



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales**

Trabajo de Grado

**PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
INSTITUCIONAL DE UN CENTRO EDUCATIVO UBICADO EN EL ÁREA
METROPOLITANA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL**

Presentado por
GARCÍA PEÑA, Eduardo
Para optar al título de
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutora
CRISTIAN, Carmen Teresa

Caracas, enero 2005

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que siempre me animó en mi proyecto, llegando inclusive a sacrificar sus responsabilidades por ayudarme en los momentos más críticos del trabajo.

A la Profesora Carmen Cristian por su dedicación, apoyo y objetividad profesional en la tutoría del proyecto, pero sobretodo por su calidad humana y su disposición de ayuda incondicional.

A la Profesora Maritza Terán por la confianza que depositó en mi persona, abriendo las puertas de la Comunidad Educativa para la realización del proyecto y por su amistad que me brindó fortalezas durante el proceso.

A todo el personal directivo, docente, administrativo y obrero de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” quienes son los verdaderos protagonistas de los éxitos en la gestión educativa del plantel.

A los estudiantes y representantes por sus opiniones transparentes y el tiempo invertido en las actividades del proyecto.

A la Profesora Lucía Raynero por su amistad y motivación constante para culminar la maestría.

A mis amigos por su apoyo en el largo proceso de realización de la investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	Pag. 1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema	6
Justificación e importancia	13
Objetivos Generales y Específicos	15
CAPÍTULO II: Marco teórico	17
Dimensiones de la calidad en el escenario educativo.....	17
El Modelo de Calidad Total	21
Principios de Calidad Total en los centros educativos	27
Ámbitos o indicadores del proceso	32
CAPÍTULO III: Marco Metodológico	34
Diseño de Investigación	34
Población y Muestra	38
Instrumentos	40
Tabulación y Análisis de Datos	41
CAPÍTULO IV: Análisis de resultados	42
Análisis de resultados del diagnóstico	42
Cuestionario aplicado a profesores	42
Cuestionario aplicado a representantes	52
Cuestionario aplicado a estudiantes	57
Conclusiones del diagnóstico	65
Instrumento de evaluación del desempeño docente	67
Focalización de áreas problemáticas	74

Presentación del diagnóstico al Equipo Directivo	74
Primera jornada de elaboración del PEC	76
Segunda jornada de elaboración del PEC	81
Tercera y cuarta jornada de elaboración del PEC	90
Propuesta de la investigación	98
Respuesta del Equipo Directivo	105
Análisis de resultados de la intervención	108
Comparación de los resultados de los profesores	113
Comparación de los resultados de los representantes	123
Comparación de los resultados de los estudiantes	130
Relación resultados-acciones ejecutadas	138
Análisis de los resultados globales	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	157

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico del criterio Liderazgo. Cuestionario aplicado a profesores	43
Gráfico del criterio Liderazgo. Ítem N°1. Cuestionario aplicado a profesores	44
Gráficos del criterio Planificación y Estrategia . Cuestionario aplicado a profesores	45
Gráficos del criterio Planificación y Estrategia. Ítem N°12. Cuestionario aplicado a profesores	45
Gráfico del criterio “Gestión del Personal”. Cuestionario aplicado a profesores	47
Gráficos del criterio “Gestión del Personal”. Cuestionario aplicado a profesores	47
Gráficos del criterio “Recursos”. Cuestionario aplicado a profesores	48
Gráfico del criterio “Procesos”. Cuestionario aplicado a profesores	49
Gráfico del criterio “Procesos”. Ítem N°22. Cuestionario aplicado a profesores	50
Gráfico del criterio “Satisfacción del cliente”. Cuestionario aplicado a profesores	50

Gráfico del criterio “Impacto en la Sociedad”. Cuestionario aplicado a profesores	51
Gráfico del criterio “Resultados”. Cuestionario aplicado a profesores	51
Gráfico del criterio “Resultados”. Ítem N°29. Cuestionario aplicado a profesores	51
Gráficos de los criterio “Liderazgo” y “Planificación y Estrategia”. Cuestionario aplicado a representantes	53
Gráficos de los criterios “Gestión del Personal” y “Recursos”. Cuestionario aplicado a representantes	54
Gráficos de los criterios “Procesos” y “Satisfacción del cliente”. Cuestionario aplicado a representantes	55
Gráficos de los criterios “Impacto en la sociedad (Comunidad)” y “Resultados”. Cuestionario aplicado a representantes	56
Gráfico del criterio “Liderazgo”. Cuestionario aplicado a estudiantes	58
Gráfico del criterio “Liderazgo”. Ítems N°1 y N°3. Cuestionario aplicado a estudiantes	59
Gráficos de los criterios “Planificación y Estrategia” y “Recursos” Cuestionario aplicado a estudiantes	60

Gráficos de los criterios “Recursos” (Ítem N°10) y “Procesos”. Cuestionario aplicado a estudiantes	61
Gráficos de los criterios “Procesos” (Ítem N°13) y “Satisfacción del cliente”. Cuestionario aplicado a estudiantes	62
Gráficos del criterio “Impacto en la Sociedad (Comunidad)” (ÍtemN°20) Cuestionario aplicado a estudiantes	63
Gráficos del criterio “Resultados” (Ítem N°23). Cuestionario aplicado a estudiantes	64
Gráfico: Criterios con mayor tendencia de apreciación negativa	65
Gráfico: Resultados generales de la apreciación sobre el desempeño docente	70
Tabla: Porcentaje de apreciación negativa por criterio	71
Gráficos de los criterios “Liderazgo” y “Planificación y estrategia”. Cuestionario aplicado a profesores (2004)	109
Gráficos de los criterios “Gestión del personal” y “Recursos”. Cuestionario aplicado a profesores (2004)	110
Gráficos de los criterios “Procesos” y “Satisfacción del cliente”. Cuestionario aplicado a profesores (2004)	111
Gráficos de los criterios “Impacto en la sociedad (Comunidad)” y “Resultados”. Cuestionario aplicado a profesores (2004)	112

Gráficos: “Tendencia de respuestas de los profesores” (2003 y 2004)	114
Gráfico: Ítems con mayor porcentaje de apreciación negativa	116
Gráfico: Ítems con mayor diferencia porcentual de apreciación positiva	117
Tablas: Comparación de la apreciación negativa y positiva por criterio (2003 y 2004)	118
Gráficos de los criterios “Liderazgo” y “Planificación y estrategia”. Cuestionario aplicado a representantes (2004)	119
Gráficos de los criterios “Gestión del personal” y “Recursos”. Cuestionario aplicado a representantes (2004)	120
Gráficos de los criterios “Procesos” y “Satisfacción del cliente”. Cuestionario aplicado a representantes (2004)	121
Gráficos de los criterios “Impacto en la Sociedad (Comunidad)” y “Resultados”. Cuestionario aplicado a representantes (2004)	122
Gráfico: Diferencia porcentual de la apreciación positiva por Ítem (Representantes 2003 y 2004)	124
Tablas: Comparación de la apreciación negativa y positiva por criterio (Representantes 2003 y 2004)	126
Gráficos de los criterios “Liderazgo” y “Planificación y Estrategia”. Cuestionario aplicado a estudiantes (2004)	127

Gráficos de los criterios “Recursos” y “Procesos”. Cuestionario aplicado a estudiantes (2004)	128
Gráficos de los criterios “Satisfacción del cliente” e “Impacto en la Sociedad (Comunidad)” Cuestionario aplicado a estudiantes (2004)	129
Gráfico del los criterio “Resultados”. Cuestionario aplicado a estudiantes (2004)	130
Gráfico: Comparación entre los cuestionarios de 2003 y 2004 (Estudiantes)	132
Gráfico: Comparación del Ítem N°12 (2003 y 2004)	133
Gráfico: Comparación del Ítem N°17 (2003 y 2004)	134
Tabla: Comparación de la apreciación negativa por criterio (Estudiantes 2003 y 2004)	137
Tabla: Comparación de la apreciación positiva por criterio (Estudiantes 2003 y 2004)	138

RESUMEN

Las organizaciones en el complejo mundo actual se han visto en la necesidad de crear mecanismos que les permitan mejorar su desempeño y con ello elevar los niveles de satisfacción de bienes y servicios brindados a clientes. El servicio educativo ofrecido en planteles privados y oficiales no está al margen de las exigencias gerenciales contemporáneas inclinadas a lograr la satisfacción del cliente a través de procesos de optimización de recursos humanos y financieros.

El presente estudio se centra en la utilización de principios de Calidad Total en la gestión gerencial de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” ubicada en la Parroquia La Vega, Distrito Capital, con la intención de optimizar el servicio brindado a sus clientes. En dicho proceso desarrollado entre julio de 2003 y septiembre de 2004 se realizaron actividades de diagnóstico, planificación, ejecución de mejoras y evaluación en los cuales hubo una participación de todos los grupos que integran la comunidad educativa.

La presente investigación ha sido concebida como un estudio de campo, cuya finalidad es brindar un aporte al mejoramiento en la calidad de servicio de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio”. El análisis interno de la institución, es decir, el diagnóstico de los procesos y las interrelaciones de los autores en la búsqueda del mejoramiento de la calidad, sitúan a la presente investigación bajo la categoría de estudio explicativo.

Se utilizó como técnica de recolección de datos la aplicación del Cuestionario para la Autoevaluación Institucional del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (Aragón, 1997), elaborando así el diagnóstico institucional del centro. Los resultados del proceso de diagnóstico permitieron al equipo directivo del plantel organizar reuniones con los miembros de la comunidad educativa con el fin de abordar las problemáticas presentes en la institución y mejorar los índices de satisfacción de los clientes. La intervención desarrollada pretendió elaborar registros estadísticos de las actividades elementales del plantel y resaltar la importancia y utilidad de la evaluación global de la gestión, considerando como criterio esencial la satisfacción de los clientes.

Una vez culminado el período de ejecución de mejoras, se aplicó nuevamente a los grupos que integran la comunidad educativa, el Cuestionario para la Autoevaluación Institucional del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad, con la intención de comparar los resultados globales y por criterio, reflejando una significativa mejora en los índices de satisfacción.

INTRODUCCIÓN

La educación constituye una de las actividades más antiguas de las comunidades humanas. Desde las sociedades más primitivas ha existido entre sus integrantes la preocupación por transmitir conocimientos y sabiduría a los individuos desde los escasos años de vida. La adaptación al medio y con ello a los patrones culturales ha sido siempre una función vital de la educación, ya sea en un sistema educativo formal o no formal. Sin embargo, a medida que las sociedades fueron evolucionando los sistemas educativos comenzaron a desarrollar la noción de transformación social como uno de sus fundamentos esenciales; la adaptación del individuo y su potencial de transformación social han representado desde siglos pasados los objetivos centrales de la educación.

