabajo en equipo, logrando la eficiencia y la efectividad del desarrollo de la planificación educativa
<b>Variable Dependiente</b>	Planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los docentes	Son habilidades y destrezas que aplican los graduados, al planificar, organizar actividades educativas para el funcionamiento de la mejora continua de la educación.	<b>DISEÑO DE PLANIFICACIÓN</b>	Proceso de elaboración de la planificación didáctica.	Es una estrategia que utilizan las instituciones educativas para organizar diferentes actividades curriculares que permitan llevar a cabo un trabajo eficiente y eficaz de acuerdo al propósito que se pretende lograr.
			<b>GESTIÓN</b>	Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos	Es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados

<b>DISEÑO ADMINISTRATIVO</b>			<b>COMUNICACIÓN</b>	Es la capacidad para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita	Habilidad para escuchar, comprender y asimilar las telecomunicaciones provenientes de los demás buscando la comprensión mutua y generando un ambiente cordial
			<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño	Son habilidades y destrezas que muestran los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación al organizar el trabajo en equipo, y toma de decisiones logrando la eficiencia y la efectividad del desarrollo de la planificación educativa
<b>EVALUACIÓN DE PROYECTO</b>	Proceso que determina la pertinencia, la eficacia e impacto de las actividades educativas y a la vez permite emitir un juicio para un análisis e interpretación cuantificable de la realidad objetiva.	Proceso que permite al graduado verificar si las actividades educativas se proyectan o se desarrollan de acuerdo a las necesidades y a los objetivos plasmados con el fin de obtener los resultados esperados.	<b>TIPOS DE PROYECTOS</b>	conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único	Son los diferentes planes que establecen como objetivo principal resolver de manera organizada y precisa un problema educativo previamente identificado en su realidad, tanto en las necesidades a satisfacer.
			<b>DISEÑOS DE PROYECTOS</b>	Son herramientas metodológicas utilizadas en la evaluación, que permiten desarrollar las diferentes etapas de la evaluación de proyecto	Es el proceso de elaboración de actividades que deben identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación del problema
			<b>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN</b>	Son herramientas metodológicas utilizadas en la evaluación, que permiten desarrollar las diferentes etapas de la evaluación de proyecto.	Ayudan a establecer un diagnóstico de la situación del problema Se emplean de una manera coordinada, para poder desarrollar en su totalidad el proceso de Investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico de la temática en estudio, el cual permite abordar los antecedentes y las teorías que definen el proceso de la investigación en curso, con el propósito de obtener una base teórica que sustente la realización de esta tesis

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

En El Salvador desde el año 2004, El Ministerio de Educación (MINED) convencido de darle continuidad a los planteamientos curriculares de la Reforma Educativa, y retomando los Fundamentos curriculares, propone una propuesta de aprendizaje por competencias. El Ministerio de Educación retoma la definición de Zabala, 2005, donde plantea que la competencia es la “capacidad de enfrentarse con garantías de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado”.<sup>9</sup>

El Sistema Educativo Nacional inició la implementación del enfoque por competencias a través de un Plan Piloto del programa COMPRENDO que tenía como propósito principal desarrollar competencias fundamentales en las asignaturas de Matemáticas y Lenguaje en estudiantes de Primer Ciclo.<sup>10</sup> Esto vino a confirmar la necesidad de definir las competencias, “de manera que clarifiquen a toda la comunidad educativa, los aprendizajes esperados por los educandos.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> MINED (2007). *Currículo al servicio del Aprendizaje*. p. 7

<sup>10</sup> Laínez, R. y Hasbún, G. (2005). *Sistematización del Programa Comprendo*. Extraído el 08 de diciembre de 2009 de: [www.oei.es/quipu/salvador/programa\\_comprendo.doc](http://www.oei.es/quipu/salvador/programa_comprendo.doc)

<sup>11</sup> MINED (2007). *Currículo al servicio del Aprendizaje*. pág. 3

El programa COMPRENDO afirmó las bases para que en el año 2009 se implementara a nivel nacional los nuevos programas de estudio por competencias en el currículo educativo, aportando en el proceso educativo de los estudiantes cambios significativos.

La implementación de las competencias en el Sistema Educativo Nacional de El Salvador tiene su origen en el Plan Nacional de Educación 2021 en el que se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar en materia educativa.

Entre ellos se encuentran:

- a) Formación integral de las personas,
- b) Once grados de escolaridad para toda la población,
- c) Formación técnica y tecnológica del más alto nivel
- d) Desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar de la sociedad.

Todos estos objetivos se proyectaban alcanzar a través de líneas estratégicas, entre las cuales se puede citar la línea estratégica 2, que se refiere a la “Efectividad de la educación parvularia, básica y media”. Esta línea define la política denominada “Currículo al servicio del Aprendizaje”.<sup>12</sup>

Y es este documento el que tiene como propósito facilitar y orientar el curso de las innovaciones educativas a partir de la implementación de Competencias en el sistema educativo

Sergio Tobón, establece que *“el origen de las competencias yace en la filosofía griega, debido a la naturaleza y el método del trabajo intelectual de los pensadores de la época”*.<sup>13</sup> Los temas eran abordados por los filósofos griegos

---

<sup>12</sup> MINED (2007). *Currículo al servicio del Aprendizaje*. p. 6

<sup>13</sup> Sergio Tobón (2004) en su obra *“Formación Basada en Competencias”*

desde problemas contextualizados que interrogaban la realidad, el ser y el hombre de una manera articulada.

En la década de los 90, es, cuando se consolida la gestión de talento humano basado en competencias y se desarrollan técnicas específicas para llevar a cabo procesos de selección, capacitación, remuneración, evaluación y ascenso, basados en este enfoque.

Para comprender el origen del enfoque por competencias, es necesario remontarnos a su raíz etimológica, que según Corominas, 1987, proviene del término latín **Competere**, que en español cobra sentido en dos verbos “competer” y “competir”. Es importante destacar que a partir del siglo XV, en español, “competer” vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “Competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”.<sup>14</sup>

El enfoque por competencias se aplica en varios países a nivel mundial en la realización de reformas escolares, rediseños curriculares, revisiones a las estrategias didácticas, y a las formas y funciones de la evaluación. La educación y la capacitación basadas en competencia, han surgido como una política educativa novedosa en países como Australia, Nueva Zelanda, Gran Bretaña, Estados Unidos, México, Canadá.<sup>15</sup>

El movimiento de competencia comienza a extenderse también por varios países de Latinoamérica. Con iniciativas, destacándose la versión del proyecto Tuning para Latinoamérica que busca igualar el proyecto Tuning Europeo. Entre los países latinoamericanos incluidos en este proyecto están: Argentina, Bolivia,

---

<sup>14</sup> Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias*. (2ª ed.) p. 7

<sup>15</sup> Vargas, C. (s.f.). *Diseño curricular por competencias*. Extraído el 10 de diciembre de 2009 de: [www.iiiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/KX935FP.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/KX935FP.pdf)

Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y República Dominicana.<sup>16</sup> El proyecto Tuning, desarrollado en Europa, busca establecer de manera consensuada las competencias que deben tener los nuevos profesionales para la Comunidad Europea.

El origen de la palabra competencia es bastante contradictorio, ya que existe en el diccionario de la Real Academia Española (2001), dos significados diferentes al mismo, es decir una homonimia. La primera definición tiene referencia a disputa o contienda de dos o más personas sobre algo, oposición, rivalidad entre otros. La segunda definición es el de incumbencia (como obligación de hacer algo), pericia para hacer algo o la atribución de un juez para un asunto. Haciendo una pequeña referencia etimológica cabe señalar que “Competencia deriva de la palabra latina *Competere*, ésta en español tiene dos verbos, *competere* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *Competere*”<sup>17</sup>.

Un concepto generalmente aceptado por según la **OIT** (Organización Internacional del Trabajo) sobre el término competencia, la define como “...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”

Por su parte, Spencer y Spencer la definen como “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad

---

16 Centro Nacional Tuning Chile. (2007). *Proyecto Tuning América Latina*. Extraído el 08 de diciembre de 2009 de: [cimm.ucr.ac.cr/sitio2/simposios/.../Tuning%20América%20Latina.pdf](http://cimm.ucr.ac.cr/sitio2/simposios/.../Tuning%20América%20Latina.pdf).

17 .Alles, M. (2008). *Competitividad Y Gestión por Competencias* Recuperado el 22 de febrero de 2009, del sitio Web X competencias Revista Técnica  
Virtual[http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#\\_ftn1](http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1)

y/o performance superior en un trabajo o situación”<sup>18</sup>, la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

**La competencia laboral** es la capacidad que permite a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas. Las definiciones de competencia, tienen algunos puntos en común:

- El concepto de competencia comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento de la persona.
- La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal) definida sobre la acción laboral. De allí que las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas, pero todo depende del contexto en que se desarrolla.

La competencia laboral siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes del entorno de trabajo.

La competencia es una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño laboral sobresaliente en un cargo/rol o perfil determinado en una organización en particular.

La competencia marca concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado. En otras palabras, la

---

*18 Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.*

competencia se observa con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

El concepto de competencia no es nuevo, McClellan en el año 1973, afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007).

Para Zarazúa, todas las personas poseen ciertas características conductuales que no pueden ser evaluadas por un test, ya que sus conocimientos se ven reflejadas en la práctica laboral, sin embargo muchas personas se ven sometidas a desempeñar cargos en los cuales no poseen las habilidades suficientes para obtener un buen resultado.

Las competencias en las personas se reflejan cuando estas, se desempeñan sin dificultad en diferentes áreas laborales.

Con la aparición del libro “Human Competence” de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que priva es el factor humano, en el que cada persona, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Desde que se inició el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución que se puede representar como olas de cambios que van una detrás de la otra, donde se puede ver el efecto de solapamiento entre ellas.

Así pues, el concepto de competencia laboral se ha visto influido por los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno que rodea las olas, que se ha traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.

La importancia del concepto de la competencia se puede evidenciar a partir de proyectos como:

- **Definition and Selection** of Competencies (Proyecto DeSeCo, 1997)

Fundamentos teóricos y conceptuales sobre las competencias, fue lanzada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el objetivo de proporcionar un marco conceptual sólido para informar sobre las competencias claves<sup>19</sup>.

- **Onet** (1998), fue creado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, en su división de Administración de Empleo y Capacitación (ETA), nace como una Red de Información Ocupacional, que se fundamenta en una base de datos que contiene información sobre cientos de normalización de la ocupación y descriptores específicos que incluyen las competencias por puesto de trabajo.<sup>20</sup>

- **Chile competente** (1999), se inició con la finalidad de sentar las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificación normalizada de aptitudes mediante la ejecución de proyectos experimentales en los sectores de la minería, la construcción y el turismo.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.deseco.admin.ch/>: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre las competencias

<sup>20</sup> <http://online.onetcenter.org/>

<sup>21</sup> <http://unideusto.org/tuning/>; <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/>

- **Tuning** (Unión Europea, 2000) y ALFA Tuning (América Latina, 2002). Se basa en la reestructuración educativa en Europa y América Latina, se ha convertido en un proceso que busca el rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primer, segundo y tercer ciclo de educación.

- **TeamCompetence** (2005) (The European Network for Lifelong Competence Development) Proyecto basado en redes de aprendizaje que apoya a personas e instituciones europeas en el desarrollo de competencias profesionales más allá de la formación oficial<sup>22</sup>.

- **Proyecto iCobae** (2008) El proyecto se basa en la experiencia en la formación de prácticas docentes relacionadas con las competencias básicas. La finalidad es introducir las competencias en la práctica docente de Educación Primaria y Secundaria Obligatoria<sup>23</sup>

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS.**

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organización líder mundial en formación para el trabajo, adscrito a la OIT, establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias. Estas últimas son el componente principal, junto con los indicadores de desempeño o del examen de certificación.

---

<sup>22</sup> <http://www.tencompetence.org/> *The European Network for Lifelong Competence Development*

<sup>23</sup> <http://www.icoper.org/>.

**Enfoque Funcionalista:** Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas.

Según Tobón (2006), este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas". La principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales".<sup>24</sup>

**Enfoque Conductista:** Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos.

El modelo conductista se centra en "...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no

---

<sup>24</sup> Sergio Tobón (2004) en su obra "Formación Basada en Competencias",

predefinidas”<sup>25</sup>. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

**Enfoque Constructivista:** Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización.

La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”.

Los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (funcionalista) que centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto

### **2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Según la interpretación de diferentes autores las clasifican en: básicas o instrumentales, competencias genéricas o transversales, intermedias, generales y las competencias específicas o técnicas y especializadas.

---

*25Mertens, L. (2002). ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 22 de Mayo de 2009 del sitio Web del autor*

## ❖ **COMPETENCIAS BASICAS**

Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo.

## ❖ **COMPETENCIA GENERICAS**

Se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción

## ❖ **COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

Están orientados a los aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.<sup>26</sup>

## **2.2.3 COMPETENCIAS PERSONALES**

### **2.2.3.1 Liderazgo.**

**El liderazgo** es un proceso que busca el cumplimiento de ciertos objetivos que previamente han sido discutidos y/o concertados, dentro de un grupo especial o una organización en general; con la intención de obtener resultados transformacionales, y mantener su primacía ante sus similares. Este proceso se dinamiza con el comportamiento y las actitudes, del líder y del grupo de seguidores que comparten esa misión.

Las situaciones discriminatorias o de marginamiento social o económico de grandes grupos humanos han facilitado el ejercicio del liderazgo, porque son terrenos abonados para las grandes transformaciones sociales. En razón de ello, el fenómeno del liderazgo ha surgido como una necesidad histórica del hombre, para contrarrestar los desequilibrios económicos, sociales, políticos y

---

26www.monografias.com "Clasificación de las Competencias"

de cualquier otra índole, que incomode o afecte escenarios donde se encuentren conglomerados humanos.

El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso.

El líder contribuye en las ideas, decisiones y actividades. Él toma la iniciativa, expresa ideas creativas y da a todos la oportunidad de expresarse tomando en consideración sus puntos de vista. Él no impone sus ideas, él convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas, sin embargo, en situaciones de riesgo él asume la toma de decisiones.

El líder debe brindar facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, así como, brindar retroalimentación efectiva para ayudar de esta manera al aprendizaje de nuevos procedimientos.

El término líder ha sido mal utilizado, por lo que la mayoría de las personas les disgusta hablar de líder, pues en muchos casos quienes insistentemente hablan del término son los que dentro de sus aspiraciones, tienen, la de ser líder, pero aún no lo han conseguido.

Cuando una persona es impulsora o iniciadora de una conducta social, y su actuación tiene bastante aceptación por parte de un grupo, debido al compromiso que ha asumido, estamos frente al proceso dinámico del liderazgo. En ese proceso, el líder es un factor multiplicador de acciones; por lo tanto

deberá usar métodos fiables, sacar dotes de artista, mostrar su carisma y demostrar habilidades para desarrollar a cabalidad su misión. En ese sentido, el método usado es válido científicamente y puede ser comprobado por cualquier interesado que desee meterse en ese proceso y llevar a cabo esa tarea.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo es un proceso científico que requiere de sus protagonistas y actores, mucha preparación para desarrollar procesos de creatividad, reingeniería, auto-convencimiento, auto-competencia, y en especial tener la firme resolución, para ejecutar unas acciones y aplicar unos principios que conduzcan hacia la consecución de los objetivos que se hayan predeterminado.

#### **2.2.3.2 Principios fundamentales del líder servidor.**

El líder servidor debe colocar el interés del colectivo, por encima de los intereses personales, estar atento y ser buen escucha, la ayuda a los demás con desinterés, siempre en busca de que el otro descubra su espíritu, ganarse y mantener la confianza de los otros.

- ✓ El liderazgo es un tipo especial de servicio
- ✓ El liderazgo se basa en la relación entre personas
- ✓ La misión es realmente asumida por toda la organización
- ✓ La escucha es un elemento esencial para el servidor líder.

Peter Drucker ve el liderazgo como un esfuerzo de equipo: Los líderes eficaces nunca dicen 'yo.' Ellos no piensan en 'yo' sino en 'nosotros'; piensan en 'equipo' Ellos entienden que su trabajo es hacer que el equipo funcione. Aceptan la responsabilidad y no la asumen en parte, pero 'nosotros' se lleva el crédito.

Liderazgo es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

John P. Kotter, en su obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un "network" (modelo de negocio como mercadeo en redes), es decir, un cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Con el liderazgo no se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

El liderazgo está presente en todas y cada una de las diferentes facetas que puede desarrollar un individuo, en cualquier ámbito, sea este, comercial. Educativo, político, económico, religioso, social, entre muchos otros. La habilidad de liderar que el individuo desarrolle le resultará de gran ayuda en el impulso de cualquier empresa que se proponga alcanzar.

El liderazgo exitoso se logra cuando se escoge el estilo correcto, lo cual depende en gran medida del nivel de preparación adecuada o madurez de los seguidores, se refiere esta preparación adecuada, al grado en el cual la gente tiene capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

El liderazgo situacional utiliza las dos dimensiones de Fiedler:<sup>27</sup> comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones. Sin embargo Hersey y Blanchard llegan a calificarlas como altas o bajas, y luego las combinan con cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar.

- Hablar (alta tarea, baja relación) El líder define los papeles e indica a la gente, qué, cómo, cuándo y dónde efectuar las diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender (alta tarea, alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como d apoyo.
- Participar (baja tarea, alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar (baja tarea, baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Este modelo integra el nivel de madurez para la tarea que tiene el supervisado con la conducta de relación que debe tener el supervisor de acuerdo al mismo.

La variable motivacional completa la estrategia para determinar cómo debe manejar la situación el supervisor. El estilo apropiado al nivel de madurez del supervisado y la flexibilidad conductual son las claves de la supervisión.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o

---

<sup>27</sup><http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>

motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

Esta teoría fue desarrollada en 1974. La teoría plantea que el liderazgo exitoso se logra si se selecciona el estilo correcto, y eso depende del nivel de madurez o preparación de sus seguidores. En otras palabras, esta teoría señala que el buen líder depende de sus seguidores, si los seguidores lo aceptan o lo rechazan, depende de las acciones de sus seguidores en todo momento.

El mayor obstáculo en este enfoque o modelo es el logro de un balance dinámico entre la interacción humana y el desempeño, donde se potencien mutuamente estos factores de acuerdo a la situación del día a día del proceso de supervisión, a las características particulares de los supervisados y a las exigencias de resultado de la organización.

Actualmente se plantea lograr la integración entre desempeño y relaciones, buscando el punto óptimo de equilibrio entre ambos. Este es el reto de liderazgo que deben enfrentar los supervisores en su rol: como ser líderes cuidando que se dé el equilibrio entre los polos: desempeño y relación.

Existen modelos de supervisión que hacen énfasis en los resultados esperados, otros se centran en la relación supervisor-supervisado y, por último, algunos buscan explicar la integración de ambas variables.

Dentro de estos enfoques o estilos se encuentran: enfoque centrado en el desempeño, donde está la gerencia por objetivos y la gerencia por resultados.

Errores de la concepción del liderazgo:

- ✓ Se confunde al liderazgo con carisma
- ✓ Se debe nace líder para serlo
- ✓ Solo se necesitan líderes en la cumbre
- ✓ Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar

- ✓ Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

Centralismos y concentración de la información, verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones, ineficiencia y desmotivación, baja productividad organizacional, carencia de iniciativa y creatividad, apego a las viejas rutinas, estructuras rígidas, falta de capacidad para adoptar el cambio, burocracia son algunos de los errores cometidos dentro de esta amplia conceptualización del liderazgo

Hay algunas características, que definen el tipo de liderazgo, de acuerdo a la forma como realiza las acciones el líder, sus decisiones, su propósito, y el estilo de interrelación con su equipo de trabajo.

Es frecuente que en el uso común de la palabra LIDERAZGO, se entienda como actividad: laboral y social. En deportes, lo dan a entender como una habilidad, porque se refiere al encabezamiento de una clasificación. En la investigación lo dan a entender como avance en el trabajo. En la farándula, en la comunidad y en la política la dan a entender como una cualidad y lo aplican a una persona que es muy popular o destacada dentro de un grupo.

Sin embargo, el liderazgo es un proceso mediante el cual ciertos individuos movilizan y guían a los grupos para la consecución de algunos objetivos colectivos; por eso se habla de liderazgo en sociología, en economía, en política, en psicología, en administración, en psicología social, en educación, en procesos de cambio, pareciera como si el tratamiento del fenómeno del liderazgo fuera supra disciplinario; pero examinamos que ninguna otra disciplina de las existentes, lo ha tomado como su objeto de estudio particular, reservando ese espacio para la liderología.

### **2.2.3.3 Trabajo en equipo.**

Es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común donde se suman los conocimientos y habilidades de todo el grupo. En el trabajo compartido, se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

La persona que tiene esta competencia es capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Toma las decisiones luego de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo.

Así mismo, tiene habilidades sociales para relacionarse bien con los demás miembros de su equipo, así como en los diferentes niveles jerárquicos, tanto con sus subordinados como con sus superiores. Desarrolla un ambiente de trabajo que fortalece a los demás, respetando en todo momento a las personas que trabajan con él, brindando ánimo y espíritu en el equipo. Fomenta la interacción de todos y promueve la colaboración entre áreas y equipos de trabajo.

Es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común donde se suman los conocimientos y habilidades de todo el grupo. En el trabajo compartido, se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

La persona que tiene esta competencia es capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Toma las decisiones luego de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo.

Así mismo, tiene habilidades sociales para relacionarse bien con los demás miembros de su equipo, así como en los diferentes niveles jerárquicos, tanto con sus subordinados como con sus superiores. Desarrolla un ambiente de trabajo que fortalece a los demás, respetando en todo momento a las personas que trabajan con él, brindando ánimo y espíritu en el equipo. Fomenta la interacción de todos y promueve la colaboración entre áreas y equipos de trabajo.

#### **2.2.3.4 Habilidades de Comunicación.**

Es la capacidad para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita. Tiene en cuenta las características del receptor, entendiendo sus necesidades, para que éste comprenda. También brindará retroalimentación constante, asegurándose que el mensaje llegó correctamente.

La persona que tiene esta habilidad puede escuchar, comprender y asimilar las telecomunicaciones provenientes de los demás buscando la comprensión mutua y generando un ambiente cordial.

Así mismo, se comunica y expresa fluidamente entre los niveles jerárquicos de la empresa, tanto en dirección descendente (comunicando y transmitiendo órdenes a subordinados apropiadamente), ascendente (hablando con propiedad a sus superiores) como con sus colegas.

La educación es, en esencia un proceso de comunicación, por cuanto los participantes en el acto educativo intercambian significados a través de procesos de conversación, la cual puede ser oral, escrita, o a través de la imagen, la actuación u otras formas que los humanos descubran y utilicen para hacerse entender de otro humano. La comunicación, entendida como el proceso de intercambio de significados que hace posible la convivencia y el

revelarse a los otros para poder interactuar con ellos, constituye un elemento fundamental de los procesos educativos.

A través de los procesos educativos los seres humanos se apropian del legado cultural que han construido las generaciones pasadas y ponen en juego sus potencialidades para seguir construyendo la cultura. En este sentido también la educación puede entenderse como un proceso comunicativo porque la posibilidad de ponerse en contacto con las tradiciones culturales reclama del sujeto una competencia para descifrar los significados que se le ofrecen, los cuales fueron acuñados en momentos y contextos diferentes, según sus propios criterios de manera tal que le sirvan de marco para enriquecer su cosmovisión y para actuar en las múltiples situaciones que le corresponde vivir.

El gran reto de todo educador consiste pues, en lograr una comunicación efectiva con sus interlocutores y el gran reto de quien se educa consiste en lograr una comunicación efectiva con las fuentes que le proveen elementos para su formación, sean éstos maestros, libros, medios de comunicación, bases de datos, redes de información comunicación o compañeros de faena, con quienes se comparte la aventura educativa.

Ahora bien, si se considera que la educación es fundamentalmente un proceso comunicativo, tal vez, deba precisarse un poco qué la diferencia de otras interacciones humanas. Los temas de las conversaciones del aula hacen referencia a los asuntos que una determinada sociedad considera valiosos para que todos los miembros de su colectividad se los apropien y puedan, con una base Sin embargo, los temas son simples pre-textos para que los participantes en un acto educativo puedan encontrarse con el propósito de desarrollar ciertas competencias.

Para el caso de la educación formal, realizada a través de las escuelas y las universidades, tales competencias se relacionan con lo que se ha denominado la cultura académica, la cual permite distinguir el contexto educativo formal de otros contextos (aunque también sean educativos).

La cultura académica se distingue de otros ambientes culturales al menos por cuatro rasgos básicos: el estudio permanente, la investigación, el debate argumentado y la escritura. Una Escuela donde directivos, profesores y estudiantes estudian por gusto (y no por cumplir), la investigación sobre los diversos campos del conocimiento y sobre la propia realidad circundante alimenta el trabajo, el debate sobre los saberes y sobre las realidades exige razones y no meras opiniones, y donde los escritos de los diversos actores circulan en carteleras, periódicos escolares, textos de estudio u otros medios, seguramente harán una escuela distinta.

Al menos, tres dimensiones de la Escuela son susceptibles de ser estudiadas por profesores y directivos:

- a) Los procesos pedagógicos como experiencias vivas de la cultura académica
- b) La vida cotidiana entre los sujetos de cada comunidad escolar
- c) La organización de cada Escuela en cuanto a institución social del saber.<sup>28</sup>

Los acelerados cambios que impone la sociedad de la información en el ámbito productivo y comunicacional obligan a cambios fuertes y ágiles en la transmisión de conocimientos, la comunicación a distancia y el uso de información en los nuevos medios. Es necesario armonizar los saltos educativos con otro pilar de la sociedad de la información, a saber, el acceso al intercambio comunicacional por medios interactivos, donde no sólo se juega la

---

*28 Comunicación y Educación. José Gregorio Rodríguez*

competitividad, sino también la identidad cultural y, cada vez más, la participación ciudadana.<sup>29</sup>

Las tecnologías que se utilizan para interactuar en el mundo virtual tienen una relación dialéctica con la cultura. Como señala Manuel Castells, muchos rasgos del paradigma informático, como son la interconexión, la porosidad y la flexibilidad, devienen también rasgos culturales (Castells, 1999, pp. 88-89).

José L. González propone el “planteamiento crítico” como ejercicio pedagógico, basado en un modelo constructivista de la enseñanza y el aprendizaje. Su objetivo, advierte, es “decodificar mensajes y contenidos, analizando, jerarquizando y ordenando la información difundida por los medios y por las nuevas tecnologías de la información”, por lo cual “la introducción y asentamiento de la materia de educación en comunicación y medios en las aulas significa abrir la escuela al entorno” (González, 2000, pp. 4 y 5). La idea es utilizar los medios de comunicación en prácticas educativas como medios de expresión y de duda, vale decir, como una práctica pedagógica que sea a la vez un ejercicio preparatorio de participación ciudadana.<sup>30</sup>

#### **2.2.3.5 Iniciativa y Pro actividad.**

Disposición para conocer, analizar y participar activamente en el trabajo. Tiene iniciativa y actitud de apertura para trabajar en nuevos proyectos, tomar decisiones y resolver problemas. Ayuda a otros y no espera que lo guíen ni que le den órdenes. Puede asumir y desempeñarse en nuevas tareas, prever los acontecimientos y definir el mejor curso de acción, aprendiendo habilidades y cosas nuevas.

---

*29 Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información. REVISTA DE LA CEPAL. Diciembre 2003*

*30 Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información. REVISTA DE LA CEPAL. Diciembre 2003*

### **2.2.3.6 Relaciones Interpersonales.**

Es la habilidad social y la disposición para establecer y mantener relaciones tienen tacto, es prudente, sabe escuchar, tiene sensibilidad a los sentimientos e ideas de otros, es empático, busca la conciliación y maneja adecuadamente los conflictos.

Por otro lado, es un buen miembro del equipo de trabajo que valora la sinergia de trabajar con otros. Construye y mantiene un ambiente laboral adecuado demostrando respeto y confianza en todos los niveles de la empresa y tiene buenas relaciones con los clientes.

### **2.3.3.7 Orientación a Resultados.**

Persona capaz de involucrarse e identificarse con las metas que le han asignado con el fin de priorizar en forma efectiva las tareas, el tiempo y los recursos asignados orientándose al rendimiento y a alcanzar y/o superar los estándares establecidos.

Evalúa las tareas que deben ser realizadas y percibe el impacto de cualquier suceso que pueda ir en contra de sus objetivos para resolverlo eficazmente.

### **2.2.3.8 Disposición (Orientación al cliente)**

Es la capacidad para mantener relaciones positivas con los clientes, escuchándolos, asesorándolos y/o solucionando sus dificultades. Se entiende sus necesidades y requerimientos con el objetivo de satisfacer o superar sus expectativas (tanto de clientes internos como externos), y estar un paso adelante, ofreciendo nuevos productos que los ayuden en sus negocios.

Las habilidades pueden adaptarse a diferentes escenarios, profesiones, empleos y niveles de la educación agrupándose tal como se detalla en los ejemplos siguientes:

1) **De estimación e inferencia.**

*a) Se relacionan y dependen de los conocimientos de la disciplina.*

*b) Dominio de tareas y contenidos.*

2) **De comunicación.**

***a) Habilidades verbales:***

- Hablar y escuchar.
- Formular preguntas adecuadas.
- Discusión grupal, interactuar.
- Decir, mostrar, reportar.
- Leer críticamente y expresarse verbalmente y por escrito de manera correcta en el propio idioma (y en otro, específicamente el inglés).

***b) Habilidades de lectura:***

- Leer críticamente.
- Seleccionar la información.
- Evaluar la información.
- Tomar una posición frente a la información; no dejarse guiar irreflexivamente por los contenidos.

***c) Habilidades de expresión escrita:***

- Escribir: pensar con lógica para expresar ordenadamente el pensamiento por escrito (redactar significa etimológicamente compilar o poner en orden).
- Elaborar reportes: exposición de las conclusiones sacadas de una investigación.
- Elaborar artículos: escritos sobre diversos temas con fundamentación.
- Elaborar síntesis: opuesto al análisis, formación de un todo mediante la unión de sus elementos tanto en el orden material como en el del pensamiento.

- Elaborar ensayos: género literario en prosa en los que se tratan con brevedad y amenidad temas filosóficos.

**d) *Habilidades de computación:***

- Procesar información.
- Información: búsqueda, consulta, valoración y elección de la información.
- Se relacionan con la disciplina que se estudia y la práctica profesional.

**3) De pensamiento crítico.**

**a) *Evaluación:***

- Evaluar (estimar el valor de una cosa).
- Establecer el uso, la meta, de lo que se va a evaluar y el modelo en el cual apoyarse para juzgar el valor de una cosa.
- Realizar juicios de valor (discernimientos sobre la cosa).
- Clarificar razonamientos.
- Integrar datos pertinentes de diferentes fuentes.
- Discutir o dialogar (dar pros y contras sobre las aseveraciones, cotizaciones, políticas, etcétera).
- Comparar y contrastar.

**b) *Análisis:***

- Dividir el problema en sus partes principales.
- Relacionar.
- Criticar (juzgar los aspectos buenos y malos de una cosa).
- Apoyar los juicios.
- Considerar los juicios de calidad.
- Demostrar las causas o las razones.
- Causas-efectos.
- Desarrollar la evidencia y la influencia potencial de cada factor.

- Identificar las características principales.
- Argumentar (dar razones).
- Demostrar (mostrar algo).
- Suministrar evidencia.
- Clarificar fundamentos lógicos.
- Apelar a los principios o a las leyes.<sup>31</sup>

**c) Resolución de problemas:**

- Determinar, razonar, crear diferentes alternativas.
- Elegir.

**d) Toma de decisiones:**

- Jerarquizar.
- Asentar prioridades.
- Asumir consecuencias.

**e) Consulta:**

- Habilidades de computación.
- Procesos de investigación.
- Consulta científica.

**4) De relación.**

**a) Actitudes relacionadas con:**

- El humanismo y los valores.
- La ética profesional y la legalidad.

**b) Cultura:**

- Nociones básicas de las principales disciplinas humanistas y de las artes.

**c) Relaciones *Ínter* disciplinares:**

- Trabajo de equipo.

---

<sup>31</sup> Yolanda Argudín, *Educación Basada en Competencias*, cap. 6 págs. 55-57

- Capacidad de trabajar de manera Interdisciplinario.

**d) Relaciones interpersonales:**

- Respeto a otras culturas.
- Servicio y cooperación.

**5) De función.**

**a) Administrar:**

- Organizar.
- Coordinar.

**b) Planificar:**

- Delegar.
- Supervisar.

**c) Trato con el personal y uso de recursos.**

- Responsabilidad:
- Estimación del desempeño.

**6) De liderazgo.**

**a) Colaborar:**

- Agresividad.
- Toma de riesgos.

**b) Creatividad:**

- Visión para proponer alternativas.

**c) Planear:**

- Anticipar□
- Sostener con evidencias
- Responsabilidad profesional
- Desempeño, actitud y comportamiento según la profesión.

## 7) Integrar conocimientos.

- Relación con otras personas
- Integrar conocimientos de otras disciplinas

Estos grupos de competencias integran las habilidades básicas que cualquier profesional debe adquirir en su formación académico científica de esta forma siembran un precedente para identificar las competencias requeridas a la carrera en Ciencias de la Educación.

### 2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL.

Existen diversos autores y posturas en ese sentido. Una visión sería la clasificación de las competencias, Según Bunk (2003), uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, la competencia se clasifica en cuatro categorías: **competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa.**<sup>32</sup>

AUTOR	TIPOLOGÍA DE COMPETENCIA	Concepto
Bunk (1994)	Técnica	Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
	Metodológica	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
	Social	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
	participativa	Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.
Cinterfor	Genéricas	Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones
	Básicas	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario
	transversales	Se relacionan con el conocimiento técnico de una ocupación específica.

<sup>32</sup> Bunk, G. (2003). *Competencias clave y tipologías: Bunk*. En: Quezada, H. *Competencias laborales: evolución y tipologías*. Recuperado el 16 de Agosto de 2009 del sitio Web GestioPolis.com comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> <http://www.ucv.ve/fileadmin/user>. *Evolución del concepto de competencia laboral*.

Mertens (1996)	genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
	Básicas	Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras
	específica	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.).
UNESCO (1995)	Técnicas	Se relacionan con el Aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico
	Cognoscitivas	Se relacionan con el Aprender a conocer, aprender a comprender.
	formativas	Se relacionan con el Aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras

“Según Mertens (1996), las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado<sup>33</sup>.

**Competencia técnica:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.

**Competencia metodológica:** Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.

**Competencia social:** Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo,

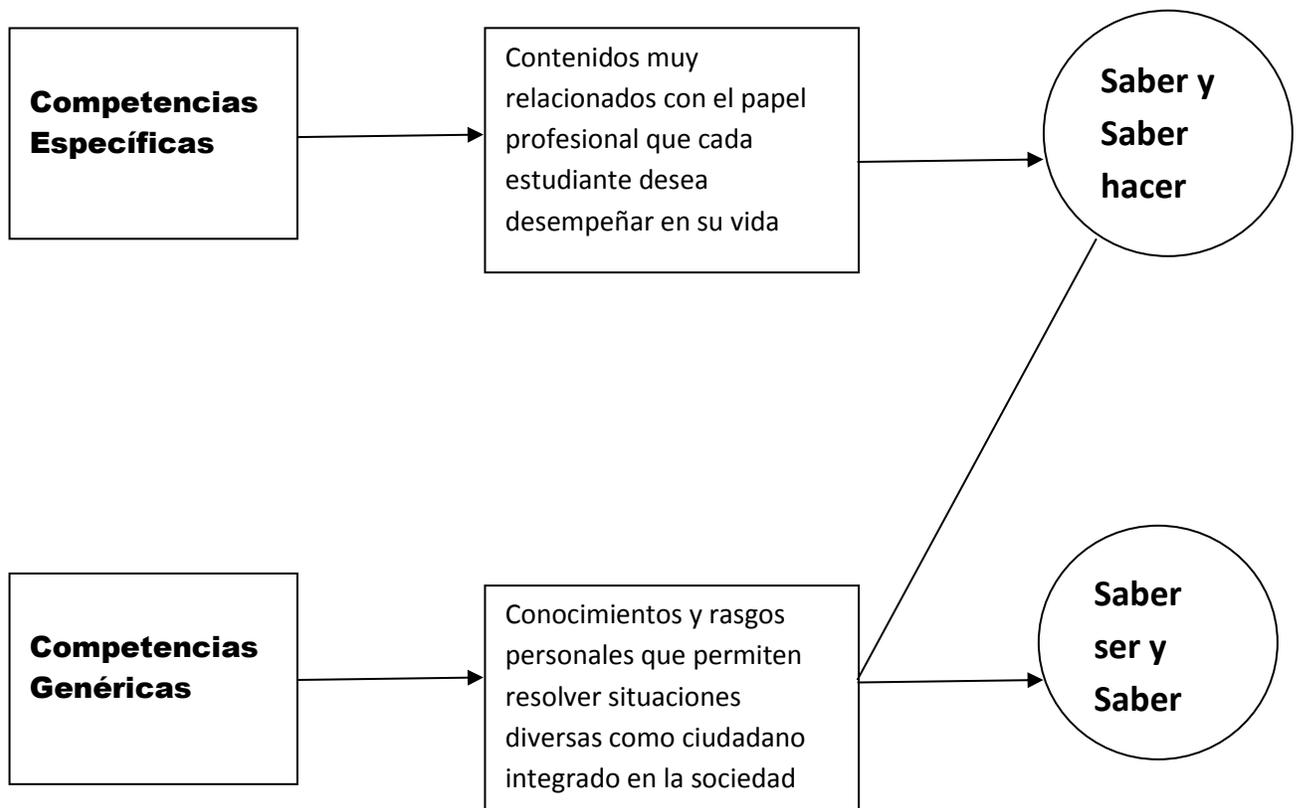
---

<sup>33</sup> Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.

muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.

**Competencia participativa:** Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

De igual manera. Echeverría (2002), mantiene esta misma clasificación pero cambia la competencia social por personales donde considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto



En el esquema anterior, según la psicóloga del trabajo Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas

y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Esta competencia se refieren a los siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas. Podemos señalar, según la mayoría de los estudios, que hay dos grandes categorías: competencias específicas y competencias genéricas (también llamadas básicas o claves).<sup>34</sup>

### Competencias Genéricas

COMPETENCIAS GENERICAS		
Categoría		competencia
INSTRUMENTALES	COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico, sistemático, reflexivo, lógico, analógico, critico, creativo, practico, deliberativo, colegiado</li> </ul>
	METODOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del tiempo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Planificación</li> <li>• Orientación de aprendizaje</li> </ul>
	TECNOLOGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases/Datos</li> <li>• Ordenador como herramienta de trabajo</li> </ul>
	LINGUISTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación verbal</li> <li>• Comunicación escrita</li> <li>• Manejo de idioma extranjero</li> </ul>
INTERPERSONALES	INDIVIDUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotivación</li> <li>• Resistencia y adaptación al entorno</li> <li>• Comportamiento ético</li> </ul>
	SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad e interculturalidad</li> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tratamiento de conflictos</li> <li>• Negociación</li> </ul>
SISTEMICAS	DE CAPACIDAD EMPRENDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Espíritu emprendedor</li> <li>• Capacidad innovadora</li> </ul>
	DE ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por objetivos</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Desarrollo de la calidad</li> </ul>
	DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia y otorgamiento de poderes</li> </ul>
	DE LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> </ul>

En el cuadro anterior se refleja el conjunto de competencias genéricas que coincide en gran medida, tal como señalan VILLA Y POBLETE (2004), con competencias seleccionadas en otras universidades europeas y con las

34 <http://www.mailxmail.com/curso>. Capítulo 7: Competencia. Tipologías y clasificaciones (2/2)

aceptadas por organizaciones de reconocido prestigio como el Club Europeo de la Calidad y la Fundación Universidad-Empresa. Estos autores diferencian tres grandes categorías: instrumentales, interpersonales y sistémicas. Dentro del grupo de las instrumentales se incluyen las tecnológicas.

Buendía y Martínez (2008) integraron las competencias en la siguiente tabla:

Competencias del ciudadano democrático y del conocimiento

Dimensiones	Ciudadano democrático	Ciudadano del conocimiento	Desarrollo de competencias de parte de los docentes
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer planes de vida.</li> <li>- Usar lenguaje simbólico para lograr metas propias</li> <li>- Actuar en contextos complejos</li> <li>- Concepción basada en la libertad y dignidad individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores: respeto, responsabilidad, honestidad, confianza.</li> <li>- Actitudes: autoestima, auto administrado, aprender a aprender.</li> <li>- Conceptos: sistema de información y tecnológicos.</li> <li>- Habilidades: administración de recursos tangibles, información, tecnología, pensamiento creativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar tiempo y espacio para que los estudiantes analicen acerca de los conceptos, habilidades, valores y actitudes tanto individual como grupal.</li> <li>- Promover el pensamiento de orden superior.</li> </ul>
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar a cada persona como ser humano.</li> <li>- Usar el lenguaje y símbolos efectivamente.</li> <li>- Construir relaciones con los demás</li> <li>- Construir, cooperar e implantar corresponsablemente proyectos en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores: corresponsabilidad, justicia, libertad.</li> <li>- Actitudes: sociabilidad interpersonal.</li> <li>- Conceptos: sistemas organizacionales, formación de equipos de trabajo virtuales</li> <li>- Habilidades: diagnóstico, programación y evaluación de las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un sentido de presencia y de comunidad de aprendizaje transformativo.</li> <li>- Contar con la tecnología de la información.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivir con los demás.</li> <li>- Defender la democracia</li> <li>- Valorar la autoridad democrática</li> <li>- Trabajar por lograr la paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores: solidaridad.</li> <li>- Actitudes: servicio, equilibrio social, económico y ambiental.</li> <li>- Conceptos: sistemas sociales, desarrollo sustentable</li> <li>- Habilidades: diagnóstico, programación evaluación de las acciones, coadyuvar al crecimiento de la económica, calidad ambiental y equidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores.</li> </ul>

Según el cuadro anterior las competencias se clasifican en laborales y del ciudadano, entendiéndose por las primeras aquellas que se llevan a cabo

mediante la capacitación y se espera que tenga un impacto específico e inmediato en el desempeño de las personas y las segundas se dirigen a preparar para el trabajo y también para la vida.

### 2.2.5 LOS MANUALES

Los **manuales** son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

- ✓ **Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- ✓ **Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
- ✓ **Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- ✓ **Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- ✓ **Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
- ✓ **Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- ✓ **Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- ✓ **Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.  
**Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- ✓ **Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.<sup>35</sup>

### 2.2.5.1 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

### 2.2.5.2 Tipos de Manuales de aplicación en las Organizaciones

Los manuales administrativos son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un

---

<sup>35</sup> <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/#ixzz33KSYxrn3>

cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

**a) El manual de organización**

Describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

**b) El manual de políticas**

Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones

**c) El manual de procedimientos y normas**

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

**d) El manual para especialistas**

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

**e) El manual del empleado**

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que

desarrolla, planes de incentiación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.

f) **El manual de propósitos múltiples**

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.<sup>36</sup>

### 2.2.5.3 Clasificación de los manuales

Los manuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

**a) POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN**

**Micro administrativo** Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refiere a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

**Macro administrativos** Son los documentos que contienen información de más de una organización.

**Meso administrativos** incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

**b) POR SU CONTENIDO**

**De Organización** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

---

36 <http://image.slidesharecdn.com/clasificacindelosmanuales2-120320110650-phpapp01/95/slide-1-728.jpg?cb=1332259664>

**De Gestión de la Calidad** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos, sistemas de gestión de la calidad, responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto, medición, análisis, mejor, y referencias normativas.

**De Procedimientos** Constituyen un documento técnico que influye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas de la organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y deficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

**De Historia de la Organización** Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación ambientación laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios

**De Políticas:** También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías, básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una y organización.

**De Contenido Múltiple** Estos manuales concentran de información relativa de diferentes tópicos o aspectos de una organización.

**De Puestos** Conocido también como manual individual o instructivo trabajo, precisa la identificación, relaciones

**De técnicas:** este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

**De ventas:** es un compendio de información específica para apoyar la función de ventar.

#### **2.2.5.4 Ventajas de la disposición y uso de manuales**

- ✓ Los Manuales son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado serían difíciles de reunir.
- ✓ La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- ✓ Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

- ✓ Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ✓ Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- ✓ Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- ✓ Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- ✓ Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- ✓ Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- ✓ Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- ✓ Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos de la institución
- ✓ Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- ✓ Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

#### **2.2.5.5 Limitaciones de los manuales**

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.
- Clasificación de Manuales Administrativos.

#### **2.2.6 PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Este proceso representa el paso primero y fundamental en todo proceso de administración o gestión organizacional. En educación, la Planificación puede ser de dos tipos: educativa y escolar. La primera está referida a la planificación global de la educación a nivel nacional, regional o local; y la segunda constituye la planificación del centro escolar a cualquiera de sus ámbitos, y el objeto de estudio del presente ensayo. La Planificación implica metas, objetivos, estrategias y planes; elementos que, posteriormente, son reflejados mediante la Organización en la estructura de la institución.

La planificación en el ámbito educativo data de la década del 40, y surgió como una de las principales contribuciones al crecimiento económico, al desarrollo social y cultural, por lo que se consideró que una planificación de la Educación fundamentada en la racionalidad y en la objetividad de las acciones era suficiente para lograr grandes cambios en la educación de los países.

La Planificación escolar, al igual que la Gestión, se realiza en todos los ámbitos o áreas del centro educativo: área Directiva, área Pedagógica/académica, área

Comunitaria y área Administrativa/financiera. Y todos estos planes se conjuntan en el instrumento final escolar denominado Plan Operativo Anual o Plan General Anual institucional. Entre las planificaciones (instrumentos) más relevantes del centro es colar están:

Planificar es prevenir, anticipar, futurizar, lo que se quiere y lo que se debe hacer. El norteamericano Russell Ackoff, planteo que la planificación es "proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo"; es un instrumento que usa el hombre sabio.

Guimar (2008), citando a otros autores, presenta que el termino de Planificación puede interpretarse como "la elaboración de un plan general, debidamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un fin determinado", o bien como "un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas".

Ya en el ámbito de la educación, la Planificación se define como "un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, teniendo presente las realidades políticas y económicas, las posibilidades del sistema, las necesidades del país y la de los estudiantes a los que sirve" .

A criterio de Cortes Lutz (2002), la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad escolar, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

**La Planificación** es la elaboración de una serie de documentos científicos y organizados que indican el funcionamiento eficiente del centro escolar para la consecución de los objetivos establecidos por la comunidad educativa".

Planificar es fundamental en cualquier organización y en cualquiera de sus niveles o ámbitos, por las razones siguientes:

- Es aplicable a cualquier actividad humana.
- Es el instrumento primero de las organizaciones.
- Aborda problemas específicos.
- Traduce los conocimientos en acción.
- Reduce la dispersión de esfuerzos, por lo tanto el despilfarro de recursos.
- Genera conocimiento, conceptos, información, experiencia
- Asegura grandemente el éxito

#### **2.2.6.1 Principios de la planificación.**

La Planificación como instrumento de toda institución, contribuye a dar sentido y dirección, mediante un conjunto de principios que en toda organización o institución que permiten el buen funcionamiento eficiente de la comunidad educativa para la consecución de los objetivos establecidos. Entre estos están:

- Constituye un instrumento escolar fundamental.
- Mejora la vida escolar.
- Otorga cierto grado de autonomía e identidad al centro escolar.
- Promueve la participación de los miembros de la comunidad.
- Concentra atención y acción en el logro de los objetivos planteados.
- Reduce incertidumbres en el funcionamiento escolar.
- Prevé posibles errores y dificultades en tal funcionamiento.
- Distribuye/delega funciones técnicas.

- Permite su innovación (flexibilidad).
- Busca el mayor beneficio con el menor costo.

### **2.2.6.2 Características de la planificación**

La planificación posee cualidades que permiten identificar dentro de un conjunto de acciones que acontecen en cualquier institución, organización o empresa.

Entre estas se encuentran:

- Es participativa y sujeta a evaluación, pues permite corregir errores y omisiones.
- Apoya la aplicación del PEC y otros proyectos e instrumentos educativos.
- Es dinámica, pues no termina con el establecimiento de un plan, sino que supone un reajuste constante entre medios y fines.
- Es facilitadora, dado que prepara un conjunto de decisiones que deben ser aprobadas y ejecutadas por los sectores implicados.
- Es Integral o sistémica, ya que relaciona todos los elementos de una manera sistemática e interdependiente.
- Es práctica, porque se encamina básicamente a la acción.
- Es anticipadora, pues intenta predecir y pronosticar el futuro para acomodar la acción.
- Es instrumental, puesto que es un medio dirigido al logro de los objetivos

### **2.2.6.3 Elementos de la Planificación**

La planificación conlleva una serie de elementos que son lineamientos generales en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una institución. Para alcanzar los objetivos y el tiempo para efectuar cada una de ellas, proyectados hacia el futuro con base a las experiencias de las

instituciones, que ayudan a definir las fortalezas, capacidades, puntos débiles, fallas o errores que la puedan colocar la organización en una situación de insuficiencia para el logro de un determinado objetivo.

- ❖ Misión o propósito. Define a la organización: que es y lo que aspira a ser.
- ❖ Objetivos. Que espera obtener la institución en un tiempo específico.
- ❖ Estrategias. Son la clave para la adaptación de los medios a los fines; muestran la dirección de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- ❖ Políticas. Referido a guías para orientar la acción;
- ❖ Programas. Indica los esquemas en los que se establecen las actividades específicas
- ❖ Presupuestos. Asignación de los recursos necesarios para la realización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados.
- ❖ Pronósticos. Es información numérica sobre supuestos válidos, como costos, ventas, utilidades,
- ❖ Investigación. Es la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos. Se Investiga el funcionamiento de la organización para realizar un diagnóstico.

#### **2.2.6.4 Etapas de la Planificación.**

La Planificación supone definir tanto los objetivos institucionales como los medios para alcanzarlos; mediante ella se anticipan los objetivos y acciones. Generalmente se planifica para fijar el rumbo o ruta de la organización, identificar y asignar recursos para el logro de los objetivos y metas, y establecer las respectivas actividades.

Lo anterior se realiza mediante etapas o pasos, y en la secuencia siguiente:

- Diagnóstico.
- Pronostico.
- Análisis de alternativas.

- Objetivos y metas.
- Programación del plan.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

#### **2.2.6.5 Niveles curriculares para la elaboración de la planificación didáctica por competencias educativas.**

La docencia va más allá de la simple transmisión de conocimientos, es una profesión, reconocida como tal. La labor del docente en el aula de clases es actuar como facilitador del aprendizaje, es una categoría compleja que posee dimensiones en el campo pedagógico, psicológico, sociológico, entre otros, que requiere para su ejercicio de la comprensión del fenómeno educativo. Cualquier persona que conozca un tema y lo domine lo puede enseñar, pero eso no significa que pueda ser un profesional de la docencia.

De ahí que el solo dominio de una disciplina, no aporta los elementos para el desempeño de la docencia en forma profesional, es necesario hacer énfasis en los aspectos metodológicos y prácticos de la enseñanza, así como en lo social y psicológico que van a determinar las características de cada estudiante o grupo en los cuales se va a ejercer la docencia.

Por tal razón, a continuación se presentan los tres niveles curriculares, donde el docente debe tomar en cuenta a la hora de planificar. La propuesta curricular concede al sistema educativo nuevos instrumentos que le permiten afrontar retos de pertenecer a una sociedad cambiante. Para ello, crea un modelo curricular abierto con flexibilidad necesaria para adaptarse a cada contexto en toda la complejidad. Un modelo curricular abierto cumple su función orientadora

en cada necesidad y posibilidad, y garantiza cumplir los conocimientos más relevantes para toda la población, sin exclusión alguna.

La concreción de las competencias en el aula, pasa antes por las decisiones de diversos actores y niveles de especificidad, desde las normativas generales del currículo oficial de la nación, (primer nivel de concreción), hasta las decisiones en el marco del centro educativo (segundo nivel), las cuales son básicas para las decisiones de adecuación que el docente toma en el aula (tercer nivel de concreción). Es así como la planificación de la práctica pedagógica representa un proceso sucesivo de toma de decisiones en los distintos niveles de concreción. A continuación se describe brevemente cada nivel.

Los niveles de concreción por el grado de especificidad y por el ejecutor responsable de su diseño son:

**El primer nivel:** le corresponde al Ministerio de Educación y constituye el diseño curricular base por competencias educativas.

**El segundo nivel:** le corresponde al centro educativo y constituye el diseño del Proyecto Curricular de Centro (PCC).

**El tercer nivel:** le corresponde al docente y constituye la culminación del diseño curricular con la planificación didáctica por competencias educativa.

**“Primer nivel de concreción del currículo”<sup>37</sup>**.

Es el nivel que le corresponde al Ministerio de Educación como entidad rectora, quien define las políticas educativas, la filosofía, el enfoque y los contenidos de enseñanza-aprendizaje que se concretan en los documentos curriculares de carácter y aplicación general, como son los Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional, Currículo al servicio de los aprendizajes, Evaluación al servicio del aprendizaje y otros documentos orientadores.

---

<sup>37</sup>Ministerio de Educación, *Currículo al servicio de los aprendizajes. 2ª*, El Salvador, 2008. Pag.35.

### **“Segundo nivel de concreción del currículo”<sup>38</sup>**

Este nivel se plasma en el Proyecto Curricular de Centro (PCC), el cual se deriva del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como del currículo nacional, expresado en los documentos ministeriales. Este nivel implica la toma de decisiones sobre los componentes curriculares a partir del conocimiento del contexto de cada centro educativo, de sus necesidades y peculiaridades. Estas decisiones son la base para el tercer nivel de concreción, que es la planificación didáctica.

### **“Tercer nivel de concreción del currículo”**

Este nivel concluye el desarrollo de los componentes del currículo, y se expresa la planificación didáctica por competencias; permite a los docentes organizar de manera flexible sus prácticas pedagógicas, articulando el conjunto de contenidos, actividades, estrategias metodológicas, recursos didácticos y evaluación (Ministerio de Educación, 2008. Utiliza dos referentes: las decisiones tomadas en el Proyecto Curricular de Centro con otros docentes, directores y las propuestas didácticas de los programas de estudio y otros documentos de apoyo

#### **2.2.6.6 Modelos de planificación educativa**

Existen varios *modelos* de planificación, tomando en cuenta que la planificación permite: por un lado, reducir el nivel de incertidumbre y, por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de las actividades educativas, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*

- Planificación estratégica.

Es la que efectúan las administraciones educativas, y la que sienta las bases para la concreción en otros niveles de planificación más contextualizados.

- Planificación táctica.

Son programas específicos dentro de la planificación estratégica. Es responsabilidad de los actores educativos, y su función es concretar la planificación estratégica mediante los Proyectos Educativo y Curricular del centro.

- Planificación operativa.

La realiza el docente a nivel de aula, y tiene como función especificar a corto plazo las acciones a realizar en la clase.

### **2.2.6.7 Instrumentos del proceso de planificación**

Dentro del proceso de planificación de los Centros Educativos, se van desarrollando una serie de instrumentos que ayudan a organizar, fortalecer, guiar, dirigir y tener un buen funcionamiento de la institución. Entre ellos tenemos.

#### **a) El Proyecto Educativo Institucional**

Retoma las actividades contempladas en las políticas y programas del Ministerio de Educación, y además define sus prioridades en función a sus problemas, necesidades e intereses detectadas por la Comunidad Educativa.

Para ello es necesario:

- Contar con un mínimo de información, proveniente de diagnósticos, evaluaciones, estadísticas
- Tomar en cuenta las condiciones económicas, sociales, culturales de la institución y del medio ambiente.

- El recurso humano debe contar con un mínimo de capacidad técnica en materia de planificación.
- La actitud de los miembros de las modalidades, respecto a la planificación, es vital para motivar a la comunidad educativa a participar en Comités de Apoyo.

### **b) Plan Escolar Anual**

Es un instrumento operativo que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo.

El Plan Escolar Anual, es el instrumento de planificación operativa a corto plazo (un año). Este Plan es la concreción del Proyecto Educativo Institucional, que es el instrumento estratégico de desarrollo educativo de mediano y largo plazo dentro del Centro Escolar.

### **Elementos del Plan Escolar Anual (PEA)**

El Plan Escolar Anual (PEA), deberá considerar los componentes básicos siguientes:

- **Diagnostico o identificación de las necesidades prioritarias.**

Los insumos que se deberán considerar son el diagnóstico del Proyecto Educativo institucional (PEI) y el diagnóstico situacional de coyuntura local y regional. Ambos diagnósticos deberán reflejar el problema o situación que se quiera cambiar, las necesidades a atender y las condiciones para modificar la situación. Se deberá tener en cuenta cual es la situación deseada.

- **Objetivos anuales u operativos. (Qué se quiere lograr en un año)**

Los objetivos son parte central del proceso de planificación, porque definen los propósitos del trabajo anual. Estos deben ser realistas y coherentes con los recursos viables de realizarse en un año, y deben expresar los cambios o beneficios que se irán obteniendo en la ejecución parcial o total de los objetivos estratégicos determinados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Los objetivos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico y deben poseer algunas características básicas: claridad, forma concreta, factibilidad y ser evaluables.

- **Metas.**

La meta es la determinación de la cantidad y tipo de bienes, servicios, recursos y obras que recibe la población objetivo (alumnos, docentes, padres de familia). Estas se traducen de los objetivos en términos cuantitativos, es decir dimensionan los objetivos que se pretenden alcanzar al cabo de un año. Las metas se concretan a través de la realización de las actividades.

- **Estrategias. (Cómo lograr los objetivos y las metas)**

Se elabora sobre la base de posibilidades que plantea la matriz FODA. La estrategia estudia, analiza y selecciona aquellas alternativas que sean más realistas y se acomoden a las condiciones y medios de la institución educativa.

- **Actividades y proyectos específicos. (Qué actividades y/o proyecto permitirán lograr los objetivos y en qué tiempo)**

Las actividades y proyectos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del plan. Un objetivo no puede cumplirse si no se despliegan actividades para conseguirlo. Una actividad se define como un paquete de tareas organizadas, secuenciadas y relacionadas que apuntan a obtener un resultado concreto

Una actividad es una acción necesaria para transformar los recursos (humanos, materiales, físicos, tecnológicos, y uso del tiempo) dados en resultados planificados dentro de un periodo de tiempo determinado. En este caso, la actividad tiene por objeto identificar las tareas básicas por medio de las cuales se cumplirán las metas y los objetivos estratégicos.

- **Recursos. (Qué medios se utilizara)**

Cada actividad implica la movilización de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo.

- **Evaluación**

La evaluación consiste en observar y registrar como anda lo programado, si se detectan contratiempos y como estos pueden ser reorientados para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para el monitoreo, se recomienda identificar indicadores que permitan evaluar el proceso de ejecución.

### **2.2.7 EL DISEÑO**

Etimológicamente deriva del término italiano disegno dibujo, designio, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución o las alternativas mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación.

El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación e innovación si el objeto no existe o se modifica algo existente como la inspiración, abstracción, síntesis, ordenación y transformación.

Referente al signo, significación, designar es diseñar el hecho de la solución encontrada. Es el resultado de la economía de recursos materiales, la forma, transformación y el significado implícito en la obra, su ambigua apreciación no puede determinarse si un diseño es un proceso estético correspondiente al arte cuando lo accesorio o superfluo se antepone a la función o solución del problema.

El acto humano de diseñar no es un hecho artístico en sí mismo, aunque puede valerse de los mismos procesos en pensamiento y los mismos medios de expresión como resultado; al diseñar un objeto o signo de comunicación visual en función de la búsqueda de una aplicación práctica, el diseñador ordena y dispone los elementos estructurales y formales, así como dota al producto o idea de significantes si el objeto o mensaje se relaciona con la cultura en su contexto social.

El verbo "diseñar" se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano.

El sustantivo "diseño" se refiere al plan final o proposición determinada fruto del proceso de diseñar: dibujo, proyecto, plano o descripción técnica, maqueta al resultado de poner ese plan final en práctica (la imagen, el objeto a fabricar o construir). Diseñar requiere principalmente consideraciones funcionales, estéticas y simbólicas.

El proceso necesita numerosas fases como: observación, investigación, análisis, testado, ajustes, modelados (físicos o virtuales mediante programas de diseño informáticos en dos o tres dimensiones), adaptaciones previas a la producción definitiva del objeto industrial, construcción de obras ingeniería en espacios exteriores o interiores arquitectura, diseño de interiores, o elementos visuales de comunicación a difundir, transmitir e imprimir sean: diseño gráfico o comunicación visual, diseño de información, tipografía. Además abarca varias disciplinas y oficios conexos, dependiendo del objeto a diseñar y de la participación en el proceso de una o varias personas.

Es la integración de requisitos técnicos, sociales y económicos, necesidades biológicas, ergonomía con efectos psicológicos y materiales, forma, color, volumen y espacio, todo ello pensado e interrelacionado con el medio ambiente que rodea a la humanidad. De esto último se puede desprender la alta responsabilidad ética del diseño y los diseñadores a nivel mundial. Un buen punto de partida para entender éste fenómeno es revisar la Gestalt y como la teoría de sistemas aporta una visión amplia del tema.

#### **2.2.7.1 Diseño de Planificación**

La planificación corresponde a un trazado general de los aprendizajes que se espera lograr en un lapso amplio de tiempo, asegurando al mismo tiempo la cobertura curricular del subsector. Según las orientaciones del Ministerio de Educación con respecto a este tema, la planificación tiene como finalidad ordenar y definir los tiempos respecto de los aprendizajes propuestos por el currículum, para ser tratados durante el año escolar”, con el fin de, “asegurar la cobertura curricular y prever necesidades que emergerán durante el proceso de enseñanza y aprendizaje” (MINEDUC, “Jornada de Planificación y Diseño de la Enseñanza”, 2007). Se trata de un trabajo en lo posible colectivo, que involucra a los departamentos por disciplina de cada establecimiento. Es

esto lo que se espera que los docentes entreguen a la Unidad Técnico-Pedagógica, pues a través de esta instancia es posible saber qué ruta seguirán para trabajar con sus estudiantes en base al currículum.

### **2.2.7.2. Diseño de la enseñanza**

Esta práctica de preparación de la enseñanza es particular de cada docente y se refiere al diseño de su práctica clase a clase. Por lo tanto, implica una especificación por sesión de lo que señala en términos generales dentro de su planificación. Según el MINEDUC, (Ministerio de Educación) se refiere “al desarrollo particular de la clase, considerando el saber disciplinario y pedagógico del docente responsable del curso, y teniendo presente las características de los estudiantes”, con el fin de, “generar las estrategias adecuadas para asegurar que todos los estudiantes aprendan significativamente” (“Jornada de Planificación y Diseño de la Enseñanza”, 2007).

- Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.
- El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.
- Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.
- Promueve el desarrollo del pensamiento.
- Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.

Hay contextos en los que se pide que los profesores y profesoras entreguen a la Unidad Técnico-Pedagógica este tipo de diseño, con el fin de supervisar posteriormente el cumplimiento de lo establecido para cada sesión en aula. Lo problemático de este requerimiento es que se comprende erróneamente la función y utilidad de la preparación de la enseñanza. Su finalidad principal será

siempre organizar de forma coherente la práctica de aula, con el fin de tener una meta de aprendizaje clara y posibles estrategias para lograrla. Por lo tanto, se tratará siempre de una formulación en teoría de aquello que se quiere realizar en aula. Como toda teoría, sin embargo, su formulación siempre puede ser cuestionada por la práctica.

La Planificación, tiene como finalidad ordenar y definir los tiempos respecto de los aprendizajes propuestos por el Curriculum para ser tratados durante el año escolar y así, asegurar la cobertura curricular. En cambio el Diseño está referido a la manera particular como un docente lleva a la sala de clases lo planificado, considerando las características de los estudiantes de un curso determinado.

### **2.2.7.3 Técnicas del Diseño Administrativo.**

La técnica se refiere a los procedimientos y recursos que se emplean para lograr un resultado específico. Las técnicas tienen el objetivo de satisfacer necesidades y requerimientos, de quien las aplica. Cualquier actividad que es realizada en la vida diaria sigue un método o procedimiento es decir una técnica.

La técnica requiere tanto destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente el uso de herramientas y siempre de saberes muy variados. En los animales, las técnicas son características de cada especie.

En el ser humano, la técnica surge de su necesidad de modificar el medio y se caracteriza por ser transmisible, aunque no siempre es consciente o reflexiva. Cada individuo generalmente la aprende de otros (a veces la inventa) y eventualmente la modifica.

- **Diagrama de Gantt.**

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

Este tipo de modelo es particularmente fácil de implementar con una simple hoja de cálculo, pero también existen herramientas especializadas, la más conocida es Microsoft Project. También existen equivalentes de este tipo de software que son gratis.<sup>39</sup>

- **Cómo crear un diagrama de GANTT**

En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

---

<sup>39</sup> <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es>

- **Técnica FODA**

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

**La matriz FODA** es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización,) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>40</sup>

**F.O.D.A:** Es una técnica de diagnóstico organizacional colectiva, que se empezó a conceptualizar, partiendo del campo de fuerzas de Kurt Lewin. A través del enfoque de la Gestalt, se aplicó tanto a **ASPECTOS INTERNOS** (Fortalezas-Debilidades) y **ASPECTOS EXTERNOS** (Oportunidades, Amenazas).

**Parte Interna: FORTALEZAS-DEBILIDADES**

**Fortalezas:** Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, educación).

---

<sup>40</sup><http://www.matrizfoda.com>

**Debilidades:** Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la educación NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.<sup>41</sup>

### **Parte Externa: OPORTUNIDADES-AMENAZAS**

**Oportunidades:** Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la educación sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

**Amenazas:** Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la educación sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE, los cuales pueden ser de tipo POLÍTICO, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediano y, en algunas ocasiones inmediato. A Partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de la organización.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de Planificación estratégica, que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos

En el ámbito de la educación el FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación

---

<sup>41</sup><http://psicoaprendizaje.blogspot.com/2007>

organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia del Misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

### **2.2.8 REINGENIERÍA**

Reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva trans-funcional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una institución adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera

vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994) En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

La reingeniería, está enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas. La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.<sup>42</sup>

Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Hammer, insiste que el fundamento de la Reingeniería es la noción del pensamiento discontinuo de reconocer y romper con las reglas obsoletas y las suposiciones que subyacen en las operaciones. Su propósito es desafiar todos los viejos supuestos y cambiar las viejas normas que hacen que los negocios estén por debajo del desempeño requerido. La Reingeniería rompe con los

---

<sup>42</sup><http://www.monografias.com.trabajos28/reingenieria>

viejos procesos y sus principios creando otros totalmente nuevos, activa los cambios de muy diversas formas.

#### **2.2.8.1 Principios generales de la Reingeniería:**

El diseño del trabajo, las estructuras organizacionales, los sistemas de administración asociados con los procesos, deben ser reformados de manera integral, es un esfuerzo que obliga a realizar cambios en muchas áreas de la organización. La Reingeniería activa los cambios de muy diversas formas, para esto se deben cumplir con los siguientes principios:

- a) Organizarse alrededor de los productos, no de las tareas
- b) Dejar que el usuario gestione el proceso
- c) Insertar tecnología de información dentro de las tareas,
- d) Pensar los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados
- e) Ligar actividades paralelas en vez de integrarlas
- f) Formar las decisiones donde se ejecuta la tarea y armar el control dentro del proceso
- g) Capturar la información una sola vez y en la fuente.

De acuerdo a los principios anteriores los procesos dentro de una institución se ejecutan de modo natural, tienen múltiples versiones, se reduce la verificación y el control, la conciliación se minimiza, coexisten operaciones centralizadas y descentralizadas, se pasa de departamentos funcionales a equipos de proceso, de tareas simples al trabajo multidimensional, del trabajador controlado al facultado, del entrenamiento a la educación, cambia la manera de medir el desempeño y de recompensar (resultados, no actividades), los jefes, de supervisores a educadores, las estructuras, de jerárquicas a horizontales y los directivos de anotadores de puntos a líderes.

### **2.2.8.2 La base fundamental de la reingeniería**

Es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". (Manganelli, 1995) En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.<sup>43</sup>

### **2.2.8.3 El objeto de la reingeniería**

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería esta condena al fracaso.

---

<sup>43</sup> Manganelli, R.L. y Klein, M. M.. (2004). *Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. Guía Indispensable paso a paso. Colombia: Grupo Editorial Norma.*

Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos. El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado. (Hammer 1994)

Según Hammer y Champy las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia<sup>44</sup>.

#### **2.2.8.4 Características comunes después de realizar una reingeniería son:**

- Varios trabajos se comprimen en uno solo
- Se comprimen verticalmente los procesos
- Los pasos del proceso siguen un orden natural
- Existen procesos en múltiples versiones
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido

---

<sup>44</sup><http://www.monografias.com/trabajos35/el-poder/el-poder.shtml>

- Se reducen chequeos y controles
- Se da la administración por casos
- Opera de forma centralizada y descentralizada

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

#### **2.2.8.5 Herramienta que utiliza la reingeniería**

Uno de los principales aspectos a tomar en cuenta en la reingeniería es la tecnología, sin embargo hay que tener cuidado en su aplicación. La reingeniería cambia los procesos, la manera de hacer el trabajo, la automatización hace más rápido el proceso.

En la actualidad, con los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel mundial, se dice que una institución no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la tecnología informática. De igual forma, y aun de mayor importancia es que una institución que crea que la tecnología es lo mismo que la automatización no puede hacer reingeniería.

Por último, la institución que primero busca los problemas y luego busca en la tecnología la solución a estos, no puede hacer una reingeniería. Este principio se basa en la premisa de que en este caso no se estará rediseñando el proceso sino que mejorándolo.

Entonces el verdadero poder de la tecnología no radica en cómo mejorar viejos procesos sino en el rompimiento de viejas reglas y la creación de nuevas formas de trabajar, que justamente cae dentro de la función y definición de reingeniería.

Es importante hacer notar que la reingeniería es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico y táctico del negocio. Puede mostrarle a una compañía como hacer las cosas, pero solo en una forma muy limitada como debe hacer las cosas

### **2.2.9 GESTIÓN**

La palabra **gestión** proviene del **Latín gestio**. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. De todos modos es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo.

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto quiere decir que se intentan diferenciar sectores o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente para poder gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes.

Las personas que toman el compromiso de organizar y dirigir las instituciones suelen ser llamadas **Gestores**. Los Gestores son responsables de la

rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan. Muchas de las personas que alcanzan estos puestos lo hacen a través de la carrera que han hecho a lo largo de su vida, ocupando en diversos lugares en la institución para las que trabajan. Se considera que los buenos gestores poseen ciertas características es común.

Algunas de ellas son el reconocimiento al buen desempeño de sus compañeros o subordinados y a su vez las buenas críticas que son capaces de realizar. Son idóneos para apoyar y ayudar al resto del personal cuando sea requerido, capacitándolos y orientándolos de manera clara, con objetivos precisos. Suelen ser personas que generan la comunicación sincera y que estimulan confianza entre los individuos con los que trabaja. Los buenos gestores suelen elegir de manera personal aquello con los que trabajará de cerca. Asimismo intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja.

La Gestión es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinaran el resto de las etapas. Luego puede ser mencionada la organización, en este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente.

Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará. Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución. La tercer etapa es la de liderar, en este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos. Por último debe ser mencionado el control, en este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son

cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas.<sup>45</sup>

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

### **2.2.9.1 Gestión Administrativa.**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos<sup>46</sup>.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

---

<sup>45</sup> Read more: <http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz357fuCnsl>

<sup>46</sup> Terry, George, *Principio de Administración, s.l.e., s.f.e.*

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

**Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales

**Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **2.2.10 PROYECTOS Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS**

Todo proyecto nace de una necesidad. Se orienta pues, a la consecución de un resultado dentro de un plazo de tiempo limitado, con un principio y un fin que determinan el alcance y los recursos. Para ello se estructura en función de actividades, que discurren de forma secuencial o paralela en los distintos tipos de proyectos.

Todo proyecto es único, ya que no supone una operación de rutina, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta singular, por eso existen muchos tipos de proyectos y por ello es habitual que un equipo de proyecto a menudo incluya a personas que normalmente no trabajan juntas, por proceder de organizaciones distintas o por provenir de ubicaciones geográficas diferentes. Ésta y otras peculiaridades de un proyecto hacen que deba ser gestionado y guiado por expertos para entregar los resultados a tiempo dentro del presupuesto, el plazo y la calidad que se han previsto y, siempre aportando un aprendizaje. De ahí la importancia de la gestión de proyectos, que es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para la ejecución de proyectos de manera eficaz y eficiente. La gestión de proyectos también puede considerarse como una competencia estratégica para las organizaciones, ya que les permite vincular los resultados del proyecto a los objetivos de negocio y, por lo tanto, competir mejor y afianzar una posición de mercado más sólida.

Los procesos de gestión de proyectos se dividen en cinco grupos aplicables a todos los tipos de proyectos: preparación, planificación, ejecución, seguimiento

y entrega. Los conocimientos que implica la gestión de proyectos se basan en diez áreas:

- Alcance
- Tiempo
- Integración
- Coste
- Calidad
- Gestión de accionistas
- Comunicaciones
- Gestión del riesgo
- Recursos humanos
- Abastecimiento

Todos los proyectos tienen en común una serie de características:

- Cuentan con un propósito.
- Se resumen en objetivos y metas.
- Se han de ajustar a un plazo de tiempo limitado.
- Cuentan con, al menos, una fase de planificación, una de ejecución y una de entrega.
- Se orientan a la consecución de un resultado.
- Involucran a personas, que actúan en base a distintos roles y responsabilidades.
- Se ven afectados por la incertidumbre.
- Han de sujetarse a un seguimiento y monitorización para garantizar que el resultado es el esperado.
- Cada uno es diferente, incluso de los de similares características.

### **2.2.11 TIPOS DE PROYECTOS**

Cuando se habla de proyecto siempre es necesario especificar algo más que permita encuadrar el área o sector donde sus competencias se desarrollarán.

Existen muchos tipos de proyectos, pero los más comunes son:

**\* Según el grado de dificultad que entraña su consecución:**

Proyectos simples.

Proyectos complejos.

**\* Según la procedencia del capital:**

Proyectos públicos.

Proyectos privados.

Proyectos mixtos.

**\* Según el grado de experimentación del proyecto y sus objetivos:**

Proyectos experimentales.

Proyectos normalizados.

**\* Según el sector:**

Proyectos de construcción.

Proyectos de energía.

Proyectos de minería.

Proyectos de transformación.

Proyectos de medio ambiente.

Proyectos industriales.

Proyectos de servicios.

**\* Según el ámbito:**

Proyectos de ingeniería.  
Proyectos económicos.  
Proyectos fiscales.  
Proyectos legales.  
Proyectos médicos.  
Proyectos matemáticos.  
Proyectos artísticos.  
Proyectos literarios.  
Proyectos tecnológicos.  
Proyectos informáticos.

**\* Según su orientación:**

Proyectos productivos.  
Proyectos educativos.  
Proyectos sociales.  
Proyectos comunitarios.  
Proyectos de investigación.

**\* Según su área de influencia:**

Proyectos supranacionales.  
Proyectos internacionales.  
Proyectos nacionales.  
Proyectos regionales.  
Proyectos locales.

Como un ideario o proyecto de carácter propio para integrar y explicar los valores y actitudes propias de una organización. Es un instrumento de gestión y estrategia educacional, recoge elementos referidos a la gestión curricular

organizativa. Como modelo de escuela centrado en identificar el estilo educativo de la institución escolar. Como cultura institucional abarcando el proyecto institucional, el proyecto pedagógico, el proyecto organizativo y el proyecto de convivencia

### **2.2.12 PROYECTOS EDUCATIVOS:**

Como un ideario o proyecto de carácter propio para integrar y explicar los valores y actitudes propias de una organización. Es un instrumento de gestión y estrategia educacional, recoge elementos referidos a la gestión curricular organizativa. Como modelo de escuela centrado en identificar el estilo educativo de la institución escolar. Como cultura institucional abarcando el proyecto institucional, el proyecto pedagógico, el proyecto organizativo y el proyecto de convivencia

- **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:**

- Liderazgo
- FODA
- Objetivos estratégicos
- Planes de acción

- **PROYECTO PEDAGÓGICO PROCESOS PEDAGÓGICOS**

- Propuesta curricular
- Planes y programas de estudio
- Reglamento de evaluación
- Resultados
- Logros de aprendizajes

- **PROYECTO ORGANIZATIVO**

- Procesos y soportes
- Estructura organizacional
- Organigrama
- Perfiles, roles, funciones, manual de funciones

- **PROYECTO DE CONVIVENCIA**

- Personas y convivencia
- Clima organizacional
- Regulación del proceso
- Evaluación del proceso

### **2.2.13 ETAPAS DE UN PROYECTO EDUCATIVO**

- a) Análisis de la situación educativa
- b) Selección y definición de un problema
- c) Definición de los objetivos del proyecto
- d) Justificación del proyecto
- e) Análisis de la solución
- f) Planificación de las acciones  
(Cronograma de actividades)
- g) Especificación de recursos humanos, materiales, económicos
- h) Evaluación
- i) Informe final

## a) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA

- Necesidades y Motivaciones 
  - ALUMNOS
  - PROFESORES
  - DIRECTIVOS PADRES
- Definir y explicitar una necesidad real
- Considerar una población específica
- Basada en observación crítica de la realidad
- El problema es posible de resolver

## b) SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- El problema debe limitarse tanto en la extensión (ámbito) del concepto, como en el tiempo y el espacio
- Identificar una laguna, un desacuerdo, una interrogante concreta
- Considerar la realidad, factibilidad en el tiempo, financiamiento, información e instrumentos
- Se debe evitar plantear temas muy extensos y complejos
- El tema debe ser específico
- Verificar si el tema elegido produce una motivación real en el equipo de trabajo
- Confirmar si se dispone de suficiente información
- Asegurarse que el problema sea novedoso, de actualidad y que sea una contribución a la unidad educativa

### ✓ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Definir lo que se desea resolver, solucionar o innovar.
- Diagnóstico inicial de la situación problemática

- Analizar el problema en sus partes constitutivas, planteándose interrogantes como:

¿En qué circunstancias aparece el problema?

¿Qué elementos pueden originarlo?

¿Qué elementos básicos lo componen?

¿Cuáles componentes son fundamentales?

¿Cuáles son secundarios?

¿Existe relación entre estos componentes?

¿Qué aspecto del problema se desconocen?

¿Qué elementos faltan?

¿Qué explicaciones permiten la comprensión del problema?

#### ✓ **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- Circunscribir el problema a un espacio geográfico determinado
- Circunscribir el problema a un ámbito determinado
- Circunscribir el problema a un grupo humano determinado
- Circunscribir el problema a un período de tiempo determinado.

#### **c) DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS**

- Los objetivos permiten saber hacia dónde vamos y qué esperamos del proyecto.
- Los objetivos determinan los posibles resultados que se obtendrán como respuestas al problema planteado.
- Deben relacionarse en forma directa y permanente con la problemática a resolver
- Deben ser posibles de cumplir
- Deben ser posibles de medirlos y evaluarlos

### ➤ **OBJETIVOS GENERALES**

Dirigen todo el proyecto y problemática

EJEMPLO: “Promover la capacidad de respetar y valorar las ideas y creencias distintas de las propias, en el espacio escolar y familiar”

### ➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS APRENDIZAJES ESPERADOS**

- Particularizan aspectos concretos del problema
- Están dirigidos a los aspectos fundamentales del problema
- Deben ser formulados en términos evaluables a lograrse en tiempos definidos.

#### **d) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

- Importancia y actualidad que tiene el tema o problema a investigar
- Utilidad práctica que tendrá el trabajo
- Población beneficiada
- Factibilidad y limitaciones del proyecto.

#### **e) ANÁLISIS DE LA SOLUCIÓN**

- Plantea las posibles soluciones del problema
- Las soluciones se basan en tres fuentes de solución:
  - ❖ En los conocimientos ya existentes
  - ❖ Hechos nuevos y reales
  - ❖ En ambas situaciones

#### **Cualidades de una solución adecuada**

- Debe ser una respuesta probable al problema
- Debe ser innovadora
- Utiliza tecnologías apropiadas
- Relaciona dos o más variables

- Debe ser clara y precisa
- Factible de ser comprobada
- Estar al alcance del investigador
- 

#### **f) PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES**

- Estructurar una propuesta de trabajo o secuencia de actividades para lograr el objetivo propuesto
- Esta planificación contempla un listado de todas las actividades que se harán indicando los plazos y responsables de su ejecución
- Cronograma o Carta Gantt

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA CARTA GANTT**

- Corresponde a una tabla de doble entrada
- En el eje de las abscisas se anotan las actividades
- En el eje de las ordenadas los tiempos estimados para cada una de ellas
- Las actividades deben seguir una secuencia lógica y cronológica

## Carta Gantt

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)(semanas)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Análisis de la situación	Director – Coordinador Proyecto	█												
2 Selección y definición del problema	Profesor y equipo		█											
3. Definición de los objetivos del Proyecto	Profesor y equipo		█	█										
4. Justificación del proyecto	Director y profesor		█	█	█									
5. Análisis de la solución	Director y profesor		█	█	█									
6. Cronograma de trabajo	Director y equipo		█	█	█	█								
7. Especificación recursos humanos, materiales y financieros	Director y equipo		█	█	█	█								
8. Producción de medios	Experto en medios					█								
9. Ejecución del Proyecto	Profesor y equipo						█	█	█	█				
10. Evaluación del proyecto	Profesor y equipo							█	█	█	█			
11. Informe final	Director											█	█	

### g) RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS

#### RECURSOS HUMANOS

- Especificar el número de personas que participarán en el proyecto
- Establecer roles y responsabilidades
- Esta asignación se establece con el compromiso de todos los integrantes del equipo
- El primer rol a definir y asignar es el de jefe de grupo o coordinador

## RECURSOS MATERIALES

Indicar todos los medios materiales y tecnológicos necesarios para implementar el proyecto educativo: Software, videos, sitios web, Libros, revistas, periódicos, papel

Cámara fotográfica, grabadora, video, Computadoras

## RECURSOS ECONÓMICOS

Asignar valores monetarios a los materiales a utilizar (presupuesto)

Textos, fotocopias, impresiones, Sueldo de docentes u otros especialistas incluidos en el proyecto. Arriendo de equipos, locales, Imprevistos

## **h) EVALUACIÓN**

- Proceso que permite revisar y modificar las acciones para el éxito del proyecto
- Permite constatar el cumplimiento de los objetivos
- Se debe determinar cómo se evaluará el proyecto
- Se deben describir los instrumentos y procedimientos de evaluación

### **– FORMAS EVALUATIVAS**

- Evaluación del proceso o formativa, permite corregir situaciones negativas en cada etapa del proceso
- Controla el cumplimiento de la programación de cada una de las actividades, utilización de recursos y cumplimiento de la Carta Gantt

### **– EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

- Analiza los resultados y logros obtenidos
- Permite el análisis de la información
- Se analizan los resultados no esperados

- Es un proceso de aprendizaje para el equipo de trabajo
- Evidencia el cumplimiento o no de las actividades
  
- **PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**
- Definir dimensiones e indicadores que se evaluarán
- Elaborar instrumentos y procedimientos que permitan la evaluación adecuada.
- Identificar quién evaluará, cuándo y cómo.
- Permite tomar decisiones adecuadas para el éxito del proyecto educativo
  
- **PROCEDIMIENTOS EVALUATIVOS**
- Observación
- Pruebas pre/postest
- Entrevistas

## **i) INFORME FINAL**

### Presentación

- ✘ Índice de contenidos
- ✘ Introducción

### Cuerpo del informe

- ✘ Diagnóstico
- ✘ Definición y delimitación del problema
- ✘ Planteamiento del Problema
- ✘ Justificación del Proyecto
- ✘ Objetivos del Proyecto
- ✘ Análisis de la Solución
- ✘ Actividades
- ✘ Cronograma

- ✘ Recursos
- ✘ Evaluación
- ✘ Conclusiones
- ✘ Recomendaciones

### Referencias

Referencias bibliográficas y anexos.

### **MISIÓN**

¿Dónde estamos hoy?

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿A quiénes servimos?

¿Cómo somos vistos por aquellos que son importantes para nosotros?

¿Qué valores y qué personalidad tenemos como estudiantes, profesionistas u organización?

¿Qué nos distingue de otras instituciones?

### **VISIÓN**

¿Quiénes seremos?

¿Cómo queremos que nos vean?

¿A quiénes serviremos?

¿Qué caminos debemos seguir para llegar a esta visión?

¿Cómo queremos ser vistos?

¿Cómo desarrollaremos las estrategias?

¿En qué tiempo?

### **2.2.13.1 DISEÑO DE PROYECTOS EDUCATIVOS**

#### **PLANIFICACIÓN**

- Decidir por adelantado y con clara previsión:
- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo y cuándo hacerlo?
- ¿Quién ha de hacerlo?
- 

#### **ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

- Identificación
- Diagnóstico
- Análisis FODA
  - ✓ Fortalezas
  - ✓ Debilidades
  - ✓ Oportunidades
  - ✓ Amenazas

### **2.2.14 LA EVALUACION**

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Históricamente, la evaluación surge como una herramienta de control, así es que a través de ella los establecimientos de enseñanza no solamente controlan el aprendizaje de sus alumnos, sino que además les permite ejercer un cuidado control sobre la tarea que realizan los maestros, ya que son estos los que en definitiva tienen la enorme responsabilidad de llevar a buen puerto esta cuestión tan determinante para el progreso y la evolución de la humanidad en cualquier

parte del mundo. O sea, que contrariamente a lo que se cree, que únicamente los alumnos son los que están sujetos a la evaluación en una institución educativa, los profesores también lo están, ya que ellos en realidad son la clave y pieza fundamental del proceso de educación y que en definitiva terminarán de marcar el éxito o fracaso del mismo.<sup>47</sup>

La determinación de qué evaluar durante el proceso, está en estrecha relación con el conocimiento de los mecanismos del aprendizaje, es decir de cómo éste se produce, cuáles son sus regularidades, sus atributos, y sus condiciones en el contexto de la enseñanza. La determinación del objeto de evaluación y la precisión de los atributos que devienen indicadores del mismo, como un aspecto central de la conformación de la concepción sobre la evaluación del aprendizaje. De ella se deriva, en gran medida, las decisiones sobre cómo se realiza la evaluación: los instrumentos, procedimientos, momentos, indicadores, criterios, que se utilicen en el proceso evaluativo. Asimismo, es condición necesaria para la validez, principio básico que establece la correspondencia entre lo que se evalúa y lo que se pretende evaluar.

La respuesta a qué se evalúa depende de los fines de la evaluación; de la concepción de enseñanza y de aprendizaje; de los objetivos y contenidos de enseñanza; de las condiciones en que se realiza el proceso, que incluye la factibilidad y la facilidad para la selección de los instrumentos y procedimientos de captación y valoración de la información sobre el aprendizaje de los estudiantes.

Estas últimas razones han dado lugar a la referida crítica de que se evalúa aquello que es más fácil de evaluar y, quizás, ellas expliquen el apego a formas de evaluación que solo demandan niveles reproductivos del conocimiento aun

---

<sup>47</sup> <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php#ixzz3YSmWEbii>

cuando los objetivos de enseñanza planten mayores exigencias cognitivas (investigaciones de Pérez Cabaní y otros, 1998).<sup>48</sup> El desarrollo de la educación y de la evaluación educativa ha abierto el espectro de los objetos de evaluación: los sistemas de enseñanza, las políticas, las instituciones educativas, sus procesos, los agentes de los mismos, los propósitos, contenidos, medios, condiciones, resultados, efectos, vínculo con otros sistemas, la propia evaluación.

La orientación y la ejecución son objeto ineludible de evaluación. Desde aquí la relación que se establece entre conocimiento y habilidades. Desde esta perspectiva no resulta legítimo separar los conocimientos de las habilidades, en tanto todo saber (conocimiento) "funciona", se expresa, a través de determinadas acciones, que conforman habilidades. Todo saber implica un saber hacer, con independencia de sus diferentes niveles de demanda cognitiva, por lo que la acción ocupa un papel rector en la formación, la restauración y la aplicación del saber.