La función de transformación de la sociedad presente intrínsecamente en el hecho educativo conlleva a la imprescindible evaluación y revisión de las actividades que desarrolla. La evaluación, elemento esencial para promover a estudiantes de un nivel a otro, es contradictoriamente débil (y en algunos casos inexistentes) en lo relativo al desempeño global de las instituciones educativas. Esta realidad dificulta el mejoramiento del servicio ofrecido por las instituciones y por consiguiente provoca un descenso de la calidad de las actividades asociadas a sus funciones vitales.

El presente estudio pretende demostrar la aplicabilidad de la gerencia basada en principios de Calidad Total en una institución educativa ubicada en el área metropolitana de Caracas, realizando para ello un proceso de diagnóstico y mejoramiento institucional tomando como base los criterios del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Las técnicas metodológicas utilizadas en el desarrollo del trabajo corresponden a los lineamientos generales esbozados por el método de Calidad Total. La recolección de datos cuantitativos y la toma de decisiones en función de registros estadísticos de la organización constituyeron el fundamento básico del proceso de intervención educativa. La aplicación del Cuestionario para la Autoevaluación Institucional del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (EFQM) aplicado en el proceso de diagnóstico institucional y posteriormente en la fase de evaluación final del proyecto permitió realizar comparaciones cuantitativas de la opinión de los clientes en relación a la gestión educativa desarrollada en el plantel. La realización de reuniones con miembros de todos los grupos que integran la comunidad educativa para analizar los resultados del diagnóstico, realizar diagramas causa-efecto (Ishikawa) y plantear soluciones colectivas a las problemáticas del centro educativo fueron los mecanismos diseñados para cumplir con las metas de la investigación. Las técnicas cualitativas de recolección de datos propias de la metodología de Investigación-Acción y la participación protagónica de los actores/clientes de la institución para la toma de decisiones, complementan el esquema metodológico desarrollado en el proyecto.

El desarrollo del presente Trabajo de Grado se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, Justificación e Importancia y Objetivos de la Investigación.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO. Constituye el contexto teórico de la investigación. Los conceptos teóricos fundamentales y su aplicación en otros contextos conforman la esencia del capítulo.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO. Se describe el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos relativos a la gestión educativa, la población y muestra seleccionada, los resultados iniciales del proceso de diagnóstico institucional y el diseño del plan de mejoras del plantel.

Capítulo IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. Se realiza un análisis de los resultados emanados de la aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional posterior al desarrollo del plan de mejoras institucional, comparando los resultados con índices obtenidos en la fase inicial de diagnóstico.

Las principales limitaciones del presente estudio fueron relativas a la problemática del manejo del tiempo en la Unidad Educativa, es decir, la complejidad de los procesos propios del hecho educativo generaron dificultades para reunir al personal del plantel en un horario específico para que aportaran sus ideas sobre la dinámica de gestión escolar. El carácter participativo del proyecto generaron retrasos en el cumplimiento del cronograma inicial de la investigación. De igual manera, el hecho de haber existido tres directoras en el período de desarrollo del proyecto (julio 2003-septiembre-2004) crearon confusión y retardo en el cumplimiento de las fases del proyecto. Sin embargo, la disposición a cumplir con el

planteamiento inicial estuvo presente en las tres profesionales que ocuparon el cargo de directoras durante el período mencionado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de 1980 la UNESCO se planteó como objetivos primordiales erradicar el analfabetismo, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación en la región de América Latina. Existen cifras que reflejan un acierto en cuanto a las metas de cobertura. El analfabetismo se redujo de 20,3% a 11,7%, la oferta de educación primaria aumentó de 80 a 89%, el índice de repitencia se redujo de 17% a 13% en primer grado y los maestros pasaron de 2,2 millones en 1980 a 3,2 millones en 1997 (Cochachamba, 2000). A pesar de tener datos optimistas en cuanto al tema del analfabetismo y a la cobertura de la educación, la meta innovadora de mejorar la calidad de la actividad continua siendo un gran reto para los sistemas educativos.

En el contexto latinoamericano el proceso de evaluación institucional ha representado un tema difícil de abordar en el escenario laboral y productivo de las empresas. Tanto gerentes, como empleados y obreros cuestionan constantemente los procesos de supervisión y evaluación en los cuales se ven implicados sus respectivos trabajos. En el contexto de las instituciones educativas la situación es aún más compleja.

El tema de la evaluación de instituciones educativas ha cobrado fuerza en las últimas décadas. Las sociedades y sus respectivos gobiernos están concentrando sus esfuerzos para garantizar a los ciudadanos una educación digna, integral, que prepare a los niños y jóvenes para ser excelentes ciudadanos. Sin embargo, en el ámbito general la práctica educativa no presenta indicadores significativos que reflejen una mejor calidad del proceso.

El aumento demográfico en todos los continentes, los grandes avances tecnológicos, el proceso de globalización, por mencionar tan solo algunos factores, han afectado a todas las disciplinas del saber. Especialmente los avances en las telecomunicaciones y la transmisión instantánea de información que ella implica, impulsa a un cambio en la manera de ejercer la docencia y por consiguiente un cambio de gestión en las instituciones educativas. La profesora Arredondo plantea la necesidad del cambio en el sistema como un lógico proceso evolutivo: “... *El agotamiento del sistema educativo nacido hace ya tres siglos está demandando reformas profundas que le devuelvan a otorgar su papel original de transmisor del conocimiento válido con calidad y con equidad...*” (Arredondo, 2001, p.107).

Desde 1980 con la aprobación de la Ley Orgánica de Educación (Congreso de la República de Venezuela, 1980) y la implementación de la noción de Educación Básica, así como la evaluación integral y continua de los estudiantes, el Ministerio de Educación venezolano ha reflejado interés y disposición por mejorar el sistema educativo nacional. Las más recientes iniciativas desarrolladas por el Estado implican una ambiciosa reforma en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la primera etapa de Educación Básica. La implementación de un sistema de evaluación cualitativo, el enfoque transdisciplinario del currículo institucional, los "ejes o temas

transversales”, etc., representan un enfoque innovador y revolucionario que sin duda alguna refleja un avance con relación a la situación existente en el pasado. Hoy en día la noción de educación integral ha sido asumida como fundamento básico en el proceso de formación de niños y adolescentes.

La educación como servicio y la escuela como empresa debe ofrecer a sus clientes una noción de pluralidad e integración entre diversas disciplinas. Para gestionar cambios en la educación, la supervisión educativa se erige como el pilar fundamental de la transformación que se desee emprender en el área. Sin una adecuada supervisión es imposible gestionar un cambio educativo orientado al mejoramiento de la educación venezolana.

De igual manera, emprender un proceso de cambio educativo en un plantel requiere de la convergencia de diversas intenciones y actitudes de apertura, diálogo y colaboración. Sin duda, el cambio genera esfuerzo, mayor carga laboral y una enorme incertidumbre por parte de los actores. Lograr la participación de éstos últimos en diversas oportunidades se ve obstaculizada por una “cultura de inercia”, puesto que el sistema está estructurado bajo un enfoque vertical de gerencia. Al respecto opina el pedagogo José Gimeno:

“... no es infrecuente que el profesor, ya socializado en la dependencia, renuncie a su capacidad de decisión en este aspecto (organización y administración del currículo), dependiendo del diseño de la práctica que de hecho realizan los materiales didácticos o los libros de texto que él sigue...” (Gimeno Sacristán, 1996, p.356)

La dinámica cotidiana de las instituciones educativas dificulta la tarea de cambio hacia un modelo de calidad. Por ello algunos investigadores han llegado a resultados preocupantes sobre este respecto. Para Santos (1990) *la escuela es una organización que pervive independientemente del éxito de sus usuarios* (Santos, c.p. Gil Quesada, 1999, p.104). El autor alerta sobre

dicha situación, llegando inclusive a afirmar que en la escuela si no hay éxito o eficacia no suele ocurrir nada que tenga consecuencias directas sobre el profesorado y los directivos. Tales afirmaciones transmiten un gran pesimismo, idea que ha sido confirmada por diversos investigadores que laboran en esta área.

La fijación de objetivos claros, así como una adecuada motivación del personal de la institución son pilares fundamentales para transformar la gerencia educativa. Los gerentes educativos deben propiciar una reflexión sobre la labor que llevan a cabo las organizaciones. Las escuelas del siglo XXI deben fomentar los ideales de emancipación, participación y reflexión sobre la práctica en donde los valores claves deben ser la libertad, autonomía, igualdad, democracia y profesionalismo (Mckernan, 1996, p.74).

Esos valores están frecuentemente contrapuestos a los tipos de dirección predominante en los planteles. Con frecuencia tanto en Europa como en América el director asume la responsabilidad de la dirección general y de las actividades cotidianas, haciendo de su gestión un ejercicio en el mejor de los casos consultivos pero nunca verdaderamente democrático (Stenhouse, 1991, p.228).

Paralelo al proceso de transformación interna se desarrolla la difícil tarea de la supervisión educativa. Hasta el presente la supervisión de los centros educativos se ha concentrado en una “revisión” apresurada y superficial del currículum escolar administrado por las unidades educativas. Inclusive, esa revisión curricular ha sido deficiente puesto que se ve limitada a tan solo cotejar los objetivos y contenidos presentes en los formatos de planificación de las instituciones, dejando al margen el estudio de los respectivos Proyectos Pedagógicos de Plantel (PPP) y los Proyectos Pedagógicos de

Aula (PPA), así como los resultados de la labor docente y administrativa de los planteles educativos.

No obstante, desde mediados de la década de los años setenta comenzó a divulgarse entre los intelectuales de los países desarrollados la noción de otro tipo de evaluación o supervisión que según Helen Simoes perseguía proveer de información a los responsables de las decisiones (Simoes, 1999, p.36). El concepto de evaluación orientadora ha existido desde hace más de veinte años en el mundo educativo, pero la concepción tradicional basada en el acto punitivo o fiscalizador ha prevalecido en nuestras escuelas.

Redimensionar la labor de la supervisión educativa es vital para el mejoramiento de la escuela. Así lo afirma categóricamente Silvia Shelmelkes (1997):

“...Un sistema de supervisión que opere adecuadamente como un canalizador de información, de demandas y de respuestas a las mismas; un sistema de supervisión que se centre en el aprendizaje y que enfoque sus apoyos hacia mejorarlo, un supervisor que conozca su zona, y las escuelas dentro de ellas con sus desiguales fortalezas y debilidades, un supervisor que como consecuencia sea capaz de planear su actividad de apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa, es capaz de lograr sustantivas mejorías de la misma...”
(p.3)

La supervisión educativa entendida como un proceso de seguimiento y participación de los actores/clientes involucrados en la labor de la escuela, representa la oportunidad de transformación positiva de la educación desde la base del sistema. Dicha participación en el proceso tendrá como objetivo prioritario lo que constituye la base del sistema de Calidad Total: La satisfacción del cliente. Evidentemente, el proceso de enseñanza y aprendizaje es diverso y amplio, en dónde abundan los procesos complejos

involucrados en la búsqueda de la satisfacción de los clientes. Los mecanismos de control y supervisión deben desempeñar un rol orientador dentro del sistema. La ausencia de dichos mecanismos constituye uno de los problemas medulares de todas las reformas educativas que se han implementado en Venezuela. En resumen, la supervisión debe ser asumida como un servicio a favor del mejoramiento continuo de la institución.

Sobre la base de la noción orientadora del proceso de supervisión descrito anteriormente, resulta pertinente determinar los aspectos que deben ser abordados para impulsar el proceso de gestión de la calidad institucional. Se seleccionaron nueve criterios de acuerdo al “Modelo Europeo de Gestión de Calidad” (Aragón Marín, 1997.), para llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

El modelo de gestión de la calidad o modelo EFQM¹ constituye el marco actual que dictamina los lineamientos oficiales del gobierno español en lo relativo a la autoevaluación de las instituciones educativas. La organización fue constituida *por catorce de las principales empresas de Europa occidental, con el propósito de divulgar por toda Europa la filosofía de Calidad Total y para el reconocimiento del potencial y de las ventajas competitivas obtenidas por dichas empresas a través de la aplicación de la Calidad Total.*(Expansión, 1994c, p.146, En: Martín Fernández, 2001, p.247). El modelo EFQM persigue como objetivos *lograr la excelencia en la gestión educativa, promover la idea de mejoramiento continuo, crear conciencia sobre los beneficios de la calidad en una organización educativa, fortalecer las relaciones entre alumnos y representantes con os miembros de la institución educativa y buscar el compromiso de todos los empleados en el desarrollo de nuevas prácticas organizativas* (Expansión, op. cit., En: Martín Fernández, op. cit., p 248).

¹ EFQM: Siglas en inglés que significan “European Foundation for Quality Management”.

Para el Modelo EFQM en una organización existen dos tipos de acciones vinculadas con el proceso productivo o de servicio: las actividades que constituyen procesos (Agentes facilitadores) y aquellas que son reflejo de los resultados de la institución. La organización debe incidir en el mejoramiento de los criterios “Agentes Facilitadores”, lugar esencial en donde se gestan los cambios organizacionales para producir las mejoras necesarias en los criterios “Resultados” de la gestión. La medición constante de este último grupo de criterios es fundamental para determinar si las acciones que se desarrollan en los procesos de la organización están produciendo los efectos deseados, o si por lo contrario debe reorientarse la política interna de la institución

Los criterios pertenecientes al Modelo EFQM son los siguientes: Liderazgo, gestión del personal, planificación y estrategia, recursos, procesos, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados del centro educativo. Sobre la base de los aspectos mencionados, se establecieron indicadores cuantitativos y cualitativos que permitieron una aproximación a la noción de calidad del proceso educativo del plantel.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Mejorar el sistema educativo nacional es una tarea fundamental para el país. El cambio hacia un horizonte más esperanzador debe contemplar a la escuela como eje fundamental del proceso. Desde luego, las reformas en el ámbito nacional, regional y local relativas al rediseño curricular de los programas educativos son necesarias. Por ello Arnaldo Esté recalca que el mejoramiento del *docente* “... es simultáneo al mejoramiento de todo el sistema y no anterior a este. El sistema se mejora incidiendo sobre todo él incluyendo a los docentes como parte y no como causa...” (Esté, 1999, p.238). El enfoque de la presente investigación se centra en un diagnóstico y perfeccionamiento educativo desde la escuela entendida ésta como un microsistema escolar.

El instrumento de evaluación institucional que se propone para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones, conlleva a una transformación del mecanismo de control y supervisión desempeñado hasta el momento. El Consejo Directivo, encabezado por el Director realiza a diario labores de supervisión y evaluación de las actividades que acontecen en el plantel. Por ello, se pretende perfeccionar el proceso de análisis y sistematización de resultados educativos de los centros educativos.

La implementación de un adecuado sistema de evaluación permite precisar la eficacia y eficiencia de las instituciones tomando como base las metas o propósitos planteados por las comunidades educativas. Las informaciones suministradas durante el proceso de evaluación institucional permiten apreciar la labor que desempeñan las distintas dependencias de la institución y a su vez detalla aquellos aspectos que deben ser mejorados.

Elevar el nivel educativo de las instituciones que educan a niños y jóvenes venezolanos implica un esfuerzo sostenido durante años o quizás décadas. Para ello se necesitan reformas integrales que estén acordes con el estado actual de la ciencia en el escenario internacional. Dichas reformas educativas deben contemplar los niveles operativos de gestión, lo cual representa, entre otros aspectos, el desarrollo de un adecuado proceso de capacitación de directivos y docentes quienes serán los líderes del cambio.

No cabe duda del carácter vital que requiere la implementación de acciones que conduzcan el mejoramiento de la calidad educativa. Las palabras de Arredondo reflejan la trascendencia y pertinencia de un cambio de actitud por parte de los sectores involucrados:

“... se trata de que todos los actores involucrados en los cambios de la educación, sean éstos los políticos que toman decisiones, los especialistas que investigan y asesoran, los docentes que desempeñan su labor dentro de las escuelas o en cualquier lugar del sistema educativo, la comunidad que opina sobre la calidad de las escuelas y sobre los cambios que se lleven adelante, se comprometan con un salto hacia adelante...” (p. 127)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Generales:

- Realizar un diagnóstico institucional de un centro educativo sobre la base de la calidad de gestión, el cual considere los criterios liderazgo, gestión del personal, planificación y estrategias gerenciales, recursos, procesos, satisfacción del personal y del cliente y el impacto en la comunidad.
- Desarrollar un proceso de optimización de la gestión de la calidad institucional de un centro educativo sobre la base de los principios de la Calidad Total.

Específicos:

- Determinar el nivel de satisfacción de los “actores / clientes” de una institución educativa a través de la implementación de cuestionarios y encuestas.
- Elaborar un plan de acción institucional sobre la base del enfoque de Calidad Total el cual pretenda elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los agentes y resultados del proceso educativo.

- Comparar los niveles de calidad registrados en el diagnóstico institucional elaborado al iniciarse la investigación, con los resultados emanados luego de la implementación del modelo de gestión basado en el enfoque de Calidad Total, para evaluar la eficacia del proceso de intervención.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo pretende esbozar los fundamentos teóricos relacionados con el tema de la calidad educativa, los cuales fueron considerados para la realización de la investigación. En principio se partirá de la noción de calidad en el ámbito escolar y posteriormente se vinculará dicho tema con el modelo de Calidad Total a través de aplicaciones concretas en el plano educativo.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL ESCENARIO EDUCATIVO.

El concepto de calidad ha sido motivo de constantes discusiones e investigaciones las cuales han intentado conseguir la fórmula para lograr descifrar la vía que conduce al éxito. Para algunos la calidad es un concepto abstracto el cual está íntimamente vinculado con nociones de espacio y tiempo, patrones culturales y expectativas de diversa índole entre las personas. En la legislación venezolana, la noción de calidad educativa se desprende del artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación: “... *La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre...*” (Ley Orgánica de Educación, 1980, p.3). Para considerar el sistema educativo venezolano como una entidad que promueve

la calidad, se debe determinar si sus efectos están vinculados con los principios establecidos en la ley que lo regula.

Parece existir coincidencia al afirmar que la calidad implica mejora. Las normas ISO 9000 la define de la siguiente manera: *el conjunto de acciones establecidas y sistemáticas necesarias para dar confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará las exigencias dadas.* (Cano García, 1998.).

Al considerar la satisfacción como criterio se introduce un nuevo elemento: el cliente. Éste es el eje de todo proceso destinado a mejorar la calidad. El cliente se convierte en el “certificador” que señala a través de su satisfacción, la calidad de determinado producto o servicio. Por ello es fundamental tener presente el objetivo, fin o meta que desea el cliente. Al respecto la UNESCO-OREALC-REPLAD comenta: *“... la dificultad radica en que la percepción de lo que es una educación de calidad depende de quién es el sujeto que efectúa la demanda y desde qué lugar la formula ...”* (UNESCO-OREALC-REPLAD, 1998, p.7).

De igual manera el Ministerio de Educación y Cultura de España (MEC) puntualiza sobre las expectativas sociales como factor condicionante de la noción de calidad educativa. *“... una educación es juzgada satisfactoria de calidad según lo que se espere o se pida de ella, en relación, además, con un determinado contexto, con unas determinados fines y expectativas sociales...”* (Pérez Juste, 2000, p.9).

De lo expuesto en las anteriores referencias relativas al tema de la calidad se aprecia que resulta indispensable tener claro la situación vigente al momento de iniciar el proceso de calidad, así como los fines, objetivos o metas que se desean alcanzar de acuerdo a las exigencias del cliente.

Aunque más adelante se aclarará lo relativo a las múltiples dimensiones de la palabra cliente, por ahora debe ser entendida como el eje básico de todo proceso que intente mejorar la calidad.

Una de las más agudas críticas que se le hace a la escuela moderna o contemporánea es la poca claridad que tienen sus líderes y personal subalterno para establecer cuales son sus prioridades. La compleja dinámica de las actuales sociedades occidentales dificulta dicha determinación aunque para muchos críticos estadounidenses la función de preparación para lograr el éxito en la sociedad es lo medular y el resto es accesorio.

“... los educadores estadounidenses se han vuelto menos claros respecto de lo que ellos están tratando de lograr en las escuelas, y cada vez más indiferentes a la preocupación pública de lo que los alumnos necesitan saber para funcionar eficazmente en una democracia y en una economía avanzada...” (Elmore, 1996)

La calidad está íntimamente relacionada con el cumplimiento del objetivo básico que la sociedad y el mercado les demanda. De lo contrario es imposible hablar de calidad, eficacia y mejoramiento continuo. Por ello se establecen algunas pautas o principios básicos que facilitan el camino hacia el establecimiento de centros educativos eficaces.

“... si los educadores quieren que sus escuelas sean calificadas de eficaces o de calidad educativa, deben definir con más precisión cuáles son sus objetivos, contar con la aprobación (al menos de los padres) necesaria para llevar a cabo esos objetivos, dirigir la enseñanza para su consecución y utilizar regularmente indicadores o sistemas de medida que demuestren claramente si se están haciendo progresos para cumplir con los mencionados objetivos...” (Beare, 1992, p.33).