#### – **Funciones de la evaluación**

Considerando que la evaluación es un proceso formativo y procesual que valorar los aprendizajes alcanzados por el estudiante en distintos períodos y etapas; se plantean las siguientes funciones:

#### **Diagnostica.**

- ✓ Se realiza al comienzo de cada nueva fase de aprendizaje, lo que permite tener el conocimiento global del/la alumno/a con el propósito de identificar necesidades de aprendizaje y de aquellas que requieran atenciones específicas.

---

*48 Revista Pedagógica Universitaria. 2000. Vol.5 N°2. pag.41*

- ✓ La evaluación debe reflejar las fortalezas y debilidades, tanto de los/as alumnos/as y los/as profesores/as como del proceso de enseñanza aprendizaje.<sup>48</sup>

#### **Orientadora.**

- ✓ Se convierte en una acción de apoyo que reorienta al educando para que alcance el mayor rendimiento en su aprendizaje, detecte sus intereses y necesidades y encuentre satisfacciones en la realización de las actividades.
- ✓ Promueve que el/la alumno/a tome conciencia de su aprendizaje y se involucre más en él, además de permitir al maestro/a valorar su participación en la enseñanza y los diferentes aspectos didácticos.<sup>49</sup>

#### **De valoración.**

- ✓ Valora integralmente todos los aprendizajes del educando, tomando en consideración los objetivos educacionales, la realidad educativa y las diferencias individuales.
- ✓ Valora los aspectos que reflejan el aprovechamiento en el proceso de aprendizaje en todos sus momentos.

#### **Promoción.**

- ✓ Contribuye a decidir en forma consciente y objetiva si el/la alumno/a, de acuerdo a los objetivos educativos básicos y mínimos, se promociona al siguiente grado, ciclo o nivel educativo.
- ✓ Reconoce los esfuerzos y las capacidades de los/as alumnos/as, valorando los logros adquiridos en cada una de las etapas del proceso de aprendizaje.<sup>50</sup>

---

48 Lineamientos para la Evaluación de los Aprendizajes. Capítulo 1 Morco Referencia de la Evaluación de los Aprendizajes (1999), Pag.L5.

49 *Ibíd.* Pág. 16

Las funciones de evaluación, enseñanza-aprendizaje son diversas, no necesariamente coincidentes; son variables, no siempre propuestas conscientemente, ni asumidas o reconocidas. Por tanto la evaluación de la enseñanza no puede ni debe concebirse al margen de la evaluación del aprendizaje.

– **Objetivos, objeto, metodología y criterios de la evaluación**

**Objetivos de la evaluación**

- ✓ Finalidad: necesidades o decisiones a las que sirve.
- ✓ Audiencia de la evaluación: personas principales a las que se les informa de los resultados.

**Objeto de la evaluación**

Variables o aspectos sobre los que se recoge información categorizada en:

- ✓ Capacidad del sistema: contextuales, organizativas.
- ✓ Proceso: durante el desarrollo de actividades.
- ✓ Producto: resultados, efectos.

**Metodología de evaluación**

Dinámica del proceso evaluativo: origen de la demanda de evaluación, nivel de formalización y sistematización establecido «a priori» y «durante el desarrollo», quién selecciona las cuestiones evaluativas, temporalidad.

- ✓ Instrumentos de recogida de información categorizada en: de tipo cerrado (cuestionarios, escalas, etc.), de tipo abierto (entrevistas, registros anecdóticos, etc.) y de tipo mixto (proporción aproximada de uno u otro tipo).
- ✓ Fuentes de información: quién debe cumplimentar los instrumentos.

- ✓ Estudios de validez y fiabilidad de los instrumentos: constatar SÍ o NO, o matizar en caso necesario.

### **Criterios de evaluación**

Tipo de criterio que utiliza. «De tipo absoluto»: quién y cómo se establecen (basados en estudios o teorías, ordenanzas legales, etc.). «De tipo comparativo»: comparaciones entre centros.

#### **2.2.14.1 Evaluación de Proyectos**

La Evaluación de Proyectos consiste en comparar los costos con los beneficios que estos generan, para así decidir sobre la conveniencia de llevarlos a cabo. Esta pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleva adelante por sobre otras alternativas de proyectos.<sup>51</sup> Evaluación de Proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una Evaluación de Proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en los recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Un proyecto es un plan en el que se establece como objetivo principal resolver, de manera organizada y precisa, un problema educativo previamente

---

<sup>51</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/evaluacion>

identificado en su realidad, tanto en las necesidades a satisfacer como en el uso de recursos disponibles: humanos y tecnológicos, respetando las limitaciones administrativas, económicas y académicas de la institución.

Los criterios de evaluación se definirán en función de la naturaleza del proyecto, los objetivos y las acciones, por lo que es necesario, desde el diseño, definir los indicadores a utilizar, como ser:

- ✓ Partir del reconocimiento e internalización de que el objetivo está orientado hacia el mejoramiento y perfeccionamiento del sistema que se trate o de una parte de este según sea el caso.
- ✓ Ser permanente, es decir desarrollada en forma continua, y no constituye únicamente la etapa final del proceso.
- ✓ Responder a una planeación previa.
- ✓ Ser real, es decir que los juicios que se emiten se basan en la observación de situaciones reales y no en suposiciones, deducciones o tendencias personales de quien la realiza, con criterios de validez y confiabilidad.
- ✓ Identificar los factores o situaciones que propician o dificultan el cumplimiento de los propósitos y objetivos del proyecto.
- ✓ Que sus resultados reflejen lo propuesto en el objetivo.
- ✓ Implica nuevas actitudes frente a las situaciones identificadas.
- ✓ Conlleva un proceso de retroalimentación.

Toda evaluación debe distinguirse en dos momentos: de procesos y de resultados.

- ✓ De procesos: También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y

orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario. Además, entrega información para la evaluación final.

- ✓ De resultados: Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto, determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar.<sup>52</sup>

#### **2.2.14.2 Tipos de Evaluación de Proyectos.**

La Evaluación de Proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

- ✓ **Política-Estratégica:** La parte política verá la parte social y política, su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.
- ✓ **Administrativa:** En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.
- ✓ **Técnica:** Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Se basa en la participación
- Analiza la visión de la organización

---

<sup>52</sup> <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos>

- Esfuerzo disciplinado y riguroso que explica los elementos que la componen
- Orientada a la acción
- Busca líderes para las diferentes tareas
- Permite proyección de largo plazo
- El producto es resultado del trabajo conjunto de todos los integrantes de la organización

### **2.2.15 TIPOS DE EVALUACION APLICADAS A LA EDUCACION**

#### **– Evaluación formativa**

La evaluación formativa es una evaluación continua, cuya finalidad es conocer qué logros y dificultades de aprendizaje tiene el/la alumno/a y facilitarle la ayuda más adecuada y oportuna. Esta evaluación es fundamental, valora el progreso de las potencialidades de cada educando.

Requiere observación constante al educando en el proceso de aprendizaje, en su accionar diario, lo que implica anotar toda información y brindar ayuda a aquellos/as alumnos/as que necesitan en el momento preciso. La evaluación formativa se auxilia también de la autoevaluación y la heteroevaluación. La autoevaluación permite que el educando se evalúe a sí mismo, como una forma de responsabilizarse de su proceso de aprendizaje y controlar su progreso.<sup>53</sup>

La evaluación formativa requiere de la aplicación de diversas actividades de carácter flexible y abierto, a fin de que se pueda obtener una información más rica sobre el proceso de aprendizaje de los educandos. Se lleva a cabo a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la observación

---

<sup>53</sup> *Ibíd. Pag.17.*

sistemática del desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, a fin de retroalimentar el proceso de aprendizaje.

– **Evaluación sumativa**

La evaluación sumativa permite comprobar y certificar el aprendizaje global logrado por los educandos, al término de los diferentes períodos o de una experiencia de aprendizaje. Además deberá considerar tanto el proceso y los procedimientos realizados como también el producto de la experiencia de aprendizaje evaluada. Requiere de observaciones, registros e interpretación de las manifestaciones de los educandos en diferentes situaciones de aprendizaje.

– **Las meta evaluaciones**

El evaluador cuando analiza todos y cada uno de los pasos y fases del proceso evaluador y va valorando las posibles alternativas que puede tomar en cada caso. A la postre, tal como ya hemos señalado, es cada equipo de evaluación, en su contexto concreto, el que termina construyendo su propio modelo para evaluar el objeto de evaluación que tiene.

Bartolomé y otros (1991) llevaron a cabo un análisis de los modelos institucionales de evaluación de centros utilizados en Cataluña, seis en total, a los que añadieron dos europeos (ECIS y GRIDS) y uno americano (DELAWARE). Tras consultar la literatura especializada sobre el tema, este equipo estableció un listado de criterios comparativos agrupados en los cinco bloques siguientes:

### **2.2.15.1 Evaluación de la formación y la evaluación docente**

La evaluación de la formación puede ser una tarea complicada, pero muy necesaria, dado que únicamente a través de la evaluación se pueden detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, determinar los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la

calidad de la formación futura. Las competencias profesionales pueden dirigirnos hacia una universidad pragmática, reproductora, tecnocrática y mercantilista, exclusivamente atenta a las necesidades del mercado y del consumo, como queriendo reforzar la idea de que las personas somos, antes que nada, consumidores.

La Formación es lo que precisamente pueden hacer las empresas, no la Universidad. Formar exige tener muy a mano a la realidad, a no ser que se trate de escindir estudio y trabajo, o de separar la teoría de la práctica. Ciertamente que eso, en donde mejor se aprende es en la universidad. Así nos va”. (Lerena, 1987, p.181-182).<sup>54</sup>

Se habla de la necesidad de adaptar la formación a las exigencias del mercado laboral, con el fin de evitar la exclusión social de los ciudadanos/as. Ahora bien, este discurso, que ya viene siendo una constante en las últimas décadas (inversión en capital humano, igualdad de oportunidades, educación permanente) ha llegado coincidiendo con la llegada del nuevo milenio, de la sociedad del conocimiento y del aprendizaje para toda la vida, y con el proyecto de creación del Espacio Europeo de Educación Superior a la universidad, último eslabón del proceso de formación, y ha situado en el centro del debate la función profesionalizadora de la misma.

Según Martínez (2005, p. 101,105-106): “Este cambio debe orientar hacia un modelo de docencia universitaria más centrada en el que aprende que en el que enseña, más en los resultados del aprendizaje que en las maneras de enseñar, y más en el dominio de unas competencias terminales procedimentales y actitudinales que meramente informativas y conceptuales. El estudiante

---

*54 La formación y la evaluación docente del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. Pag.53*

universitario debe seguir aprendiendo contenidos formativos y conceptuales, pero también debe saber proyectarlos sobre la realidad, si conviene de una manera personal y debe aprender un conjunto de actitudes y valores que le capaciten como profesional activo y responsable.

Tenemos que dedicar más tiempo a pensar cómo hacer que nuestros estudiantes piensen y estudien, que a hablar y explicar en clase, sin que ello implique dejar de hacerlo. Hay que explicar, pero es necesario haber seleccionado muy bien lo que explicamos para que los contenidos sobre los que hablamos sean suficientemente atractivos para hacer pensar, analizar, comprender críticamente, establecer relaciones y analogías, sintetizar y, en definitiva, aprender a jugar con la información para dotarla de significación y así transformarla en conocimiento”.<sup>55</sup>

Que la universidad actual no esté formando para el mundo laboral (obsolescencia de los contenidos, orientación ideologizada, etc.) no significa que lo esté haciendo para crear ciudadanos éticos, cultos, responsables y críticos, comprometidos con la profundización de los valores democráticos. No hay más que mirar las aulas y comprobar que andamos bastante perdidos: la universidad, cuando deja de hacer una cosa (formar profesionales), no es porque esté haciendo lo contrario; puede ser, sencillamente, que esté dejando de hacer lo que, tradicionalmente se le ha venido asignando: formar personas cultas, formar científicos y formar profesionales.

### **La evaluación docente**

Hasta ahora, la evaluación docente del profesorado universitario ha consistido, sobre todo, en considerar los años de docencia (quinquenios) del profesor/a y los resultados de las encuestas de su alumnado, de tal manera que los tramos

---

<sup>55</sup> *Ibíd. Pag.56*

automáticos), ni discriminan. Un enfoque integral de la evaluación docente implica considerar varias dimensiones (Valcárcel, 2005): la trayectoria docente (variedad, intensidad, tipología), la valoración de la trayectoria docente (auto informe, opinión estudiantes mediante encuestas, la opinión de responsables académicos y la opinión de expertos externos en la disciplina) y las actividades de mejora docente (cursos recibidos, publicaciones docentes, participación en innovaciones docentes, Actividades de implicación).

En definitiva, no se trata de un sistema punitivo, sino una herramienta de estímulo y mejora; es un eslabón de la revitalización y revaloración de la docencia del profesorado universitario; debe implicar un sistema riguroso y transparente de estímulos internos y externos (aumento sustancial de las retribuciones por tramo docente); debe compatibilizarse con la evaluación integral del profesor (especialmente de la actividad investigadora); en definitiva: la universidad que tenga establecido un sistema estable y riguroso de evaluación del profesorado, fomentará la mejora docente y apoyará a su profesorado en concursos de habilitación (plazas de numerario) y acreditación (plazas de contratado).

Igualmente, Braslavsky (1998),<sup>56</sup> sostiene que los docentes para una mayor profesionalización de su función además, deben saber:

- ✓ Planificar y conducir movilizandando otros actores.
- ✓ Adquirir o construir contenidos y conocimientos a través del estudio o la experiencia. Hay que saber cuándo un proceso o actividad es aplicado en situaciones o prácticas que requieren dicho saber.

---

*56 Un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. Galvis, Rosa Victoria. Pag.50.*

- ✓ Identificar los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de proyectos u otras actividades del aula. Esto requiere una capacidad de observación que debe aprenderse ya que no se encuentra naturalmente.
- ✓ Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización.

El docente requiere nuevas estrategias, percepciones, experiencias y conocimientos para intentar dar respuesta a los múltiples interrogantes que se le presentan cada día. Para ello, es necesario concebir el docente bajo otro paradigma, diferente al tradicionalmente utilizado. No se trata de definir mecánicamente, a través de un listado, las competencias del docente, es preciso descubrir qué elementos cognitivos, actitudinales, valorativos y de destrezas favorecen la resolución de los problemas educativos, desde todos los niveles de desempeño del docente, de esta manera, sea posible identificar y analizar aquellas capacidades requeridas por un grupo social determinado, en un contexto específico, lo cual le dará pertinencia social a este nuevo perfil.

El perfil profesional de los docentes, en la sociedad de las próximas décadas, las mismas pueden sintetizarse en: un docente con actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad y respeto por todas las personas y grupos humanos, con principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores y con consistente formación pedagógica y académica, autonomía personal y profesional. Además, debe poseer amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio, que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales con innovación y creatividad. Se pretende que docentes y alumnos en situación mutua de aprendizaje orienten estas capacidades cognitivas y sociales para responder a la sociedad.

En tal sentido, los contenidos curriculares deben dejar de ser fines en sí mismos, para transformarse en los medios necesarios para alcanzar las capacidades mencionadas, que promueven el análisis, la inferencia, la prospección, la solución de problemas, el aprendizaje continuo, la adaptación a los cambios, la proposición de valores favorables a la intervención solidaria en la realidad.

Para que los docentes alcancen las competencias del perfil enunciado es necesario implementar dispositivos de formación y entrenamiento que los comprometa a aumentar sus capacidades de observación, de agudizar prácticas reflexivas, de Fortalecer el sentido de su propia capacitación, de desarrollar inteligencias múltiples, de atender a los valores.

En los planteamientos señalados por Delors (1996)<sup>57</sup> en el informe presentado a la UNESCO con la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI. Acota el autor, que la educación para cumplir con las misiones que le son propias debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales: Aprender a Conocer, que supone el desarrollo de operaciones analíticas, relacionales e integradoras, de acuerdo a los niveles de desarrollo y para construir los correspondientes instrumentos del conocimiento (de nociones a categorías).

Aprender a hacer, que implica operaciones efectivas de actuación, ejecución y de transformación, para poder influir sobre el propio entorno. Aprender a convivir; que supone capacidad de expresión, afecto, comunicación, valoración, participación, concertación y afectividad, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas. Aprender a ser, como un proceso fundamental, que recoge elementos de los tres anteriores, para que aflore la

---

*57 Un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. Galvis, Rosa Victoria.  
Pag.50*

personalidad y se esté en capacidad de obrar con autonomía, juicio y responsabilidad personal. Concepción dinámica de las competencias.

De allí, que para explicar la relación entre competencia y aprendizaje, se asume que, todo ser humano posee competencias que suponen la integración de varios elementos: el conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (aprender a conocer), las habilidades y destrezas requeridas para realizar una actividad (aprender a hacer), la actitud orientada a su realización con resultados eficientes (querer hacer) y los rasgos de personalidad del sujeto (autoestima, valores).

De esta manera, las competencias pueden entenderse, en relación con el aprendizaje, como un producto o resultado de la integración dinámica de diversos tipos de conocimientos y prácticas (saberes), que conducen al hombre a tener éxito en las actividades que realiza, es decir ser competente

### **2.2.15.2 EVALUACION INSTITUCIONAL**

El proceso de Evaluación Institucional que se desarrolla en nuestro país, ha tenido la virtud de ser un proceso sistemático, respaldado legalmente por la Ley de Educación Superior y su reglamento, realizándose asimismo, en el periodo que establece la Ley a partir del año 1997, habiéndose logrado mejoras evidentes en la calidad de la mayoría de las Instituciones evaluadas, ya sean: Universidades, Institutos Especializados e Institutos Tecnológicos.

De manera continua se ha observado el compromiso de las Instituciones por mejorar a partir de los resultados que se obtienen en cada una de las etapas de su participación en este proceso. El Ministerio de Educación ha establecido para la Evaluación Institucional once Dimensiones, siendo estas las siguientes:

misión institucional, gobierno y administración institucional, estudiantes, académicos, carreras y otros programas académicos, investigación, proyección social, recursos educacionales, administración financiera, infraestructura física e integridad institucional.

Con la aprobación de la Ley de Educación Superior en diciembre de 1995<sup>58</sup> se establece en dicho marco jurídico, el mecanismo de Evaluación Institucional obligatorio, que junto con el proceso de Recolección de Información Estadístico obligatorio y la Acreditación voluntaria, conforman lo que el Ministerio de Educación, ha denominado como Sistema de Supervisión y Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Miles (1974), y (Escudero, 1980).<sup>59</sup> Estos dos autores hablan de diez características de un centro docente sano. Estas características nos parecen seguir teniendo interés en el momento presente para valorar la calidad organizativa y funcional de un centro educativo. Las diez características son las siguientes:

- ✓ Objetivos. Los objetivos deben ser claros y aceptados por los miembros del grupo. Además, deben ser alcanzables con los recursos disponibles y apropiados para las demandas del entorno.
- ✓ Buenas comunicaciones. El movimiento de información es una importante dimensión de la salud organizativa de un centro educativo, ya que éste no es un pequeño grupo como para funcionar cara a cara. Es necesaria la comunicación libre de distorsiones de tipo «vertical», «horizontal» y con el entorno que le rodea. La información va de un lado a otro sin especial dificultad, con un mínimo de distorsión. Dentro de la organización sana se detectan bien y rápidamente las tensiones; existe la suficiente información

---

*58 Evaluación de Instituciones de Educación Superior 2010-2011. Pag.10.*

*59 Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa /1997 /Volumen 3 /Número 1*

sobre los problemas que hay en el sistema, como para asegurar que puede darse un buen diagnóstico sobre las dificultades existentes.

- ✓ Óptima igualación de poder. En una organización sana la distribución de la influencia es relativamente equitativa. Los subordinados (si existe una autoridad formal) pueden ejercer influencias hacia arriba y perciben que su jefe puede hacer lo mismo respecto a su superior inmediato. La actitud básica de las personas en una organización como ésta, frente a los de arriba, los de abajo, y los de los lados, es de colaboración más que de tensión.
- ✓ Utilización de recursos. A nivel organizativo, la «salud» implica que los «inputs» del sistema, en especial los personales, se usan de forma eficaz, esto es, requiriendo un esfuerzo tenso pero racional, lejano de la sobrecarga y el ocio.
- ✓ Cohesión. Una organización sana se conoce a sí misma, en su conjunto y en sus partes, sabe a dónde va, conoce sus objetivos y el porqué de los mismos. Cada miembro del centro debe participar de estos principios y sentirse a gusto dentro de la organización, recibiendo su influencia e influyendo en ella.
- ✓ Moral. Esta dimensión implica la idea de satisfacción y bienestar, aunque la satisfacción no sea suficiente para la «salud» porque basándose en aquélla, pueden soslayarse hostilidades y problemas. No obstante, a nivel organizativo parece útil evocar la moral: una suma de sentimientos individuales de satisfacción que apoyan los deseos de realizar esfuerzos.
- ✓ Innovación. Un sistema sano tiende a moverse hacia nuevos objetivos, nuevos procedimientos, a diversificarse a sí mismo y a ir cambiando en alguna medida a través del tiempo. Un sistema de este tipo crece, se desarrolla y cambia, en vez de mantenerse igual y rutinario.
- ✓ Autonomía. La organización sana no responde en forma pasiva a las demandas del exterior, sintiéndose instrumento del entorno, y no responde

tampoco a las demandas que percibe en forma rebelde o destructiva. Tiende a mantener, más bien, una cierta independencia del entorno, de forma que las respuestas recibidas en sus relaciones no sean «determinantes» de su propio comportamiento.

- ✓ Adaptación. La autonomía e innovación tienen relación estrecha con la adecuación o adaptación con el entorno. Si las demandas de éste y los recursos organizativos no están equiparados, se plantean problemas que exigen un nuevo enfoque y una nueva estructura. Un sistema con esta concepción posee la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia como para afrontar las dificultades que se presenten durante el proceso de adaptación.
- ✓ Equilibrio en las técnicas de resolución de problemas. Cualquier organismo, incluido el «sano», tiene problemas, tensiones y dificultades. Lo importante no es la no existencia de problemas sino la forma en que la organización se enfrente con ellos. En un sistema eficaz los problemas se resuelven con un mínimo de energía, de forma que los mecanismos usados para solucionarlos, no sólo no se debilitan, sino que se mantienen y refuerzan.

Una buena organización se caracteriza por poseer estructuras y procedimientos para detectar e identificar la existencia de problemas, descubrir las posibles soluciones, aplicarlas y medir su eficacia. En síntesis, un organismo sano es aquel que tiene capacidad, y, de hecho, se autoevalúa permanentemente.

Estas diez características tienen un alto grado de interdependencia y creemos que definen un marco apropiado de índices indirectos de calidad, pues se trata de aspectos que indudablemente condicionan en un sentido u otro el funcionamiento del centro, sobre los que parecen existir múltiples evidencias de su influencia en dicho sentido.

En esta misma línea de inspección interna del centro existen otras muchas propuestas de análisis que parten de distintas perspectivas (Escudero, 1980). Nos podemos encontrar desde esquemas de base analítica, con orientación primordial hacia los aspectos económico-administrativos, hasta enfoques que centran su interés básicamente en las características y en la actividad de los profesores.

Entre las aproximaciones evaluativas del funcionamiento que más enfatizan los aspectos de gestión económica financiera está la conocida como auditoría (Pérez Juste y Martínez Aragón, 1989),<sup>60</sup> en alguna de sus versiones más habituales.

### **2.2.15.3 Evaluación curricular**

EL currículo se nutre de un conjunto de fuentes: de la filosofía (concepción del hombre, sociedad y naturaleza),<sup>61</sup> de la epistemología (teoría y caminos del conocimiento); de la psicología (desarrollo evolutivo del ser); de la sociología (comprensión del sistema de relaciones socioeconómicas); de la antropología (identidad cultural) y de la biología (crecimiento de la persona). Entre los Principios del Currículo Nacional están:

- Integralidad (ser biopsicosocial)
- Protagonismo: educando como actor, protagonista y constructor de su aprendizaje; enfatiza en el aprender a aprender y caracteriza al maestro como facilitador y guía de los aprendizajes, quien debe enseñar a aprender.
- Experiencia, actividad y trabajo: orienta la tarea pedagógica de maestros para estructurar y organizar la actividad creativa, productiva y recreativa de

---

*60 Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa /1997 /Volumen 3 /Número 1*

*61 Fundamentos curriculares-MINED*

alumnos; y enfatiza una formación científica, tecnológica, investigativa y creadora para forjar así a los alumnos.

- Flexibilidad, relevancia y pertinencia
  - Interdisciplinariedad
  - Integración y participación
  - Compromiso social
  - Gradualidad, continuidad y articulación.
- **Objetivos generales del currículo nacional:**
- ✓ Apoyar y fortalecer el mejoramiento del desempeño docente a través de procesos de formación y de capacitación.
  - ✓ Fomentar la participación organizada de maestros, padres y comunidad en los proyectos de mejoramiento e innovación educativa.<sup>62</sup>
- **Características del currículo nacional:**
- Humanista
  - Constructivista: concibe al maestro como facilitador y guía de los aprendizajes.
  - Socialmente comprometido

El currículo es el instrumento clave de concepción, sistematización y organización de los procesos educativos. El diseño curricular torna prácticos los fundamentos, principios y objetivos del currículo nacional. Es el puente entre la teoría pedagógica y la práctica en el aula. Los maestros son responsables directos del desarrollo curricular. También requiere de una planificación curricular por niveles, modalidades, carreras, ciclos, grados, cursos, unidades didácticas o módulos de aprendizaje.

---

<sup>62</sup> *Fundamentos curriculares-MINED*

Díaz Barriga estableció en 1995<sup>63</sup> que, en el caso de la evaluación curricular se requiere reconocer que tres temas generan una posición polémica de la cual se derivan una serie de discusiones y debates no sólo respecto del campo de la evaluación, sino respecto de la forma como se pueden llevar a cabo las estrategias metodológicas para la realizar esta actividad.

Estos puntos de conflicto son:

✓ **Evaluación de todo el plan de estudios o sólo de una parte del mismo.**

Existe una posición encontrada entre diversos autores con respecto a lo que significa y lo que se puede realizar cuando se hace una referencia a la evaluación curricular. Frente al tema de qué implica la evaluación Ariech Lewy sostiene unos autores consideran que es factible evaluar todo el Curriculum. Estos autores expresan que el currículo es una serie de intrincadas redes institucionales en permanente movimiento y que cuando se recoge información de un currículo, solo observa una parte de ese movimiento. Si bien, aquí encontraríamos dos posiciones, quiénes conciben la evaluación curricular como evaluación del aprendizaje<sup>18</sup> y por esta razón sólo consideran un elemento como objeto de la evaluación curricular, y quiénes consideran que un estudio sólido de evaluación, para realmente ofrecer una comprensión de un aspecto del plan de estudios reclama atender con detenimiento sólo a algún elemento significativo de este.

✓ **La concepción de la evaluación como una actividad técnica o como una investigación**

En el ámbito de las ciencias sociales. Una consecuencia directa sobre la perspectiva de evaluación curricular de todo o parte del plan de estudios recae en la concepción que se tenga sobre la acción de evaluar. Entre mayores

---

<sup>63</sup> *Evaluación curricular y evaluación de programas con fines de acreditación. Cercanías y desencuentros. Ángel Díaz Barriga. Pag.7.*

elementos se tomen en cuenta para realizar la evaluación más existe la obligación de orientar técnicamente la acción. La evaluación es concebida en esta perspectiva sólo como una acción técnica, incluso los evaluadores ofrecen “guías” o instrumentos para llenar y codificar la información que requieren para realizar la evaluación.

– **La finalidad de la evaluación**

El punto fundamental es reconocer para qué se realiza una evaluación. Se trata sólo de que en un informe institucional se pueda afirmar que en determinado momento se realizaron tantas evaluaciones, así en el informe de los CIEES (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior)<sup>64</sup> se manifiesta que desde su creación se han evaluado 2713 programas educativos, mientras que el COPAES manifiesta haber acreditado en dos años 556 programas. La perspectiva de la evaluación vinculada a la toma de decisiones en el plano argumentativo tiene más de 30 años en el campo de la evaluación, se encuentra muy cercana a la visión técnica de la evaluación, responde con claridad a los postulados de las disciplinas que estudian la administración de instituciones, pero no necesariamente se traducen en una mejora cualitativa del funcionamiento del sistema.

El aumento de la relevancia y la calidad de la educación constituyen el fundamento más comprensivo del cambio curricular. Dicho cambio también es impulsado por la necesidad o el deseo de las Naciones-Estado de afirmar su identidad o herencia cultural y perseguir sus propias metas y aspiraciones socio-políticas y económicas. En distintos países, se emplean una serie de fundamentos para guiar y seguir atentamente el curso de la reforma educativa y el cambio curricular.

---

<sup>64</sup> *Ibíd. Pág. 7-9*

Entre los fundamentos más comunes para el cambio curricular se encuentran:

- La promoción de una educación humanística, moral, ética y centrada en valores;
- El desarrollo de ciudadanos responsables, sanos y hábiles;
- La preservación de la tradición local, apreciando y respetando la diversidad cultural en una era globalizada;
- El mantenimiento de la estabilidad social, la identidad y la cohesión nacional;
- La reconstrucción económica, cívica y social que sigue a los regímenes de cambio, guerras o conflictos;
- La promoción del crecimiento económico y el mejoramiento de los niveles de vida de la población;
- La reducción de las desigualdades socio-económicas y el tratamiento de temas de justicia social;
- El aumento de la competitividad internacional y la integración global.

Dicho cambio también es impulsado por la necesidad o el deseo de las Naciones-Estado de afirmar su identidad o herencia cultural y perseguir sus propias metas y aspiraciones socio-políticas y económicas.<sup>65</sup>

La idea de un currículo que se crea y se basa, por lo menos en parte, en la generación de conocimiento local (ya sea por parte de individuos o de grupos) es a la vez provocativa y desafiante, porque en la educación superior, a menudo, el aprendizaje se centra en una comprensión analítica de lo macro, lo masivo y lo sistémico. A menudo se desatienden las dimensiones personales y particulares del conocimiento incluidos los aspectos emotivos, artísticos, espirituales y psicológicos (Heron, 1999; Heron y Reason, 2001).

---

<sup>65</sup> *Fundamentos curriculares MINED*

Sin embargo, estos aspectos son básicos para el desarrollo de un sentimiento de acción y poder. Son ingredientes vitales para que los grupos y las personas puedan convertirse en agentes del cambio efectivos, ya que permiten que los que aprenden sean más conscientes de los potentes actores internos y, a menudo, ocultos, que impiden la acción Pettit, 2006).<sup>66</sup>

Un factor clave es el grado variable de autonomía de los profesores e, incluso, de las instituciones. En algunas universidades, los profesores y los catedráticos pueden tomar decisiones muy variadas sobre el desarrollo curricular, sujetas a la aprobación de la institución.

Los currículos desarrollados mediante estos enfoques raramente ofrecen una guía a los profesores y los estudiantes sobre cómo facilitar el proceso de aprendizaje

(Taylor, 1998). Incluso en las universidades en las que los profesores tienen un mayor grado de autonomía en el proceso de desarrollo curricular, apenas hay algún mecanismo o principio acordado para aumentar la participación de otros grupos de interés.

El modelo sistemático de desarrollo curricular de Skilbeck (1984) describe cinco pasos básicos: análisis de la situación, fijación de los objetivos, planificación, implementación y evaluación. Esto no crea un proyecto inicial, ya que cada paso ofrece oportunidades para tomar varias decisiones y vías de acción. Coloca el énfasis en el estudiante, dado que un aspecto importante de este enfoque es el desarrollo de resultados de aprendizaje, descritos en términos de lo que tendrían que ser capaces de hacer los estudiantes al final de un periodo

---

<sup>66</sup> *El currículo de la educación superior para el desarrollo humano y social. Pag.91*

de estudios determinado (aunque el valor de los objetivos demasiado específicos en todos los contextos de aprendizaje es muy cuestionable).

#### **2.2.15.4 El papel del Evaluador**

En caso de una «evaluación externa»: agente o responsables de la evaluación. En caso de una «evaluación interna»: formación de equipo evaluador, presencia o no de un experto o agente externo al centro.

A partir de estos criterios establecieron ocho apartados con diferentes subapartados en cada caso, llegando en total a algo menos de medio centenar de potenciales entradas para una tabla de comparación y, consiguientemente, de definición de modelos de evaluación. Las entradas potenciales de la citada tabla de comparación de modelos de evaluación de centros son: a) Objetivos, b) Evaluador, c) Audiencia primaria, d) Instrumentos de evaluación, e) Fuentes de información, f) Criterios, g) Dinámica y h) Objeto de evaluación.

Bartolomé y otros (1991) analizan los nueve modelos de evaluación antes aludidos, señalando en cada entrada la existencia o no de esa característica en cada uno de los modelos. Solamente en el apartado del objeto de evaluación, ordenan por prioridad los tres aspectos recogidos. De su análisis comparativo destacan algunos aspectos como que solamente el GRIDS es concebido íntegramente bajo la perspectiva de evaluación interna y que solamente este modelo y el DELAWARE enfatizan claramente su orientación optimizadora.

En la mayoría de los programas evaluados se sitúa la responsabilidad evaluadora en el exterior del centro, pero con ayudas internas. Las audiencias principales son los profesores y la Administración. Todos los programas salvo el GRIDS tienen instrumentos propios de evaluación, pero sólo en uno de los modelos se han realizado estudios métricos de los mismos. La dinámica de la

evaluación tiende a estar formalizada explicando cuándo y cómo debe evaluarse. El objeto prioritario de evaluación se reparte entre la capacidad del sistema y el proceso de enseñanza-aprendizaje; en todos los modelos evaluados el producto aparece en el tercer lugar en cuanto a prioridad.

#### **2.2.15.5 La práctica de la evaluación de instituciones escolares: estrategias y apoyos metodológicos**

La evaluación de centros educativos, como casi todas las grandes investigaciones evaluativas, es una tarea compleja, sobre todo en la práctica, por razones técnicas, presiones ambientales, falta de evaluadores cualificados y dificultades de lograr la colaboración y participación necesarias. De hecho, la práctica de la evaluación, a pesar de sus avances, sobre todo en la última década, necesita seguir su proceso de desarrollo y solucionar algunos problemas importantes todavía demasiado frecuentes.

En referencia con lo anterior, Gallegos (1994),<sup>67</sup> en su metaevaluación de más de medio centenar de modelos de evaluación americanos, encontró algunos defectos y lagunas muy generalizados. Los más comunes eran los siguientes:

- ✓ Falta de indicaciones claras de que los evaluadores han recibido un entrenamiento adecuado en evaluación de centros.
- ✓ Escasa evidencia de que las evaluaciones están basadas en un conjunto aceptable y reconocido de normas de evaluación de programas y productos.
- ✓ Limitada evidencia de que se comprende y utiliza un enfoque sistemático para la evaluación del centro.
- ✓ Insuficientes intentos de abordar las cuestiones de calidad de manera razonable.

---

<sup>67</sup> Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa /1997 /Volumen 3 /Número 1

- ✓ Ausencia de indicaciones de que se llevó a cabo o se ha sugerido una meta evaluación de la práctica evaluadora del personal del centro.

Ante estos problemas, la reforma y mejora escolar a través de procesos de evaluación, profundizando en las tendencias emergentes en los últimos años, parece requerir cambios en algunos terrenos.

Las administraciones educativas deben potenciar la *formación de evaluadores*, sobre todo dentro del personal de los centros educativos, pues no se puede seguir demandando y construyendo modelos que partan de la participación del personal de los centros, si este no tiene la debida preparación técnica para ello. Ya es suficientemente difícil lograr su participación por otros motivos como para añadir un impedimento que sí se puede evitar con programas de formación adecuados.

Esto, lógicamente, podría hacerse más fácilmente y mejor, promoviendo la colaboración con los centros y departamentos universitarios especializados en estos campos de la investigación.

Otro aspecto de capital importancia es la contextualización del proceso de evaluación del centro, adaptándolo a sus objetivos, entorno y posibilidades, buscando su mejora como institución individual. De los programas estandarizados es muy difícil obtener beneficios relevantes para cada centro, de acuerdo con su situación y necesidades particulares.

Otra necesidad reconocida a la que ya nos hemos referido con anterioridad, es la de identificar *indicadores de calidad* de los centros más útiles que los habituales, profundizando en una línea de investigación ya en marcha (Oakes 1989: National Council on Educational Statistics, 1991), que busca indicadores verdaderamente relacionados con la salud del centro y con aspectos críticos

para mejorar su funcionamiento. Pero en este intento se debe ser extremadamente cuidadoso, ya que si se enfatiza la atención a unos pocos indicadores, pero no relacionados con los temas relevantes, se pueden crear problemas en vez de resolverlos (National Council on Educational Statistics, 1991). Los buenos indicadores deben permitir *comprobar el progreso* de un centro educativo con el tiempo.

### **2.2.16 METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION**

Método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.

En algunos casos se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona basada en la experiencia, costumbre y preferencias personales.

Procede del latín *methōdus*, que a su vez deriva del griego *μέθοδος*.

Método científico

#### **El método científico**

Es un método de investigación basado en la observación, la experimentación, la medición, la formulación, análisis y refutación de hipótesis y el establecimiento de conclusiones que pueden dar lugar a teorías y/o leyes. Es utilizado en el área de la ciencia para ampliar y verificar conocimientos sobre una materia.

El desarrollo de un método científico se suele dividir en varias etapas y utiliza diferentes estrategias como el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción.

Método del ritmo

#### **Método deductivo**

El método deductivo es una estrategia de razonamiento basada en la deducción a partir de premisas. También se conoce como método lógico-

deductivo. En este método se va desde lo general a lo particular y difiere del método inductivo.

El método deductivo puede ser axiomático-deductivo (cuando las premisas iniciales son axiomas o proposiciones consideradas válidas pero no demostrables) e hipotético-deductivo (cuando las premisas iniciales son hipótesis contrastables).

### **Método inductivo**

El método inductivo es una estrategia de razonamiento basado en la inducción y que utiliza premisas particulares para obtener conclusiones generales. También se conoce como método lógico-inductivo. Este método sigue una serie de pasos. Parte de la observación, registro, análisis y clasificación de la información para llegar a formular premisas generales.

### **Método de sustitución**

El método de sustitución es un concepto utilizado en matemáticas. Se trata de una estrategia utilizada para resolver ecuaciones algebraicas.

El método de sustitución sigue estos pasos: despejar una incógnita en una ecuación, sustituir la expresión de esa incógnita en la otra ecuación, resolver la ecuación y sustituir el valor resultante en la primera ecuación.

### **TÉCNICA:**

Como técnica se define la manera en que un conjunto de procedimientos, materiales o intelectuales, es aplicado en una tarea específica, con base en el conocimiento de una ciencia o arte, para obtener un resultado determinado. Proviene del griego τεχνικός (tejnicós), que a su vez se deriva de τέχνη (tájne), que significa 'técnica, arte u oficio'. La técnica es estudiada por la tecnología.

También se conoce como técnica la destreza o habilidad particular de una persona para valerse de estos procedimientos o recursos. Por ejemplo, a nivel

deportivo solemos valorar este tipo de cualidades en un atleta: “Nunca vi a nadie jugar fútbol con una técnica tan exquisita como la de Maradona”.

Técnica también puede usarse para referirse al modo de hacer una cosa: “Juan, tienes que enseñarme esa técnica para pelar mangos”. En este sentido, la técnica es trasmisible, reproducible, transformable y mejorable en cualquiera de sus ámbitos de aplicación, sea industrial, artístico o relativo acciones humanas.

Como técnica o técnico también se conoce a la persona especialmente instruida en un instituto tecnológico o escuela técnica para actividades de esta categoría, aunque en México también se emplea para referirse a los miembros de un cuerpo de policía.

Por su lado, como palabras técnicas se conoce aquellas que son empleadas dentro de una ciencia o campo de conocimiento específico, y se distinguen del lenguaje de uso cotidiano.

### **Técnica en Educación**

Dentro del ámbito de la enseñanza, la técnica comprende una importante variedad de procedimientos, estrategias y métodos de índole intelectual que son empleados tanto para impartir conocimiento (técnicas didácticas, como dinámicas de debate), como para mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos (técnicas de lectura, investigación o estudio, como diseño de mapas mentales o mapas conceptuales). Su aplicación responde a la necesidad de optimizar el rendimiento y los resultados dentro del ámbito educativo.

Las evaluaciones de proyectos adquieren su sentido y legitimidad sustantiva cuando se hallan insertas en procesos de gestión concretos, como instrumentos

aplicables a la racionalización creciente y optimización de las decisiones de las acciones.

Las actividades de evaluación están llamadas a desempeñar funciones instrumentales de apoyo a la toma de decisiones. Ellas tienen la finalidad de aportar información significativa, de manera de permitir una decisión mejor fundada entre opciones o alteraciones más o menos explícitas, generalmente conducentes a definir las decisiones y acciones subsiguientes que conformaran el proceso de gestión.

### **2.2.17 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior.

Las principales novedades del Desarrollo Organizacional Son:

- Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psicosociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.
- Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del Desarrollo Organizacional externo y/o internos. Además si

están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto

- Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos especialistas y clientes legos como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. La integración de esos tres tipos de prácticas especializadas se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del Desarrollo Organizacional.

#### **2.2.17.1 Origen del Desarrollo Organizacional**

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.<sup>68</sup>

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del desarrollo organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

---

68 <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organizacional>.

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional.
- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

#### **2.2.17.2 Definiciones del Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el Desarrollo Organizacional y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Beckard (1969) define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en

los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior (o características) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores.

### **2.2.17.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.**

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

#### 2.2.17.4 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



En esta imagen se detallan cada una de las características del desarrollo organizacional. Comenzando por abordar, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y sino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organizacional>.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### **2.2.18 LA FORMACION A NIVEL UNIVERSITARIA**

Departamento de Ciencias de la Educación que nació como escuela tenía como objetivo la formación de los técnicos de la educación, y la preparación de educación media. Para ello se dio la carrera en Ciencias de la educación que posteriormente en 1969 fue suspendida y retomada en 1973 fijando como objetivos básicos los siguientes:

- a. Formar los profesionales de la educación.
- b. Promover la investigación científica en la educación nacional.
- c. Contribuir a la capacitación pedagógica de los docentes en servicio.
- d. colaborar en la solución de los problemas educativos de El Salvador.

Para los años de 1975 y 1976, se cambió el plan de estudio, en el sentido de cambiar los dos años de estudio por especializaciones en supervisión escolar, orientación educativa y evaluación escolar. Este plan de estudio se caracterizó porque al llegar al octavo ciclo se iniciaban las especializaciones; es decir se impartían las materias de acuerdo a la especialización antes mencionada.

En 1989, se continuó trabajando siempre con el mismo plan pero en áreas integradas con el sistema modular. Y, a partir de 1993 se trabajó por módulos. De acuerdo a una encuesta efectuada en 1994, sobre la situación laboral y académica de los estudiantes en ciencias de la educación cuyos resultados arrojaron que el 28% de los estudiantes que habían trabajado con la modalidad

del nivel integrado de asignaturas, casi en su totalidad la rechazaron por las siguientes razones: poca atención en la teoría y poco protagonismo de los responsables de dicha modalidad, descargando demasiado trabajo en la participación de los alumnos, no funciona por falta de capacitación y profesionalismo en el proceso<sup>70</sup>.

Posteriormente, se efectuó un estudio para elaborar el actual plan de estudio de 1998.