El autor mencionado agrega otros factores que deben ser considerados para desarrollar procesos que impulsen una mejor calidad de la actividad: la participación del cliente (en este caso considera solamente a los padres) y el sistema de seguimiento y evaluación del proceso. Aunque dicho en otros términos, Arredondo reafirma la importancia de la comunicación y la participación de los clientes involucrados: *“... el nuevo liderazgo del docente en las escuelas y comunidades, por nuevas áreas de comunicación con los padres (evaluación), y por el fortalecimiento de las comunidades profesionales de docentes como estrategia para el mejoramiento del aprendizaje profesional continuo...”* (Arredondo, p.115).

La participación de la comunidad educativa como un todo trae consigo la necesidad de mirarse hacia adentro y precisar los errores comunes en la prestación del servicio educativo que se brinda; la participación implica la autoevaluación institucional en donde cada miembro tiene la oportunidad de brindar su modesto aporte para que la escuela transforme su accionar hacia el éxito educativo.

“... Para que la autoevaluación sea efectiva será preciso contar con la aceptación y el apoyo de los directivos del centro, además de los propios profesores; pero, además, habrá ocasiones en las que deberá contarse también con la intervención de alumnos y hasta de los padres de los mismos...” (Gento, 1998, p.107, c.p., Martín Fernández, 2001, p.246)

La participación de los clientes/actores del hecho educativo, así como otros factores abordados en la presente investigación, actúan a favor de una transformación positiva de la gerencia escolar. Dicha transformación debe ser realizada sobre la base de un sistema planificado que permita impulsar los procesos de cambio necesarios para lograr los objetivos que plantean las organizaciones. La autonomía de las escuelas en su proceso de toma de

decisiones, así como la estrecha vinculación entre actividades escolares, metas educativas y objetivos generales de la institución son imprescindibles para lograr el éxito en la escuela. (Martín Fernández, p.11)

EL MODELO DE CALIDAD TOTAL.

Una metodología que permite elevar el nivel de calidad en una organización es el enfoque de “Calidad Total”. La Calidad Total es una teoría que comenzó a gestarse en los EEUU entre la segunda y tercera década del Siglo XX. Presenta como estrategia de intervención y transformación organizacional dos grandes fortalezas; posee una firme base conceptual y filosófica, y además ofrece una estrategia para mejorar el desempeño considerando a las personas involucradas y a las pautas de la organización (Wruck y Jensen, p.2).

El modelo de Calidad Total va a significar mucho más que una metodología para incrementar los niveles de calidad en una institución. Para Antonio Millán es *“... un conjunto de filosofías mediante las cuales un sistema de administración puede encaminar los esfuerzos a la consecución de los objetivos de una organización con miras a satisfacer a los clientes y a maximizar las ganancias de los accionistas, todo ello a lo largo de un ciclo de mejora continua del sistema de calidad...”* (Millán, Ramírez, Rivera, 2001, p.17). Se observa que para algunos la calidad total constituye una filosofía que promueve el cambio positivo de una organización.

Los bienes y servicios ofrecidos por organizaciones públicas y privadas son sólo la “cabeza visible” de complejos procedimientos en los cuales interactúan diversos subsistemas. Pretender mejorar los resultados finales sin modificar los complejos procedimientos previos a éstos es una ingenua

ilusión. El modelo de calidad total se anticipa a los resultados al focalizar su atención en las causas que producen los efectos deseables o indeseables.

“... en la ACT (Administración de calidad total) el control se realiza siempre antes de los hechos y permite prever los resultados. En lugar de medir la producción al final, se vigila la aportación de cada individuo o actividad en cuestión y se pronostica el resultado...” (Omachonu y Ross, 1995, p.37)

Tradicionalmente la administración de calidad total en el mundo gerencial ha tenido un mayor impacto en organizaciones manufactureras. La existencia de una producción de un bien particular facilita la labor de contabilidad y registros estadísticos vinculados con el tema de la calidad. Sin embargo, a medida que se desarrollan las economías la balanza se inclina hacia el sector servicios.

“... Si se acepta que la calidad sólo puede mejorar por medio de las actividades de las personas, se llega a la conclusión que tal vez el 90% o más del potencial de mejoría reside en las industrias de servicios y en los empleos de ese mismo rubro en las firmas manufactureras. El concepto de “la calidad del trabajo de cuello blanco”, es decir, el de tipo intelectual o de oficina, se reconoce cada día más...” (Omachonu y Ross, p.15)

Los principales ideólogos de esta nueva filosofía gerencial aplicable a organizaciones pertenecientes a cualquier sector de la economía, fueron Walter Shewart, W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa entre otros. Los principios básicos de la Calidad Total se pueden resumir en los siguientes planteamientos (Millán, Rivera, Ramírez, p.21):

1. Implementar la metodología PERA (Planificar, Ejecutar, Revisar y Actuar) en todos los niveles de la organización. De esta manera los miembros de la organización están constantemente revisando el cumplimiento de los

objetivos planteados y a su vez permite reorientar a tiempo oportuno la dirección de la organización.

2. Utilización de datos estadísticos para tomar las decisiones de la organización.
3. Control y seguimiento de todas las fases del proceso productivo de las organizaciones.
4. Propiciar la participación de todos los miembros de la organización en lo relativo a los cuatro procesos básicos de la metodología (Planificar, Ejecutar, Revisar y Actuar).

Aunque la noción de calidad es sumamente antigua en el ser humano, la concepción inherente a la Calidad Total es propia del siglo XX. Con algunas variantes entre los aportes de los tres autores citados, Hackman y Wageman (1995, p.2-3) coinciden en plantear lo siguiente:

1. La calidad se asume que será menos costosa para una organización que un pobre desempeño en el trabajo.
2. Los empleados se preocupan por mejorar su desempeño siempre que sean provistos de herramientas y entrenamiento necesario.
3. Las organizaciones son sistemas con un alto grado de interdependencia entre sus partes y por ello es necesario tomar las decisiones gerenciales de manera global.
4. La calidad tiene como principal responsable a la alta gerencia.

Al aplicar los principios de Calidad Total al plano educativo, se obtiene como resultado un novedoso sistema de gestión poco conocido por la mayoría de los gerentes del área. “... *la calidad total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas*

del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración...” (Schargel, 1994, p.1)

Aunque el planteamiento de Schargel citado anteriormente da la impresión de no brindar un aporte sustantivo al tema de la gerencia educativa, sus posteriores afirmaciones ilustran de manera meridiana el cambio radical en el área. “... *en educación, algunos de nuestros clientes internos son nuestros propios empleados, nuestros alumnos y sus padres. Nuestros clientes externos son las universidades, escuelas superiores, empresas, el ejército y la comunidad en general...*” (Schargel, p.2).

Esta concepción basada en el/los cliente/s, principio básico de la gestión de la calidad total, genera que las instituciones educativas consideren como una necesidad el responder ante unas expectativas de la sociedad y de la misma manera presentar cuentas de rendición sobre la base de la gestión realizada.

“... Desde el punto de vista de la compañía, la satisfacción del cliente es el resultado de un sistema en tres partes: (1) los procesos de la compañía (operaciones), (2) los empleados de la misma que entregan el producto final; y un servicio que sea congruente con (3) las expectativas del cliente...” (Omachonu y Ross, p.119)

El cliente representa el eje central del enfoque de Calidad Total. Por ello Ishikawa afirmó lo siguiente: *to achieve quality, it is essential to Know what costumers want and provide products or services that meet their requirements* (En: Hackman y Wageman, p.4).

Sin embargo, debe entenderse que la educación está inmersa en un complejo sistema cultural. La información emitida por los clientes (padres, alumnos, profesores, personal obrero, etc.) naturalmente responde a las

pautas culturales del subsistema social que conforman y a veces pueden coexistir visiones contrapuestas entre lo que se aspira lograr y los valores del entorno. Es allí donde los gerentes educativos deben exhibir sus dotes de arquitectos del cambio, lo cual implica la transformación positiva sin atentar con la dinámica cultural del entorno: la escuela debe expresar a la comunidad y regresar a ella cohesionándola y aportándole sus logros (Esté, p.243).

Los trabajadores están llamados a interpretar los requerimientos de los consumidores (muchos de ellos expresados en términos subjetivos), para luego orientar las acciones de mejora en el campo educativo. Ello exige un seguimiento y rigurosidad en la medición de las actividades que se realizan en la institución, teniendo como norte la premisa que las escuelas deben comenzar a aprender de sí mismas (Senge, 2000, p.21). Ello amerita que la educación recuerde su misión, la cual está relacionada con la potenciación de los individuos y los grupos sociales mediante el conocimiento de sí mismos (Simoes, p.258).

La aplicación de principios de Calidad Total permite realizar análisis sistémicos de procesos inherentes a la vida misma de las organizaciones tanto del área manufacturera como del sector servicios. El abordaje de las interacciones entre los elementos y factores que intervienen en las actividades productivas se realiza bajo el principio defendido por la corriente psicológica de la gestalt: “el todo es más que la suma de sus partes.

“... Es un enfoque (calidad total) de sistemas que considera todas las interacciones entre los diversos elementos de la organización. De este modo, la eficacia general del sistema es mayor que la suma de las aportaciones individuales de sus subsistemas...” (Omachonu y Ross, p.5)

La gestión de Calidad Total representa una alternativa a considerar si se desea elevar los niveles de calidad de un proceso determinado. Su metodología de implementación garantiza en primera instancia un mejoramiento continuo del proceso; no existe un final o meta máxima para las instituciones que implementen esta metodología debido a que siempre existirán posibilidades de mejorar el proceso y obtener unos niveles más elevados de calidad.

Paralelamente resulta conveniente señalar que la esencia de la metodología conlleva a una participación activa de todos los actores que están involucrados en el proceso (alumnos, docentes, directivos, padres, asociaciones, empresa privada, etc.). Esta condición, indispensable al momento de hablar de calidad total, genera que las acciones y/o decisiones que se lleven a cabo para elevar la calidad institucional sea el producto de un aporte de cada una de las visiones que tienen los diversos actores del proceso. Así se garantiza que se llevarán a la práctica decisiones que son producto de un consenso entre los actores.

Resulta pertinente aclarar que aunque se requiere la participación de todos los niveles de la organización para desarrollar procesos de optimización de la calidad, la actitud de la alta gerencia es determinante para el logro de las metas planteadas. En el contexto latinoamericano, y especialmente en el venezolano en donde históricamente el modelo de caudillo ha delineado el ejercicio del poder en escenarios públicos y privados, se ha hecho costumbre la imposición vertical de directrices específicas para alcanzar diversos tipos de objetivos previamente establecidos. Esta realidad se reproduce en el mundo de las organizaciones y con ello se refuerza la común tendencia mundial que tienen los empleados de cumplir con aquello que “el jefe” quiere

y pregona. De allí la importancia del modelaje que debe tener la alta gerencia en los temas relativos al mejoramiento de la calidad.

“... Muchos gerentes envían señales ambiguas... algunos ejecutivos sienten que los trabajadores son la causa de sus problemas en materia de calidad: Es difícil que este comportamiento fomente la participación individual en la toma de decisiones y el sentimiento personal de “propiedad” sobre el proceso de mejoramiento. No es probable que los empleados se dejen convencer por esos jefes en un clima donde la idea de dar poder al trabajador se pregona, pero no se lleva a la práctica...” (Omachonu y Ross, p.27)

La búsqueda de soluciones colectivas ante problemáticas que atañen a la organización como un todo debe ser una prioridad en la gerencia de las instituciones. Ello implica abrir los caminos para que el personal subalterno participe en la toma de decisiones de la empresa y dicha actividad requiere de madurez y claridad de objetivos por parte de los líderes. Éstos deben agotar esfuerzos para que los empleados entiendan que son necesarios en las fases de planificación y evaluación de procesos. Por ello se afirma que el rol desempeñado por los líderes en la gestión de la calidad educativa es indispensable y representa las bases estructurales de todos los procesos de cambio vinculados a la metodología de la calidad total.

“... Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder... el liderazgo de gestión de calidad tiene fundamento en el Poder Legítimo...” (Lepeley, 2003, p.23)

PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN CENTROS EDUCATIVOS

Debido a la propia naturaleza de las instituciones educativas, realizar una evaluación basada solamente en resultados resulta incompleta y poco

apropiada para generar los cambio a nivel de cultura organizacional. Algunos afirman que para evaluar la calidad de un centro escolar se debería examinar una amplia selección de temas relacionados con los resultados: sus objetivos, su filosofía educativa, las características del alumnado, la calidad del profesorado, la variedad de los programas educativos y los logros educativos entre otros (Nevo, 1997, P.154). El autor es contundente en su crítica a la evaluación por resultados: *“... los centros evaluados sólo en base a resultados tienden a evitar las innovaciones, ya que su introducción puede dar como resultado un descenso temporal en los resultados del alumnado durante el periodo de adaptación...”*.

De igual manera Peter Senge confirma lo planteado sobre la evaluación de resultados.

“... las pruebas son medidas fragmentarias y de validez limitada pero pueden ser útiles indicadores para estudiantes y maestros. Es su contexto lo problemático. En lugar de fijar los maestros y alumnos sus propias aspiraciones, las normas de rendimiento son fijadas desde arriba...”. (Senge, 2002, P.211).

Internalizar la evaluación de procesos es una necesidad para gestionar el incremento de los indicadores de calidad institucional, no solamente aquellos relacionados con pruebas estandarizadas impuestas por autoridades escolares, sino aquellos producto del consenso de lo que la comunidad educativa considera que promueve el éxito de los niños y jóvenes que la integran.

La participación de todos los actores del proceso elimina la posible tendencia de evaluar bajo la práctica de la “caja negra” (Senge, 2000, P.267), en la cual se “esconden o maquillan” algunos datos que evidencien errores o

defectos derivados de áreas específicas de la organización. Los resultados deben ser conocidos por todos los involucrados con la firme intención de mantener informados a los miembros de la organización y así lograr una mayor y más efectiva participación.

La promoción del trabajo en equipo para la resolución de problemáticas comunes y el logro de metas previamente establecidas representa un cambio de paradigma en la tradicional concepción parcelada de la escuela tradicional. El debate llevado a cabo desde principios de la década de los años noventa en los Estados Unidos dio como resultado una reforma educativa dirigida a promover la vinculación de los miembros de la escuela en el proceso de toma de decisiones. La corriente de los *reestructuralistas* plantearon la necesidad de la democratización de la escuela fortaleciendo la autonomía de las mismas en la selección y desarrollo de programas educativos, así como la defensa del valor que poseen las opiniones de todos los integrantes de las comunidades educativas. (Elmore, 1996)

Como se afirmó en párrafos anteriores, la noción de calidad puede estar expresada en términos subjetivos. En ello concuerdan numerosos autores que relacionan el concepto con las metas propuestas por las organizaciones, la comparación con instituciones externas semejantes y sobre todo la satisfacción del usuario del bien o servicio ofrecido.

Existen varias técnicas en la gerencia de calidad total que predominan en el ámbito organizacional. La creación de equipos para resolver problemas a corto plazo en la búsqueda de la simplificación de procesos, así como la ardua tarea del entrenamiento y formación del personal, representan dos pilares básicos y comunes en las empresas que adoptan ésta vía de mejoramiento.

Al asumir el reto del mejoramiento continuo en las organizaciones se debe tener presente el impacto que dicha elección representa en la cultura interna de la empresa. Los cambios de patrones sociales y culturales se llevan a cabo a través de procesos lentos que pueden inclusive durar años o décadas. Siendo la empresa una entidad compuesta por individuos que interactúan creando así la cultura organizacional, modificar ésta conlleva el diseño e implementación de eficaces estrategias gerenciales. Como lo afirma Peter Senge, penetrar en esta compleja dinámica es el único camino que permite la transformación verdadera de una organización.

“... La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de la gente. Las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver... si se quiere mejorar un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente...” (Senge, 2002, P.68).

El cambio de la cultura organizacional debe construirse con cautela pero sin pausa y la actuación de la gerencia media y alta es fundamental para la consecución de dicho objetivo. No basta con diseñar directrices, *slogans* y estrictas normas para la vida interna de la empresa; los cambios deben ser más sustantivos para lograr la transformación.

“... Una cosa es que la alta gerencia declare que está comprometida con la calidad, y otra muy distinta que ese compromiso sea aceptado o llegue a arraigar en la compañía. El vehículo fundamental para la incorporación de una cultura de la organización es un proceso de enseñanza, en el cual las conductas y actividades deseables se aprenden a través de la experiencia, los símbolos y el comportamiento explícito...” (Omachonu y Ross, P.32)

Esto constituye una amenaza pero de manera alguna impide la transformación positiva de las organizaciones. Otras problemáticas comúnmente analizadas en empresas que hayan adoptado la calidad total como principio rector de la gerencia, se encuentran las siguientes (Hackman y Wageman, P.7-21):

1. Ausencia de utilización de métodos científicos: Aunque en las investigaciones de los tres grandes pensadores de la Calidad Total se destaca la importancia de la utilización de herramientas estadísticas para tomar decisiones, la realidad actual de las empresas refleja lo contrario. Se ha hecho más énfasis en el desarrollo de procesos grupales y en el crecimiento de habilidades individuales que en la implementación de métodos.
2. Dificultad para atender situaciones problemáticas: A pesar de que la noción de mejoramiento continuo implica obligatoriamente un abordaje de los defectos o “situaciones problemas” de los procesos, la humana tendencia de darle la espalda a las dificultades conspira en contra del éxito de la Calidad Total. Así lo expresan Wruck y Jensen:

“ ... managers and front-line employees exhibit a remarkable tendency to ignore or dismiss problems and mistakes, which usually results in a gradual erosion of organization performance. Because TQM insistently focuses attention on the things that must be fixed, it can partially reverse the natural human tendency to turn away from signs of trouble...”

3. Ausencia de recompensas: Es indudable que resulta gratificante para los individuos el notar que su desempeño está provocando un crecimiento de la productividad y eficacia de la organización. No obstante, en el momento en que los empleados se percatan que el beneficio de su esfuerzo “extra”

es obtenido por la organización y no por ellos, el decaimiento y la desmotivación se pueden hacer presente.

A pesar de las problemáticas arriba expuestas se ha seleccionado el modelo de Calidad Total como el procedimiento idóneo para estimular el crecimiento de la calidad en un centro educativo. El requisito de la participación de todos los autores del proceso, así como el concepto de planificación y reestructuración continua enmarcada en un riguroso sistema de control y seguimiento, influyeron en dicha selección.

ÁMBITOS O INDICADORES DEL PROCESO

Focalizar los aspectos que deben ser abordados en el proceso de gestión de la calidad en una escuela resulta sumamente complejo. La mayoría de los investigadores del área coinciden en aceptar el modelo de Calidad Total como una herramienta provechosa para gestar una transformación positiva en las organizaciones educativas. No obstante, existen divergencias para fijar los aspectos que deben ser medidos, registrados o evaluados.

En la obra de David Nevo citada en páginas anteriores, se sugiere considerar seis grupos de indicadores para emprender la evaluación de un centro: Comunidad y alumnado, visión del centro, personal del centro, recursos materiales, programas y actividades educativas y logros (Nevo, P.155).

El modelo de creación de una cultura de calidad de Malcolm Baldrige establece que las instituciones deben enfocarse en siete categorías que permiten la adecuada orientación del proceso: Liderazgo, planeación

estratégica, enfoque hacia los estudiantes y hacia los grupos importantes, análisis e información, enfoque hacia los profesores y personal de apoyo, administración de los procesos educativos y de apoyo, y resultados del desempeño institucional (Millán, Ramírez, Rivera, p.42).

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad establece nueve criterios o categorías que se deben considerar para realizar el proceso de evaluación institucional. Estos son: Liderazgo, planificación y estrategia, gestión del personal, recursos, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados. Desde luego, cada una de estas categorías se subdivide con la intención de hacer más precisos los aspectos abordados a través de la utilización de los instrumentos de recolección de información.

En el capítulo referente al marco metodológico de la presente investigación se abordará en detalle los aspectos relacionados con la recopilación de información y el análisis de datos de la investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de diagnóstico y optimización de la calidad educativa en la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” ha sido concebido como un estudio de campo, cuya finalidad es brindar un aporte al mejoramiento de la calidad de servicio de la institución mencionada. La información relativa al funcionamiento del plantel se obtuvo mediante la observación directa a través de instrumentos de recolección de información del escenario que se desea intervenir, así como de información ofrecida a través de reuniones y encuentros con la comunidad educativa en general.

El análisis interno de la institución, es decir, el diagnóstico de los procesos y las interrelaciones de los autores en la búsqueda del mejoramiento de la calidad, sitúan a la presente investigación bajo la categoría de un estudio explicativo. Se considera como una investigación de carácter explicativo debido a que pretende conocer por qué suceden ciertos hechos en la institución, analizando las relaciones causales de los mismos (Hernández, Fernández, Baptista, 1991), implementando en la intervención las acciones

necesarias que permitan lograr los correctivos pertinentes utilizando para ello el enfoque de Calidad Total.

Debido a la naturaleza y diseño de la investigación, se ha utilizado la metodología de “Investigación-Acción” como fundamento para cumplir con los objetivos planteados (Gil Quesada, 1999). Se ha seleccionado esta metodología debido a la estrecha relación y participación que deben tener los actores que intervienen en la unidad educativa. Éstos deben ser los aliados y protagonistas del proceso de transformación, el cual ha sido impulsado, coordinado y asesorado por el investigador. No obstante, el enfoque de Calidad Total posee como firme basamento la toma de decisiones sobre la base de datos cuantitativos que orientan las decisiones gerenciales.