Los objetivos del plan de estudio 1998 son:

1. Formar profesionales con una concepción científica de la educación, conscientes de su papel activo en el proceso de cambio social.
2. Formar profesionales en las ciencias de la educación en la cantidad necesaria y con la calidad requerida para fortalecer y contribuir mediante la docencia, investigación y proyección social al proceso de transformación educativa del país.
3. Formar profesionales en las ciencias de la educación en la cantidad necesaria y con la calidad requerida para fortalecer y contribuir al desarrollo económico y social del país.
4. Formar profesionales de la educación, con capacidad de contribuir a la capacitación pedagógica, la investigación educativa, asistencia técnica y profesional; en atención a los requerimientos de las instituciones, organismos y agentes con funciones educativas.<sup>71</sup>

---

*30 Memoria de Algunas actividades Curriculares Desarrolladas por el Departamento de Educación a lo largo de su existencia 1948-1996. pág. 13*

*71 Ibidem, Pág. 135*

Según el Catalogo Académico de 1998 Los objetivos de la carrera están en relación a las áreas de enfoque siguientes:

### **1. Orientación Educativa**

Es un área de formación profesional que capacita en disciplinas pedagógicas para dar asistencia a estudiantes según su nivel psicogenético en problemas de aprendizaje y en las evaluaciones de capacidades, habilidades, destrezas cognoscitivas, afectivas y psicomotoras, colaborando así mismo en su desarrollo. Además atiende problemas de educación para padres y madres, a niños y niñas con dificultades de aprendizaje o adaptación

### **2. Administración de la Educación**

Es un área de estudio de los aspectos generales de la administración educativa, como un proceso que comprende el planeamiento, organización, ejecución, control y evaluación de sistemas educativos, mediante el análisis de situaciones concretas de la problemática educativa nacional.

### **3. Investigación y Evaluación Educativa**

Esta área comprende el estudio teórico práctico de método de investigación educativa y de los procedimientos e instrumentos especiales para la constatación de los aprendizajes de los estudiantes, según el nivel educativo. La evaluación también se enfoca como evaluación de los sistemas operativos de una institución (evaluación institucional)<sup>72</sup>.

Para la formación y capacitación del estudiante en estas áreas el plan de estudio comprende un conjunto de 42 asignaturas distribuidas en diez ciclos a través de las cuales el estudiante es preparado para desempeñarse en cualquiera de las áreas de enfoque antes mencionada

---

<sup>72</sup> *Ibidem*, pág. 118

### **2.2.19 PERFIL DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE ACUERDO PLAN CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN 1998.**

El Plan Curricular 1998 para el licenciado en Ciencias de la Educación contempla los siguientes objetivos profesionales:

1. Conocer de la realidad educativa nacional.
2. Manejar los componentes teóricos y prácticos de la realidad nacional.
3. Poseer el dominio conceptual y metodológico de modelos de investigación aplicados al campo de los problemas educativos.
4. Poseer disposición por actualizar el marco de competencia profesional, de acuerdo a los cambios que vayan surgiendo en su entorno.
5. Conocer los procedimientos de la administración, Supervisión, Orientación y Evaluación de los procesos educativos.
6. Poseer capacidad para sintetizar y analizar los problemas de la realidad educativa nacional.<sup>73</sup>
7. Promover el desarrollo de la educación a través de su gestión profesional.
8. Proponer y llevar a cabo innovaciones en la práctica docente que impacten favorablemente los procesos de enseñanza y aprendizaje.
9. Diseñar proyectos de investigación y desarrollo educativo que mejoren sustancialmente el desempeño y las funciones de las instituciones educativas.
10. Poseer un marco referencial epistemológico, teórico y metodológico suficiente para explicar con rigor científico la problemática educativa que se investiga.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*

11. Vincular la docencia y la investigación en su práctica educativa, a partir de la sistematización del conocimiento y su construcción, con los procesos de enseñanza y aprendizaje.
12. Manejar los elementos teóricos y metodológicos que permitan el estudio de la educación con rigor científico y filosófico desde las diferentes perspectivas.
13. Interpretar, evaluar y proponer modelos educacionales alternativos, que resuelvan problemas concretos de su realidad educativa más inmediata.
14. Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación.
15. Poseer una ética y cultura pedagógica que le permitan comprender los fenómenos educativos en el marco de las principales corrientes filosóficas de la educación.
16. Analizar las distintas y nuevas modalidades de educación formal e informal, estimando objetivamente su impacto y pertinencia en programas y proyectos educativos.
17. Elaborar y desarrollar programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones públicas y/o privadas.
18. Aplicar los fundamentos y metodologías de la administración y planeación educativa en procesos institucionales.<sup>74</sup>
19. Incorporar a los procesos de enseñanza y aprendizaje los elementos psicopedagógicos que, al considerar los contenidos como objetos de análisis, permiten construir aprendizajes significativos y potenciar el desarrollo del razonamiento de los alumnos.

---

74 *Brs. Flores G, Navidad A, Revelo G, (2008) El Currículo de la Licenciatura en Ciencias de la Educación (plan 1998 de la UES) y su Competencia con la Demanda Sociocultural y Laboral Actual de la Sociedad Salvadoreña, Universidad de El Salvador, El Salvador.*

20. Analizar el impacto de los modelos, planes y políticas públicas y de las instituciones relacionadas con la educación, en el contexto de la realidad que pretenden transformar, proponiendo alternativas de acción en los casos que se requieran.<sup>75</sup>

#### **2.2.19.1 Experiencia profesional en el proceso formativo.**

Las prácticas profesionales constituyen un ejercicio guiado y supervisado donde se ponen en juego los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo del estudiante además permiten concretizar teorías aplicándolas a situaciones problemáticas reales.

Este ejercicio profesional posibilita a los estudiantes reconocer los límites de la teoría y acceder a los requerimientos de la realidad. Las prácticas profesionales no tienen un solo sentido; establecen un diálogo continuo entre la formación recibida en la universidad y la realidad. Se espera que la realidad en la que se insertan los estudiantes sea un espacio que nutra los procesos de aprendizaje y contribuya a una comprensión más compleja y global de las problemáticas y situaciones educativas en las que esté involucrado.<sup>76</sup>

La práctica profesional propone un vínculo bidireccional en el que teoría y práctica se asimilan mutuamente, concretándose, dando lugar a un nuevo sentido y significado de la realidad social y profesional; abarca una experiencia multidimensional centrada en el “conocer en la práctica”, entendida como aprendizaje en función de una interacción entre la experiencia y la competencia.

---

<sup>75</sup> *Ibíd.*

<sup>76</sup> Dirección de Unidades UPN, (2002) *Prácticas Profesionales y Servicio Social, México, D.F.*

El concepto de práctica en el sentido asumido aquí “Incluye el lenguaje, los instrumentos, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las regulaciones y los contratos que las diversas prácticas determinan para una variedad de propósitos de acuerdo al plan de estudio. Pero también incluye todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las instituciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad” (Wenger, E. 2001: 71).

En el mismo sentido, la práctica profesional implica a la persona, actuando y conociendo al mismo tiempo. Las prácticas profesionales se conciben como las actividades de carácter formativo que el estudiante realiza fuera de la institución con la intención de ampliar, aplicar y consolidar las competencias desarrolladas a través de los cursos del área de formación inicial en ciencias sociales, el área de formación básica en educación y el área de formación en líneas específicas. Los espacios donde los estudiantes pueden realizar estas prácticas son diversos, y comprenden: instituciones, organismos oficiales, organismos no gubernamentales, empresas, entre otros, a los cuales se denomina entidades. Debido a la multiplicidad de campos de intervención, la licenciatura no define de antemano los espacios donde el alumno realizará sus prácticas profesionales. Será tarea de cada una de las líneas de especialización definir con claridad el tipo de prácticas profesionales según el campo de intervención.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> *Ibíd.*

### **2.2.19.2 PAPEL DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES DENTRO DE LA LICENCIATURA**

La práctica es fuente de conocimientos, ya que brinda múltiples facetas de una realidad social determinada en la que se actúa; dichas realidades, en última instancia, están determinadas por diversos factores de tipo económico y cultural, pero a la vez por lo político y lo ideológico, tienen como objetivo complementar la formación universitaria y aproximar al estudiante a los posibles ámbitos laborales en los que podrá desempeñarse profesionalmente.

Desde esta perspectiva, toda práctica profesional se encuentra inmersa en un contexto histórico determinado, por lo que se erigen diversas intencionalidades y propósitos de acuerdo al momento y circunstancias en las que se desarrollan dichas prácticas tanto en el ámbito nacional, como en el estatal, regional y local. Contextualizar la práctica permite situarla y proyectarla, sólo de esta manera puede darse continuidad y trascendencia al cúmulo de experiencias e intencionalidades generadas en la vinculación teoría práctica. Las prácticas profesionales se constituyen en una oportunidad para desarrollar habilidades y actitudes tendientes a que el estudiante logre un desempeño profesional competente.

Este espacio ofrece condiciones similares a los ámbitos laborales con la diferencia de que se trata de un ejercicio acompañado y supervisado desde el proceso formativo.

En las prácticas profesionales el estudiante se acerca, con la supervisión de un especialista a determinados procedimientos de intervención sobre la realidad en el campo de formación profesional.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> *Ibíd.*

Asimismo, constituyen una oportunidad para establecer contacto con los posibles empleadores, y en algunos casos crear sus propios proyectos. Finalmente, a través de las actividades que desarrollen los estudiantes se vincula la Universidad con la comunidad.

### **2.2.19.3 Convenios de vinculación necesarios**

Para la realización de estas prácticas es indispensable el establecimiento de convenios con las entidades donde se llevarán a cabo y se sujetarán a la normatividad vigente.

En estos documentos se establece y regula la realización de las prácticas profesionales de los estudiantes, las responsabilidades y compromisos de las partes involucradas, considerando los siguientes aspectos: períodos y modalidades de inserción y responsabilidades de los practicantes, objetivos y productos esperados de la práctica; modalidades y criterios de evaluación del desempeño.

En el caso de la Licenciatura en Ciencias de la Educación las prácticas profesionales solo están contempladas en las últimas asignaturas de la carrera y eventualmente en algunas de ellas, por otra parte las entidades beneficiarias por estas, no retribuyen al estudiante un reconocimiento que le acredite su experiencia práctica.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> *Ibíd.*

### **2.2.20 ÁREAS DE DESEMPEÑO OCUPACIONAL SEGÚN EL PERFIL PROFESIONAL ESTIPULADO EN EL PLAN CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

El profesional en Ciencias de la Educación puede desempeñarse eficaz y efectivamente en diferentes áreas del ámbito educativo, como: Educador, Administrador Educativo, Investigador Educativo, Planificador, Evaluador, Orientador y Supervisor.<sup>80</sup>

#### ***Docencia Educativa.***

La docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. La concepción enciclopedista supone que el docente transmite sus conocimientos al alumno a través de diversos medios, técnicas y herramientas de apoyo.

El educador profesional sabe personalizar; establece metas y diseña planes que le permitan desarrollar individualmente a sus educandos y hace énfasis en la formación de hábitos buenos (virtudes). Para esto deben seguir algunas reglas: Conocer de forma clara y concreta el hábito que se quiere adquirir o desarraigar. - Repetición de actos. No permitirse jamás ninguna excepción consciente antes de afianzar el hábito. - Intensidad y decisión. Rodearse de circunstancias favorables - Buscar y multiplicar las ocasiones - Mantener vivo el ánimo.

---

<sup>80</sup> Brs. Flores G, Navidad A, Revelo G, (2008) *El Currículo de la Licenciatura en Ciencias de la Educación (plan 1998 de la UES) y su Competencia con la Demanda Sociocultural y Laboral Actual de la Sociedad Salvadoreña, Universidad de El Salvador, El Salvador.*

### **Administración Educativa.**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.<sup>81</sup>

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

- Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
  - **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
  - **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

---

<sup>81</sup> Del libro: *Administración y Dirección*, de Díaz de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, (2005). McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4. Del libro: «*Administración Una Perspectiva Global*», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

## **Áreas de formación del Licenciado en Ciencias de la Educación**

### ***Investigación Educativa.***

Es un conjunto de acciones sistemáticas con objetivos propios, que apoyados en un marco teórico o en uno de referencia, en un marco teórico o en uno de referencia, en un esquema de trabajo apropiado y con un horizonte definitivo, describen, interpretan o actúan sobre la realidad educativa, organizando nuevos conocimientos, teorías, métodos, medios, sistemas, modelos, patrones de conducta y procedimientos educativos o modificando los existentes.

### ***Planificación Educativa.***

La planificación educativa es un proceso mediante el cual se determinan las metas y se establecen los requisitos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En ese proceso se trata de racionalizar la acción en una pauta temporal, en función del logro de fines bien definidos que se consideran valiosos.

La planificación debe ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

### ***Evaluación Educativa***

Un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones.

### ***Orientación Educativa***

La orientación educativa es la disciplina que estudia y promueve las capacidades pedagógicas, psicológicas y socioeconómicas del ser humano, con el propósito de vincular su desarrollo personal con el propósito social del país.

### ***Supervisión Educativa.***

Se entiende por supervisión educativa el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares y administrativas, con el objetivo de :Mejorar la calidad del servicio educativo; Detectar problemas y necesidades educativas; Incentivar el auto-perfeccionamiento Docente; Cautelar el cumplimiento y la actualización de la normatividad; Funcionar de nexo entre los responsables de la gestión y los Docentes; Verificar la vigencia y pertinencia de los planes y programas educativos.

## **2.2.21 CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DOCENTE BASADO EN COMPETENCIAS**

El diseño de una oferta de formación basada en competencias, supone recorrer un camino que va desde la identificación de las competencias que conformarán el perfil hasta el diseño de un currículo de formación para alcanzar ese perfil.

El perfil según Galvis, Fernández y Valdivieso (2006)<sup>82</sup>, es “el conjunto de competencias organizadas por unidades de competencias, requeridas para realizar una actividad profesional, de acuerdo con criterios valorativos y parámetros de calidad”, que facilitan hacer de este perfil un elemento de referencia para la institución formadora, el punto de partida para definir los niveles de logro de las competencias y los procesos de capacitación y actualización de los graduados.

Las competencias intelectuales: referidas a lo cognitivo, lógico, científico, técnico y pedagógico didáctico, las cuales, permiten facilitar procesos de aprendizaje cada vez más autónomos, y seleccionar, utilizar evaluar, perfeccionar, crear y recrear estrategias para el desarrollo de los proceso de enseñanza y aprendizaje, tal como lo manifiesta expresamente el participante que dice “deben tener conocimiento dominio del contenido antes que nada, después dominio del grupo saber cómo hacer llegar ese conocimiento a través de la didáctica”.

Constituyéndose de esta manera la competencia profesional, la cual viene definida no tanto en función de los conocimientos teóricos, sino en la habilidad o capacidad inteligente de resolver problemas en situaciones difíciles, nuevas y únicas, propias de un entorno social complejo, cambiante y dinámico

---

<sup>82</sup> *Ibíd.* Pag.52y53.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**ACCIÓN EDUCATIVA:** Es un proceso basado en la comunicación y orientado hacia el futuro que tiene una intención educativa y pretende un modelo propuesto previamente.

**APRENDIZAJE:** Es la modificación de la conducta del ser humano, ocasionada por estímulos externos e internos y que persiste, de modo más o menos permanente durante la vida del individuo.

**CAMPO DE TRABAJO:** Es un espacio de intercambio y encuentro entre personas de diversos orígenes y culturas, reunidas para apoyar con su trabajo voluntario un proyecto solidario de contenido social, cultural, humanitario o medio ambiental en beneficio de una comunidad local y en convivencia con ésta.

**CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN:** Son todas las disciplinas interesadas en el estudio científico de los distintos aspectos de la educación en sociedades y culturas determinadas.

**COMPETENCIA METODOLÓGICA:** Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.

**COMPETENCIA PARTICIPATIVA:** Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades

**COMPETENCIA SOCIAL:** Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.

**COMPETENCIA TÉCNICA:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.

**COMPETENCIAS:** Capacidad de poner en marcha de manera integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. Incluyen tanto los saberes o conocimientos teóricos como las habilidades o conocimientos prácticos o aplicativos y también las actitudes o compromisos personales.

**COMPETENCIA LABORAL:** Es la capacidad que permite a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas. Las definiciones de competencia, tienen algunos puntos en común

**COMUNICACIÓN.** Intercambio de ideas y conceptos por medio del lenguaje. Se define como la facultad para relacionarse de manera efectiva con una variedad de individuos y grupos para facilitar la obtención, evaluación, integración y la transmisión de la información en diferentes maneras y formas.

**COMUNICACIÓN:** Es el proceso de intercambio de significados que hace posible la convivencia y el revelarse a los otros para poder interactuar con ellos, constituye un elemento fundamental de los procesos educativos.

**CURRÍCULO:** Se refiere al conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica (enseñanza y aprendizaje).

**DIAGNOSTICO:** Es el resultado de una investigación que analiza los elementos del plan de estudios, en su elaboración y ejecución, en respuesta a una teoría curricular transformadora.

**DISEÑO CURRICULAR:** Proyecto de acción educativa, en el cual su valor depende de la guía de acción pedagógica para los profesores

**DISEÑO DE PLANIFICACION:** proceso de elaboración de la planificación didáctica.

**DISEÑO DE PROYECTO:** es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimiento sistemático.

**DISEÑO:** Proceso de elaboración define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

**EDUCACIÓN ESPECIAL:** Comprende todas aquellas actuaciones encaminadas a comprender las necesidades educativas de la población que posee discapacidades psíquicas, físicas o sensoriales o superdotación intelectual.

**EDUCACIÓN:** Es el proceso en el que interactúan, y se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.

**ELABORACION DE MANUALES:** Son instrumentos que apoyan a la institución que concentran información amplia y detalla acerca de su quehacer, atribuciones instructora orgánica.

**ENFOQUE CONDUCTISTA:** Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas.

**ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA:** Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización.

**ENFOQUE FUNCIONALISTA:** Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar

**ESPECIALIDAD:** Es la rama o arte de la ciencia, a la cual se prepara una persona. Son los estudios cursados por un graduado o licenciado en Ciencias de la Educación en una determinada rama o área de trabajo.

**FORMACIÓN ACADÉMICA:** Aprendizaje sistemático que el estudiante adquiere de acuerdo con el proceso que de manera integrada, dosificado y en progresión lógica sigue dentro de un plan de estudios.

**GESTION:** es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**INVESTIGACIÓN:** Es un proceso que mediante la aplicación del método científico procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

**LIDERAZGO:** Habilidad y capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas

**MACRO ADMINISTRATIVOS:** Son los documentos que contienen información de más de una organización.

**MANUALES:** son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada.

**METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION:** Son herramientas metodológicas utilizadas en la evaluación, que permiten desarrollar las diferentes etapas de la evaluación de proyecto.

**MICRO ADMINISTRATIVO:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refiere a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

**PERFIL PROFESIONAL:** Es el conjunto de características genéricas, teóricas-prácticas y de condiciones personales, necesarias para el desempeño eficiente de una profesión

**PLAN DE ESTUDIO:** conjunto de áreas o asignaturas que se incluyen en un nivel determinado de aprendizaje o como la instrumentalización básica de la estrategia curricular.

**PLAN ESCOLAR ANUAL:** Es un instrumento operativo que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo

**PLANIFICACIÓN CURRICULAR:** Es la elaboración de los objetivos, conceptos, estrategias y metas que establece un orden sistemático del proceso educativo.

**PEI:** Es una herramienta de planificación que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

**PEA:** Es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene los objetivos específicos, las actividades, las personas que las realizaran, así como los recursos necesarios para un año. Es útil porque permite a la comunidad educativa llevar a la práctica los objetivos y las actividades que se ha propuesto realizar, haciendo un mejor uso y gestión de los recursos.

**PLANIFICACION EDUCATIVA:** son procedimientos mediante el cual se escoge, se ordenan o se proponen acciones para el logro del propósito educativo procurando una mayor racionalidad de los recursos

**PLANIFICACIÓN:** es la elaboración de una serie de documentos científicos y organizados que indican el funcionamiento eficiente del centro escolar

**PROGRAMAS:** Es el instrumento operativo que orienta el logro de los objetivos y finalidades de las carreras, cursos y especialidades del nivel superior

**REINGENIERÍA:** Reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso.

**TIPOS DE PROYECTOS:** conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinada.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Como en toda investigación, es preciso describir la metodología a seguir, en la cual se detalla cómo se realizará el proceso, los pasos a seguir para el logro de resultados eficaces, es así como en el presente Capítulo se construye con el objetivo de definir tanto la metodología, el estadístico y la muestra, llegando finalmente a describir el procedimiento seguido para obtener los resultados.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo fue estructurado bajo los lineamientos de la investigación descriptiva, ya que su principal propósito es entrar en contacto con la población en estudio y describir sus características para determinar los elementos de predicción de las variables y su comportamiento en relación a la importancia de la formación profesional en áreas especializadas dentro de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de El Salvador.

“Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis y determina cuales son las características de la población a la que se aplica el estudio a realizar

Por ello se pretende medir las variables de las problemáticas, cuyo propósito principal es la obtención de la información real, de la magnitud de la problemática y de esta manera se acepta o se rechaza las hipótesis.

La investigación descriptiva permite conocer la necesidad sobre la creación de un nuevo plan de estudios que contribuya al fortalecimiento de la formación

profesional de los futuros licenciados y licenciadas en Ciencias de la Educación, a través de las diversas especialidades que demanda la realidad educativa del área Metropolitana de San Salvador.

Describe la relación teórico práctico del currículo educativo y del actual plan de estudios, de acuerdo a los principios y objetivos por el departamento en Ciencias de la Educación.

### **3.2 POBLACION**

En este apartado se presenta la población total que se tomara en cuenta para llevar a cabo la investigación, quien en este caso la constituyen los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. La población está constituida por 178 graduados: 101 graduados del año 2012 y 77 graduados en el 2013 de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de El Salvador, conformando un total de 178 personas graduadas.

### **3.3 MUESTRA.**

La muestra es un sub-grupo que está constituida por 40 personas graduadas que se encuentran laborando en diferentes instituciones educativas públicas y privadas, distribuidas de la siguiente manera: 8 en 5 ONG's, 31 en 15 Instituciones Educativas Privadas, 1 en 1 Institución Educativa Pública

### **3.4 MÉTODO, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En este apartado se presenta de manera específica el método que se aplicó para obtener información precisa, así mismo se describen las técnicas que se utilizaron con sus respectivos instrumentos, los cuales conllevaron a la obtención de resultados veraces.

#### **3.4.1 METODO**

Para la obtención de los datos de la investigación se utilizara el método porcentual simple, el cual permitirá analizar la relación de las variables y

seguidamente se realizara la descripción y resumen de los resultados mediante tablas y gráficos que representara los datos cualitativos y cuantitativos del estudio a realizar, por lo cual se establece la siguiente fórmula:

$$P = \frac{X}{\sum X} \cdot 100$$

Dónde:

P= Porcentaje

X= Variable

$\sum X$  = Sumatoria de Variables

100 = Constante

### **METODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO:**

La naturaleza de la investigación correspondió a la del método Hipotético Deductivo; el cual permite realizar un proceso de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual, tomando en cuenta que el estudio sobre el desarrollo de las sociedades se basa en el conocimiento de las relaciones fundamentales, que descansan sobre bases científicas. Además se convirtió en una herramienta importante en esta investigación debido a que se pudo realizar la relación entre las variables y así comprobar o rechazar las hipótesis.

Además de obtener datos a través de entrevistas dirigidas a los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de El Salvador para conocer la influencia de las competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en relación al Diseño Administrativo y

## Evaluación de Proyectos en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del Área Metropolitana de San Salvador

La elaboración de la metodología se plantea como una de las tareas más importantes de la investigación científica por lo cual: “En la investigación científica tiene mayor valor, los razonamientos cuyas premisas se consideran hipótesis en el sentido estricto de la palabra, este tipo de razonamiento se considera como Hipotético - Deductivo en la literatura de Lógica y metodológica de las ciencias”.<sup>83</sup>

Es así como el método que se utilizó en esta investigación fue el Hipotético - Deductivo, debido a que éste proporciona los procedimientos ordenados que son comunes a toda investigación, sea esta de naturaleza social o natural. Probando así, una proposición concreta deducida de la hipótesis. Esta deducción es posible afirmarla con cierto grado de probabilidad para llegar a las conclusiones pertinentes.

### 3.4.2 TECNICA

“La técnica es un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente, para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite a su vez la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes”<sup>84</sup> Para el desarrollo de la investigación se requiere la utilización de algunas técnicas.

**Entrevista:** Esta técnica contiene una serie de preguntas específicas de los indicadores ya definidos, este instrumento va dirigido a la población involucrada dentro del contexto de la temática en estudio, la cual fue seleccionada aleatoriamente según la muestra. Es necesario contar con una guía de

---

<sup>83</sup> Departamento de Filosofía. “Metodología del conocimiento”. Ediciones Quinto Sol. Academia de recursos de Cuba. S.A 1985

<sup>84</sup> Rojas soriano, Raúl, Op. Cit. pág. 94.

entrevista con preguntas de carácter abiertas; siendo para esto imprescindible, establecer una relación de confianza y ética profesional con el informante.

**Encuesta:** Es la técnica que contiene una serie de preguntas formuladas cuidadosamente, de acuerdo a la información de las variables e indicadores que corresponden al proceso de la investigación, la cual va diseñada con preguntas cerradas que contienen dos alternativas para las personas encuestadas, de acuerdo a la muestra obtenida. Se elaboró un cuestionario de 10 interrogantes con estas categorías, lo que facilitara el análisis y tabulación de los datos obtenidos mediante este instrumento

### **3.4.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

**Guía de Entrevista:** constaba de 20 preguntas abiertas, que fueron elaboradas por cada una de las variables y fue dirigida a los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación económicamente activos. Para la recopilación de la información el equipo investigador se desplazó a cada una de las instituciones, con el fin de entrevistar a los Licenciados en Ciencias de la Educación.

### **3.5 METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION**

En este estudio se utilizó el método hipotético-deductivo, para el análisis de la temática, mediante los lineamientos o estrategias de acción que definieron la estructuración del proceso de investigación, tomando como referencia a los sectores involucrados en el trabajo de campo.

Para llevar a cabo la investigación se realizó el siguiente procedimiento:

**1-Selección del lugar en donde se realizara la investigación:** Para la realización de esta investigación se seleccionó el área Metropolitana de San Salvador.

**2-Selección de la población:** para hacer la investigación es necesario seleccionar una población que cumpla con las características planteadas en los objetivos, verificar la factibilidad para realizarlo, sus alcances, la metodología y los recursos que se invertirán en el estudio. Al seleccionar la población tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- se determina el área geográfica.
- 2- se delimita la población
- 3- se determina las fechas factibles.

La muestra estará conformada por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación.

**3-Elaboración del instrumento de acuerdo a la técnica a utilizar:** De acuerdo al tema y tipo de investigación, en este caso se elabora la guía de entrevista.

**4-Validación de los instrumentos:** la guía de entrevista serán validados por el grupo de investigación y la docente directora, verificando que los ítems estén bien redactados y estructurados, acorde al tema que se estudia.

**5-Aplicación de los instrumentos:** Distribución de la guía de entrevista a la cantidad de personas que están contempladas en la muestra, las cuales serán elegidas al azar.

**6-Tabulación de datos obtenidos:** La información recopilada será procesada en un cuadro de concentración, donde se anotaran las respuestas obtenidas de cada pregunta.

**7-Representación de datos por medio de gráficos estadísticos:** En esta fase se obtienen los porcentajes de cada una de las preguntas.

**8-Análisis de comprobación de las hipótesis de trabajo:** En este punto se establece una explicación de los resultados obtenidos de las gráficas, de

acuerdo a las respuestas que fueron otorgadas, para la comprobación de las hipótesis y sus variables.

**9-Establecimiento de conclusiones y recomendaciones en base al análisis y comprobación de datos:** la información de los datos de cada indicador representados gráficamente con su respectivo análisis de los resultados se toman como fundamento para las conclusiones y luego se redactan las recomendaciones. El número de conclusiones que se redactaran en este apartado dependerá de los resultados de los objetivos de la investigación, las hipótesis planteadas y el análisis correspondientes a los indicadores de las variables. Las recomendaciones tienen que corresponder a las conclusiones.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se procederá a la organización de los datos recopilados en la investigación de la temática en estudio, para su posterior análisis e interpretación, los cuales mostraran los resultados obtenidos mediante los instrumentos que fueron administrados a los estudiantes activos, egresados, graduados y personal docente del departamento de Ciencias de la Educación, para comprobar cada una de las hipótesis formuladas en este trabajo.

#### **4.1 Organización y clasificación de los datos**

Se elaboró una matriz para apoyar el proceso de comprobación de hipótesis sobre Cómo influye nivel de Competencias desarrolladas del Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador, aplicándose el modelo estadístico seleccionado.

#### **4.2 Análisis e interpretación de resultados de la investigación**

Para comprobar la hipótesis general se realizó el siguiente procedimiento. Se aplicó el método porcentual simple:

$$P= \frac{X}{\sum X} \cdot 100$$

**Dónde:**

P= Porcentaje

X= Variable

$\sum X$  = Sumatoria de Variables

100 = Constante

Para obtener la comprobación de la Hipotesis general se dividió la sumatoria de frecuencias entre el número de sujetos investigados multiplicándose por cien, obteniendo un resultado de

Para obtener la comprobación de las hipótesis específicas se clasifican las preguntas correspondientes a cada uno de ellos y para comprobarlos se hizo la sumatoria de las respuestas afirmativas y negativas y luego se aplicó la fórmula porcentual simple, comprobándose de esta manera los resultados de las hipótesis específicas en relación a Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos.

### 4.3 Comprobación de Hipótesis

**TABLA DE ESTADISTICA GENERAL DE DATOS**

N°	Preguntas	SI	%	NO	%	Total	
						Suje-tos	%
1	¿Considera usted que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesario de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas	18	45.0	22	55.0	40	100
2	¿Los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos?	30	75.0	10	25.0	40	100
3	¿Considera que en su formación profesional adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución?	29	72.5	11	27.5	40	100
4	¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategia en las instituciones?	27	67.5	13	32.5	40	100
5	¿Considera que el Plan de Estudio contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales competentes en el área de planificación educativa?	20	50.0	20	50.0	40	100

6	¿Según los conocimientos adquiridos sobre planificación considera que han sido congruentes en su desempeño laboral?	23	57.5	17	42.5	40	100
7	¿Considera usted que los conocimientos adquiridos en la Planificación Educativa durante su formación profesional han sido de utilidad en su práctica laboral?	32	80.0	8	20.0	40	100
8	¿Considera usted que durante la formación académica logro el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?	23	57.5	17	42.5	40	100
9	¿Ha propuesto usted en su área de trabajo algún diseño de planificación que contribuya a la innovación de la institución?	11	27.5	29	72.5	40	100
10	¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas?	8	20.0	32	80.0	40	100
11	¿Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación?	27	67.5	13	32.5	40	100
12	¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?	29	72.5	11	27.5	40	100 %
13	¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, y planeación estratégica, entre otras?	29	72.5	11	27.5	40	100 %
14	¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?	30	75.0	10	25.0	40	100
15	¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló las actitudes personales para incorporarse al campo laboral tales como: capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?	30	75.0	10	25.0	40	100
16	¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?	28	70.0	12	30.0	40	100
17	¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos?	14	35.0	26	65.0	40	100
18	¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?	11	27.5	29	72.5	40	100

19	¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no hayan sido incluidos en su formación académica?	18	45.0	22	55.0	40	100
20	¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral?	22	55.0	18	45.0	40	100
TOTALES		459	1147.5	341	852.5	800	2000

### HIPOTESIS GENERAL

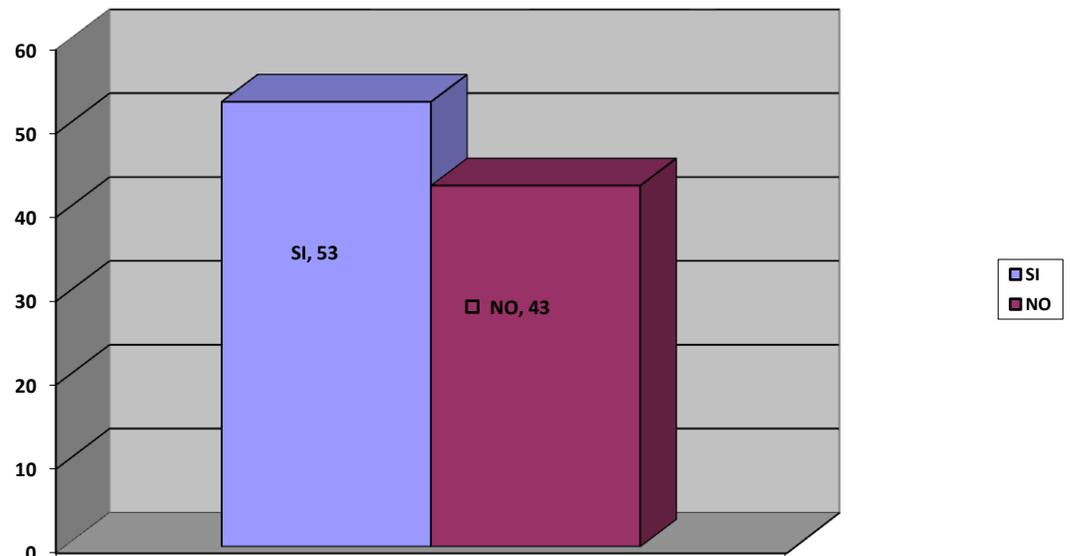
El nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, son pertinentes a las exigencias educativas de las Instituciones Educativas Publicas y Privadas. Años 2012 y 2013”

$$P = \frac{X}{\sum X} \cdot 100$$

$$P = \frac{459 \times 100}{800} = 57\% \quad \text{SI}$$

$$P = \frac{341 \times 100}{800} = 43\% \quad \text{NO}$$

### Grafica de la Hipótesis General



Al analizar los resultados de la Hipótesis General, se afirma que del 100% de la población encuestada el 53% respondió que “El nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas”. Y el 43% de la población dice que el nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos no son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas, ya que los estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si reciben los conocimiento básicos sobre Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, pero que no son puestos en práctica en su totalidad. De la gráfica anterior el mayor porcentaje es afirmativo, por lo tanto se acepta la Hipótesis General.

Cuestionario

OBJETIVO GENERAL						HIPOTESIS GENERAL				
Conocer el nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en instituciones educativas públicas y privadas del área de san salvador, desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013".						El nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, son pertinentes a las exigencias educativas de las Instituciones Educativas Publicas y Privadas. Años 2012 y 2013"				
VARIABLE	INDICADOR	COMPETENCIA	PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL		ANALISIS
								SUJETOS	%	
NIVEL DE COMPETENCIA	ELABORACION DE MANUALES EDUCATIVOS	Conocimiento del procedimiento para la elaboración de los manuales Educativos	1 ¿Considera usted que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesarios de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas?	18	45.0	22	55.0	40	100	Las actividades curriculares que se elaboran como las planificaciones didáctica, además en la materia de planeamiento institucional y administración educativa se realizan investigaciones sobre el PEA, PCC, Y PEI. Además, se enseñó a hacer y cómo llenar una carta didáctica, también en qué consiste el PEI, PCC, quienes participan en su elaboración. Que a los estudiantes se les proporcionan los conocimientos básicos; de los cuales se derivan particularidades que complementan cada uno de ellos. Sin embargo dichos conocimientos se ven afectados por varios factores, porque no se comprendió que son los manuales educativos o porque los conocimientos en esta área son mínimos. Generalmente se aprende cuando se está en el área de trabajo, con la experiencia o investigando
		Habilidad para aplicar los manuales educativos	2.¿Los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos?	30	75.0	10	25.0	40	100	La población manifiesta que si durante su formación académica si adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral, pero que esa habilidad se fortalece en el campo laboral. Sin embargo pocos son los que consideran que no adquirieron los conocimientos básicos con respecto a la aplicación de los manuales y que fue durante experiencia laboral que obtuvieron esa habilidad.
			3. ¿Considera que en su formación profesional adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución?	29	72.5	11	27.5	40	100	En la materia de administración, planeamiento institucional se realizan investigaciones acerca de manuales educativos en proyectos en las instituciones. Dichos conocimientos se vuelven necesarios y se van perfeccionando con la práctica, así como también dependerá de la importancia que la institución le da a los manuales educativos. Es necesario que se profundice, que se elaboraren y que sean evaluados ya que algunos conocimientos se adquieren en la práctica y en el campo de acción ya que así se desarrolla la habilidad de formular manuales educativos con el fin de apoyar a la institución educativa, pero muchas veces en las instituciones educativas solo se practica la docencia.

PLANIFICACION EDUCATIVA	Aplicación de estrategias para el planeamiento educativo	4. ¿El graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategia en las instituciones?	27	67.5	13	32.5	40	100	Si, Algunos conocimientos ya que en la materia de planeamiento se realizan proyectos como elaborar estrategias en beneficio para las instituciones. Se enseña durante la formación académica las leyes que rigen a la educación pero a la vez esa información pero no está a la mano. Y por eso los licenciados en educación pueden desempeñarse en diferentes áreas educativas; porque son preparados con estrategias metodológicas que favorecen los procesos educativos en una determinada institución. Sin embargo dependerá de la naturaleza de la institución para la cual se trabaja. Una mínima población considera que se tienen conocimientos pero teóricos
	Capacidad para planificar programaciones de actividades	5. ¿Consideras que el Plan de Estudio contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales, competente en el área de elaboración de planificación educativa?	20	50.0	20	50.0	40	100	La demanda de estudiantes y egresados es mucho para poner en práctica los conocimientos adquiridos en un empleo relacionado con la carrera. Pero depende del enfoque que cada docente le dé al momento de desarrollar cada asignatura. Hay que renovar el plan de estudios pues cada vez hay mayor demanda de conocimientos nuevos. Faltan varias áreas de formación y consolidar las que ya está en el plan de estudio, o que se impartan de mejor manera, más actualizada, es el plan 1998 y en la actualidad han salido leyes que no se estudian y son fundamentales. Este plan de estudios es un poco deficiente y obsoleto; la educación está en continuo cambio, por lo tanto la universidad debería ofrecer un mejor plan de estudio, para que el graduado sea más competente. La planificación educativa es un área muy extensa y para desarrollar las competencias necesarias se debería modificar de cierta manera el plan de estudio.
		6. ¿Según los conocimientos adquiridos sobre planificación considera que han sido congruentes en su desempeño laboral?	23	57.5	17	42.5	40	100	Los conocimientos adquiridos sobre planificación solamente son congruentes durante el proceso de formación, sin embargo cada institución tiene su forma de planificar según su filosofía, y según la realidad social. De esta manera podemos decir que dichos conocimientos dejan de ser congruentes
		7. ¿Considera usted que los conocimientos adquiridos en la planificación educativa durante su formación profesional han sido de	32	80.0	8	20.0	40	100	Se puede afirmar que un gran porcentaje pone en práctica los conocimientos adquiridos en planificación educativa y han sido de gran utilidad ya que estos conocimientos son fundamentales para que una institución educativa funcione pues son reglamentos que exige el MINED. Se imparten los conocimientos necesarios para que al ejecutar un trabajo sea de

			utilidad en su práctica laboral?							la mejor manera contando con algún dominio y sobre todo liderazgo. Sin embargo en el campo de trabajo es muy diferente, básicamente la planificación educativa en su esencia se aplica cuando se elaboran proyectos, o se está a cargo directamente de aspectos administrativos y las formas de planificación educativa se actualizan constantemente y son diferentes en cada institución.
	<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo	8. ¿Considera usted que durante la formación académica logra el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?	23	57.5	17	42.5	40	100	Los conocimientos adquiridos han sido fundamentales para tener el control y la capacidad de liderazgo en el desempeño laboral, el docente tiene que manejar un buen liderazgo, sino es líder no sabrá como incidir positivamente en el estudiante. Muchas veces se tiene que verificarlo a través de la práctica. Algunos conocimientos se van adquiriendo, pero la mayoría se logra ya en el área de trabajo y también depende de la personalidad y características. Durante la formación académica se puede aprender algunas técnicas o conocimientos que serán base en un futuro para ello; pero solo se puede experimentar desempeñándose como tal. Es en el campo laboral cuando el graduado se da cuenta que si es capaz de desarrollarse en su área de trabajo.

## TABLA ESTADISTICA DE DATOS SOBRE EL DISEÑO ADMINISTRATIVO

Nº	Preguntas	SI	%	NO	%	Total	
						Sujetos	%
10	¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas	8	20.0	32	80.0	40	100
11	Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación	27	67.5	13	32.5	40	100
12	¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?	29	72.5	11	27.5	40	100
13	¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, experiencia en voluntariado o servicio social y planeación estratégica, entre otras?	29	72.5	11	27.5	40	100
14	¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?	30	75.0	10	25.0	40	100
15	¿Consideras que en tu formación académica has desarrollado las actitudes personales para incorporarte al campo laboral, tales como: capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?	30	75.0	10	25.0	40	100
	TOTALES	153	382.5	87	217.5	240	1500

## HIPOTESIS ESPECÍFICA DE DISEÑO ADMINISTRATIVO

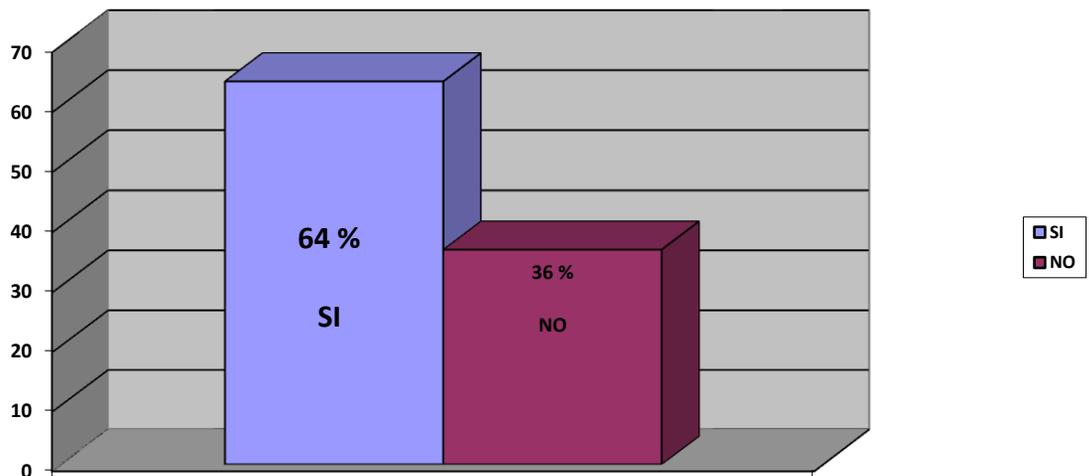
El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas.

$$P = \frac{X}{\sum X} \times 100$$

$$P = \frac{153}{240} \times 100 = 64 \% \quad \text{SI}$$

$$P = \frac{87}{240} \times 100 = 36 \% \quad \text{NO}$$

Grafica de la Hipótesis Especifica Diseño Administrativo.



Al analizar los resultados de la hipótesis específica 1, se afirma que del 100% de la población encuestada, el 64% respondió que “El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas, y el 36% de la población manifiesta que El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación no responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas ya que hay personal idóneo para esa actividad y son ellos los participantes en de esos programas de formación docente y hay elementos esenciales, que varían de acuerdo al tipo de instrumento que se quiera elaborar o evaluar; por ejemplo las planificaciones didácticas (general, de unidad, de clase) las rubricas y tipos de evaluación (auto, co y hetero evaluación).

Objetivo específico 1 Determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas						Hipótesis específica 1 El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas.				
VARIABLE	INDICADOR	COMPETENCIA	PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL		ANALISIS
								SUJETOS	%	
DISEÑO ADMINISTRATIVO	DISEÑO DE PLANIFICACION	Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa	10. ¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas	8	20.0	32	80.0	40	100	Se puede afirmar que los graduados en ciencias de la educación poseen el conocimiento acerca de la elaboración de los programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas y su desarrollo, sin embargo no tienen la oportunidad de haber participado en ellas, porque algunos manifiestan que hay personal idóneo para esa actividad y son ellos los participantes en de esos programas de formación docente
		Habilidad y destreza para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo	11. Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación	27	67.5	13	32.5	40	100	En el plan de estudio de la carrera están las materias que fortalecen esas áreas curriculares y la realización de investigaciones y proyectos que ayudan a adquirir esos conocimientos tanto teórico como prácticos. Se efectúa todos los años en el área de trabajo. De todo esto tiene que ver el interés que tenga en el trabajo y las demandas que se vayan presentando a en el trabajo. Puesto que hay elementos esenciales, que variaran de acuerdo al tipo de instrumento que se quiera elaborar o evaluar; por ejemplo las planificaciones didácticas (general, de unidad, de clase) las rubricas y tipos de evaluación (auto, co y hetero evaluación). Si se sabe hacer, pero que no se pone en práctica en las instituciones de trabajo, al menos que se desempeñe un cargo diferente al de docencia.