Por ello se considera que coexisten dos metodologías radicalmente opuestas para algunos, pero que desde la concepción de esta investigación son necesarias. En resumen, se adoptó la recolección y análisis de datos cuantitativos para el diagnóstico y toma de decisiones gerenciales, para posteriormente implementar los cambios necesarios en los procesos del plantel, colaborando en ello los clientes/actores del hecho educativo.

Se considera que el enfoque cuantitativo no garantiza lo que diversos autores han denominado el “aprendizaje institucional”. Arnaldo Esté (1999) lo ejemplifica claramente a través del siguiente ejemplo:

“... es posible proponer que si un niño pasa toda la tarde repitiendo la tabla de multiplicar por cuatro, al cabo memorizará y podrá repetirla. Diversas formas de ejercitación, incluyendo, por su puesto, aquellas que siguen las recomendaciones conductuales, serán útiles para formar comportamientos o destrezas observables y calificables. Pero lo observable poco dice de los efectos más profundos que tal ejercitación tendrá en la formación y vigorización...” (p. 55)

Por ello se considera que el proceso de reflexión y participación de los miembros de la comunidad educativa neutraliza la posible tendencia de caer en un cambio superficial y mecánico en el ámbito organizacional. Para realizar el estudio descrito en este trabajo se determinaron las siguientes fases o etapas para logro de las metas iniciales:

I-. Diagnóstico: Destinada a realizar una evaluación general de la institución. Se aplicó el instrumento de evaluación elaborado por el Ministerio de Educación y Cultura de España basado en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (MEC,1997), para determinar la situación existente en la unidad educativa. Este instrumento fue adaptado a las características del sistema educativo venezolano y a la unidad educativa a intervenir. De acuerdo a la información ofrecida por el instrumento, se detectaron las áreas prioritarias que debían ser atendidas para incrementar el nivel de calidad en la escuela.

II-. Focalización de las Áreas Problemáticas: La detección de áreas o problemas prioritarios de la institución se realizó a través de reuniones en los cuáles estuvieron presentes miembros de todos los grupos que componen la unidad educativa (alumnos, docentes, directivos, representantes, personal administrativo y obrero). Una vez recolectada la información se procedió a elaborar diagramas “Causa-Efecto” o diagrama Ishikawa, técnica de análisis que permite visualizar de una manera rápida y clara la relación que tiene cada una de las causas que originan los problemas seleccionados por los participantes, indagando el origen de las mismas y estableciendo las causas “raíces” de los problemas presentes en la institución.

Esta herramienta facilitó el proceso de “Brainstorming”² entre los integrantes de la institución. La utilización de estas técnicas persiguen como objetivo central determinar las causas que provocan los problemas en la institución y la correlación de estos con los efectos (Schargel, 1994, p.24).

III-. Gestión de Calidad: Esta etapa fue diseñada para incidir positivamente en la calidad del servicio que ofrece la institución. Para ello se diseñaron planes de acción orientados a resolver los problemas que inciden en el nivel de calidad de la escuela. Un plan de acción. *“... es un listado de actividades en un cuadro ... en donde se identifican las personas responsables o encargadas de las actividades, los recursos necesarios y las fechas de realización, obteniéndose así una fecha de actividad programada...”* (Schargel, p.25).

El plan de acción es una excelente herramienta para el mejoramiento del desempeño de una institución. Permite establecer de forma precisa cuáles son las acciones que deben ser desempeñadas, quiénes serán los responsables, precisa el tiempo estipulado para lograrlo y establece un mecanismo de control y seguimiento continuo. Ésta herramienta de fácil manejo resulta excelente para orientar a diversos individuos hacia el logro de un objetivo colectivo.

Aunque el plan de acción es la herramienta principal para llevar a cabo la intervención, ésta no puede ser desarrollada de forma aislada. La concepción dialéctica que implica la calidad total conlleva a una revisión y

² El “brainstorming” o “torbellino de ideas” es una dinámica grupal ampliamente utilizada tanto en el escenario pedagógico como gerencial, la cual persigue como objetivo propiciar una participación abierta de un grupo de individuos con características comunes (en el presente caso serían alumnos, profesores o representantes) en el planteamiento de problemáticas y la búsqueda de sus respectivas soluciones.

adaptación continua con el escenario en el cual se está actuando. Por ello durante el desarrollo de esta etapa de la investigación la metodología de acción estuvo basada en el ciclo PDCA o PERA (Planificar, ejecutar, revisar y actuar). Esta metodología permite controlar paso a paso las estrategias de intervención, y a su vez ofrece la oportunidad de reorientar el proceso cuando la misma dinámica lo requiera. La evaluación debe ser entendida como una oportunidad para los partidarios y campeones del cambio, la cual representará la estrategia clave en el proceso de aprendizaje organizacional (Senge, 2000, p.254).

IV-. Evaluación Final: Una vez cumplido el cronograma de intervención se cotejaron los resultados obtenidos con las metas iniciales del estudio. Aunque, como se indicó en la fase de “**Gestión de Calidad**”, el proceso de evaluación de resultados se realizó constantemente debido a la naturaleza de la investigación, se procedió a hacer una evaluación final para medir si hubo o no mejora en la calidad del servicio, basando la apreciación en los resultados emanados por el instrumento denominado “Cuestionario para la Autoevaluación” y a través de la revisión de los resultados obtenidos durante el período de intervención.

B-. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la primera fase (diagnóstico) se seleccionó como universo la población total de alumnos pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio”, quienes tuvieron la oportunidad de opinar sobre la gestión en los cuales intervienen directivos, docentes, alumnos y representantes en dicho nivel. Se considera que la opinión de todos los individuos que intervienen en el proceso educativo de los grados mencionados es significativa para la

institución, así como su posterior participación en las acciones que promuevan el cambio positivo en la institución. De la **población total** de individuos pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y media Diversificada y Profesional (incluyendo los alumnos, representantes y personal directivo y docente de la Primera y Segunda Etapa de Educación Básica), se ha seleccionado como **muestra a 261 estudiantes, 93 representantes y 30 docentes**. La intención inicial de la investigación fue recoger la opinión de todos los actores relacionados con el hecho educativo, pero la dificultad de ubicarlos a todos en un mismo recinto para permitir iguales condiciones que garantizaran la confiabilidad en las respuestas, unido a la ausencia de los estudiantes pertenecientes al Segundo Año del Ciclo Diversificado debido al proceso de pasantías que realizaban y la enorme dificultad de garantizar la asistencia de la totalidad de representantes para responder el cuestionario impulsó a la necesidad de seleccionar una muestra representativa de la población.³

La realización de los cuestionarios por parte de los docentes fue significativamente menos compleja puesto que los horarios de permanencia en la institución facilitó su participación. En resumen la participación de 261 estudiantes, 93 representantes y 30 profesores constituyen la muestra representativa de la investigación desarrollada en la Unidad Educativa Fe y Alegría "Andy Aparicio".

³ Se utilizó el método de proporcionalidad muestral para determinar el número de individuos dada la población total de 570 estudiantes, 291 representantes y 30 docentes. En el caso de los estudiantes se calculó la muestra tomando como referencia un 90% de confiabilidad (valor Z) y un error de 5%, dando como resultado 263,304 estudiantes. En el caso de los representantes se seleccionó un valor Z=90% y un error tipificado de 10% dando como resultados 62,81 representantes. En el caso de los docentes no hubo necesidad de seleccionar una muestra puesto que fue más fácil ubicar a los mismos y aplicarles la encuesta. Los 30 docentes que laboran en la etapa realizaron la cuestionario de autoevaluación institucional. Los participantes superan dicho número puesto que no se negó la oportunidad a los actores a llenar el instrumento, aún cuando el requisito mínimo de muestra representativa había sido alcanzado.

C-. INSTRUMENTOS

El instrumento base de la investigación fue el “Cuestionario Para la Autoevaluación” (MEC, 1997) elaborado por el Ministerio de Educación y Cultura de España. Dicho instrumento fue adaptado a la realidad educativa del plantel seleccionado representó el punto de partida para hacer el diagnóstico del plantel ⁴.

El instrumento fue aplicado a un grupo de actores internos que intervienen en el proceso educativo de los alumnos pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional de la Unidad Educativa (Estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y obrero y representantes). El instrumento tiene la finalidad de recoger la opinión de dichos actores en lo relativo al funcionamiento del centro escolar.

La Unidad Educativa aplicó un instrumento para evaluar el desempeño profesional de los docentes de la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional. Dicho instrumento no forma parte de la presente investigación puesto que no está relacionado con el tema central planteado. De igual manera el mencionado instrumento no ha sido validado y por lo tanto sus resultados poseen poco valor científico. No obstante, en las reuniones para analizar las problemáticas del centro, la directiva consideró conveniente reflexionar sobre los mismos en las actividades concernientes con la detección de problemáticas y la posterior elaboración de planes de acción. Aunque la información de dicho instrumento no es producto de la presente investigación, los resultados fueron discutidos en plenaria y de

⁴ Para garantizar la confiabilidad del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente alfa (Cronbach) obteniendo como resultado para cada muestra (0,9214 (2003) y 0,8839 (2004).

alguna manera influyeron en algunas actividades de gestión diseñadas en el año académico.

D-. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El proceso de tabulación se realizó utilizando programas informáticos básicos (EXCELL, SPSS) para el procesamiento y análisis estadístico correspondiente al diagnóstico institucional, así como para la toma de decisiones basadas en el enfoque de Calidad Total.

La Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio”, plantel en el cual se desarrolló la presente investigación, está ubicada en la parroquia La Vega (Distrito Capital). Es un plantel de administración privada, subsidiado por la AVEC⁵, aspecto que garantizó la no interrupción en el proceso de intervención por causas externas (huelgas, conflictos colectivos con los entes públicos, entre otros). De igual manera resulta pertinente señalar que existe una relación previa con la institución, aspecto de vital importancia para tener la confianza del equipo directivo y del resto del cuerpo docente, lo cual representó un elemento positivo para implementar la búsqueda del mejoramiento en la gestión educativa de la institución.

⁵ Asociación Venezolana de Educación Católica.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A-. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional en junio de 2003 tuvo como objetivo primordial, indagar la opinión de los clientes/actores del hecho educativo pertenecientes a la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” sobre la gestión educativa desarrollada por el equipo directivo. Dicha indagación fue realizada a través de la aplicación de cuestionarios de autoevaluación con su respectivo proceso de tabulación de los resultados. Éstos fueron un insumo de vital importancia en las múltiples reuniones y jornadas de trabajo con docentes, estudiantes, representantes y personal obrero y administrativo para formular los planes de acción destinados a mejorar la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución. Los resultados no fueron interpretados como un examen definitivo de desempeño, sino más bien como una revisión de cómo está siendo percibida la gestión escolar desde cada ángulo que representan los distintos miembros que componen la institución.

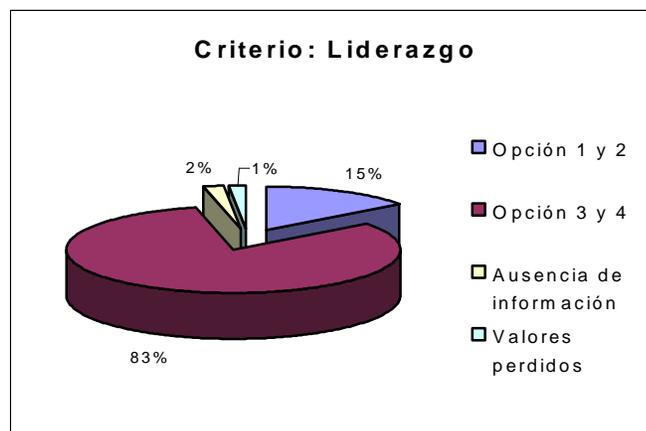
Los resultados del cuestionario de autoevaluación aplicado a los miembros del centro educativo reflejan lo siguiente ⁶:

⁶ Para el análisis de las respuestas emitidas por los encuestados, se consideró como apreciación positiva a las opciones “3” (De acuerdo) y “4” (Muy de acuerdo) del cuestionario y por consiguiente apreciaciones negativas las opciones “1” (Muy en desacuerdo) y “2” (En desacuerdo).

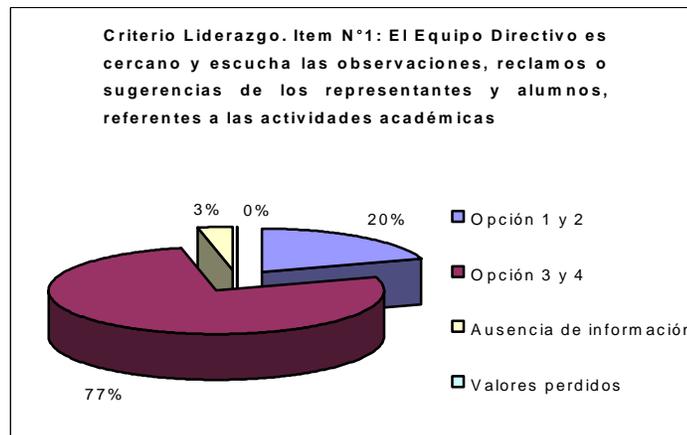
1. Cuestionario aplicado a Profesores:

Criterio: Liderazgo

Los ítems que integran el criterio liderazgo reflejan una tendencia de apreciación positiva en un 82,75% de las respuestas. Las respuestas con tendencia de apreciación negativa registraron 15,09%. La opción “De Acuerdo” (60,6%) fue la más recurrente.



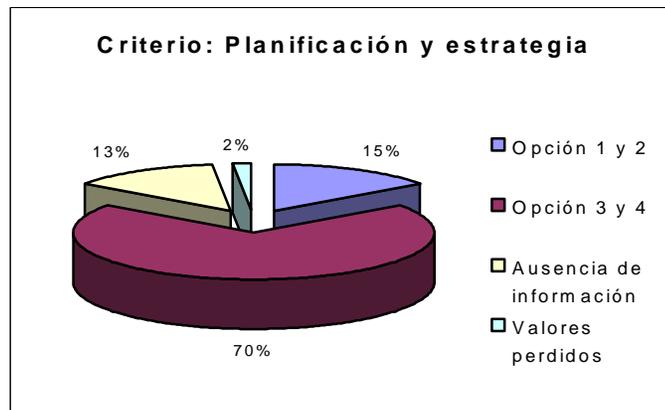
El ítem de menor tendencia de apreciación positiva fue el n° 1 (76,6%), correspondiente a la cercanía y disposición de apertura del equipo directivo con respecto a las observaciones, reclamos o sugerencias referente a las actividades académicas, realizadas por representantes y alumnos.



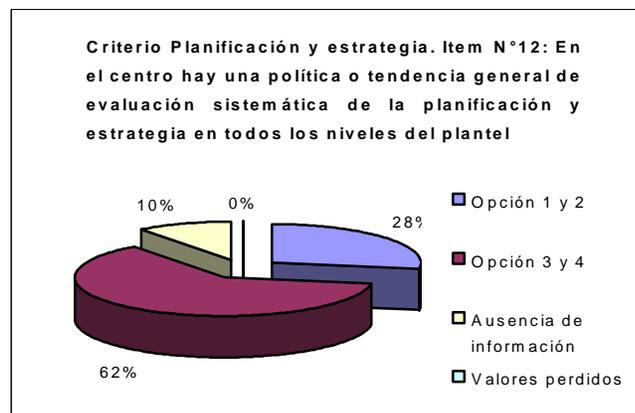
De igual manera los ítem referidos a la oportuna toma de decisiones, la delegación de responsabilidades y el reconocimiento de los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro, y el clima de armonía laboral, presentaron una tendencia de apreciación positiva inferior al 80% de los encuestados.

Criterio: Planificación y Estrategia:

Los ítems que integran el criterio Planificación y Estrategia presentaron una tendencia de apreciación positiva registrada en 70,9% de las respuestas. En contraposición, 15,38% de respuestas tuvieron una tendencia de apreciación negativa. La opción “De Acuerdo” (47,9%) fue la más recurrente.



El ítem con menor tendencia de apreciación positiva fue el referido a la política o tendencia general de evaluación sistemática de la planificación y estrategia del centro (62% de apreciación positiva), registrando 37,6 % de respuestas con tendencia de apreciación negativa o desconocimiento (Ausencia de información).

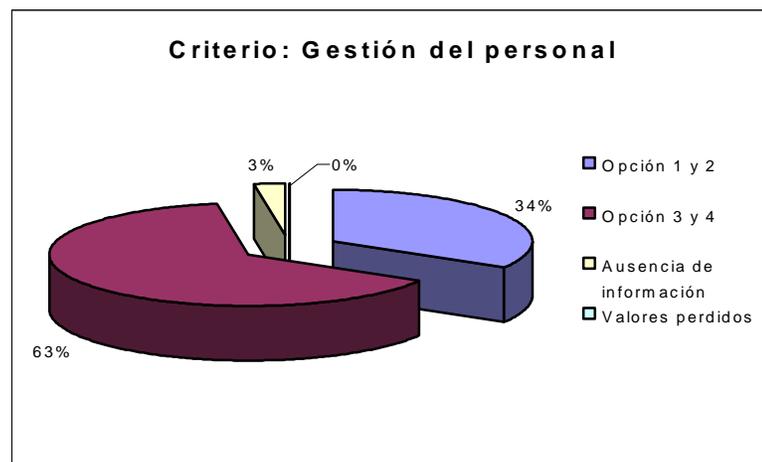


El criterio refleja menor grado de apreciación positiva que el obtenido en el criterio Liderazgo, manifestando una ausencia de participación de la comunidad educativa en lo referente al diagnóstico de necesidades y

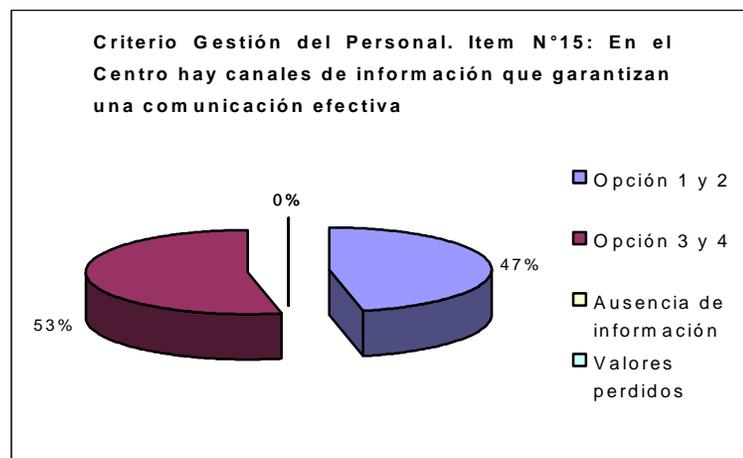
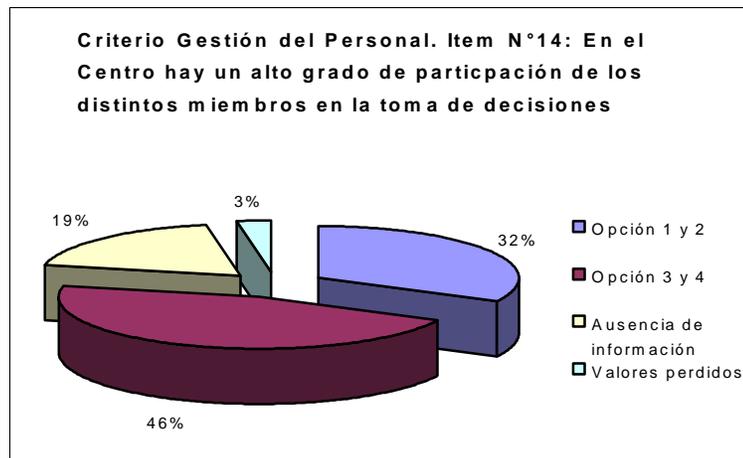
expectativas para la planificación institucional, así como en el aspecto de la evaluación sistemática.

Criterio: Gestión del Personal

Las respuestas emitidas por los encuestados reflejaron en promedio una tendencia de apreciación positiva de 63,65% en contraposición a 33,68% de respuestas con tendencia a la apreciación negativa.



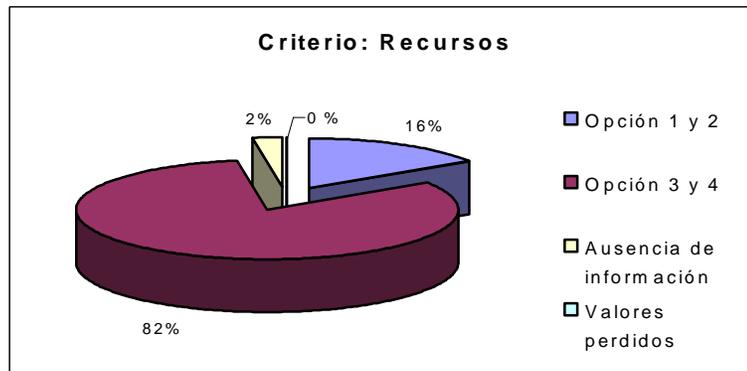
Los ítem con mayor tendencia de apreciación negativa fueron los referidos al grado de participación de los distintos miembros de la institución en la toma de decisiones (40%), así como el referente a la existencia de canales de información que garanticen una comunicación efectiva (46,6%).