	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	Conocimientos básicos para gestionar proyectos	12. ¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?	29	72.5	11	27.5	40	100	Se puede afirmar que el graduado en ciencias de la educación si tiene los conocimientos básicos para la gestión de proyectos educativos porque dentro del plan de estudio están las materias de administración educativa, planeamiento institucional y evaluación institucional que son las materias donde se adquieren los conocimientos necesarios sobre gestión de proyectos y se fortalecen esos conocimientos en la práctica, aunque no son suficientes, ya que depende de la iniciativa de cada persona. A lo largo de toda la carrera se enseña a diseñar y aplicar diferentes proyectos educativos, aunque en esa parte si se necesita que se refuerce, pues es un tema que merece ser enseñado a fondo. De otra manera no habrá oportunidad de llevarlos a cabo por la carga académica de los docentes.
		Capacidad de análisis para gestionar proyectos	13. ¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, experiencia en voluntariado o servicio social y planeación estratégica, entre otras?	29	72.5	11	27.5	40	100	La mayoría de los encuestados consideran que en su formación académica si se ha incluido la práctica profesional en áreas de gestión de proyectos, trabajo en equipo y planeación estratégica y sostienen que son los docentes los que influyen en la manera como imparten las asignaturas, las investigaciones en equipo ayudaron a aplicar estos conocimientos. Las mismas actividades que se realizan dentro del salón de clase; hasta en las prácticas de las diferentes asignaturas que se realizan fuera de la universidad. Un mínimo porcentaje considera que no se incluye en la práctica profesional las áreas de gestión de proyectos, trabajo en equipo y planeación estratégica ya que la práctica profesional se desarrolla en cualquier institución educativa enfocándola en el desarrollo de habilidades docentes en el aula
	<b>COMUNICACION</b>	Capacidad de escuchar y de comunicar en forma oral y escrita	14. ¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión	30	75.0	10	25.0	40	100	En casi todas las asignaturas se efectuaba ese tipo de prácticas, el cual facilitó las actividades que se trabajan en equipo y a la vez se exponen, esto contribuye al desarrollar las habilidades de expresión y comunicación Aunque eso se desarrolla individualmente en la familia y

			y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?							en el entorno y con un buen docente de lenguaje y comunicación educativa, otras habilidades se van adquiriendo con la experiencia. Las prácticas educativas realizadas y las exposiciones de alguna manera contribuyen al desarrollo de estas habilidades. En el campo de trabajo y se van perfeccionando. Hay otros elementos importantes que se deben recalcar y fomentar por ejemplo el trabajo en equipo la solidaridad, las buenas relaciones entre compañeros.
	<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo	15. ¿Consideras que en tu formación académica has desarrollado las actitudes personales para incorporarte al campo laboral, tales como: capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?	30	75.0	10	25.0	40	100	Se puede afirmar que el mayor porcentaje de la población durante la formación académica si desarrolló las actitudes personales para incorporarse al campo laboral, tales como: la capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo porque hay conocimientos básicos sobre administración educativa, aunque se adquiere solo la teoría, pero la práctica se desarrolla con la experiencia profesional. Pero no suelen aplicarse. Pero no solo es cuestión de actitud; sino también de un alto grado conocimientos básicos y necesarios para el logro una educación significativa. Ya que son habilidades que se desarrollan al poner en práctica el liderazgo. Se trabajó bastante en equipo y psicología. Puesto que debe haber organización para trabajar en equipo.

### TABLA ESTADISTICA DE DATOS SOBRE EVALUACION DE PROYECTOS

Nº	Preguntas	SI	%	NO	%	Total	
						Suje- - tos	%
16.	¿Considera usted que el graduado tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?	28	70.0	12	30.0	40	100
17	¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos?	14	35.0	26	65.0	40	100
18	¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?	11	27.5	29	72.5	40	100
19	¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no hayan sido incluidos en su formación académica?	18	45.0	22	55.0	40	100
20	¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral?	22	55.0	18	45.0	40	100
TOTALES		93	232.5	107	267.5	200	500

## HIPOTESIS ESPECÍFICA DE EVALUACION DE PROYECTOS

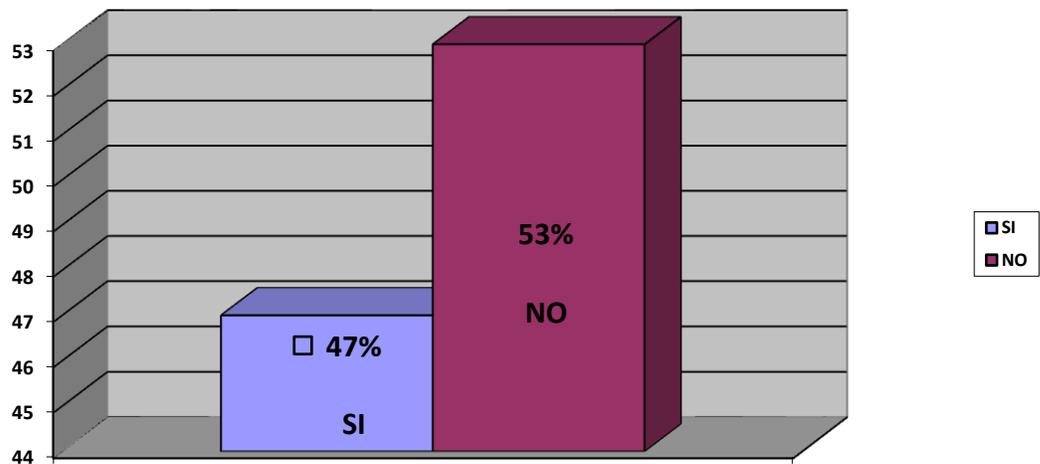
El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas.

$$P = \frac{X}{\sum X} \cdot 100$$

$$P = \frac{93 \times 100}{200} = 47\% \quad \text{SI}$$

$$P = \frac{107 \times 100}{200} = 53\% \quad \text{NO}$$

Gráfica de la Hipótesis específica Evaluación de Proyectos



Al analizar los resultados de la Hipótesis Especifica 2, encontramos que del 100% de la población encuestada, el 47% respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas”; mientras que el 53% restante de la población respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de proyectos educativos, no responde a las exigencias que demandan las instituciones públicas y privadas, porque los graduados si tienen los conocimientos para la elaboración de proyectos educativos ya que se encuentran implícitos en el plan de la carrera en las materias de evaluación institucional, planeamiento institucional, práctica Educativa y Pedagogía social que son las que más están relacionadas y las que brindaron los conocimientos necesarios sobre proyectos educativos, pero que no logran ponerse en práctica.

Objetivo específico 2 Verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.						Hipótesis específica 1 El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas.				
VARIABLE	INDICADOR	COMPETENCIA	PREGUNTA	SI	%	N	%	TOTAL		ANALISIS
								SUJETOS	%	
EVALUACION DE PROYECTOS	TIPOS DE PROYECTOS	Conocimientos de proyectos	16. ¿Considera usted que el graduado tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?	28	70.0	12	30.0	40	100	El 70% de la población considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tiene conocimientos para la elaboración de proyectos educativos ya que dichos conocimientos si se encuentran implícitos en el plan de la carrera en las materias de evaluación institucional, planeamiento institucional, práctica Educativa y Pedagogía social que son las que más están relacionadas y las que brindaron los conocimientos necesarios sobre proyectos educativos, pero que no logran ponerse en práctica. De hecho en varias asignaturas, durante la formación académica se elaboran varios proyectos educativos, que sirvieron como ensayos, a lo largo de la carrera se enfatizan los pasos necesarios para desarrollarlos, estos conocimientos básicos y se especializa en el área. Si hay conocimientos básicos, pero la práctica es lo mejor.
		Habilidad para la evaluación de distintos tipos de proyectos	17. ¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos Tipos de proyectos?	14	35.0	26	65.0	40	100	El 35.0% considera que el plan de estudio si llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos porque si posee los conocimientos elementales efectuarlo, además, se cuenta con los programas de evaluación con los contenidos sobre los tipos de proyectos.

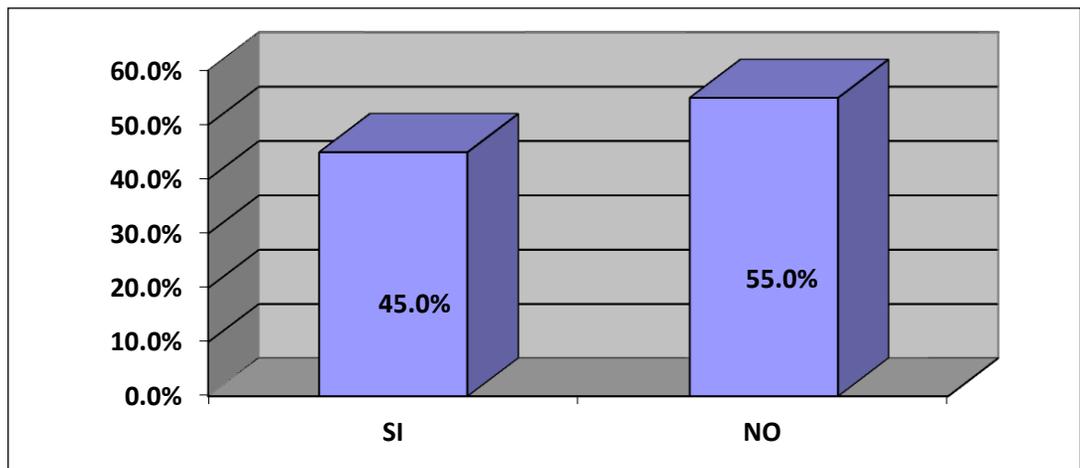
	<b>METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	Capacidad para elaborar y aplicar diferentes métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos	18. ¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?	11	27.5	29	72.5	40	100	El 27.5% manifiesta que solamente en las actividades que se desarrolló en el programa curricular de la materia de evaluación institucional realizaron un proyecto de creación de una ONG. Rubricas de desempeño grupal e individual; así como instrumentos de evaluación (auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación). Además, se elaboran instrumentos para dar seguimiento y posterior evaluación del proyecto. El 72.5% manifiesta que no ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos ya que no se le ha presentado una oportunidad para hacerlo, no en el desempeño laboral
		Conocimiento de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos	19. ¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que hayan sido incluidos en su formación académica?	18	45.0	22	55.0	40	100	El 45.0% de la población ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no fueron incluidos durante su formación, tomando en cuenta que esta población labora en instituciones privadas y que estos tienen sus propios métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos. El 55.0% no ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos ya que hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, en el ejercicio de la docencia solamente se realiza técnicas de evaluación para las diferentes actividades de los alumnos. Y otros no han laborado en esta área, y no todas fueron estudiadas

			20. ¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral?	22	55.0	18	45.0	40	100	El 55.0% considera que si ha logrado el dominio de los métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral, y que con la práctica se logran perfeccionar esas técnicas y que vienen otras sustituyendo las anteriores. El 45.0% considera que no adquirió el dominio de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral por los siguientes motivos: porque hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, porque su campo laboral no se lo ha permitido,
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	------	----	------	----	-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.4 Resultados de la investigación

1. ¿Considera usted que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesarios de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas?

CATEGORIA	F	%
SI	18	45.0%
NO	22	55.0%
TOTAL	40	100.0%%

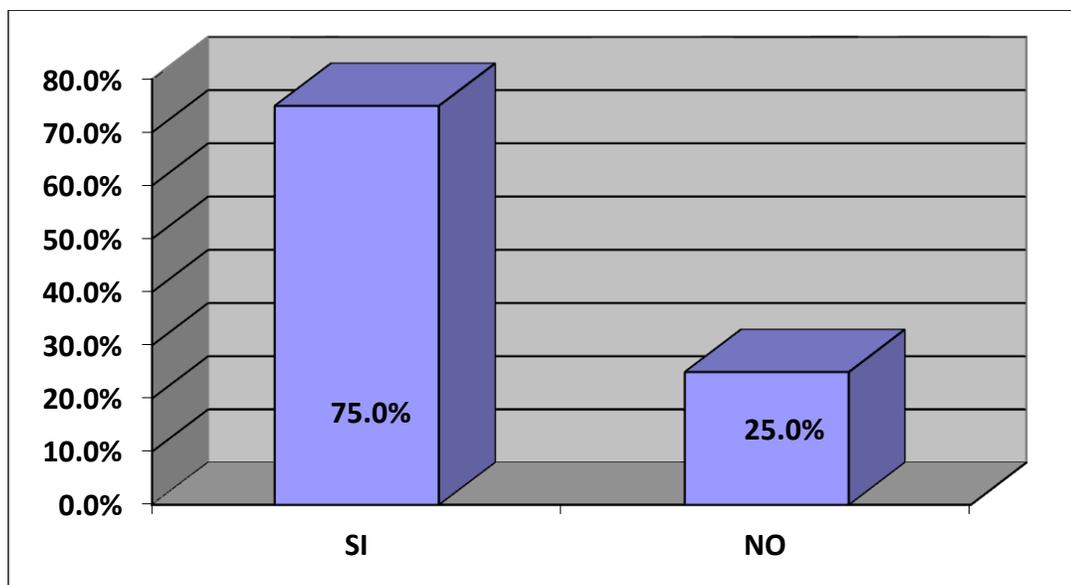


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada, el 45.0% si considera que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesarios de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas; el 55.0% considera que no adquirió los conocimientos de los manuales

ANALISIS: las actividades curriculares que se elaboran como las planificaciones didáctica, además en la materia de planeamiento institucional y administración educativa se realizan investigaciones sobre el PEA, PCC, Y PEI. Además, se enseñó a hacer y cómo llenar una carta didáctica, también en qué consiste el PEI, PCC, quienes participan en su elaboración. Que a los estudiantes se les proporcionan los conocimientos básicos; de los cuales se derivan particularidades que complementan cada uno de ellos. Dichos conocimientos se ven afectados por varios factores, porque no se comprendió que son los manuales educativos o porque los conocimientos en esta área son mínimos.

2. ¿Los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos?

CATEGORIA	F	%
SI	30	75.0%
NO	10	25.0%
TOTAL	40	100.0%

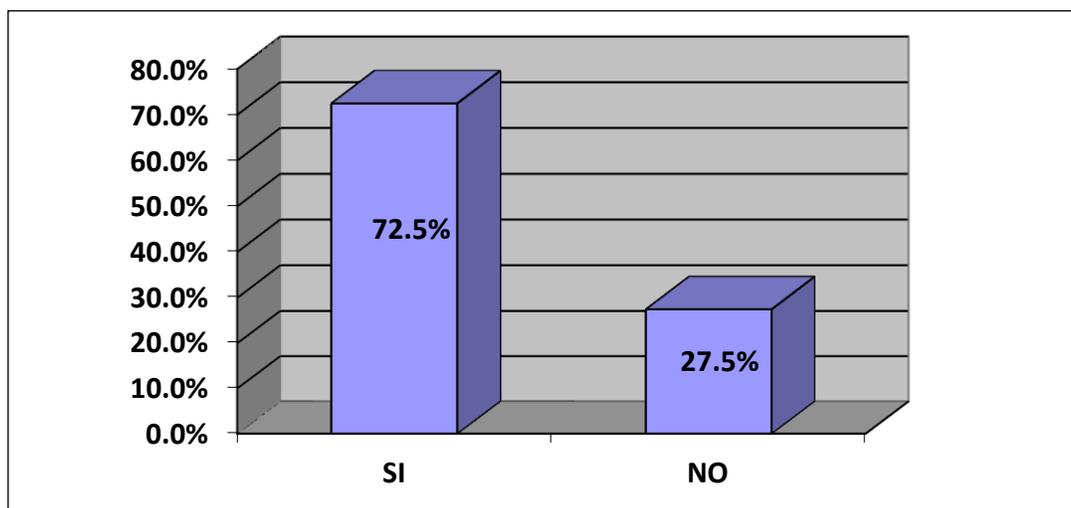


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 75.0% respondió que Los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos; y el 25.0% de la población restante respondió que los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación no tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos.

**ANALISIS:** se puede afirmar que la población manifiesta que si durante su formación académica si adquirió los conocimientos básico para aplicar los manuales educativos en el campo laboral, pero que esa habilidad se fortalece en el campo laboral. Sin embargo pocos son los que consideran que no adquirieron los conocimientos básicos con respecto a la aplicación de los manuales y que fue durante experiencia laboral que obtuvieron esa habilidad

3. ¿Considera que en su formación profesional adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución?

CATEGORIA	F	%
SI	29	72.5%
NO	11	27.5%
TOTAL	40	100.0%

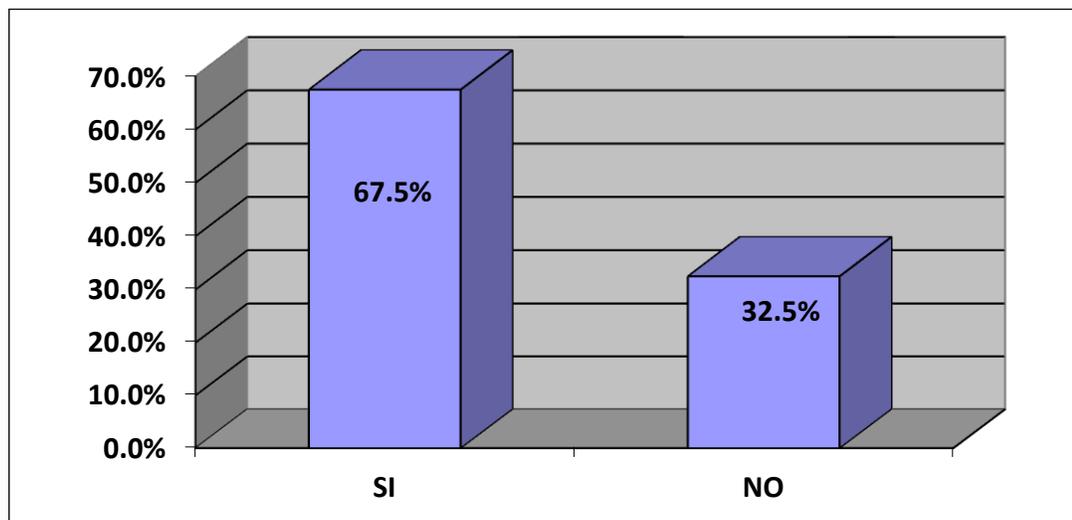


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada, el 72.5% considera que en su formación profesional si adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución; y, el 27.5% considera que no adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución.

**ANALISIS:** En la materia de administración, planeamiento institucional se realizan investigaciones acerca de manuales educativos en proyectos en las instituciones. Dichos conocimientos se vuelven necesarios y se van perfeccionando con la práctica, así como también dependerá de la importancia que la institución le da a los manuales educativos. Sin embargo es necesario que se profundice más, que se elaboraren y que sean evaluados ya que algunos conocimientos se adquieren en la práctica y en el campo de acción propiamente dicho, ya que así se desarrolla la habilidad de formular manuales educativos con el fin de apoyar a la institución educativa, pero muchas veces en las instituciones educativas solo se practica la docencia

4. ¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategia en las instituciones?

<b>CATEGORIA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	27	67.5%
NO	13	32.5%
TOTAL	40	100.0%

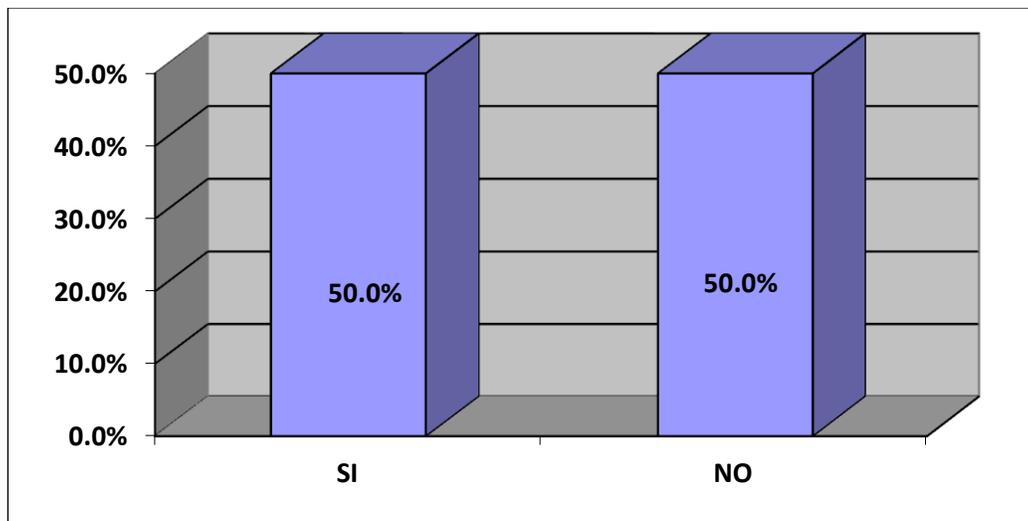


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 67.5% considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategias en las instituciones; y el 32.5% considera que no tienen el conocimiento de los lineamientos para la aplicación.

**ANALISIS:** Si, Algunos conocimientos ya que en la materia de planeamiento se realizan proyectos como elaborar estrategias en beneficio para las instituciones. Se enseña durante la formación académica las leyes que rigen a la educación pero a la vez esa información pero no está a la mano. Y por eso los licenciados en educación pueden desempeñarse en diferentes áreas educativas; porque son preparados con estrategias metodológicas que favorecen los procesos educativos en una determinada institución.

- 5 ¿Considera que el Plan de Estudio contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales competentes en el área de planificación educativa?

CATEGORIA	F	%
SI	20	50.0%
NO	20	50.0%
TOTAL	40	100.0%

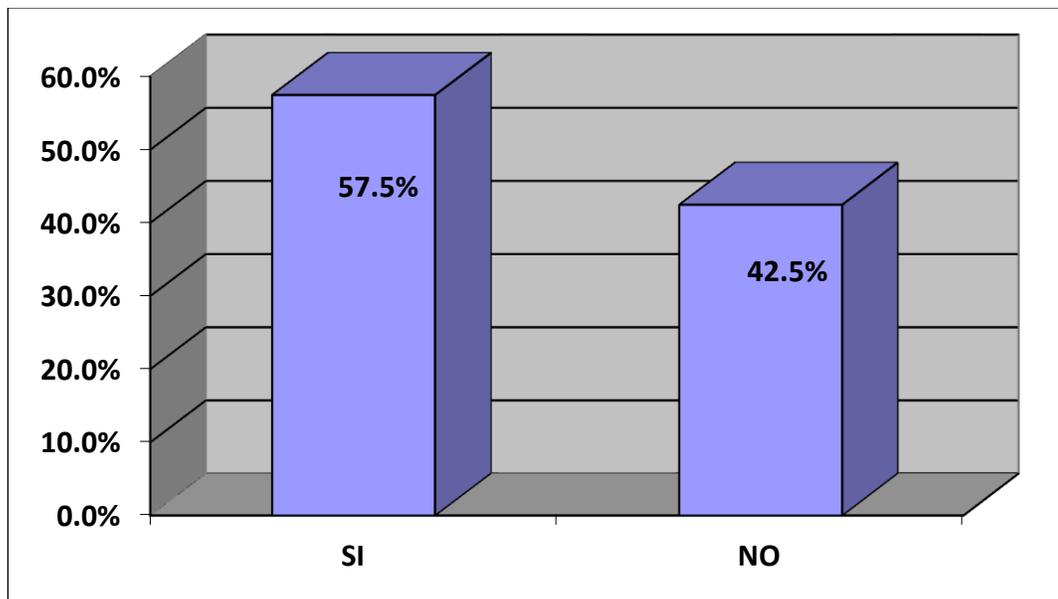


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada considera que el Plan de Estudio si contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales competentes en el área de planificación educativa; el otro 50.0% considera que el plan de estudio no contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales competentes en el área de la planificación educativa.

**ANALISIS:** La demanda de estudiantes y egresados es mucho para poner en práctica los conocimientos adquiridos en un empleo relacionado con la carrera. Pero depende del enfoque que cada docente le dé al momento de desarrollar cada asignatura. Hay que renovar el plan de estudios pues cada vez hay mayor demanda de conocimientos nuevos. Faltan varias áreas de formación y consolidar las que ya están en el plan de estudio, o que se impartan de mejor manera, más actualizada, es el plan 1998 y estamos en el 2015 en la actualidad han salido leyes que no se estudian y son fundamentales.

6 ¿Según los conocimientos adquiridos sobre planificación considera que han sido congruentes en su desempeño laboral?

CATEGORIA	F	%
SI	23	57.5%
NO	17	42.5%
TOTAL	40	100%

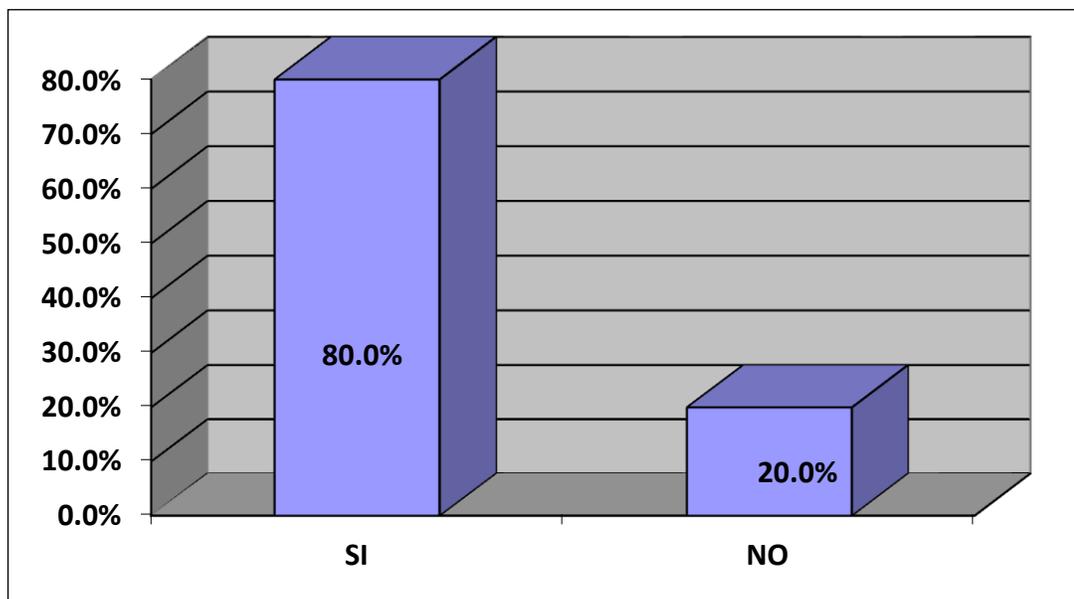


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada el 57.5% considera que los conocimientos adquiridos sobre la planificación han sido congruentes en su desempeño laboral; el 42.5% considera que los conocimientos adquiridos sobre planificación no han sido congruentes en su desempeño laboral

ANALISIS: Los conocimientos adquiridos sobre planificación solamente son congruentes durante el proceso de formación ya que El Sistema Educativo Nacional se enfrenta a las exigencias de una sociedad modernizada, siendo clara la necesidad de innovación, cada institución tiene su forma de planificar según su filosofía, y según la realidad social.

7 ¿Considera usted que los conocimientos adquiridos en la Planificación Educativa durante su formación profesional han sido de utilidad en su práctica laboral?

CATEGORIA	F	%
SI	32	80.0%
NO	8	20.0%
TOTAL	40	100%

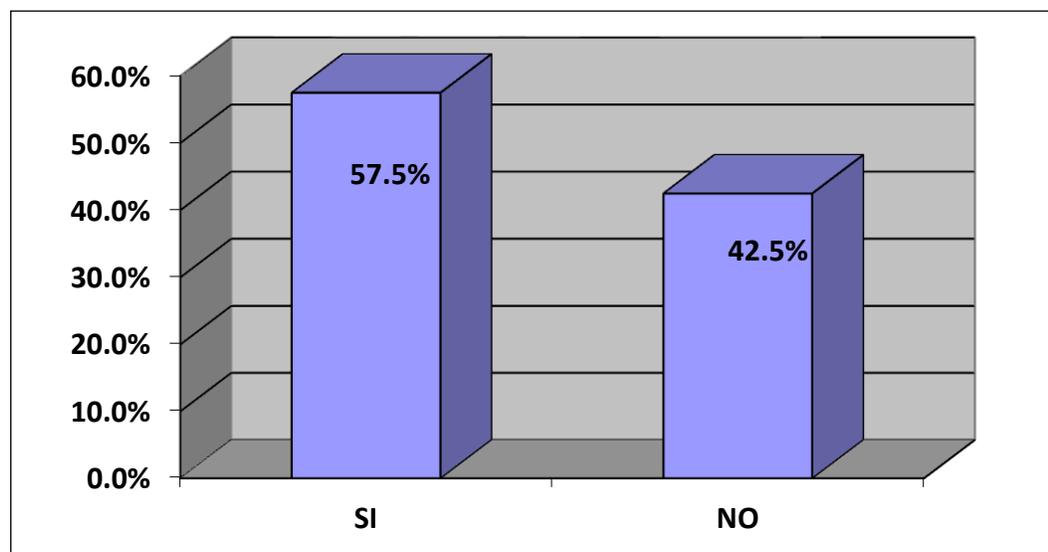


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada, el 80.0% considera que los conocimientos adquiridos en la Planificación Educativa durante su formación profesional si han sido de utilidad en su práctica laboral; y el 20.0% considera que no han sido de utilidad en su práctica laboral.

ANALISIS: Se puede afirmar que un gran porcentaje pone en práctica los conocimientos adquiridos en planificación educativa y han sido de gran utilidad ya que estos conocimientos son fundamentales para que una institución educativa funcione pues son reglamentos que exige el MINED. Se imparten los conocimientos necesarios para que al ejecutar un trabajo sea de la mejor manera contando con algún dominio y sobre todo liderazgo. Sin embargo en el campo de trabajo es muy diferente

8 ¿Considera usted que durante la formación académica logro el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?

CATEGORIA	F	%
SI	23	57.5%
NO	17	42.5%
TOTAL	40	100%

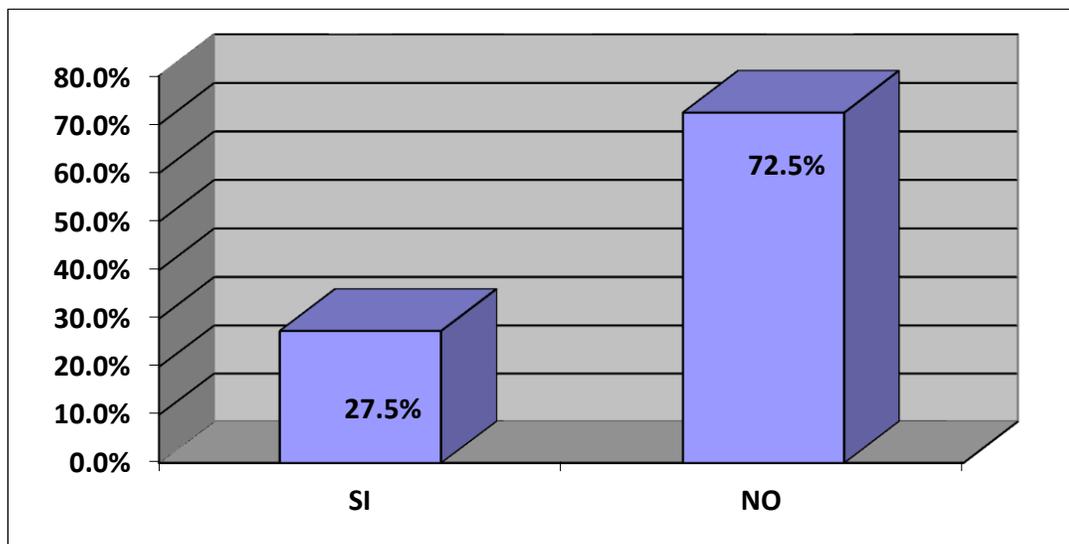


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuesta el 57.5% considera que durante la formación académica si logro el dominio y el desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral; y el 42.5% considera que no logró el dominio y el desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral.

**ANALISIS:** Los conocimientos adquiridos han sido fundamentales para tener el control y la capacidad de liderazgo en el desempeño laboral, el docente tiene que manejar un buen liderazgo, sino es líder no sabrá como incidir positivamente en el estudiante. Muchas veces se tiene que verificarlo a través de la práctica. Algunos conocimientos se van adquiriendo, pero la mayoría se logra ya en el área de trabajo y también depende de la personalidad y características. Durante la formación académica se puede aprender algunas técnicas o conocimientos que serán base en un futuro para ello; pero solo se puede experimentar desempeñándose como tal.

9 ¿Ha propuesto usted en su área de trabajo algún diseño de planificación que contribuya a la innovación de la institución?

CATEGORIA	F	%
SI	11	27.5%
NO	29	72.5%
TOTAL	40	100%

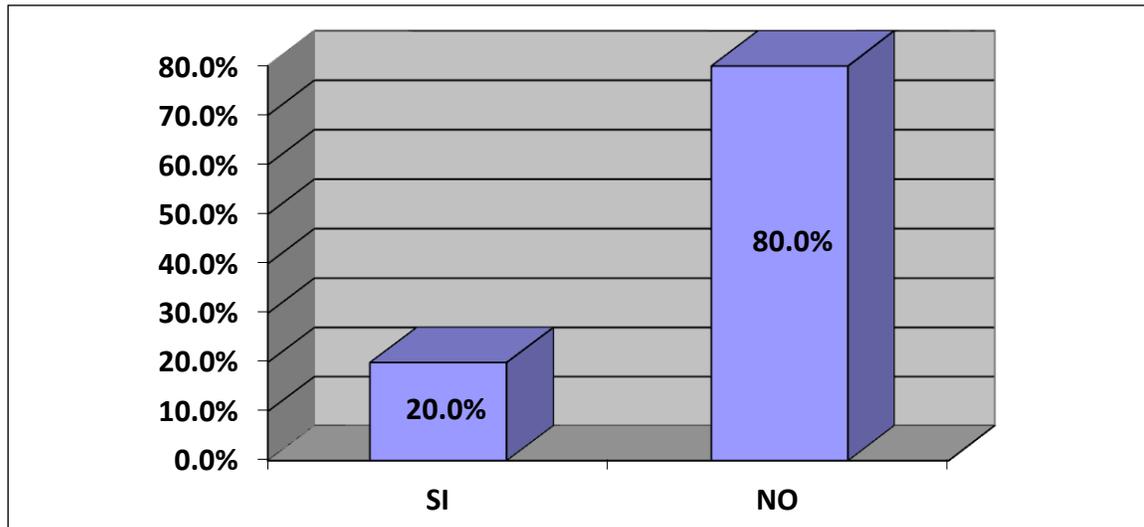


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada, el 27.5% si ha propuesto algún diseño de planificación en su área de trabajo que contribuya a la innovación de la institución; el 72.5%, no ha propuesto algún diseño de planificación que contribuya a la innovación de la institución.

**ANALISIS:** El mayor porcentaje de la población manifiesta que no ha propuesto algún modelo de planificación en su área de trabajo, ya que estos ya están establecidos en cada institución, o que no se les ha presentado la oportunidad de hacerlo Pocos son los que han contribuido a la planeación estratégica, elaboración de proyectos y al manejo de procesos de formación formal y no formal. Sobre todo en el plan de riesgo para emergencia como terremotos incendios, hemorragias, heridas, entre otros más. Cada vez que planifican surgen nuevos conocimientos con el equipo de trabajo.

10 ¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas?

CATEGORIA	F	%
SI	8	20.0%
NO	32	80.0%
TOTAL	40	100%

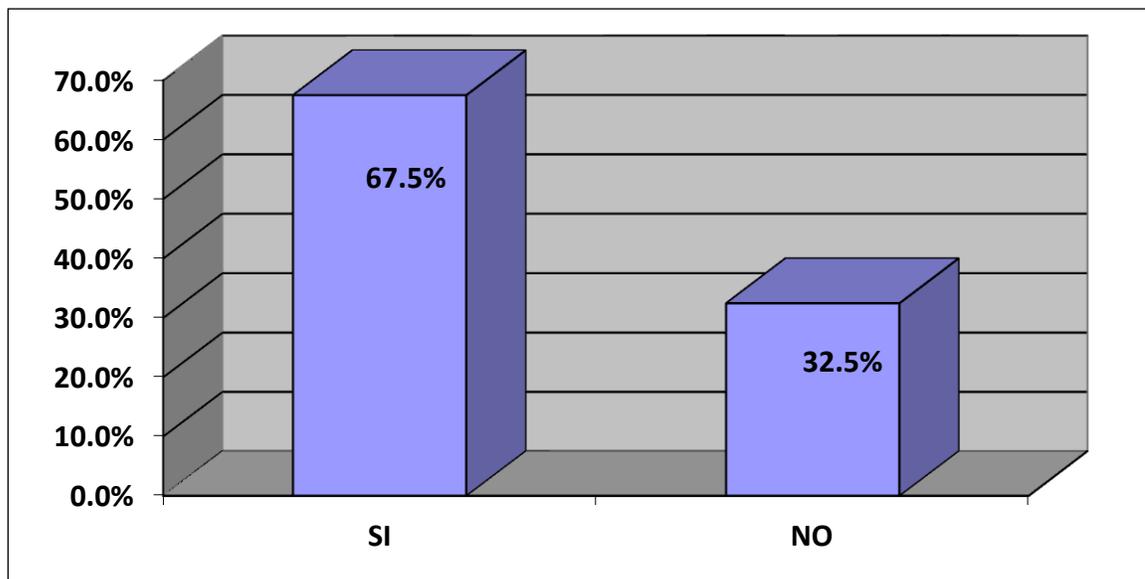


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuesta el 20.0% si ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas; y el 80.0% no ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas.

**ANALISIS:** Se puede afirmar que los graduados en ciencias de la educación poseen el conocimiento acerca de la elaboración de los programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas y su desarrollo, sin embargo no tienen la oportunidad de haber participado en ellas, porque algunos manifiestan que hay personal idóneo para esa actividad y son ellos los participantes en de esos programas de formación docente.

11 ¿Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación?

CATEGORIA	F	%
SI	27	67.5%
NO	13	32.5%
TOTAL	40	100%

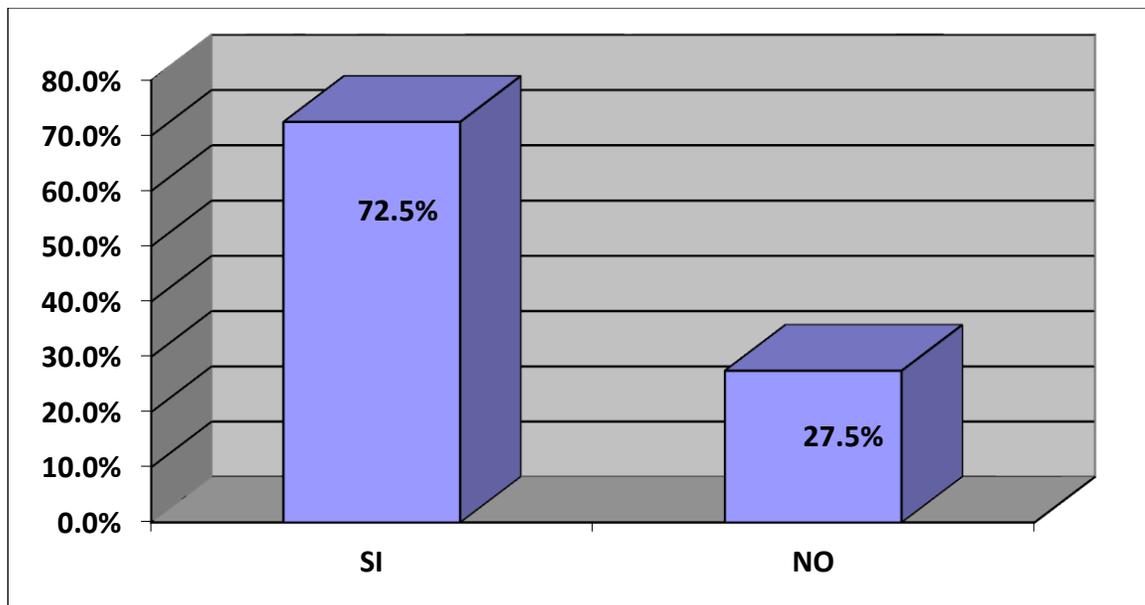


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada, el 67.5% si sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación, y el 32.5% no sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación.

ANALISIS: En el plan de estudio de la carrera están las materias que fortalecen esas áreas curriculares y la realización de investigaciones y proyectos que ayudan a adquirir esos conocimientos tanto teórico como prácticos. Se efectúa todos los años en el área de trabajo. De todo esto tiene que ver el interés que tenga en el trabajo y las demandas que se vayan presentando a en el trabajo.

12 ¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?

CATEGORIA	F	%
SI	29	72.5%
NO	11	27.5%
TOTAL	40	100%

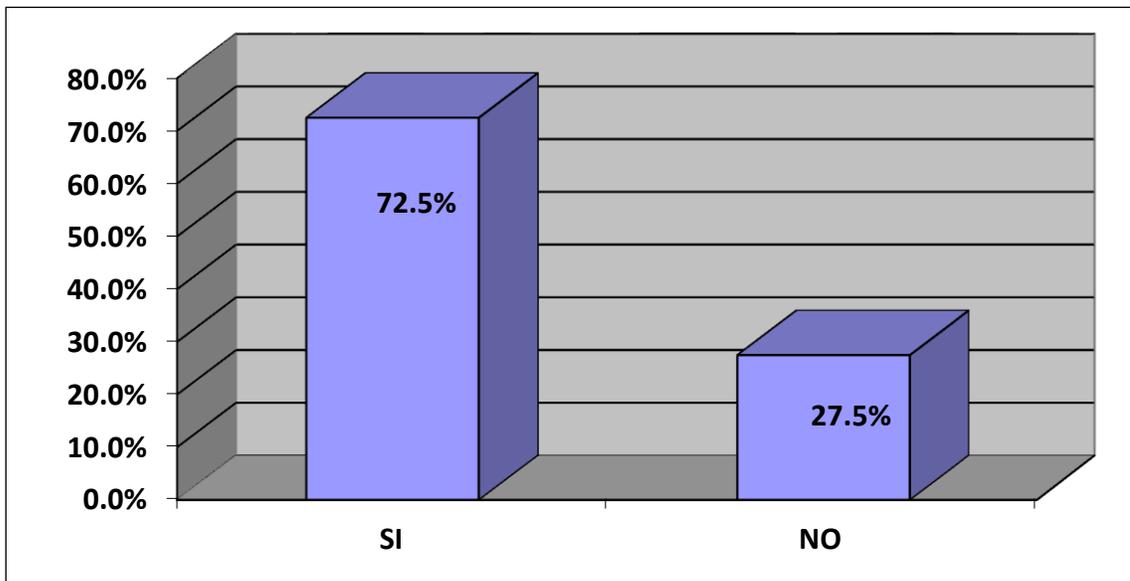


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 72.5% considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tienen los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos; el 27.5% considera que no tienen los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos.

**ANALISIS:** Se puede afirmar que el graduado en ciencias de la educación si tiene los conocimientos básicos para la gestión de proyectos educativos porque dentro del plan de estudio están las materias de administración educativa, planeamiento institucional y evaluación institucional que son las materias donde se adquieren los conocimientos necesarios sobre gestión de proyectos y se fortalecen esos conocimientos en la práctica, aunque no son suficientes, ya que depende de la iniciativa de cada persona.

13. ¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, y planeación estratégica, entre otras?

CATEGORIA	F	%
SI	29	72.5%
NO	11	27.5%
TOTAL	40	100%

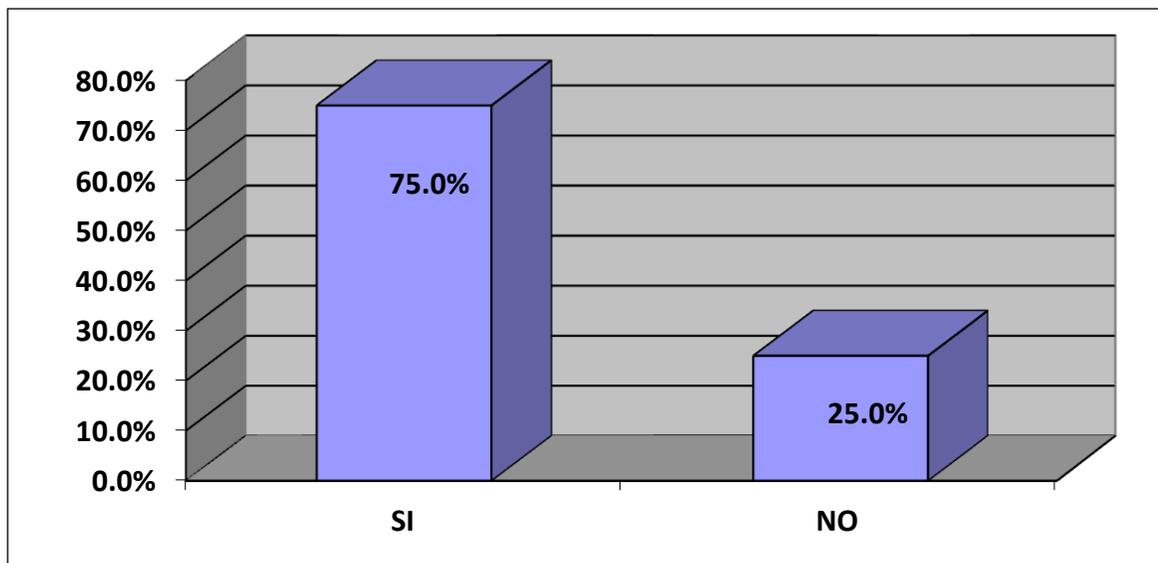


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 72.5% considera que en su formación académica si se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, y planeación estratégica, entre otras; y el 27.5% considera que no se ha incluido la práctica profesional en área como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, y planeación estratégica.

**ANALISIS:** La mayoría de los encuestados consideran que en su formación académica si se ha incluido la práctica profesional en áreas de gestión de proyectos, trabajo en equipo y planeación estratégica y sostienen que son los docentes los que influyen en la manera como imparten las asignaturas, las investigaciones en equipo ayudaron a aplicar estos conocimientos. Las mismas actividades que se realizan dentro del salón de clase; hasta en las prácticas de las diferentes asignaturas que se realizan fuera de la universidad.

14 ¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?

CATEGORIA	F	%
SI	30	75.0%
NO	10	25.0%
TOTAL	40	100%

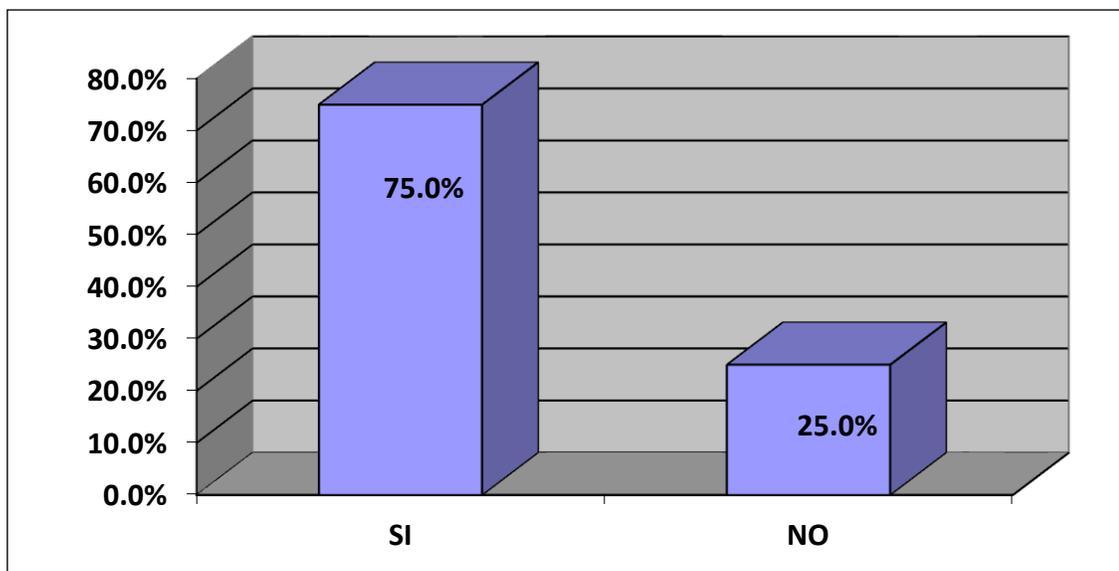


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada, el 75.0% considera que durante su formación académica si desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilita su desempeño en el campo laboral, el 25.0% considera que no desarrollo habilidades de expresión y comunicación que le facilitan su desempeño en el campo laboral.

**ANALISIS:** En casi todas las asignaturas se efectuaba ese tipo de prácticas, el cual facilitó las actividades que se trabajan en equipo y a la vez se exponen, esto contribuye al desarrollar las habilidades de expresión y comunicación. Aunque eso se desarrolla individualmente en la familia y en el entorno y con un buen docente de lenguaje y comunicación educativa, otras habilidades se van adquiriendo con la experiencia. Las prácticas educativas realizadas y las exposiciones de alguna manera contribuyen al desarrollo de estas habilidades. En el campo de trabajo y se van perfeccionando.

15 ¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló las actitudes personales para incorporarse al campo laboral, tales como: la capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?

CATEGORIA	F	%
SI	30	75.0%
NO	10	25.0%
TOTAL	40	100%

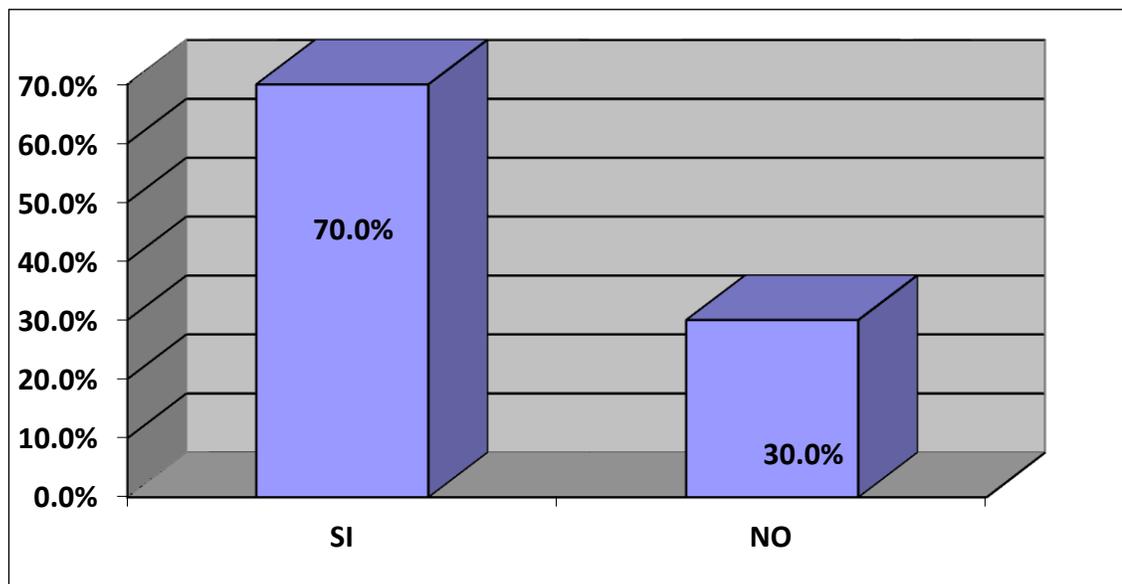


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada el 75.0% considera que durante su formación académica si desarrolló las actitudes personales para incorporarse al campo laboral, tales como: la capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo; el 25.0% considera que no desarrollo las actitudes personales para incorporarse al campo laboral.

ANALISIS: Se puede afirmar que el mayor porcentaje de la población durante la formación académica si desarrolló las actitudes personales para incorporarse al campo laboral, tales como: la capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo porque hay conocimientos básicos sobre administración educativa, aunque se adquiere solo la teoría, pero la práctica se desarrolla con la experiencia profesional. Pero no suelen aplicarse. Pero no solo es cuestión de actitud; sino también de un alto grado conocimientos básicos y necesarios para el logro una educación significativa.

16 ¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?

CATEGORIA	F	%
SI	28	70.0%
NO	12	30.0%
TOTAL	40	100%

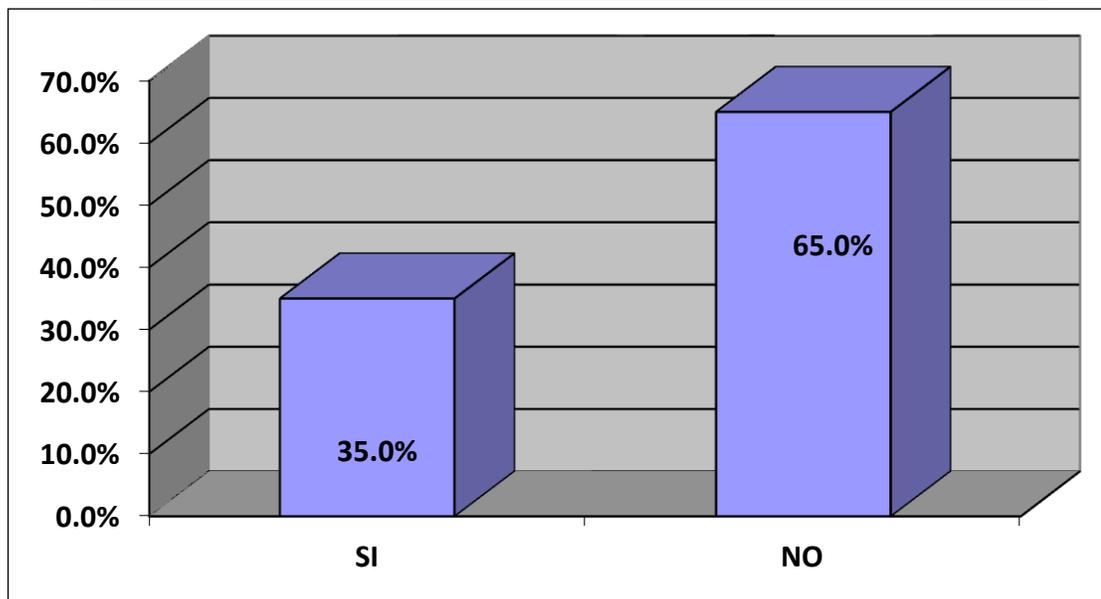


INTERPRETACION: Del 100.0% de la población encuestada el 70.0% considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos; el 30.0% considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación no tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos.

ANALISIS: El 70% de la población considera que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tiene conocimientos para la elaboración de proyectos educativos ya que dichos conocimientos si se encuentran implícitos en el plan de la carrera en las materias de evaluación institucional, planeamiento institucional, práctica Educativa y Pedagogía social que son las que más están relacionadas y las que brindaron los conocimientos necesarios sobre proyectos educativos, pero que no logran ponerse en práctica.

17 ¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos?

CATEGORIA	F	%
SI	14	35.0%
NO	26	65.0%
TOTAL	40	100%

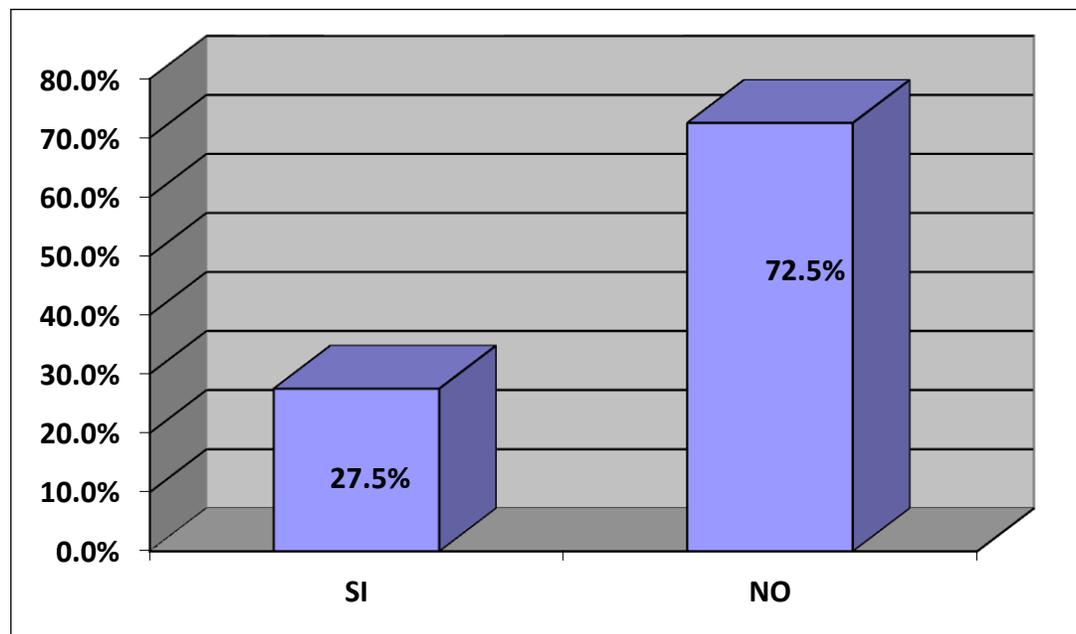


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 35.0% considera que el plan de estudio de la carrera si llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos; el 65% considera que el plan de estudio de la carrera no llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos.

**ANALISIS:** El 35.0% considera que el plan de estudio si llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos porque si posee los conocimientos elementales efectuarlo, además, se cuenta con los programas de evaluación con los contenidos sobre los tipos de proyectos.

18 ¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?

CATEGORIA	F	%
SI	11	27.5%
NO	29	72.5%
TOTAL	40	100%

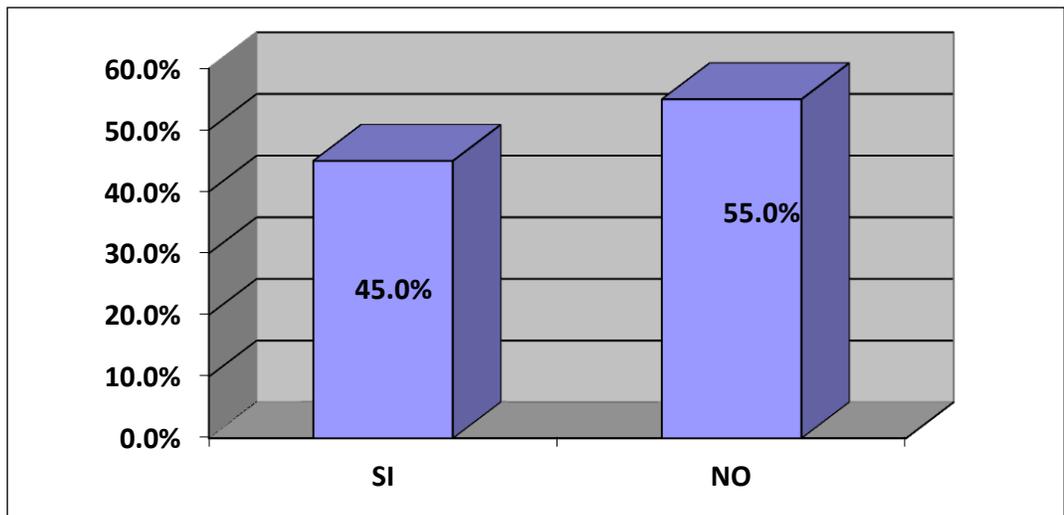


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 27.5% si ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos; el 75.5% no ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos.

**ANALISIS:** El 27.5% manifiesta que solamente en las actividades que se desarrolló en el programa curricular de la materia de evaluación institucional realizaron un proyecto de creación de una ONG. Rubricas de desempeño grupal e individual; así como instrumentos de evaluación (auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación). Además, se elaboran instrumentos para dar seguimiento y posterior evaluación del proyecto. El 72.5% manifiesta que no ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos ya que no se le ha presentado una oportunidad para hacerlo, no en el desempeño laboral.

19 ¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no hayan sido incluidos en su formación académica?

CATEGORIA	F	%
SI	18	45.0%
NO	22	55.0%
TOTAL	40	100%

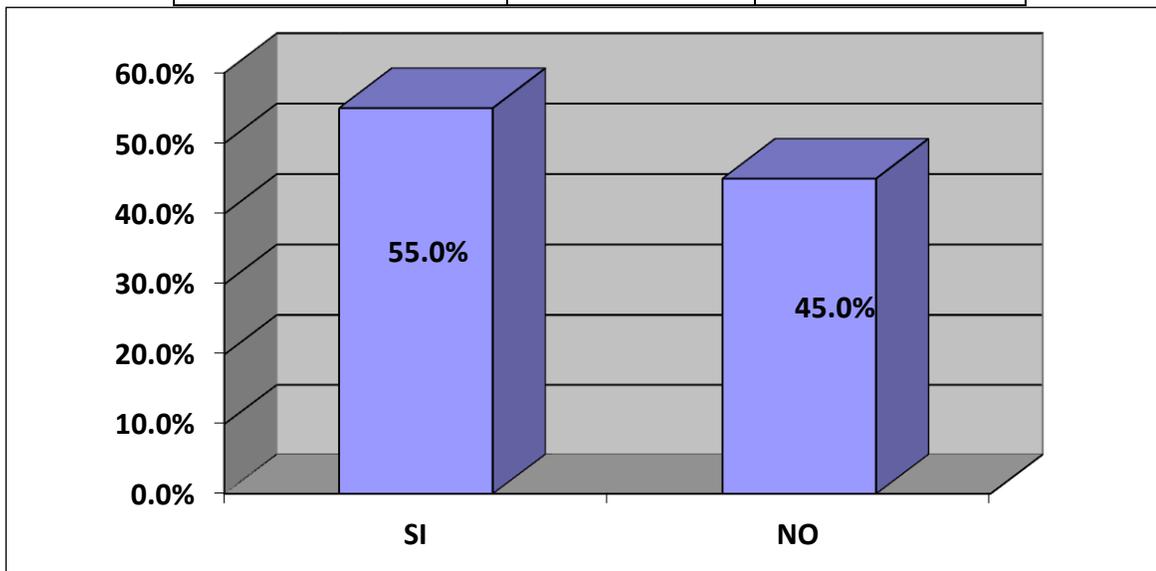


**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 45.0% si ha conocido en el campo laboral otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no fueron incluidos en su formación académica; el 55.0% no ha conocido en el campo laboral otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no fueron incluidos en su formación académica.

**ANALISIS:** El 45.0% de la población ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no fueron incluidos durante su formación, tomando en cuenta que esta población labora en instituciones privadas y que estos tienen sus propios métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos. El 55.0% no ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos ya que hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, en el ejercicio de la docencia solamente se realiza técnicas de evaluación.

20 ¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral?

CATEGORIA	F	%
SI	22	55.0%
NO	18	45.0%
TOTAL	40	100%



**INTERPRETACION:** Del 100.0% de la población encuestada el 55.0% considera que si ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral; y, el 45.0% considera que no ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral.

**ANALISIS:** El 55.0% considera que si ha logrado el dominio de los métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral, y que con la práctica se logran perfeccionar esas técnicas y que vienen otras sustituyendo las anteriores. El 45.0% considera que no adquirió el dominio de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral por los siguientes motivos: porque hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, porque su campo laboral no se lo ha permitido, No, tendría que verificarlo en la práctica, que se necesita más profundidad en estas áreas, lo cual implicaría reformar el plan de estudio de la carrera.

#### 4.5 CUADRO LOGICO DE RESULTADOS

OBJETIVOS	HIPOTESIS	TEORIA	RESULTADOS-	CONCLUSIONES
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	La Educación Basada en Competencias responde a un modelo económico, y que ha evolucionado durante los años 80' como respuesta a la crisis económica de la época que exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueve un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, la demanda de información tecnológica, del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de los conocimientos de la época, de servir, de interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una organización de los programas existentes y procesos que ayuden a construir competencias que no solo respondan a la educación, sino que al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma sociedad <i>(Educación Basada en Competencias, Yolanda Argudin.13)</i>	Al analizar los resultados de la Hipótesis General, se afirma que del 100% de la población encuestada el 53% respondió que "El nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas". Y el 43% de la población dice que el nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos no son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas,	Los estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si reciben los conocimientos básicos sobre Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, pero que no son puestos en práctica en su totalidad. Algunas de las actividades del Diseño Administrativo son: la elaboración de Manuales Administrativos, Planificación Educativa y Liderazgo, que las instituciones Educativas requieren y que los graduados poseen con un nivel de competencias pertinentes a las exigencias según su filosofía y la realidad concreta de la sociedad
Conocer el nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador, desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013"	El nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, son pertinentes a las exigencias educativas de las Instituciones Educativas Publicas y Privadas. Años 2012 y 2013"			
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESECIFICAS</b>	El educador debe poseer el conocimiento acerca de la elaboración de los programas de formación docente Capacidad de escuchar y de comunicar en forma oral y escrita, Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa, conocimientos básicos y Capacidad de análisis para gestionar proyectos. <i>(McGraw-Hill Interamericana, 2001,; «Administración Una Perspectiva</i>	Al analizar los resultados se afirma que del 100% de la población encuestada, el 64% respondió que "El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas, y el 36% de la población manifiesta que El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en	Según las personas encuestadas, existe personal idóneo en su lugar de trabajo para la elaboración de programas y son ellos los participantes en de esos programas de formación docente y hay elementos esenciales, que varían de acuerdo al tipo de instrumento que se quiera elaborar o evaluar; sin embargo las planificaciones didácticas (general, de unidad, de clase) las rubricas y tipos de evaluación (auto, co y hetero evaluación) son elaboradas por ellos mismos, ya que estos poseen el conocimiento acerca de la elaboración de los programas de
Determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas.	El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas			

		<p><i>Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14)</i></p>	<p>Ciencias de la Educación no responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas las rubricas y tipos de evaluación (auto, co y hetero evaluación).</p>	<p>formación docente Capacidad de escuchar y de comunicar en forma oral y escrita, Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa, conocimientos básicos y Capacidad de análisis para gestionar proyectos. la mayor parte de graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación no tienen la oportunidad de laborar en dichas áreas, y así poner en práctica los conocimientos adquiridos porque se limitan solamente a dar clases en instituciones privadas.</p>
<p>Verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas</p>	<p>El Licenciado en Ciencias de la Educación, a través de la formación teórica recibida en Administración y Supervisión de la Educación, y Evaluación Educativa, debe ser capaz de dominar los métodos y las técnicas de la investigación social, que pueda elaborar una propuesta de evaluación institucional, que sea capaz de planificar, evaluar y ejecutar proyectos educativos (<b>Ley General de la Educación. art. 66</b>)</p> <p>Todas las personas poseen ciertas características conductuales que no pueden ser evaluadas por un test, ya que sus conocimientos se ven reflejadas en la práctica laboral, sin embargo muchas personas se ven sometidas a desempeñar cargos en los cuales no poseen las habilidades suficientes para obtener un buen resultado. (Zarazúa, 2007)</p>	<p>Al analizar los resultados encontramos que del 100% de la población encuestada, el 47% respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas”; mientras que el 53% restante de la población respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de proyectos educativos, no responde a las exigencias que demandan las instituciones públicas y privadas.</p>	<p>Según la opinión de las personas encuestadas, los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tienen los conocimientos para la elaboración de proyectos educativos que se encuentran implícitos en el plan de estudio de la carrera en las materias de evaluación institucional, planeamiento institucional, práctica Educativa y Pedagogía social que son las que más están relacionadas y las que brindaron los conocimientos necesarios sobre proyectos educativos, pero que no logran ponerse en práctica. Sin embargo estos manifiestan que no han conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos, ya que solamente se encuentran en el ejercicio de la docencia, donde se realizan técnicas de evaluación para las diferentes actividades de los alumnos. Y otros graduados de la Licenciatura no han laborado en esta área. Ellos afirman que si se les impartió los conocimiento de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos durante su formación, y que con la práctica se logran perfeccionar. Los que no adquirieron el dominio de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral fue porque hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, porque su campo laboral no se lo ha permitido</p>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

-  Al analizar los resultados de la Hipótesis General, se afirma que del 100% de la población encuestada el 53% respondió que “El nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas”. Y el 43% de la población dice que el nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos no son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas. Los encuestados manifiestan que los estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si reciben los conocimientos básicos sobre Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, pero que no son puestos en práctica en su totalidad y que las instituciones Educativas requieren que los graduados poseen con un nivel de competencias pertinentes a las exigencias según su filosofía y la realidad concreta de la sociedad
-  Al analizar los resultados se afirma que del 100% de la población encuestada, el 64% respondió que “El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas, y el 36% de la población manifiesta que El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación no responde a la calidad del Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas. Según las personas encuestadas, existe personal idóneo en su lugar de trabajo para la elaboración de programas y son ellos los

participantes en de esos programas de formación docente y hay elementos esenciales, que varían de acuerdo al tipo de instrumento que se quiera elaborar o evaluar; sin embargo las planificaciones didácticas (general, de unidad, de clase) las rubricas y tipos de evaluación (auto, co y hetero evaluación) son elaboradas por ellos mismos, ya que poseen el conocimiento acerca de la elaboración de los programas de formación docente Capacidad de escuchar y de comunicar en forma oral y escrita, Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa, conocimientos básicos y Capacidad de análisis para gestionar proyectos



Al analizar los resultados encontramos que del 100% de la población encuestada, el 47% respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas”; mientras que el 53% restante de la población respondió que “El nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de proyectos educativos, no responde a las exigencias que demandan las instituciones públicas y privadas. Según la opinión de las personas encuestadas, los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación si tienen los conocimientos para la elaboración de proyectos educativos que se encuentran implícitos en el plan de estudio de la carrera en las materias de evaluación institucional, planeamiento institucional, práctica Educativa y Pedagogía social que son las que más están relacionadas y las que brindaron los conocimientos necesarios sobre proyectos educativos, pero que no logran ponerse en práctica. No han conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos, ya que solamente se encuentran en el ejercicio de la docencia, donde se realizan técnicas de

evaluación para las diferentes actividades de los alumnos y no han laborado en esta área. Ellos afirman que si se les impartió los conocimientos de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos durante su formación, y que con la práctica se logran perfeccionar. Los que no adquirieron el dominio de los métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral fue porque hasta el momento no se le ha presentado la oportunidad, porque su campo laboral no se lo ha permitido

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Dentro de estas competencias se logra el dominio, la capacidad de coordinar, organizar y desarrollar el liderazgo para su desempeño en el campo laboral, que son parte del Diseño Administrativo y la Evaluación de Proyectos. Se recomienda enfatizar bien en la práctica durante su formación, para que el alumno conozca y esté al día con la realidad educativa. Que se profundice más en las competencias ya mencionadas, y hacer un estudio sobre la realidad de las instituciones del país tanto en lo público como en lo privado
  
- ✚ La Licenciatura en Ciencias de la Educación se limita a ciertas áreas de la educación, es necesaria una revisión de pensum para la implementación de nuevas asignaturas que apoyen dichas áreas o implementar una especialización para que el graduado tenga más oportunidades dentro de las demandas de las instituciones. Esta especialización se debe enfocar en el Diseño Administrativo.
  
- ✚ En las actividades del programa curricular de la materia de Evaluación Institucional se realizan proyectos de creación de Instituciones Públicas

como Privadas, así como instrumentos de evaluación (auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación).

- ✚ Además, se recomienda elaborar instrumentos para dar seguimiento y Evaluación de estos Proyectos. Reforzar esta área con mayor conocimiento práctico.
- ✚ Y que los docentes se apeguen a la realidad salvadoreña, con los contenidos necesarios

## CAPITULO VI

### BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). Competitividad Y Gestión por Competencias Recuperado el 22 de febrero de 2009, del sitio Web X competencias Revista Técnica Virtual [http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#\\_ftn1](http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1)
- Andrade C., Rocío A. (2008): El enfoque por competencias en educación. Concyteg, Año 3, No 39.
- Anthony Dewees; Elizabet Evans; Carlos King. La educación básica y parvularia. Op. cit.. P. 222
- Anthony s; Elizabet Evans; Carlos King. La educación. P. 219
- Bachillerato, magisterio, formación de oficinista y formación de contador.
- Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS. Frankfurt/M. 1993. P. 45-46.
- Brs. Flores G, Navidad A, Revelo G, (2008) El Currículo de la Licenciatura en Ciencias de la Educación (plan 1998 de la UES) y su Competencia con la Demanda Sociocultural y Laboral Actual de la Sociedad Salvadoreña, Universidad de El Salvador, El Salvador
- Bunk, G. (2003). Competencias clave y tipologías: Bunk. En: Quezada, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. Recuperado el 16 de Agosto de 2009 del sitio Web GestioPolis.com comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Campaña de Alfabetización Integral 1981-1983. Adriana Puigrós. P. 27-32.
- Cariola, Leonor; Guzmán, José Luis. La educación media en El Salvador. P.279-334, en: Reimers, Fernando.(Coordinador del proyecto). P. P. 299.
- Castellano y otros. Op. cit. P. 82.
- Castellano, Juan Alberto y otros. Op. cit. P. 37.

- Centro Nacional Tuning Chile. (2007). Proyecto Tuning América Latina. Extraído el 08 de diciembre de 2009 de: [cimm.ucr.ac.cr/sitio2/simposios/.../Tuning%20América%20Latina.pdf](http://cimm.ucr.ac.cr/sitio2/simposios/.../Tuning%20América%20Latina.pdf) .
- Comunicación y Educación. José Gregorio Rodríguez
- Del libro: Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, (2005). McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4. Del libro: «Administración Una Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
- Departamento de Filosofía. "Metodología del conocimiento". Ediciones Quinto Sol. Academia de recursos de Cuba. S.A 1985
- Dirección de Unidades UPN, (2002) Prácticas Profesionales y Servicio Social, México, D.F
- Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P.1.
- Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P.5
- Educación de Adultos y Analfabetismo en El Salvador 1950-1990. Departamento de Planificación Educativa. MINED. Febrero 1993 (fotocopia) P. 3.
- Educación Basada en Competencias, Yolanda Argudin, Pág. 28, Ed. Trillas
- Educación Basada en Competencias, Yolanda Argudin.13
- Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P. 26.
- Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información. REVISTA DE LA CEPAL. Diciembre 2003

- EDUCO. Módulo para Capacitadores de Educadores de Parvularia. Ministerio de Educación 1989-1994. P. 13-14.
- El currículo de la educación superior para el desarrollo humano y social. Pag.91
- El número de escuelas primarias en lugar de ir en aumento desciende: de las 3,163 escuelas existentes en 1979, existían en 1984 2,186. Ver castellano, Juan Alberto y otros: Op. cit. P. 94.
- El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones...Óp. cit. P. 22.
- En 1985 el número de desplazados "llegaba a un total de 467,336 personas de las cuales 239,291 estaban en edad escolar". El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones... Op. cit. P. 28.
- En tres años los adultos obtienen el equivalente de estudios de los seis grados de primaria. Ver: El Salvador. Estudio prospectivo sobre escolarización, alfabetización y calidad de la educación UNESCO/PNUD San Salvador 1988. P. 26.
- Es necesario aclarar que la infraestructura y aulas escolares se hace diferencia entre local, centro, aula, grado y sección, por lo que se dificulta cuantificar su número real. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 36.
- Escobar, Mauricio; Machón, Rodolfo; López, Héctor. Educación técnica y vocacional. P. 335-418, en: Reimers.... P. 363-364.
- Esta estructura ha sufrido modificaciones. de 20 opciones existentes en 1968 han aumentado a 31.
- Esta meta se calculó tomando suponiendo que cada sección estaría integrada por 32 niños.
- Estudio realizado por FUSADES, citado por: "El Salvador: Indicadores de Educación, 1993. (Manuscrito).

- Evaluación curricular y evaluación de programas con fines de acreditación. Cercanías y desencuentros. Ángel Díaz Barriga. Pag.7.
- Evaluación de Instituciones de Educación Superior 2010-2011. Pag.10.
- Evolución y situación actual de la educación en América Latina. Op. cit. P. 425.
- Evolución y situación actual de la educación... Op. cit. en este texto se atribuye el cierre de escuelas a la saturación de maestros y a necesidad de preparación de los maestros de acuerdo a la Reforma Educativa. P. 432.
- Existían dos centros Normales, uno de varones y otro para mujeres "Escuela Normal España
- Fernando Reimers. La formación de los recursos humanos P. 47-105, en: Reimers, Fernando (Coordinador del proyecto) La Educación en El Salvador de Cara al Siglo XXI. Instituto para el Desarrollo Internacional, Universidad de Harvard, Colaboración de Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. UCA editores, San Salvador 1995. P. 75.
- Fernando Reimers. Op. cit. P. 76.
- Formación para la Investigación y la Innovación Docente (Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Murcia) pág. 5
- Fuente: Anuarios Estadísticos. DIGESTYC. Bertrand, 1993.En: El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones Óp. cit.P.37
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 2.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 5-11.
- Fundamentos curriculares-MINED

- Gilberto Aguilar Avilés. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador. P. 14.
- Herleth, Rainer y otros. El Sector educación en El Salvador. Primera parte (Resumen, aspectos generales del país y del sector educación. Institut für berufliche del país y del sector educación) Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS. Frankfurt/M. 1993. P. 37.
- Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador. Pag.49.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/evaluacion>
- <http://image.slidesharecdn.com/clasificacindelosmanuales2-120320110650-phpapp01/95/slide-1-728.jpg?cb=1332259664>
- <http://online.onetcenter.org/>
- <http://psicoaprendizaje.blogspot.com/2007>
- <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es>
- [http://unideusto.org/tuning/;](http://unideusto.org/tuning/)
- <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/>
- <http://www.deseco.admin.ch/>: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre las competencia
- [http://www.icoper.org/.](http://www.icoper.org/)
- <http://www.mailxmail.com/curso>. Capítulo 7: Competencia. Tipologías y clasificaciones (2/2)
- <http://www.matrizfoda.com>
- <http://www.monografias.com>. trabajos28/reingeniería
- <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organizacional>.
- <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/el-poder/el-poder.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos>

- <http://www.tencompetence.org/> The European Network for Lifelong Competence Development
- <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/#ixzz33KSYxrn3>
- <http://www.ucv.ve/fileadmin/user>. Evolución del concepto de competencia laboral.
- Investigaciones Tecnológicas y Científicas, Cuadernos de Investigación 3. Año 1, agosto 1989. P. 18.
- Juan Alberto Castellano y otros. Op. cit. P. 34-35.
- Juan Alberto Castellano y otros. Op. cit. P. 35
- Juan Alberto Castellano y otros: La situación de la Educación en el período 1968-1984. Tesis de Lic. en economía. UCA. San Salvador 1986. P. 32.
- La evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Fundamentos Básicos, Miguel Ángel González Halcones pag.4
- La formación y la evaluación docente del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. Pag.53
- Laínez, R. y Hasbún, G. (2005). Sistematización del Programa Comprendo. Extraído el 08 de diciembre de 2009 de: [www.oei.es/quipu/salvador/programa\\_comprendo.doc](http://www.oei.es/quipu/salvador/programa_comprendo.doc)
- Leonor Cariola; José Luis Guzmán. La Educación Media en El Salvador. En: Reimers,... P.297- 299.
- Leonor Cariola; José Luis Guzmán. La Educación. P. 295-296.
- Leonor Cariola; José Luis Guzmán. La Educación. P. 331-332.
- Levy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las Competencias. (2ª ed.) p. 7
- Ley general de educación superior, art.2
- Ley General de Educación. Ministerio de Educación. San Salvador, 1990. P. 13.
- Ley General de la Educación. art. 66

- Lineamientos para la Evaluación de los Aprendizajes. Capítulo I Marco Referencial de la Evaluación de los Aprendizajes (1999). Pag.15
- Lorenzo Guadamuz Sandoval, El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. P. 103.
- Lorenzo Guadamuz Sandoval. El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. P. 103.
- Los adultos cubren en cuatro años los grados que normalmente se realizan en seis años.
- Los Institutos que existen: Instituto Tecnológico superior, el que ofrece cuatro especialidades: Construcción civil, Mecánica general, Electricidad y Electrónica. La Escuela Superior de Educación. Escuela Superior de Educación Física, y la Escuela de Servicio social.
- Los niños mayores de 14 años deben integrarse al programa de Educación de Adultos.
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación en El Salvador.
- Luis Antonio Torres C. (editor). ¿Existe una política social en El Salvador? Los casos de Salud, Vivienda y Educación. Konrad -Adenauer- Stiftung. 1995 (?) P. 144
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Op. cit. 1981. P. 52.
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Op. cit. P. 40.
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Op. cit. P. 53.
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Op. cit. P. 79.
- Luis Manuel Escamilla. Reformas educativas. Op. cit. P. 113.
- Luis Nuila E, y la colaboración de la Lic. Iris de Reyes. Educación Básica y trabajo de jóvenes y adultos. Seminario Taller realizado del 19 al 30 de

octubre de 1992. READALF El Salvador, Técnico Vocacional FAPADE, MINED. Managua, Nicaragua. 1992. P. 8.

- Ma. Eugenia Toledo Hermosillo. Eugenia. Alfabetizar bajo la guerra. La Educación Popular en El Salvador. Aguirre y Beltrán Editores. México 1990. P. 38-39.
- Manganelli, R.L. y Klein, M. M. (2004). Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. Guía Indispensable paso a paso. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Manuel Luis Escamilla. "La Reforma Educativa salvadoreña. Ministerio de Educación. San Salvador 1975. P.
- Mauricio Escobar; Rodolfo Machón; Héctor López. Educación técnica y vocacional. P. 335-418 en: Reimers, Fernando (Coordinador del proyecto). P. P. 339.
- Memoria de Algunas actividades Curriculares Desarrolladas por el Departamento de Educación a lo largo de su existencia 1948-1996. pág. 1
- Memoria de Labores 1991- 1992. Op. cit. P. 65.
- Memoria de Labores 1991-1992. Ministerio de Educación. P. 64.
- Mertens, L. (2002). ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 22 de Mayo de 2009 del sitio Web del autor
- Mertens, L., (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.
- MINED (2007). Currículo al servicio del Aprendizaje. pág. 3,6,7
- Ministerio de Educación, Currículo al servicio de los aprendizaje.2ª, El Salvador, 2008. Pag.35
- Ministerio de Educación. Dirección de Publicaciones. 1981. P. 27.
- Ministerio de Educación. Educación de Adultos y Analfabetismo en El Salvador 1950-1990. Departamento de Planificación Educativa. Febrero 1993 (fotocopia) P. 4.

- Ministerio de Educación. Memoria de las labores del Ministerio de Educación. 1974-75. OEA. América en cifras, 1970. Situación cultural. Unesco. Statistical Yearbook, 1972,1973, en: Evolución y situación actual de la educación en América Latina. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile 1976 P. 435.
- Ministerio de Planificación, Plan Nacional de Emergencia, 1980. San Salvador, P. 161 en: Juan Alberto
- MIPLAN. Encuesta de Mano de Obra y Aspectos Demográficos, Vol., II, 1978.
- MIPLAN. Indicadores Económicos y sociales, julio-diciembre, 1981, pág. 195, en Castellano, Juan Alberto y otros. Op. cit. P. 84
- Op. cit. P. 421.
- Paulina González-Pose, Joaquín Samayoa. Educación superior Universitaria. PP- 419-463. En: Reimers. P.446.
- Paulina González-Pose; Joaquín Samayoa. Educación superior Universitaria. P. 419-463. En: Reimers. P. 425- 427
- problemas. P. 28-44. ECA Enero-febrero 1985 Año XL. El Salvador. P 41.
- Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos. Ministerio de Educación. 1991
- Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos. Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación. 1991.
- Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos...
- Programa EDUCO. Educación Infantil con participación de la Comunidad. Ministerio de Educación. 1992. P.1
- Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte (Resumen, aspectos generales del país y del sector educación). Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Frankfurt/M. 1993. P. 299
- Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit. P. 55.

- Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit. P. 133.
- Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit. P. 149
- Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador. Primera parte (Resumen, aspectos generales
- Read more: <http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz357fuCnsl>
- Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa /1997 /Volumen 3 /Número 1
- Revista Pedagógica Universitaria. 2000. Vol.5 N°2. pag.41
- Rojas soriano, Raúl, Op. Cit. pág. 94.
- Sabirón, 1993; Sancho, 1993; Santos, 1993; Borrell, 1995.
- Sergio Tobón (2004) en su obra "Formación Basada en Competencias"
- Sin embargo encontramos población menor de los dieciocho años inscritas en los programas de adultos
- Síntesis diagnóstica de la situación de la educación de adultos en El Salvador. Departamento de Planificación Educativa.Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación, dirección de Educación de Adultos. Nueva San Salvador. Febrero 1993. P. 3. Comparar: Reimers, Fernando. Op. cit. P. 52
- Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile & Sons, Inc., USA, 1993.
- Terry, George, Principio de Administración, s.l.e., s.f.e.
- Torres C., Luis Antonio (editor). ¿Existe una política social en El Salvador? Op. cit. P. 130-131.
- Un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. Galvis, Rosa Victoria. Pag.50.
- Unesco para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile 1976. P. 424.

- Vargas, C. (s.f.). Diseño curricular por competencias. Extraído el 10 de diciembre de 2009 de: [www.iiiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/KX935FP.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/KX935FP.pdf)
- Víctor Antonio Orellana, en: La desconcertación administrativa en el sector educativo.
- Víctor Antonio Orellana. Op. cit. P. 41.
- [www.genosities.com/sunse](http://www.genosities.com/sunse) “Competencias Básicas o Genéricas”.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) “Clasificación de las Competencias”
- Yolanda Argudin, Educación Basada en Competencias, cap. 6 págs. 55-57

**ANEXO**

## I. Diagnóstico

### La Educación en El Salvador

En el capítulo dedicado a la historia de la educación en América Latina hemos hecho referencia a cómo los modelos educativos han sido diseñados con base en las filosofías y modelos introducidos desde Europa y cómo la acepción de la educación ha tomado distintos significados en el curso de la historia. En este apartado nos ocuparemos de describir y analizar las Reformas Educativas efectuadas en el siglo XX y a los problemas relevantes de la situación educativa actual.

#### 1. Origen de la Educación en El Salvador

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. En 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de "4 reales".<sup>85</sup>

El método lancasteriano de enseñanza mutua es utilizado en los centros de primeras letras el que predomina hasta entrado el siglo XX. La Educación elemental o Primaria de fines del siglo XIX y comienzos del XX se impartía en "Escuelas Unitarias", en donde un maestro atendía dos o tres secciones diferentes.

---

<sup>85</sup> Gilberto Aguilar Avilés. *Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador. P. 14.*

Con el propósito de elaborar planes y programas similares en la región centroamericana para fortalecer la escuela primaria, se celebró el Primer Congreso Centroamericano de Educación en Guatemala en diciembre de 1893. Aunque se revaloró la enseñanza de las ciencias no se eliminó las ciencias del espíritu. "El modelo positivista, completado por algunas materias prácticas como el dibujo, la caligrafía, el trabajo manual, la agricultura y el canto, dominó el Plan de Estudios oficial hasta 1940".<sup>86</sup>

Hasta la década del 40 no existía el Ministerio de Educación. La "instrucción elemental" era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta Subsecretaría contaba con la inspección escolar y con la sección técnica. La primera se encargaba de contratar y supervisar al personal, la segunda se dedicaba a la planificación de los niveles de educación, elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio.<sup>87</sup>

Con la creación de la Universidad en Salvador en 1841 se constituye también el sistema educativo en tres niveles: educación primaria, media y superior. Con el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la educación media (Colegio La Asunción). Aunque la escuela parvularia da comienzo en 1886 no forma parte del sistema oficial.

Bajo el mandato del general Francisco Menéndez se promulga la Constitución de 1886 declarando a la educación libre de credo religioso y responsabilizando al Estado de brindar educación a las clases populares, ya que se considera que la educación primaria cubriría las demandas de estos sectores.

---

<sup>86</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación en El Salvador*. .

Ministerio de Educación. *Dirección de Publicaciones*. 1981. P. 27.

<sup>87</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Op. cit.* P. 40.

En 1860 había tres Escuelas Normales dando inicio de manera formal a los maestros a nivel primario ya que un alto porcentaje de ellos eran empíricos. Los maestros de nivel medio se formaban en la única Escuela Normal o en los contados colegios privados para varones o colegios religiosos para señoritas como el de la Asunción de Santa Ana. Los programas de estudio todavía en la década de los treinta eran prácticamente inexistentes, no estaban definidos ni articulados. Dependía más bien del empeño del profesor para impartir sus clases y contenidos. Los maestros eran por lo general bachilleres o doctores graduados. Con la fundación de la Escuela Superior en 1950 se da cuerpo a la formación profesional en este nivel.

## **2. Reforma educativa de 1940**

Durante la dictadura del General Martínez, en 1938, se hace la primera Reforma Educativa la que toca sólo el nivel de educación primaria. La comisión encargada de reordenar el sistema es conocida como la "generación del 28".<sup>88</sup>

Hay que destacar que esta Reforma fue un avance importante en la ya que se aportaron innovaciones en varios aspectos. Se pretendía que los Planes y Programas de Estudio tuvieran continuidad y secuencia dando oportunidad a los maestros de seguirlos didácticamente de acuerdo a la situación particular de la población donde trabajaban. Con relación al currículo los listados de temas se suprimieron para dar cabida a Planes de Estudios, los que debían de servir de guías didácticas para tratar los temas correspondientes al ciclo

---

*88 Se le llamó la "generación del 28" a la primera y única generación de maestros formados por un grupo de maestros alemanes que llega al país a dirigir la Escuela Normal de Maestros en 1924. En 1929 un pequeño grupo de maestros egresados de la Escuela Normal son becados para realizar estudios en Chile en la Facultad de filosofía y ciencias de la Educación. A su regreso tres de ellos son elegidos junto con otro becario en Estados Unidos para implementar la Reforma Educativa en 1940.*

escolar. Cada tema tenía a su vez un propósito el que debía ser cumplido durante el año escolar. Se introdujeron exámenes de diagnóstico y pruebas psicológicas a los alumnos para determinar las capacidades de aprendizaje.

Hay que recordar que hasta esa fecha la preparación profesional del Magisterio era menor por lo que la mayoría de los maestros eran empíricos y no tenían una escolástica. Para superar deficiencias didácticas y dar a conocer los nuevos Planes y Programas de Estudios de la Educación Primaria, se impartió a los maestros un curso de verano. También el Programa de las Escuelas Normales fue modificado en 1940<sup>89</sup> de acuerdo a los objetivos de la nueva Reforma con la finalidad de superar las deficiencias de las futuras generaciones de maestros.

Sin embargo, de acuerdo a Escamilla (uno de los integrantes de dicha comisión), para la elaboración de los Planes y Programas no se tomó en cuenta la realidad económica y social del país<sup>90</sup> además de que dichos programas fueron hechos "a base de pura meditación".<sup>91</sup> Junto a esto, las deficiencias en la formación de los maestros no podían superar en tan corto tiempo ni se podían transmitir los nuevos propósitos que la Reforma pretendía alcanzar. Por otro lado, las asignaturas estaban tan cargadas de horas que los maestros no tenían el tiempo suficiente para preparar sus clases.

Aun cuando se muestra el interés por la transformación, el pensamiento estático del saber y la sociedad estratificada se reflejan en el Art. 3 de la extensión de la Educación e Instrucción Primaria, donde se expone que los alumnos deben alcanzar un "pensamiento exacto" como imperativo para conquistar la independencia intelectual y lograr una visión completa del

---

<sup>89</sup> Existían dos centros Normales, uno de varones y otro para mujeres "Escuela Normal España

<sup>90</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Op. cit. 1981. P. 52.*

<sup>91</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Op. cit. P. 53.*

universo, como unidad en que se emplean los altos fines del Progreso, para que cada individuo escoja el lugar que le corresponde en el consorcio humano".<sup>92</sup>

## **2.1. Reforma de la Educación media**

En 1942 se convoca a la Convención de Ministros de Educación Centroamericana en San José de Costa Rica con el fin de edificar un sistema educativo centroamericano.

El presidente guatemalteco Doctor Juan José Arévalo postulaba un plan Progresivo de Unificación de América Central. Junto con el General Castaneda en El Salvador acordaron incluir este ensayo en el campo de la educación.

En 1945, los Ministros de Educación de la región realizaron la Convención de Santa Ana donde acordaron modificar los planes y programas en los todos los niveles. Definieron los fines, objetivos y propósitos comunes. Dentro de los acuerdos se estableció que todos los niños de 7 a 14 años debían recibir educación primaria, sería de 7 años y tendría carácter obligatorio. Se acordó también los conocimientos mínimos que todo alumno debía alcanzar. Con respecto a la distribución de materias de acuerdo al grado, carga de horas escolares y calendario escolar cada país reorganizara y planificaría sus programas de acuerdo a las necesidades propias.

Como resultado de esta convención Guatemala adoptó los programas de primaria salvadoreños. "El Salvador adopta el Programa de Geografía e Historia guatemalteco, en vista de que erradica todo lo relativo a dificultades, guerra y luchas de Estado y Estado."<sup>93</sup> Se introdujo el "Plan Básico", el que

---

<sup>92</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Op. cit. P. 79.*

<sup>93</sup> Luis Manuel Escamilla. *Reformas educativas. Op. cit. P. 113.*

debía ser un fundamento cultural común y su duración sería de tres años. Y una vez concluido los alumnos podrían continuar por dos años el bachillerato.

Durante el gobierno del Consejo Revolucionario (1948-1950) se hicieron mejoras referentes al seguro social y al código de trabajo. El doctor Reynaldo Galindo Pohl, integrante del Consejo Revolucionario asumió el Ministerio de Cultura y mejoró el ámbito educativo. Entre estos cambios destacan la construcción de edificios escolares, la creación de escuelas experimentales con nuevas metodologías. Se crea la Escuela de Trabajo Social, se crea la Escuela Normal Superior y se refuerzan las Escuelas Normales de Izalco y Suchitoto. Para atender a la población rural se crearon las escuelas "pluricales" donde se pretendía abarcar la primaria completa con uno o dos maestros.

Con relación a los Programas de Alfabetización de Adultos se intentaba darle un carácter sistemático y brindar a los adultos los conocimientos de la educación fundamental. Se introduce un curso permanente de perfeccionamiento a distancia para los maestros de la clase "C" ("empíricos") y se publica el "Correo Escolar Rural" como vía de establecer comunicación con los maestros, informarles sobre problemas técnicos y administrativos y brindarles sugerencias.

### **3. Reforma Educativa de 1968**

La segunda Reforma Educativa fue la de 1968. La educación se somete a una nueva reestructuración. Con el objetivo de ampliar el mercado interno a partir del desarrollo industrial, se le dio prioridad a la calificación de mano de obra de nivel técnico medio para integrarla a corto plazo al mercado de trabajo. Los sectores estratégicos fueron la educación, la agricultura y la industria.

Hubo una modificación. La educación básica obligatoria aumentó de seis a nueve años, se crearon los bachilleratos diversificados y se impusieron tácticas para reducir el analfabetismo en los mayores de 14 años.

La nueva estructura apuntaba a contribuir a transformar la realidad y satisfacer las demandas del "desarrollo económico por medio de la modernización del aparato productivo, lo que traería el desarrollo social y por lo tanto, el desarrollo sociopolítico".<sup>94</sup>

No obstante, no se prestó atención a la tensa situación que se vivía en el territorio salvadoreño expresada en el aumento de la violencia institucionalizada, en la falta de espacios democráticos, la fricción entre los gobiernos salvadoreño y hondureño (guerra del fútbol) y la desigualdad del crecimiento económico de los países centroamericanos. Esta Reforma se hizo cuando el intento de integración del Mercado Común Centroamericano había fracasado. La estructura productiva, "lejos de absorber los cuadros técnicos ya comenzaba a desplazar mano de obra agudizando el desempleo".<sup>95</sup>

#### **4. Participación del Magisterio**

La década de los sesenta estuvo caracterizada por el cierre de espacios democráticos, la pauperización de la mayoría, la represión discriminada y la elevación de la violencia generalizada por parte de las instancias militares. Esta década también se caracterizó por la activa participación del sector magisterial.

---

*94 El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones sobre el desarrollo económico. Centro de*

*Investigaciones Tecnológicas y Científicas, Cuadernos de Investigación 3. Año 1, agosto 1989. P. 18.*

*95 Ibíd.*

1960 inicia con la consagración de una dictadura militar, aumenta la represión y se recrudece la crisis económica. Los maestros se vieron afectados, la percepción de salarios era muy bajos y sus puestos de trabajo inestables. Además no tenían prestaciones por lo que "los educadores se empobrecieron a tal grado que los obligaron a organizarse y a lanzarse a las calles, habían entendido que sólo la unidad y la organización podría permitirles lograr sus demandas protegerse, en alguna medida de la represión."<sup>96</sup> Es así como se forma la Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños 21 de Junio (ANDES 21 de Junio) en 1964.

En 1968, ANDES 21 de Junio convoca la primera huelga magisterial con el apoyo de otros gremios organizados. En 1971 nuevamente los maestros salen a las calles logrando movilizar a miles de obreros, campesinos y estudiantes.

Algunos se integraron al FMLN y combatieron durante la guerra. Por su actividad fueron perseguidos. Según los datos de ANDES 21 de Junio, durante la guerra, alrededor de 376 maestros fueron asesinados, 106 desaparecidos y 500 sufrieron encarcelamiento. La represión se dejó sentir también en el ámbito universitario. En 1981 el director de la Universidad de San Salvador Félix Ulloa es asesinado y en 1989 sufren el mismo destino 6 jesuitas de la Universidad Centroamericana.<sup>97</sup>

En 1980 se cerraron la Escuela Normal "Alberto Masferrer", la Escuela de Trabajo Social y la Universidad Nacional.

---

<sup>96</sup> Ma. Eugenia Toledo Hermosillo. *Eugenia. Alfabetizar bajo la guerra. La Educación Popular en El Salvador*. Aguirre y Beltrán Editores. México 1990. P. 38-39.

<sup>97</sup> Ver: Rainer Herleth y otros. *El sector educación en El Salvador. Primera parte (Resumen, aspectos generales del país y del sector educación)* Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS. Frankfurt/M. 1993. P. 37.

### g) **Guerra**

Si para 1978 la asignación presupuestaria estatal al rubro educativo fue de 23.15% (el cual estaba dedicado principalmente a los niveles educativos más altos y a pago de salarios), con la guerra el gasto de la educación decayó al 3.6% en 1980. Al finalizar el conflicto bélico el presupuesto llegó a descender en 1992 al 1.5%.<sup>98</sup>

Esta política de ahorro se debió a que el gobierno asignó más del 40% de su presupuesto al Ministerio de Defensa y Seguridad Pública. Con estas condiciones el sistema educativo sufrió un fortísimo retroceso en todos los aspectos. El número de analfabetos fue ascendiendo por falta de infraestructura y de empleo. Se estima que todavía en 1991 había cerca de 11 mil profesores desocupados.<sup>99</sup>

Se calcula que en 1980 se cerraron 877 escuelas.<sup>100</sup>, (ya sea por ser destruidas o abandonadas), "se cerraron 3, 285 aulas lo cual significó que aproximadamente 1, 542 profesores y 107,000 educandos fueran afectados. El cierre de aulas siguió en ascenso y en 1987 se cerraron 198 escuelas abarcando 733 aulas, que incluyen 24, 756 estudiantes."<sup>101</sup>

Históricamente, El Salvador ha sido "uno de los países que menos recursos destinan por alumno de primaria, entre los nueve que menos recursos

---

98 Ver Fernando Reimers. *La formación de los recursos humanos* P. 47-105, en: Reimers, Fernando (Coordinador del proyecto) *La Educación en El Salvador de Cara al Siglo XXI*. Instituto para el Desarrollo Internacional, Universidad de Harvard, Colaboración de Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. UCA editores, San Salvador 1995. P. 75.

99 Programa EDUCO. *Op. cit.* P. 4

100 Los datos que se manejan son diversos. *Comparar: Síntesis diagnóstica de la situación de la educación de adultos en El Salvador*. Departamento de Planificación Educativa. Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación, dirección de Educación de Adultos. Nueva San Salvador. Febrero 1993. P. 3. *Comparar: Reimers, Fernando. Op. cit.* P. 52

101 Lorenzo Guadamuz Sandoval. *El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz*. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. P. 103.

destinan por alumno de secundaria y entre los treinta y dos que menos recursos destinan por alumno de educación superior."<sup>102</sup>

La calidad educativa ha sido deficiente y la cobertura muy por debajo de la urgencia. La centralización ha sido un obstáculo para el desarrollo ya que las decisiones se toman a nivel. Aun cuando se han llevado dos Reformas Educativas ya mencionadas, los programas siguen en desajuste con la realidad y no se adecuan a las nuevas necesidades del mercado de trabajo. Los niveles siguen siendo bajos y la cobertura fuera de las proporciones. La educación de adultos no ofrece opciones eficientes para enfrentar el analfabetismo y las ofertas tienen un carácter escolarizado y tradicional.

Un año y medio después de la firma de los acuerdos de paz, el Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard hizo un estudio que tiene el mérito de haber reunido a instituciones estatales y organizaciones sociales y entablar un diálogo sobre la situación educativa y su futuro y de haber realizado un diagnóstico sobre la situación actual. En 1995 se ha dado pie a una nueva Reforma Educativa. En el apartado siguiente haremos referencia a la estructura del sistema en los niveles haciendo énfasis en los problemas correspondientes de cada uno de ellos.

## **6. Sistema educativo<sup>103</sup>**

La educación en El Salvador es un derecho básico constitucional y el Estado es el encargado de satisfacer la demanda educativa a sus ciudadanos. De

---

<sup>102</sup> Fernando Reimers. *Op. cit.* P. 76.

<sup>103</sup> En 1859, durante el gobierno del General Gerardo Barrios se decreta la educación laica y surge la Educación Primaria. Es también en el siglo XIX cuando aparece el Ministerio de Educación Salvadoreño, primeramente como Ministerio de Relaciones exteriores, Justicia e Instrucción pública. En 1832 se organiza la Junta de Educación Pública, responsable de proveer maestros a las escuelas primarias recién fundadas. En 1888 se funda la primera escuela normal de maestros. En 1902 se crea la Cartera de Instrucción Pública y Cultura Popular. Ver, Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos. Ministerio de Educación. 1991

acuerdo a la Ley General de Educación de 1990, en el Título III, capítulo I, Artículo 12 establece que en El Salvador, "la educación Parvularia y Básica serán obligatorias para todos y juntamente con la educación especial serán gratuitas, cuando las imparta el Estado."<sup>104</sup>

El sistema se divide en Educación Formal y Educación Informal y se imparte de forma pública o privada. Los programas son elaborados por el Ministerio de Educación y las escuelas privadas se rigen por los reglamentos del Ministerio.<sup>105</sup>

### **6.1. Estructura actual del sistema de educación**

De acuerdo al Artículo 3 de la Ley General de Educación de 1990, la estructura del sistema educativo formal está compuesta por cuatro niveles:

1. Educación parvularia
2. educación primaria
3. educación media (bachillerato diversificado)
4. educación superior

#### **6.1.1. Educación parvularia**

La educación parvularia es gratuita y no tiene carácter obligatorio. Este nivel fue incorporado a la educación básica en la Constitución de 1983. Comprende tres años de duración y atiende a niños de cuatro a seis años de edad. Tiene

---

<sup>104</sup> Ley General de Educación. Ministerio de Educación. San Salvador, 1990. P. 13.

<sup>105</sup> De acuerdo al artículo 54 de la Constitución, personas privadas pueden fundar centros educativos privados. Requieren autorización del Ministerio para reconocer de forma oficial sus estudios Art. 101 de la Ley General de Educación. Su autorización requiere la comprobación que garanticen organización académica y administrativa adecuada, recursos físicos y financieros y personal docente necesario. La educación privada se concentra principalmente en la educación media y superior. Ver: Herleth, Rainer y otros. El Sector educación en El Salvador. Primera parte (Resumen, aspectos generales del país y del sector educación. Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS. Frankfurt/M. 1993. P. 45-46.

por objetivo ejercitar el aparato psico-motor, el lenguaje, realizar actividades manuales y lúdicas y prepararlos para educativo básico y en la vida en general.

Este nivel no está dividido por grados sino en 3 grupos de acuerdo a la edad (de 4 a 6 años). Según las apreciaciones de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES),<sup>106</sup> la educación parvularia adquiere importancia ya que la asistencia de los niños podría incidir a disminuir la repetición que se presenta en el primer nivel de educación básica.

A pesar de esta apreciación, la cobertura sigue estando por debajo de los requisitos elementales; los contados jardines de niños están concentrados más que nada en ciudades y poblados grandes. La asistencia es baja. Se calcula que en el periodo 1981-84 sólo el 5% de la población infantil visitó estos centros<sup>107</sup>. La mala distribución de los jardines de infantes acentúa la exclusión. Tomando en cuenta los datos que proporciona FUSADES<sup>108</sup>, hasta 1989 habían 887 escuelas de infantes, de las que 692 (78%) se localizan en la zona urbana y sólo 195 (22%) en las áreas rurales. De este total 539 centros<sup>109</sup> pertenecen al sector público (16 están cerrados) y 348 al privado. Hay que tomar en cuenta que en muchos cantones las escuelas están retiradas y la falta de calles asfaltadas y de transporte significa hacer un

---

*106 Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 2.*

*107 Ver Juan Alberto Castellano y otros: La situación de la Educación en el período 1968-1984. Tesis de Lic. en economía. UCA. San Salvador 1986. P. 32.*

*108 Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 5-11.*

*109 Es necesario aclarar que la infraestructura y aulas escolares se hace diferencia entre local, centro, aula, grado y sección, por lo que se dificulta cuantificar su número real. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Educación Parvularia. Sector Público y Privado 1989. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. P. 36.*

largo viaje a pie. Por eso los niños procedentes de familias pobres no tienen acceso a la escuela.

Un problema común que se presenta es que no todos los centros de párvulos llegan a tres grupos por lo que los maestros se ven obligados a trabajar con niños de distintas clases en el mismo horario y no están en la capacidad de atención diferenciada de acuerdo a la edad. Los maestros casi no reciben formación profesional ni cursos de actualización y siguen utilizando métodos para su estimulación poco didácticos como son castigos y golpes como forma de solucionar la desobediencia en el aula y retener de esta forma su atención.

Las mujeres padecen las consecuencias ya que muchos puestos de trabajo no cuentan con guarderías donde dejar a los hijos y se ven impedidas a integrarse al mundo laboral, por lo que en el sector informal es muy común ver mujeres acompañadas de sus hijos pequeños (en los puestos del mercado, en el trabajo doméstico, etc.) los que a veces, a esa edad, tienen una responsabilidad en el ingreso familiar.

La pobreza afecta la calidad del aprendizaje y para favorecer a los niños el gobierno y la UNICEF han echado a andar proyectos como el de "Galletas nutricionalmente mejorada" que consiste en brindarles alimento en el horario escolar. Otro más puesto en práctica es el propuesto por el gobierno y el Banco Mundial, con el que se pretende ampliar los servicios educativos parvularios y del primer ciclo de educación básica. (Ver EDUCO)

### 6.1.2. Educación primaria

La educación básica atiende a la población entre siete y catorce años de edad<sup>110</sup>. Es obligatoria y gratuita cuando lo ofrece el Estado.

La reforma de 1968 fusionó la educación básica con la educación media ampliando la base de estudios de seis a nueve años divididos en tres ciclos. El 1er. y 2do. Son atendidos por un maestro mientras que el tercero lo atienden dos, uno en el área de Humanidades y otro en la de Ciencias.

Se persigue la contribución al "desarrollo armónico de la personalidad en sus espacios vitales: familia, escuela, comunidad local, nacional e internacionales" así como la formación de "una disciplina de trabajo, orden, estudio, persistencia, autoestima y a la vez hábitos para la conservación de la salud en todos sus campos."<sup>111</sup>

**Cobertura escolar:** Aunque este nivel es el de mayor cobertura no atiende a toda la población en edad escolar.<sup>112</sup> Esto provoca la proliferación de escuelas privadas que se concentran casi en su totalidad en la zona metropolitana. La matrícula del 8% que tenía en 1984 aumentó en 1992 al 14%.<sup>113</sup>

No todas las escuelas ofrecen los tres niveles. Por lo general es en las zonas urbanas donde se cuentan con tres. En las zonas rurales se ofrece comúnmente sólo el primero por lo que más del 40% de la población rural "se

---

110 Los niños mayores de 14 años deben integrarse al programa de Educación de Adultos.

111 Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P.1.

112 El número de escuelas primarias en lugar de ir en aumento descende: de las 3,163 escuelas existentes en 1979, existían en 1984 2,186. Ver castellano, Juan Alberto y otros: Op. cit. P. 94.

113 Ver Anthony Dewees; Elizabet Evans; Carlos King. La educación básica y parvularia. Op. cit... P. 222

encuentra sin ningún nivel de escolaridad y apenas el 14% tiene más de seis grados aprobados."<sup>114</sup> La exclusión se vuelve con el tiempo menos reversible porque la población se va haciendo adulta.

El Ministerio de Educación ha confeccionado programas para integrar a la población en edad escolar como impartir clases en dobles turnos con el sistema 3-3-6, (tres aulas, tres maestros, seis grados) en comunidades con más de 2 000 habitantes.<sup>115</sup>+<sup>116</sup>También elaboró el Programa EDUCO para cubrir la demanda y disminuir las tasas de deserción y repetición en la educación pre-escolar y básica. Sin embargo el problema sigue intacto. El gasto público para educación se redujo, la asignación al programa de educación básica disminuyó del 54.9% en 1981 al 10.0% en 1983. Durante la guerra un gran porcentaje de niños quedó excluido y aumentó el desempleo de maestros. Se estima que en 1980 se cerraron cerca de 877 escuelas<sup>117</sup>. "Se cerraron 3,285 aulas lo que significó que aproximadamente 1,542 profesores y Dewee 107,000 educandos fueran afectados. El cierre de aulas siguió en ascenso y en 1987 se cerraron 198 escuelas abarcando 733 aulas, que incluyen 24, 756 estudiantes."<sup>118</sup>

---

114 Anthony s; Elizabet Evans; Carlos King. *La educación*. P. 219

115 *Evolución y situación actual de la educación en América Latina*. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile 1976. P. 424.

116 *La falta de infraestructura de las escuelas en las zonas rurales dificulta el aprendizaje de los niños*. Muchas veces las "escuelas" consisten en un cuarto oscuro sin ventanas o un techo sin paredes. Ahí los maestros imparten clases a dos grupos al mismo tiempo.

117 Los datos que se manejan son diversos. *Comparar: Síntesis diagnóstica de la situación de la educación de adultos en El Salvador*. Departamento de Planificación Educativa. Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación, dirección de Educación de Adultos. Nueva San Salvador. Febrero 1993. P. 3. *Comparar: Fernando Reimers*. Op. cit. P. 52

118 Lorenzo Guadamuz Sandoval, *El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz*. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. P. 103.

En 1989 se registraron 4,126 centros educativos<sup>119</sup> de los que 656 estaban cerrados,<sup>120</sup> la mayoría de estos últimos se encuentran en la zona rural.

**Retención:** Las condiciones socioeconómicas infieren en el ingreso familiar y en la permanencia en la escuela. Mientras más pobre es un niño menos posibilidades tiene de ingresar.

La retención es otro factor importante. Según el diagnóstico del Instituto para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, de cada 100 niños que ingresan a la primaria sólo 22 la concluyen. En el campo la situación es peor, 7 de cada 100 niños la concluyen. Esto comprueba una vez más cómo los niños de las zonas rurales tienen menos oportunidades. En los cantones la escuela es casi imposible ya que los niños deben hacer un largo camino para llegar al centro escolar ubicado en otro poblado. En el tiempo de lluvias se vuelve en efecto imposible por la falta de caminos asfaltados y de transporte.

**Deserción escolar, Repetición y Ausentismo escolar:** La matriculación no garantiza llegar al fin. Muchos niños desertan a la mitad. Las causas están ligadas a las del ausentismo y deserción. Según el Departamento de Estadísticas en la Memoria de Labores 1990-1991 del Ministerio de Educación, el porcentaje de deserción se concentra en el inicio del periodo del combate y en los años más agudos de la guerra (1979 a 1982 8.6% y en

---

*119 Un problema para determinar la cantidad exacta de las escuelas radica en la diferenciación que existe entre centro escolar, escuela y aula por lo que las cifras estadísticas tienden a inflarse. Local escolar es la infraestructura y espacio físico donde funciona una escuela. Se le llama escuela a la institución conformado por alumnos, docentes y personal administrativo que funcionan bajo una administración. Local es un espacio donde pueden funcionar diferentes escuelas de forma simultánea o en turnos distintos. Aula es espacio físico donde se imparte un grado. Cuando se habla de escuela se habla a veces de forma indistinta. Ver. Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P. 26.*

*120 Educación Básica. Sector Público y Privado. Documentos de Trabajo. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES. Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES). 1989. P.5*

1988 nuevamente 7.5%). A partir de 1986 el porcentaje aumenta y se mantiene hasta 1990.<sup>121</sup>

Aunque la horarios de clases son matutino o vespertino, en 1991 sólo el 31% de los matriculados completaron la primaria, la tasa de repetición en primer grado fue del 19.7% y del 8.7% en educación básica "...de 100 matriculados en primer grado, 20 lo repiten y únicamente 16 se matriculan en noveno".<sup>122</sup>

En el primer grado es donde también la repetición registra su mayor número (a nivel nacional es de 18.68%) y es en las escuelas oficiales donde este fenómeno se presenta regularmente (de los 79,630 alumnos repetidores el 95.87% pertenecen al sector público (76,338)).<sup>123</sup>

La prematura incorporación al mercado del trabajo, la incompatibilidad de horarios entre escuela y horario de trabajo, las enfermedades provocadas por la desnutrición infantil y los costos que implica la asistencia han favorecido la deserción y ausentismo.

Otro factor relevante fue la forzosa migración masiva durante el conflicto ya fuera al interior del país o a países vecinos en calidad de refugiados o ilegales.<sup>124</sup> Se considera que cerca de un millón de salvadoreños vivían fuera del país.

Las secuelas de la guerra todavía están presentes. La alteración psicológica y la desnutrición repercuten en el aprendizaje. Aunque se ha trabajado la

---

121 Comparar Víctor Antonio Orellana. *Op. cit.* P. 41.

122 Estudio realizado por FUSADES, citado por: "El Salvador: Indicadores de Educación, 1993. (Manuscrito).

123 Ver: Rainer Herleth y otros. *El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit.* P. 124.

124 En 1985 el número de desplazados "llegaba a un total de 467,336 personas de las cuales 239,291 estaban en edad escolar". *El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones... Op. cit.* P. 28.

psicosis con niños y jóvenes víctimas de guerra, los daños psicológicos son irreparables para muchos que se quedaron sin padres o perdieron sus casas.

El ausentismo se refiere a la población en edad escolar que ha cursado algún grado de estudios pero que no vuelven a matricularse en el siguiente.

Las causas principales no radican exclusivamente en lo económico; la poca cobertura desmotiva a los alumnos. Durante el conflicto armado el ausentismo escolar se agravó.

**Pobreza:** La agudización de la miseria los niños tienen que trabajar y aunque el trabajo infantil está prohibido, en 1979 el 70% de niños menores de 15 años trabajaba para contribuir al gasto familiar.<sup>125</sup> Los niños trabajadores no reciben ninguna prestación y el sueldo que reciben está muy por debajo de la tarifa oficial.

A pesar de que la educación básica es gratuita, mandar a un hijo a la escuela significa una inversión a largo plazo. La exigencia de uniforme escolar, libros, cuadernos, transporte y refrigerio son otra razón por la que los niños no pueden continuar.

Aunque en los principios de la Ley General de Educación elaborada en 1990 pretende disminuir los índices de deserción y repetición y establece que "la democratización, entendida como igualdad de oportunidades educativas y pluralidad ideológica que asegure la convivencia y el orden de la comunidad humana con base en la fraternidad, la libertad, la justicia, el derecho y la paz"<sup>126</sup> hasta ahora no se ha cumplido dicho principio.

---

<sup>125</sup>Ver: MIPLAN. *Encuesta de Mano de Obra y Aspectos Demográficos*, Vol., II, 1978.

<sup>126</sup> Torres C., Luis Antonio (editor). *¿Existe una política social en El Salvador?* Op. cit. P. 130-131.

Esta Ley ha sido criticada con rigor ya que establece "lograr una mayor participación del sector no gubernamental y privado en programas y proyectos culturales y educativos para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de servicio."<sup>127</sup> El peligro radica en que además de que esta Ley promueva a lucrar con la educación, al ser privatizado, impedirá aún más al acceso educacional a los sectores más pobres.

En las zonas controladas por el FMLN se vivieron incontables experiencias que hasta ahora el Ministerio no ha reconocido en su totalidad. En lugar de unir los esfuerzos de las zonas con larga trayectoria, el Ministerio ha impuesto Programas como EDUCO, que al final de cuentas tiene el mismo principio que el proyecto oficial aunque no ha tenido el mismo impacto. De esta forma el Ministerio debilita el movimiento educativo popular y redobla esfuerzos en donde no son necesarios.

**Condiciones de trabajo de los maestros:** Las condiciones de trabajo de los maestros no son favorables en lo absoluto. Aunque se estima que hay 11 mil desempleados los salones están sobresaturados. Se dan casos, sobre todo en la zona rural, que un maestro tiene que trabajar con más de 40 niños o atender dos grupos de forma paralela. Reciben su nombramiento en zonas alejadas a su domicilio. A veces deben permanecer la semana en el lugar de trabajo y el salario no alcanza para pagar hospedaje y alimentación. Muchas veces prefieren no aceptar una plaza y dedicarse a otras actividades.

**Formación de Maestros:** La carrera de maestro ha sido tradicionalmente destinada a jóvenes de familias pobres. Para muchos de ellos, el Magisterio era visto como una posibilidad de solucionar a corto plazo sus problemas de fondos

---

127 43 Rainer Herleth y otros. *El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit. P. 55.*

y asegurar su futuro. Para ser maestro de primaria se requería haber cursado la escuela secundaria.

En tres años los estudiantes obtenían su título y el Estado les daba contratación fija. Esto saturó de maestros al país.

La carrera de profesor de secundaria se ofrecía en la Escuela Normal Superior de Maestros y en la Universidad Nacional de El Salvador. Por los problemas políticos<sup>128</sup> en 1968 se cerraron las 58 normales del país, la Escuela Normal desaparece y se crea la Ciudad Normal "Alfredo Masferrer". Los centros tecnológicos y las escuelas privadas no detienen su crecimiento.

La reestructuración del programa de estudios (la educación básica aumentó del 6o al 9o grado) y la falta de escuelas secundarias impidió que muchos jóvenes accedieran a este nivel. En 1981, la formación y perfeccionamiento de maestros se incorporó al nivel superior y para su ingreso era necesario haber cursado el bachillerato.

El cuerpo docente de los niveles pre-escolar, educación básica y media es el siguiente: docente I educación parvularia (76%), docente II maestros de educación básica (18%) y docente III para educación media. (6%).

Los educadores, además de no tener preparación profesional perciben un salario bajo, por lo que en muchas veces trabajan turnos dobles. El salario que reciben es de acuerdo al nivel educativo que imparten sin importar su formación profesional ni actualización. La falta de empleo ha provocado

---

*128 44Ver Evolución y situación actual de la educación... Op. cit. en este texto se atribuye el cierre de escuelas a la saturación de maestros y a necesidad de preparación de los maestros de acuerdo a la Reforma Educativa. P. 432.*

que muchos maestros acepten una plaza lejos de su domicilio, no son evaluados ni se le da seguimiento a su práctica educativa.

### **6.1.3. Educación media (bachillerato diversificado)**

La educación media o bachillerato es el tercer nivel. Comprende a jóvenes entre 16 y 18 años y es de tres años lectivos, no tiene carácter obligatorio ni es gratuita. Para su ingreso se debe aprobar un examen de admisión.

La reestructuración educativa de 1968 bajo el modelo desarrollista, en boga en esa década, pretendía formar a corto plazo recursos humanos en el nivel medio y superior e integrarlos al mercado de trabajo como vía de industrializar el país y la región centroamericana. La planificación se concentró en educación, industria y agricultura.

El bachillerato se ramificó ofreciendo dos posibilidades: formar técnicos de nivel medio aptos para incorporarse al aparato productivo<sup>129</sup> o preparar a los alumnos para continuar con el nivel superior. De las cuatro opciones de especialización<sup>130</sup> se aumentaron a 20 distribuidas en 11 áreas.<sup>131</sup> Se estableció un "tronco común" para todas las opciones y otro tronco de especialización de acuerdo al área elegida. Pero apenas un reducido número de estudiantes ha logrado ingresar a este nivel.

Históricamente, El Salvador ha sido un país que le ha dado pocas oportunidades a la educación media. La mayoría de los centros se concentran en las zonas urbanas y su matrícula es absorbida por las instituciones privadas (sobre todo en los bachilleratos académicos con excepción de la región occidental).

---

*129 Juan Alberto Castellano y otros. Op. cit. P. 35*

*130 Bachillerato, magisterio, formación de oficinista y formación de contador.*

*131 Esta estructura ha sufrido modificaciones. de 20 opciones existentes en 1968 han aumentado a 31.*

Factores de incidencia son: la deficiencia que los alumnos acarrearán del nivel básico, la necesidad obligada de los jóvenes de integrarse al mundo del trabajo para contribuir al ingreso familiar, las altas colegiaturas en las escuelas privadas y los gastos para libros, uniformes, transporte, etc. Estos centros de nivel medio existen más que nada en San Salvador, en algunas ciudades principales y escasamente los pueblos y no en todos se ofrecen todas las opciones. La asignación del presupuesto para el nivel medio disminuyó del 5.1% que recibía en 1981 al 0.1% en 1983.<sup>132</sup>

La matrícula entre el sector oficial y privado es más o menos equilibrada y las diferencias radican en la especialidad. Los alumnos que eligen el bachillerato académico lo hacen de preferencia en instituciones privadas a excepción de la región occidental.<sup>133</sup> En el área metropolitana "8 de cada 10 alumnos lo hacen en instituciones privadas."<sup>134</sup> Este bachillerato es concurrido en mayor número por hombres. Las mujeres optan por bachilleratos comerciales, de hotelería y turismo, salud (enfermería) y docencia. En un país donde la población sigue siendo netamente agrícola, el bachillerato en esta área aumentó en 1985 al 2.5%<sup>135</sup>. En 1992 la matrícula se redujo al 1.2%.<sup>136</sup>

La deficiencia de la educación básica se hace obvia al ver el porcentaje de los alumnos no matriculados en el nivel medio. La deserción comienza en el primer año y la repetición, según los datos de Ernesto Schiefelbein, "son del 7 por ciento en primer año, del 4 en segundo y del 11 en tercero. Además se

---

132 *Ibíd.*

133 Leonor Cariola; José Luis Guzmán. *La Educación Media en El Salvador. En: Reimers,...* P. 299.

134 Ver Cariola, Leonor; Guzmán, José Luis. *La educación media en El Salvador. P.279-334, en: Reimers, Fernando.(Coordinador del proyecto). P. P. 299.*

135 comparar Víctor Antonio Orellana, en: *La desconcertación administrativa en el sector educativo. Logros y*

*problemas. P. 28-44. ECA Enero-febrero 1985 Año XL. El Salvador. P 41.*

136 Leonor Cariola; José Luis Guzmán. *La Educación Media en El Salvador. Op. cit., P. 297*

requieren 1.3 años para que un alumno pase de grado y la tasa de desperdicio es del 22.2%. Finalmente, la tasa de promoción es del 96.5% en tercer año."<sup>137</sup>

Los programas son flexibles ya que permite hacer cambio de especialidad, sin embargo, han sido criticados sobre todo por considerarlos desajustados a los niveles tecnológicos del mercado, lo que repercute en la inserción al mercado de los egresados.<sup>138</sup>

Respecto a las ofertas, algunas opciones son consideradas irrelevantes. Los contenidos, además de ser muy extensos, carecen de orden, vinculación y no tienen congruencia con las exigencias del mundo laboral. La infraestructura no es adecuada, las aulas son pequeñas, los laboratorios están deteriorados y no están equipados acordes a la práctica de la especialidad, incluso el área de agricultura no ofrece campos de cultivos y para coronar, el material de consulta está desactualizado u obsoleto y no se encuentran los libros de las áreas que el centro ofrece.

Para impartir clases en este nivel se necesita tener la certificación de docente III aunque no siempre se cumple con el requisito. El cierre de la Normal de Maestros en 1980 obligó a las generaciones siguientes a formarse en escuelas privadas. Es común que profesionales de nivel técnico medio y universitario ("maestros óptimos") impartan estos cursos, los que no siempre cumplen con la formación pretendida ni reciben la oportunidad de actualizarse en la docencia. Sus clases se reducen a la exposición y memorización y los alumnos no son incentivados a investigar o a reflexionar los temas.

---

<sup>137</sup> Leonor Cariola; José Luis Guzmán. *La Educación*. P. 331-332.

<sup>138</sup> Leonor Cariola; José Luis Guzmán. *La Educación*. P. 295-296.

El salario sigue siendo de poco alcance y muchos siguen trabajando dos turnos. En el sector privado la contratación del maestro es por hora clase y los salarios son aún más bajos que los del sector público.

#### **6.1.4. Educación superior**

De acuerdo a la Ley General de Educación de 1990, se establece que los estudios universitarios se imparten en Institutos Tecnológicos<sup>139</sup> y en las Escuelas de Educación Superior

Los Institutos ofrecen varias ramas especializadas y la duración del curso oscila entre dos y tres años.<sup>140</sup> Por lo general son carreras terminales pero los graduados pueden acceder a la universidad. Los estudios en las Escuelas de Educación Superior duran entre tres y cuatro años. La Universidad ofrece también carreras cortas de dos o tres años y expide título de "técnico".

El objetivo de los Tecnológicos es formar los recursos humanos el mercado requiere para facilitar el desarrollo de la economía siempre en crisis pero hay serios problemas que lo impiden.

No se vincula la política educativa con la laboral lo que entorpece la calidad de la producción poniéndola en desventaja frente al mercado internacional, el cual requiere de tecnologías inalcanzablemente avanzadas. Además se sigue

---

*139 Actualmente hay 11 Institutos Tecnológicos y 3 Escuelas de Educación Superior y dependen del Ministerio de Educación Con excepción de la Escuela de Enfermería (dependencia del Ministerio de Salud), la Escuela de Agricultura (dependencia del Ministerio de Agricultura) y la Academia Militar (dependencia del Ministro de Defensa). El Instituto Tecnológico Centroamericano es administrado por la Fundación para el Desarrollo Educativo FEPADE, entidad del sector privado, tiene contrato de administrar este Instituto durante 50 años.*

*140 Los Institutos que existen: Instituto Tecnológico superior, el que ofrece cuatro especialidades: Construcción civil, Mecánica general, Electricidad y Electrónica. La Escuela Superior de Educación. Escuela Superior de Educación Física, y la Escuela de Servicio social.*

trabajando con técnicas ya caducas en relación con las del mercado internacional.

Este nivel es el más costoso de la educación formal. Durante el conflicto armado la reducción del presupuesto a la educación afectó el aparato educativo. Las consecuencias son que hay renovar instalaciones, adecuar laboratorios y talleres en los términos del mercado internacional, actualizar los temas del material bibliográfico que está muy rezagado y no hay profesores especializados.

Con el cierre de la Universidad de El Salvador en 1980 y de la Escuela Normal Superior "Alfredo Masferrer", los institutos y universidades privadas se multiplican a partir de esa década y la mayor parte están concentrados en la capital y en ciudades relativamente grandes.

La matrícula del sector público y privado es variable aunque la mayor parte de la población estudiantil del sector público se concentra en el Instituto Tecnológico Centroamericano. Junto con la Escuela Nacional de Agricultura disponen de mejores recursos humanos y materiales.

Dentro de la escala piramidal, este nivel es el que menos población absorbe, aunque la matrícula se incrementó en la década de los setenta. La tasa de crecimiento anual pasó de 6,0 entre 1960-70 a 7,2 en 1970-75.<sup>141</sup>

Los Planes y Programas de Estudio los realiza la Dirección de Currículo, dependencia del Ministerio de Educación. Actualmente, cada institución es

---

<sup>141</sup> Ministerio de Educación. *Memoria de las labores del Ministerio de Educación. 1974-75*. OEA. *América en cifras, 1970. Situación cultural*. Unesco. *Statistical Yearbook, 1972,1973*, en: *Evolución y situación actual de la educación en América Latina*. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile 1976 P. 435.

responsable de actualizar y hacer cambios a los programas aunque en la práctica no se realiza ninguno. No hay recursos para supervisar la calidad de los Institutos y Escuelas Superiores sobre todo en el sector privado.

Los programas cubren cuatro áreas: el de formación profesional y social donde se revisan temas sociales y de trabajo, el área de formación básica donde se da prioridad a la biología y la química, la formación especializada en tecnología mecánica y dibujo, y el área de la práctica profesional donde se hará trabajo de campo.<sup>142</sup>

La mayor carga recae en la formación especializada, por lo que las prácticas de campo se quedan atrás. Los estudiantes no conocen los centros de trabajo que les permita observar la situación del mundo laboral. Los programas no dan información sobre los adelantos tecnológicos dejando a los alumnos relegados de los conocimientos corrientes. Los programas de las Escuelas Superiores son parecidos a los de los Institutos pero tienen prioridad las áreas de formación básica y personal.

Las instituciones privadas ofrecen las áreas de gestión y administración de servicios y por lo general se les encuentra en la zona metropolitana. La contratación de profesores varía de acuerdo al año lectivo y está en vinculación con la situación particular de cada Instituto. Como se han cerrado muchos institutos o se han suprimido determinadas materias se solicitan menos profesores.

---

*142 Escobar, Mauricio; Machón, Rodolfo; López, Héctor. Educación técnica y vocacional. P. 335-418, en: Reimers.... P. 363-364.*

### **6.1.5. Educación universitaria**

Al igual que la Educación Superior Tecnológica, la Universidad tiene la finalidad de formación de recursos humanos especializados así como la promoción de la investigación científica relacionada con el progreso científico y tecnológico.

El plan de estudios ofrece más de 44 carreras en de ciencias biológicas, sociales, física, matemáticas e ingeniería y arquitectura. La duración es de cuatro en adelante dependiendo de la carrera y para su ingreso es necesario aprobar un examen de admisión, aunque muchas universidades no lo aplican. La Universidad Nacional de El Salvador es la única institución estatal de estudios superiores. Tiene su sede en San Salvador y cuenta con un centro regional en el occidente y otro en el oriente.

La participación crítica de los universitarios en la vida política le ha costado la intervención militar en distintas ocasiones, persecución y masacres de profesores y alumnos y por último el cierre del recinto.

Hasta 1965 la Universidad Nacional fue la única en todo el país. En este año la Asamblea Legislativa aprobó la ley para crear universidades privadas. En ese año los jesuitas fundaron la Universidad Centroamericana "Simeón Cañas", la que actualmente tiene la mejor infraestructura y recursos humanos. Por su posición fue considerada de subversiva y agredida. En 1989, cuerpos militares penetraron al recinto masacrando a varios jesuitas entre ellos a su rector Ellacurría.

Desde 1977 las universidades privadas se han reproducido y actualmente hay alrededor de 44. Están exentas de impuestos, son responsables de contratar docentes y de hacer gestiones administrativas para cubrir sus propias necesidades. El Ministerio es el que dictamina su apertura.

Casi todas están en San Salvador por lo que los aspirantes deben trasladarse a la zona metropolitana. Han acaparado el mayor número de alumnos. En 1991 cubrían el 68% de la matrícula total concentrándose sobre todo en las áreas de ciencias y humanidades y ciencias económicas.<sup>143</sup>

La Universidad también ha hecho Reformas Académicas en varias épocas. En 1940 se impulsó la investigación científica y se realizaron publicaciones en las ciencias sociales y medio tropicales. Una década más tarde alcanzó su autonomía y en 1951 se dictó la ley orgánica universitaria donde se estableció que "la Universidad de El Salvador es una corporación de derecho público que posee autonomía en el aspecto docente, administrativo y económico"<sup>144</sup>

En 1963 se planteó la redefinición y el papel que debía jugar en relación con la problemática de las grandes mayorías. De acuerdo a Luis Escamilla, este nivel está pensado "para absorber aquellos estudiantes que han ganado el derecho de cursar estudios sucesivos al bachillerato o para ofrecer posibilidades de especialización de alto nivel a estudiantes graduados en carreras de mandos medios. De tales estudios, por su naturaleza, sale la clase dirigente de la sociedad, o lo que es lo mismo, la clase intelectual de mayor responsabilidad del liderazgo y de dirección".<sup>145</sup>

Si es cierto que la educación superior "forma en su nivel técnico y profesional los recursos humanos que el país necesita para su desarrollo socio-económico",<sup>146</sup> habría que analizar la situación universitaria en los últimos

---

*143 Paulina González-Pose; Joaquín Samayoa. Educación superior Universitaria. P. 419-463. En: Reimers...P. 425- 427*

*144 Op. cit P. 421.*

*145 Manuel Luis Escamilla. "La Reforma Educativa salvadoreña. Ministerio de Educación. San Salvador 1975. P.*

*146 Evolución y situación actual de la educación en América Latina. Op. cit. P. 425.*

veinticinco años para conocer la calidad y cantidad de los recursos humanos formados en este recinto estatal.

No se cuenta con cifras sobre los porcentajes de repetición, deserción ni tiempo de duración de estudios, ni tampoco se ha dado seguimiento a sus egresados. Sin embargo, se puede apreciar que para 1984 sólo "un 6.4% del total de la población escolar se ubicaba en el nivel superior. Apenas 5 de cada mil estudiantes lograban ingresar a la universidad".<sup>147</sup>

Aunque la Universidad Nacional de El Salvador ofrece una gran oferta de áreas (aproximadamente 107 opciones), la matrícula en 1991 se concentró en la facultad de medicina (27%), siguiendo la de Ciencias Sociales y Humanidades (21%); la Facultad de Ingeniería y Arquitectura alcanzó el 14% y Leyes el 12%. La matrícula de las universidades privadas en ese mismo año fue el siguiente: la Facultad de Ciencias y Humanidades 31%, Ciencias Económicas 28%, Ingeniería y Arquitectura el 23% y Leyes el 8%.<sup>148</sup>

El diseño de los planes de estudios es rígido y las modificaciones no han sido las pertinentes ni guardan proporción con la actualidad. La Universidad Nacional de El Salvador al igual que la Universidad Centroamericana, han hecho esfuerzos por revisar y evaluar sus planes y programas en acuerdo con la comunidad universitaria. La situación en las universidades privadas, sobre todo en las más pequeñas, es más lamentable. Se trabaja con planes y programas prestados de otras universidades.

La autonomía ha sido violada incontables veces; se asesinó a profesores y estudiantes y cerraron el recinto arbitrariamente. Primero en 1932, luego de

---

<sup>147</sup> Juan Alberto Castellano y otros. *Op. cit.* P. 34-35.

<sup>148</sup> Paulina González-Pose, Joaquín Samayoa. *Educación superior Universitaria. PP- 419-463. En: Reimers. P.446.*

1972 a 1974; en 1976 y en 1977. De 1980 a 1984 se cerró porque la participación estudiantil desde el inicio de la guerra fue cerrada de 1980 hasta 1984. Más tarde, durante la ofensiva realizada por el FMLN en 1989 se cierra nuevamente reabriéndose en mayo de 1990. (En los periodos en que se mantuvo cerrada las clases fueron suspendidas o bien se realizaron en las calles, en casas alquiladas.)

Los costos humanos y materiales han minado la calidad académica. En la actualidad, las instalaciones no han sido reconstruidas y el mobiliario sigue siendo precario.<sup>149</sup> La demanda es cubierta por las universidades privadas que empezaron a incrementarse de forma desorbitada<sup>150</sup> debido al conflicto social sin contar con una estructura adecuada para atender a los estudiantes ni el personal académico. Si para 1978, el 17.5% de los estudiantes estudiaba en universidades privadas, para 1985 ascendió al 52.9%.<sup>151</sup>

A excepción de los docentes de la Universidad de El Salvador donde la mayor parte tiene contrato de tiempo completo, los profesores de los centros privados son contratados por hora/clase. La preparación del docente es deficiente y la falta de tiempo no les permite investigar, preparar su clase ni tienen tiempo de dar asesoría a sus alumnos fuera de clases. Tampoco hay supervisión para evaluar el desempeño del docente ni éstos cuentan con prestaciones para su formación.

---

*149 El monto de los daños son calculados a 159 millones de colones. Ver: Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte (Resumen, aspectos generales del país y del sector educación). Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Frankfurt/M. 1993. P. 299*

*150 De 5 centros universitarios que existían en 1979, aumentan para 1984 a 31 y a 44 en 1994. Ver: Mauricio Escobar; Rodolfo Machón; Héctor López. Educación técnica y vocacional. P. 335-418 en: Reimers, Fernando (Coordinador del proyecto). P. P. 339.*

*151 Fuente: Anuarios Estadísticos. DIGESTYC. Varios años cifras. Bertrand, 1993. En: El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones Op. cit. P. 37*

### **6.1.6. Educación de Adultos**

La educación de adultos está dirigida a instruir a la población mayor de dieciocho años,<sup>152</sup> que no han cursado ningún grado o bien lo suspendieron.

Se divide en dos: educación formal y no formal. La primera ofrece el nivel básico en un horario nocturno, los estudios se cursan de forma "acelerada"<sup>153</sup> y por lo general se usan las instalaciones de los centros de enseñanza de educación básica.<sup>154</sup>

En la educación informal hay instrucción técnica rural y urbana. No es importante que sea marginada por los términos de la educación formal, de cualquier forma es superior.

El artículo 45, inciso C de la Educación de Adultos, dicta que el objetivo de la Educación de Adultos es "capacitarlo para incidir y responsabilizarse en todo lo que haga referencia a elevar la calidad de vida,"<sup>155</sup> como si el analfabetismo fuera un asunto personal y no una problemática derivada de las políticas educativas y de las condiciones de vida de las capas más pobres.

En El Salvador el Estado ha impulsado campañas de alfabetización desde los años 50 y ha tratado de cubrir la educación fundamental en las áreas de alfabetización, salud, agropecuaria, artesanías, educación para el hogar y recreación.<sup>156</sup>

---

*152 Sin embargo encontramos población menor de los dieciocho años inscritas en los programas de adultos*

*153 Los adultos cubren en cuatro años los grados que normalmente se realizan en seis años.*

*154 Para las personas que están reclusas en centros penales se ofrece este programa dentro de las instalaciones. Ver: Castellano, Juan Alberto y otros. Op. cit. P. 37.*

*155 Rainer Herleth y otros. El sector educación en El Salvador, Primera parte... Op. cit. P. 133.*

*156 ver: Educación de Adultos y Analfabetismo en El Salvador 1950-1990. Departamento de Planificación Educativa. MINED. Febrero 1993 (fotocopia) P. 3.*

A pesar de la discusión sin fin sobre el analfabetismo en el "Tercer Mundo" y de las propuestas discutidas en los encuentros mundiales de la UNESCO para "erradicarlo", el problema no se acaba. Las campañas masivas han fracasado. Se comprueba con los programas de educación masiva para adultos en América Latina no pueden tener éxito porque se estructuran sin tomar en cuenta a los susodichos; no importa edad, educación previa, tiempo, tipo de trabajo, extracción, urgencias de vida o muerte. Es necesario considerar aspectos relevantes como la creación de programas acordes a las necesidades de la población adulta, dar seguimiento permanente y sistemático tanto a la alfabetización como a programas de post-alfabetización y desarrollar acciones conjuntas con el Estado y la población civil.

La Propuesta para la Transformación de la Educación para la Paz y el Desarrollo elaborada en octubre de 1994, la que tenía como finalidad definir un Proyecto Nacional de Educación reconoce que "...la realización de campañas de alfabetización desconectadas del contexto vital; carencia de libros en las escuelas; el sistema no formal más atrasado y caótico que el formal son causas debidas por la razón de que la educación salvadoreña ha estado moviéndose sin brújula."<sup>157</sup>

**Analfabetismo:** Como ya se dijo, la falta de acceso a la educación, la baja tasa de asistencia escolar, la deserción y expulsión, los bajos niveles de aprendizaje y el gran porcentaje del analfabetismo son algunos de los problemas tradicionales que reflejan la crisis educativa en El Salvador.

La diversidad de cifras manejadas por las instituciones gubernamentales y la falta de continuidad en los censos, son dos problemas principales que impiden conocer el número real de analfabetismo

---

157 Luis Antonio Torres C. (editor). *Existe una política social en El Salvador? Los casos de Salud, Vivienda y Educación. Konrad -Adenauer- Stiftung. 1995 (?) P. 144*

Si tomamos en cuenta la deficiente cobertura, especialmente en las zonas rurales (en algunos casos no logra abarcar el nivel básico) no sorprendería que los analfabetos se concentren en el campo, donde en algunos casos se supera el 75%. El mayor porcentaje se encuentra en las zonas de menor desarrollo y modernización agrícola. De ahí que en este sector se concentren el 62.1% de los analfabetos del país.<sup>158</sup> Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y el Ministerio de Planificación (MIPLAN) "en 1979, el 78% de la población mayor de 10 años, se ubicaba en el área rural".<sup>159</sup> Aunque el presupuesto asignado al área de educación de adultos se ha incrementado, de 0.77 en 1970 a 1.41% en 1980<sup>160</sup>, el analfabetismo subió en un 20% de 1975 a 1985. A partir del conflicto bélico se acentúa más la tendencia hacia el aumento del analfabetismo. Se puede considerar que en términos generales "1 de cada tres salvadoreños adultos no sabe leer"<sup>161</sup>

La larga lista de problemas incide en la población mayor de 10 años y la hace carecer a uno de los derechos fundamentales. De esta forma se le cierra a este sector la posibilidad a participar en la vida política y social del país. La población más afectada es la femenina dedicada al hogar en la que se "registra un promedio de 2.8% grados de escolaridad y un 44% de analfabetismo a nivel nacional, llegando hasta el 56% en el área rural."<sup>162</sup>

---

158 Rainer Herleth y otros. *El sector educación en El Salvador, Primera parte...* Op. cit. P. 149

159 MIPLAN. *Indicadores Económicos y sociales, julio-diciembre, 1981, pág. 195, en Castellano, Juan Alberto y otros. Op. cit. P. 84*

160 Ministerio de Educación. *Educación de Adultos y Analfabetismo en El Salvador 1950-1990. Departamento de Planificación Educativa. Febrero 1993 (fotocopia) P. 4.*

161 *El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones...* Op. cit. P. 22.

162 Luis Nuila E, y la colaboración de la Lic. Iris de Reyes. *Educación Básica y trabajo de jóvenes y adultos. Seminario Taller realizado del 19 al 30 de octubre de 1992. READALF El Salvador, Técnico Vocacional FAPADE, MINED. Managua, Nicaragua. 1992. P. 8.*

En la década de los sesenta se plantearon políticas educativas estatales para reducir el analfabetismo. En esta década se crea la Dirección General de Educación de Adultos elaborando el Programa de Educación Básica Acelerada<sup>163</sup> y Programas de habilitación de mano de obra. En 1971 la Dirección de Educación de Adultos asume la responsabilidad de la alfabetización y de las escuelas nocturnas.

Cuando, en 1980 estalló la guerra, el Ministerio elaboró un programa sin lograr la meta trazada: "alfabetizar en tres años (1980-82) a 800,00 personas".<sup>164</sup> Entre 1980 y 1983 se impulsó el Programa Nacional de Alfabetización (PNA). Debido a la escasez de voluntarios, deserción e inestabilidad de los encargados, la incomprensión de la metodología no tuvo éxito.<sup>165</sup> Otro intento más por parte del Estado fue en 1984 con el Programa de Alfabetización Salvadoreño (PAS).

En los setenta el equipo pastoral también hizo intentos en las zonas de Suchitoto y Aguilares rescatando la dimensión popular de la iglesia. Asimismo, varios sectores sociales asumieron la alfabetización como componente educativo vinculado al desarrollo personal y como forma de que la población analfabeta tomara conciencia. Ejemplo de ellos son el Programa de Educación básica del Arzobispado (PEBA), Alfabetización y Literatura (ALFALIT), Comité Intergremial de la Zona Oriental (CIAZO).

ANDES 21 de Junio organizó también la Campaña de Alfabetización Integral (1981-1983) retomando las experiencias de alfabetización de Cuba, la Cruzada

---

<sup>163</sup> En tres años los adultos obtienen el equivalente de estudios de los seis grados de primaria. Ver: *El Salvador. Estudio prospectivo sobre escolarización, alfabetización y calidad de la educación UNESCO/PNUD San Salvador 1988. P. 26.*

<sup>164</sup> Ministerio de Planificación, *Plan Nacional de Emergencia, 1980. San Salvador, P. 161 en: Juan Alberto Castellano y otros. Op. cit. P. 82.*

<sup>165</sup> Ver: *Campaña de Alfabetización Integral 1981-1983 en, Adriana Puigrós. P. 27-32.*

de Alfabetización en Nicaragua y la metodología de alfabetización de Paulo Freire.

Hay datos más recientes proporcionados por la Fundación Salvadoreña de El Salvador (FUSADES) que estima la tasa de analfabetismo en el nivel nacional en 1993 del 30%. Esta cifra toma en cuenta sólo a la población económicamente activa (PEA), es decir, la población entre 14 y 60 años de edad.

El Ministerio reconoce que no puede resolver el problema si no toma en cuenta la participación civil. En 1990, con motivo del año internacional de la Alfabetización y la Declaración Mundial de Educación para Todos, el Estado y la población civil entraron en contacto más directo para coordinar tareas específicas en vías de resolver el problema. Sin embargo, no han sido consideradas de forma plena a organizaciones no gubernamentales que han echado a andar proyectos educativos desde el inicio de la guerra. Ejemplo de ello es la experiencia de la Educación Popular en las zonas controladas por el FMLN.

**Programa de Educación Comunitaria EDUCO:** Como resultado de la Declaración Mundial sobre Educación Para Todos en Jomtiem 1990 se definen acciones desde una visión amplia para atender a la población en edad escolar. En este contexto nace el programa de Educación Comunitaria (Educo).<sup>166</sup> Es creado en 1991 por el Ministerio con apoyo financiero de la Cooperación Internacional. Su finalidad es ampliar la cobertura en los niveles de parvularia y primer ciclo de la educación básica en municipios a donde el Ministerio no tuviera cobertura o iniciar con la creación del sistema educativo.

---

<sup>166</sup> Programa EDUCO. Educación Infantil con participación de la Comunidad. Ministerio de Educación. 1992. P.1

Otra finalidad era el diseño y perfeccionamiento de los sistemas de planificación, logístico y técnicos del Ministerio de Educación.<sup>167</sup>

Según datos del Ministerio el 85.1% de niños en edad pre-escolar y el 29.6% de los niños de edad escolar no accede a la educación básica. Las tasas de repetición y deserción se registran en los tres primeros grados, especialmente es en el primero donde las cifras son alarmantes.<sup>168</sup>

El Ministerio tuvo como prioridad 78 municipios rurales. Después de haber un proyecto piloto en 3 Departamentos en 1991, se extendió al año siguiente el Programa a los 14 Departamentos.

Se esperaba atender en 1994 a 25.116 niños en 785 secciones de educación parvularia y obtener el mismo número de educadores y a 37.065 niños en 1,159 secciones<sup>169</sup> de educación básica con igual número de educadores.<sup>170</sup> De esta forma se daría cobertura y se crearían fuentes de trabajo para promover la participación de las comunidades de escasos recursos.<sup>171</sup> El Ministerio pretendía garantizar la continuidad del Proyecto EDUCO con su propio presupuesto una vez terminado el convenio con las organizaciones internacionales en 1994.

El Programa Educación Comunitaria apuntaba a estimular a la comunidad para que asumiera la responsabilidad de la educación. Con la participación de los padres de familia y la comunidad congregadas en las Asociaciones Comunales para la Educación ACEs (juntas directivas) se intentaba activar a la población y de esa forma asegurar la educación en la comunidad. Las ACEs

---

167 Ver: Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos. Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación. 1991.

168 Ver: Programa EDUCO. Componente Servicios Educativos...

169 Esta meta se calculó tomando suponiendo que cada sección estaría integrada por 32 niños.

170 EDUCO. Módulo para Capacitadores de Educadores de Parvularia. Ministerio de Educación 1989-1994. P. 13-14.

171 Memoria de Labores 1991-1992. Ministerio de Educación. P. 64.

tenían que constituirse sin fines lucrativos y ser elegida por la comunidad. Para ejercer sus funciones debía ser oficialmente reconocida por el Ministerio (decreto 45) y firmar un convenio de compra de prestación de servicios educativos, el que tenía un año de duración.

El Ministerio se comprometía a cubrir recursos económicos (mensualmente) a las ACEs, capacitar a 3 miembros de la ACE y al maestro contratado (40 horas) y a supervisar periódicamente el trabajo educativo.

Las funciones de las ACEs eran: elegir y contratar a los maestros, ofrecer servicio gratuito a la población infantil, crear y mantener en funcionamiento las secciones educativas creadas, administrar los fondos y bienes de las ACEs, promover la participación activa de la comunidad y proporcionar mobiliario y equipo necesarios.

Un requisito para la contratación del maestro era la certificación de título universitario (en caso de no ser posible debía tener cubierto el 9o. grado) y ser desempleado. Su contratación no le otorga ningún tipo de prestación, incluyendo la pensión. Se esperaba que el maestro fuera además promotor social de la comunidad.

Cada comunidad tendría que iniciar también la "Escuela de Padres" con el fin de interesarlos en la educación de sus hijos y conocer aspectos sobre el desarrollo infantil. De esta forma se daría impulso a la educación de adultos.

**Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE):**  
El Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE) se inició en 1991 teniendo como propósito "renovar el Sistema Educativo Nacional, mediante cambios en su orientación, contenidos y métodos, para

mejorar la calidad de la Educación Básica"<sup>172</sup> durante 1991-1999. Este proyecto es financiado con fondos del USAID y del Gobierno de El Salvador.

Las áreas de trabajo prioritarias están centradas en el área referente al mejoramiento curricular y la de mejoramiento de la administración educativa.

A partir de la capacitación docente, la investigación diagnóstica, el diseño curricular, la creación de sistemas de evaluación y la elaboración de materiales educativos se pretende mejorar la calidad educativa y disminuir los índices de repetición y deserción. Con la ampliación de la oferta educativa del Ministerio provisión de servicios, pretende descentralizar la administración educativa. Con la organización y la participación se esperan mejoras. En relación con la supervisión se formaron supervisores que darían seguimiento a los maestros y asesorarlos técnica y pedagógicamente.

---

*172 Memoria de Labores 1991- 1992. Op. cit. P. 65.*

## II. Cuadro de Relaciones para la elaboración de instrumentos de trabajo

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	COMPETENCIA	PREGUNTAS
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	Capacidad de poner en marcha de manera integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. Incluyen tanto los saberes o conocimientos teóricos como las habilidades o conocimientos prácticos o aplicativos y también las actitudes o compromisos personales	Son habilidades y destrezas que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en actividades administrativas como la elaboración de manuales que se desarrollan en el campo laboral por medio de la planificación	<b>ELABORACION DE MANUALES EDUCATIVOS</b>	Son instrumentos que apoyan a la institución educativa, que concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, atribuciones, instructora orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, sin duplicar los ordenamientos legales emanados del poder ejecutivo y legislativo, tales como: leyes, decretos, acuerdos y reglamentos.	Se organizan, se planifica durante un año lectivo, los aspectos educativos a desarrollar de acuerdo a las necesidades de la comunidad porque lleva normativas disciplinarias, descripción de puestos, diseño de organigrama, funciones del personal administrativo y personal docente, diseño del reglamento interno para el control y administración y desarrollo de actividades reflejadas en el Proyecto Educativo institucional.	Conocimiento del procedimiento para la elaboración de los manuales Educativos	¿Considera usted que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesario de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas?
							De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los manuales educativos que más se utilizan en una institución educativa?
						Habilidad para aplicar los manuales educativos	¿Los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos?
							¿Considera que en su formación profesional adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución?
			<b>PLANIFICACION EDUCATIVA</b>	Son procedimientos mediante el cual se escoge, ordenan o se proponen acciones para el logro del propósito educativo procurando una mayor racionalidad de los recursos	Se aplica por medio del Diseño y desarrollo del Proyecto Educativo institucional, donde se organizan los planes educativos que se desarrollaran en la institución	Aplicación de estrategias para el planeamiento educativo	¿En qué medida contribuye la aplicación de estrategias en la elaboración de planeamiento educativo?
							¿Qué beneficios adquiere la institución al aplicar estrategia en su planificación educativa?
							¿El graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategia en las instituciones?
							¿Consideras que el Plan de Estudio contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales, competente en el área de elaboración de planificación educativa?
			Capacidad para planificar programaciones de actividades	¿Según los conocimientos adquiridos sobre planificación considera que han sido congruentes en su desempeño laboral?			
				¿Considera usted que los conocimientos adquiridos en la planificación Institucional durante su formación profesional han sido de utilidad en su práctica laboral?			
				¿Considera usted que durante la formación académica logro el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?			
			<b>LIDERAZGO</b>	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo	Son habilidades y destrezas que muestran los graduados de la	capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus	

				tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos	Licenciatura en Ciencias de la Educación al organizar el trabajo en equipo, logrando la eficiencia y la efectividad del desarrollo de la planificación educativa	equipos de trabajo	¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?
						Habilidad y destreza para organizar y guiar a individuos hacia la consecución de metas y objetivos	¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el Licenciado en ciencias de la educación para guiar y organizar a individuos hacia la consecución de metas y objetivos? ¿Qué habilidades posee usted para lograr con eficiencia y efectividad el desarrollo de la planificación educativa en equipo?
<b>DISEÑO ADMINISTRATIVO</b>	Planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los docentes	<b>Son habilidades y destrezas que aplican los graduados, al planificar, organizar actividades educativas para el funcionamiento de la mejora continua de la educación</b>	<b>DISEÑO DE PLANIFICACION</b>	Proceso de elaboración de la planificación didáctica	Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación.	Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa	¿Tiene alguna experiencia sobre la elaboración de la planificación educativa en su área de trabajo? ¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas
						Habilidad y destreza para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo	¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el graduado en ciencias de la educación para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo? Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación
			<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos	La Gestión es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados	Conocimientos básicos para gestionar proyectos	¿Considera usted que el graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?
						Capacidad de análisis para gestionar proyectos	¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, experiencia en voluntariado o servicio social y planeación estratégica, entre otras? ¿Qué acciones educativas considera que se deben de realizar para el fortalecimiento y mejora continua en la gestión administrativa?
			<b>COMUNICACION</b>	Es la capacidad para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita	Habilidad para escuchar, comprender y asimilar las telecomunicaciones provenientes de los demás buscando la comprensión mutua y generando un ambiente cordial.	Capacidad de escuchar y de comunicar en forma oral y escrita	¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?
						Habilidad en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación	¿En qué áreas de su trabajo hace uso de tecnologías de la información y de la comunicación?
			<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de establecer la dirección de influenciar y	Son habilidades y destrezas que muestran	capacidad de establecer la	¿Consideras que en tu formación académica has desarrollado las actitudes personales para incorporarte al

				alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño	los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación al organizar el trabajo en equipo, y toma de decisiones logrando la eficiencia y la efectividad del desarrollo de la planificación educativa	dirección, organización en un equipo de trabajo	campo laboral, tales como: capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?		
						Habilidad para el trabajo en equipo	¿Considera usted que durante la formación académica logró el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?		
							¿Qué características considera usted que debe poseer el Licenciado en Ciencias de la educación para trabajar en equipo?		
							¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?		
<b>EVALUACION DE PROYECTOS</b>	Evaluación de Proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.	La Evaluación de Proyectos consiste en comparar los costos con los beneficios que estos generan, para así decidir sobre la conveniencia de llevarlos a cabo. Esta pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendando o a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleva adelante por sobre otras alternativas de proyectos.	<b>TIPOS DE PROYECTOS</b>	Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único	conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas	Conocimientos de proyectos	¿Cuáles son las materias que considera que le brindaron los lineamientos necesarios para conocer que son los proyectos?		
							¿Considera usted que el graduado tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?		
								Habilidad para la evaluación de distintos tipo de proyectos	¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos?
					<b>METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	Son herramientas metodológicas utilizadas en la evaluación, que permiten desarrollar las diferentes etapas de la evaluación de proyecto	Es el conjunto de tareas o procedimientos y de técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar en su totalidad el proceso de Investigación.	Capacidad para elaborar y aplicar diferentes métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos	¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?
									¿Cuáles son los métodos y técnicas de mayor utilidad que usted ha aplicado en el campo laboral?
								Conocimiento de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos	¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos que no hayan sido incluidos en su formación académica?
									¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la Evaluación de Proyectos en el campo laboral?
					<b>DISEÑO DE PROYECTOS</b>	Son herramientas metodológicas utilizadas en la evaluación, que permiten desarrollar las diferentes etapas de la evaluación de proyecto	Es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos como ya se mencionó, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema;	Conocimiento para diseñar proyectos	¿Cuáles asignaturas le ayudaron a adquirir los conocimientos y lograr el dominio para diseñar proyectos?
									¿Cuáles asignaturas le permitieron poner en práctica el conocimiento del diseño de proyectos Institucionales?
								Capacidad para diseñar y proponer proyectos	¿En la formación académica adquirió las habilidades y destreza necesarias para diseñar y proponer proyectos educativos?
									¿Cuáles son los tipos de proyectos que ha diseñado en su práctica laboral?

### III. Instrumentos de Trabajo

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



#### Cuestionario

Aplicado a: "el nivel de Competencias desarrolladas del Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos".

**Objetivo:** Obtener información confiable que permita conocer el nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en ciencias de la educación en el Diseño Administrativo y la Evaluación de Proyectos en Instituciones Públicas y Privadas

**Dirigido a:** los graduados de la licenciatura en ciencias de la educación que laboran en instituciones educativas públicas y privadas.

**Contenidos:**

**Indicación:** Lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una "X" en la casilla correspondiente según su criterio

1. ¿Considera usted que durante su formación profesional adquirió los conocimientos necesario de los manuales que se elaboran en las instituciones educativas?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

2. ¿Los graduados de la licenciatura en ciencias de la educación tienen la habilidad de aplicar los manuales didácticos?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que en su formación profesional adquirió los conocimientos básicos para aplicar los manuales educativos en el campo laboral como instrumentos de apoyo a la institución?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que el graduado de la licenciatura en ciencias de la educación tiene conocimiento de los lineamientos para la aplicación de estrategia en las instituciones

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que el Plan de Estudio contiene las asignaturas necesarias para formar profesionales competentes en el área de planificación educativa?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

6. ¿Según los conocimientos adquiridos sobre planificación considera que han sido congruentes en su desempeño laboral?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que los conocimientos adquiridos en la Planificación Educativa durante su formación profesional han sido de utilidad en su práctica laboral?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que durante la formación académica logro el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

9. ¿Ha propuesto usted en su área de trabajo algún diseño de planificación que contribuya a la innovación de la institución?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

10. ¿Ha elaborado y/o desarrollado programas de formación docente y de capacitación de recursos humanos en instituciones educativas públicas y/o privadas?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

11. ¿Sabe Diseñar, actualizar y evaluar planes y programas de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje, e instrumentos de acreditación y evaluación?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que el graduado de la licenciatura en ciencias de la educación tiene los conocimientos básicos para la Gestión de Proyectos Educativos?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que en su formación académica se ha incluido la práctica profesional en áreas como: Gestión de proyectos, trabajo en equipo, y planeación estratégica, entre otras?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que durante su formación académica desarrolló habilidades de expresión y comunicación que le facilite su desempeño en el campo laboral?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

15. ¿Consideras que en su formación académica ha desarrollado las actitudes personales para incorporarte al campo laboral, tales como: capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

16. ¿Considera usted que el graduado tiene conocimientos básicos para la elaboración de Proyectos Educativos?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que el plan de estudio de la carrera llena las expectativas para que el licenciado en ciencias de la educación tenga la habilidad para realizar evaluaciones de distintos tipos de proyectos?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Ha elaborado algún método y/o técnica para evaluar proyectos?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿El campo laboral ha conocido otros métodos y técnicas para la evaluación de proyectos que no hayan sido incluidos en su formación académica?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Considera usted que ha logrado el dominio de métodos y técnicas necesarios para la evaluación de proyectos en el campo laboral?

SI  NO

Eplique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Guía de Entrevista

Aplicada a el nivel de Competencias desarrolladas del Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos,

**Objetivo:** Obtener información confiable que permita conocer el nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en ciencias de la educación en el Diseño Administrativo y la Evaluación de Proyectos en Instituciones Públicas y Privadas

**Indicación:** Lea detenidamente las interrogantes presentadas a continuación y marque con una **X** una sola vez la opción según su criterio.

**Parte I**

**Datos generales:**

1. Edad del entrevistado \_\_\_\_\_
2. Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_
3. Cargo \_\_\_\_\_

**Parte II**

**Contenido:**

1. De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los manuales educativos que más se utilizan en una institución educativa?

---

---

---

2. ¿Qué beneficios adquiere la institución al aplicar estrategia en su planificación educativa?

---

---

---

3. ¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?

---

---

---

4. ¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el Licenciado en ciencias de la educación para guiar y organizar a individuos hacia la consecución de metas y objetivos?

---

---

---

5. ¿Qué habilidades posee usted para lograr con eficiencia y efectividad el desarrollo de la planificación educativa en equipo?

---

---

---

6. ¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el graduado en ciencias de la educación para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo?

---

---

---

7. ¿Qué acciones educativas considera que se deben de realizar para el fortalecimiento y mejora continua en la gestión administrativa?

---

---

---

8. ¿En qué áreas de su trabajo hace uso de tecnologías de la información y de la comunicación?

---

---

---

9. ¿Qué características considera usted que debe poseer el Licenciado en Ciencias de la educación para trabajar en equipo?

---

---

---

10. ¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?

---

---

---

11. ¿Cuáles son las materias que considera que le brindaron los lineamientos necesarios para conocer que son los proyectos?

---

---

---

12. ¿Cuáles son los métodos y técnicas de mayor utilidad que usted ha aplicado en el campo laboral?

---

---

---

13. ¿Cuáles asignaturas le ayudaron a adquirir los conocimientos y lograr el dominio para diseñar proyectos?

---

---

---

14. ¿Cuáles asignaturas le permitieron poner en práctica el conocimiento del diseño de proyectos Institucionales?

---

---

---

15. ¿En la formación académica adquirió las habilidades y destreza necesarias para diseñar y proponer proyectos educativos?

---

---

---

16. ¿Cuáles son los tipos de proyectos que ha diseñado en su práctica laboral?

---

---

---

17. ¿En qué medida contribuye la aplicación de estrategias en la elaboración de planeamiento educativo?

---

---

---

18. ¿Qué beneficios adquiere la institución al aplicar estrategia en su planificación educativa?

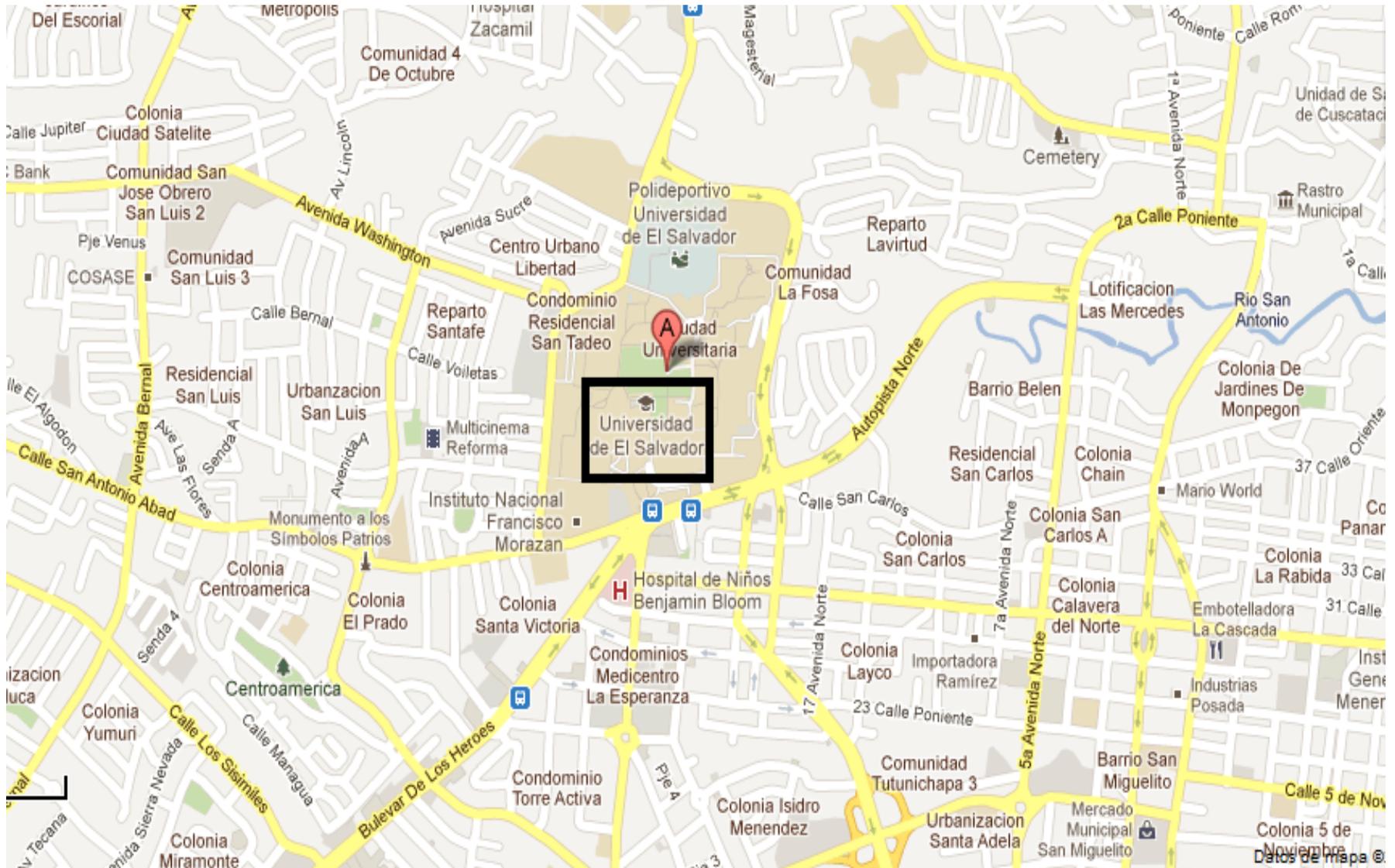
---

---

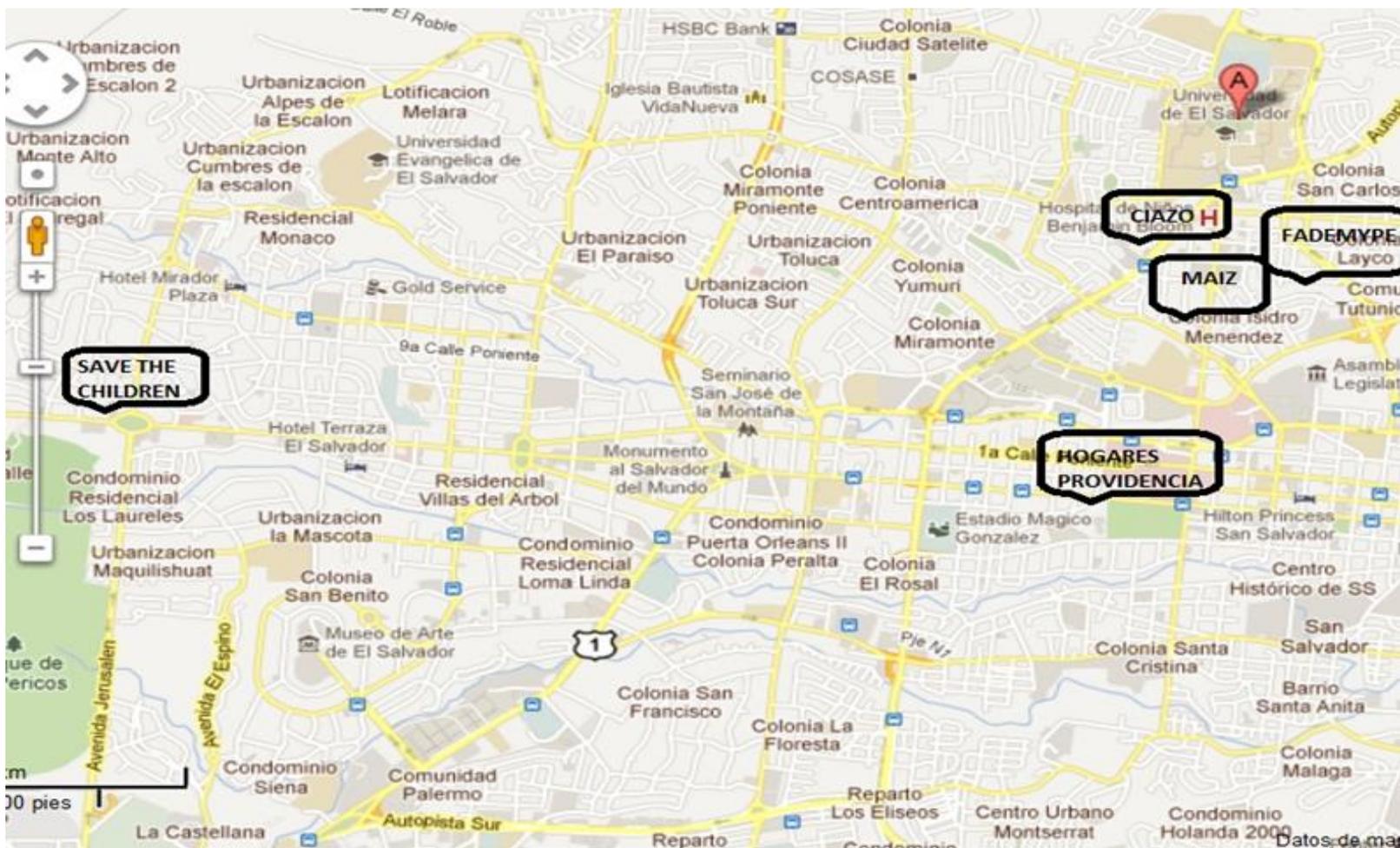
---

#### IV. Mapa de escenario

- **Macro-Localización:** Universidad de El Salvador



- **Macro-Localización:** Instituciones dedicadas al ámbito educativo del área metropolitana de San Salvador.



## V. Matriz de Congruencia

TEMA	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS DE INVESTIGACION	VARIABLES	INDICADORES
<p>NIVEL DE COMPETENCIAS EN RELACIÓN AL DISEÑO ADMINISTRATIVO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA DE SAN SALVADOR, DESARROLLADAS EN LOS ESTUDIANTES GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. AÑOS 2012 Y 2013</p>	<p>¿Cómo influye nivel de Competencias desarrolladas por el Graduado de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos, en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador. Año 2012 y 2013?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b></p>	<p><b><u>Hipótesis General</u></b></p>	<p><b><u>Variable Independiente</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de manuales</li> <li>❖ Planificación educativa</li> <li>❖ Liderazgo</li> </ul>
		<p>Conocer el nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del área de San Salvador, desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013”</p>	<p>El nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>Competencias</p>	
		<p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p>	<p><b><u>Hipótesis específicas</u></b></p>	<p><b><u>Variable Dependiente</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diseño de planificación</li> <li>❖ Gestión</li> <li>❖ Comunicación</li> <li>❖ Liderazgo</li> </ul>
<p>Determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>Diseño Administrativo</p>			
		<p>Verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas.</p>	<p>Evaluación de Proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tipos de Proyectos</li> <li>❖ Métodos y Técnicas de evaluación</li> <li>❖ Diseño de proyectos</li> </ul>

**GUIA DE ENTREVISTA**

<b>OBJETIVO GENERAL</b> Conocer el nivel de competencias en relación al Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos en instituciones educativas públicas y privadas del área de san salvador, desarrolladas en los estudiantes graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Años 2012 y 2013”.		<b>HIPOTESIS GENERAL</b> El nivel de competencias adquiridas en el Diseño Administrativo y Evaluación de Proyectos son pertinentes a las exigencias educativas de las instituciones Públicas y Privadas	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>ELABORACION DE MANUALES EDUCATIVOS</b>	Conocimiento del procedimiento para la elaboración de los manuales Educativos	De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los manuales educativos que más se utilizan en una institución educativa?
	<b>PLANIFICACION EDUCATIVA</b>	Aplicación de estrategias para el planeamiento educativo	¿En qué medida contribuye la aplicación de estrategias en la elaboración de planeamiento educativo?
			¿Qué beneficios adquiere la institución al aplicar estrategia en su planificación educativa?
	<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo  Habilidad y destreza para organizar y guiar a individuos hacia la consecución de metas y objetivos	¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?
¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el Licenciado en ciencias de la educación para guiar y organizar a individuos hacia la consecución de metas y objetivos?  ¿Qué habilidades posee usted para lograr con eficiencia y efectividad el desarrollo de la planificación educativa en equipo?			

<b>OBJETIVO ESPECIFICO 1</b> Determinar si el nivel de competencias adquiridas por los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responden a la calidad del Diseño Administrativo en instituciones Públicas y Privadas			<b>HIPOTESIS ESPECIFICA 1</b> El nivel de competencias que aplican los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación responde a la calidad de Diseño Administrativo que demandan las instituciones Públicas y Privadas.
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>DISEÑO ADMINISTRATIVO</b>	<b>DISEÑO DE PLANIFICACION</b>	Habilidad y destreza para elaborar y desarrollar la planificación educativa	¿Tiene alguna experiencia sobre la elaboración de la planificación educativa en su área de trabajo?
		Habilidad y destreza para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo	¿Qué habilidades y destrezas debe poseer el graduado en ciencias de la educación para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación con el fin de alcanzar un objetivo?
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	Capacidad de análisis para gestionar proyectos	¿Qué acciones educativas considera que se deben de realizar para el fortalecimiento y mejora continua en la gestión administrativa?
	<b>COMUNICACION</b>	Habilidad en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación	¿En qué áreas de su trabajo hace uso de tecnologías de la información y de la comunicación?
	<b>LIDERAZGO</b>	capacidad de establecer la dirección, organización en un equipo de trabajo	¿Considera usted que durante la formación académica logró el dominio y desarrollo de liderazgo para su desempeño en el campo laboral?
		Habilidad para el trabajo en equipo	¿Qué características considera usted que debe poseer el Licenciado en Ciencias de la educación para trabajar en equipo?
			¿Qué habilidades considera usted que debe de caracterizar un líder en el manejo del área administrativa?

<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b> Verificar el nivel de competencias que desarrollan los graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos Educativos en las instituciones Públicas y Privadas.			<b>HIPOTESIS ESPECIFICA 2</b> El nivel de competencias que desarrollan los Graduados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Evaluación de Proyectos educativos responde a las exigencias que demandan las instituciones Públicas y Privadas
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>EVALUACION DE PROYECTOS</b>	<b>METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	Capacidad para elaborar y aplicar diferentes métodos y técnicas para la Evaluación de Proyectos	¿Cuáles son los métodos y técnicas de mayor utilidad que usted ha aplicado en el campo laboral?
	<b>DISEÑO DE PROYECTOS</b>	Conocimiento para diseñar proyectos	¿Cuáles asignaturas le ayudaron a adquirir los conocimientos y lograr el dominio para diseñar proyectos?
			¿Cuáles asignaturas le permitieron poner en práctica el conocimiento del diseño de proyectos Institucionales?
		Capacidad para diseñar y proponer proyectos	¿En la formación académica adquirió las habilidades y destreza necesarias para diseñar y proponer proyectos educativos?
			¿Cuáles son los tipos de proyectos que ha diseñado en su práctica laboral?