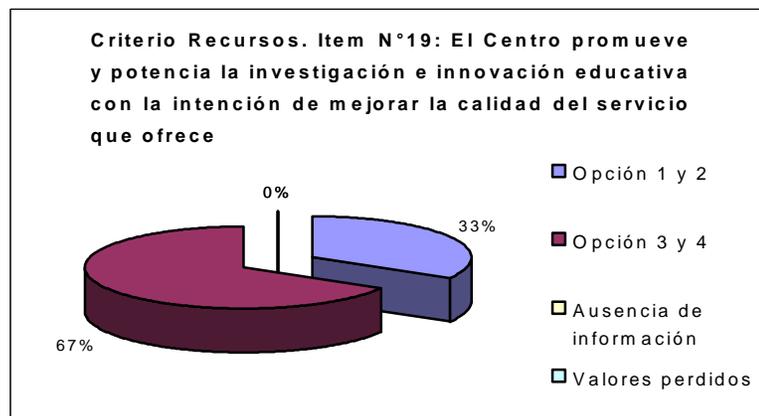
Los docentes consultados consideraron el aspecto informativo-comunicacional y la participación como elementos débiles en la vida cotidiana de la institución.

Criterio: Recursos

Las respuestas emitidas por los encuestados reflejaron una tendencia de apreciación positiva promedio de 81,68% de las respuestas emitidas por los docentes.



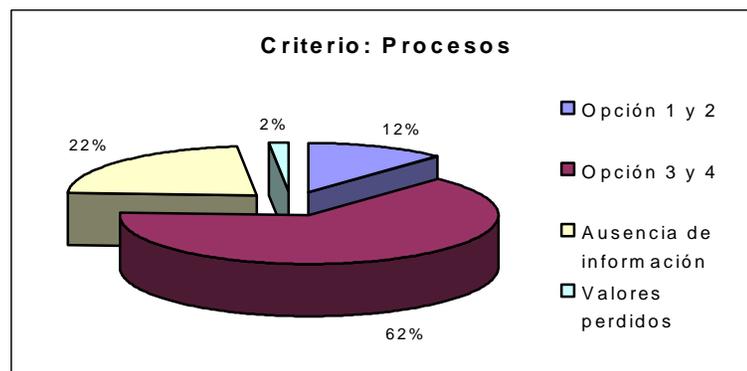
El ítem referente a la promoción de la investigación e innovación educativa en miras a mejorar la calidad del servicio, presenta una tendencia de apreciación negativa de 33,3%.



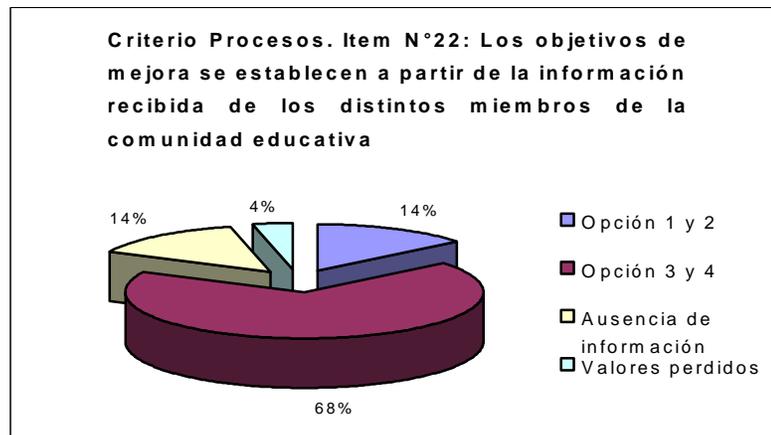
Aunque el cuerpo docente manifestó mayoritariamente que el colegio administra adecuadamente los recursos que posee, se cuestiona el impulso que le imprime el Equipo Directivo a la realización de actividades innovadoras.

Criterio: Procesos

Los ítem que componen el criterio “Procesos” reflejaron una tendencia de apreciación positiva promedio de 61,65% de las respuestas emitidas por los docentes.

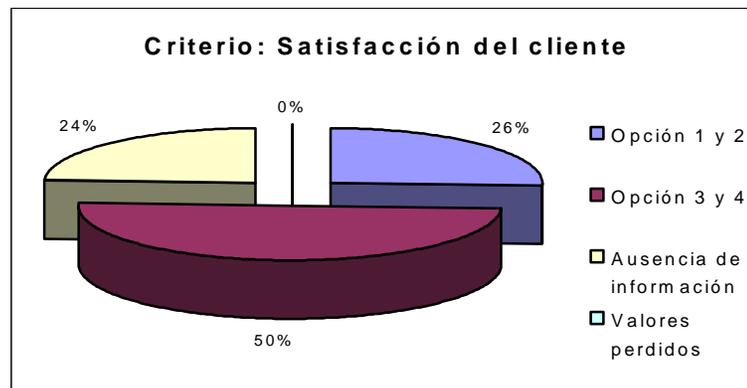


La mayor tendencia de apreciación negativa se reflejó en el ítem relativo a la participación de la comunidad educativa en los procesos de interés común, específicamente en el caso de la planificación y el diseño de objetivos de mejora (13,3%) producto de la información suministrada por los miembros. La opción “AI” (Ausencia de información) fue considerablemente alta en los ítem que componen el criterio, aspecto que refleja una debilidad comunicacional y de trabajo grupal en la gestión educativa del centro.



Criterio: Satisfacción del cliente

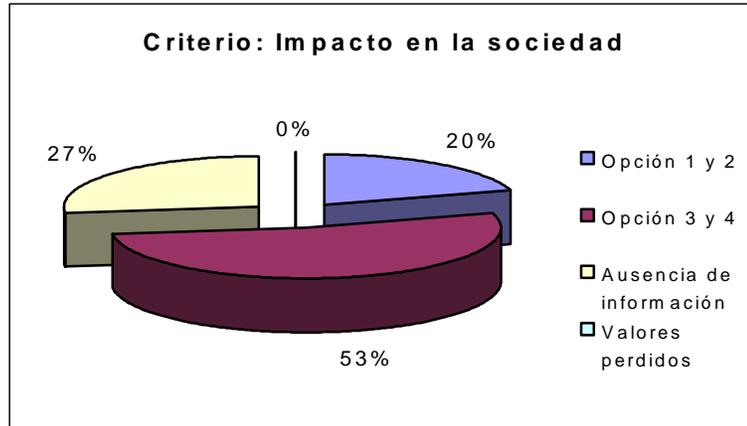
Las respuestas de los docentes promedian 25,85% de tendencia de apreciación negativa. De igual manera la opción “A1” registró 24,2% de las respuestas de los encuestados.



Criterio: Impacto en la Sociedad (Comunidad):

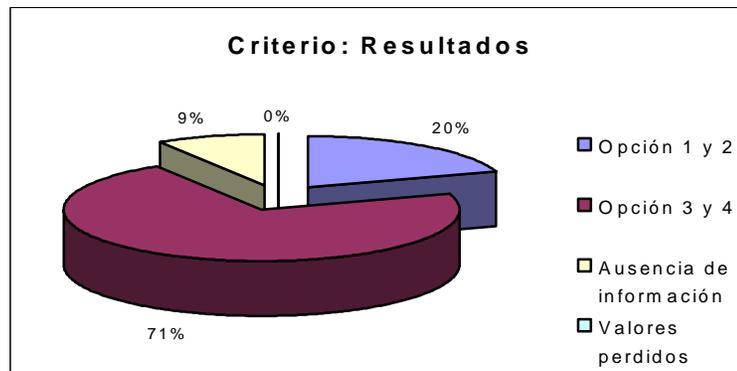
Las respuestas de los docentes promedian 20,35% de tendencia de apreciación negativa. El cuerpo docente manifiesta la existencia de una

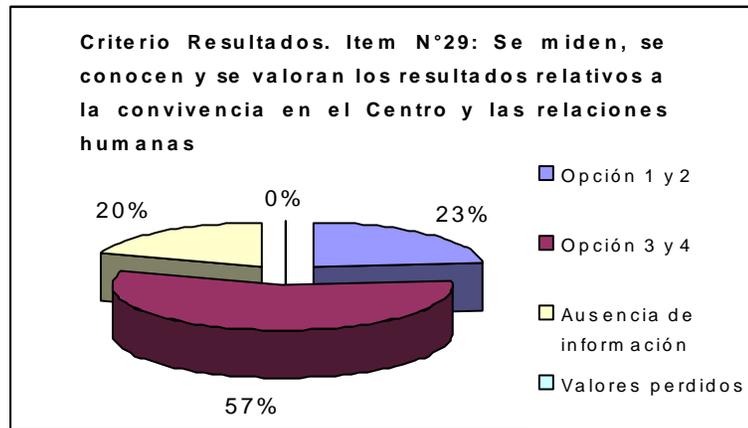
debilidad en el sistema comunicacional con la población circunvecina. De igual manera la opción “A1” registró 27% de las respuestas de los encuestados.



Criterio: Resultados

Las respuestas de los docentes promedian una tendencia de apreciación positiva de 71,1%. El 43,4% de los encuestados manifestó una opinión negativa o ausencia de información, en el ítem referente a la medición, conocimiento y valoración de los resultados relativos a la convivencia en el centro.



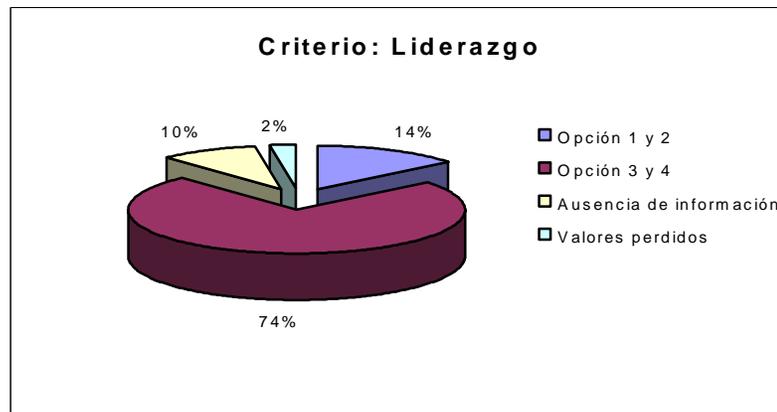


Las respuestas de los profesores, maestros y directivos son reiterativas en el aspecto de la comunicación y participación de los miembros de la comunidad educativa (docentes, alumnos, representantes, directivos, etc). Existen evidencias de un descontento por parte del personal en aspectos de reconocimiento y promoción, así como en el proceso de toma de decisiones. Aunque la mayor cantidad de ítem presentan como tendencia preponderante la apreciación positiva (opciones “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” del instrumento), las advertencias emanadas por los docentes reflejan áreas que la institución debe fortalecer.

2. Cuestionario aplicado a padres y representantes.

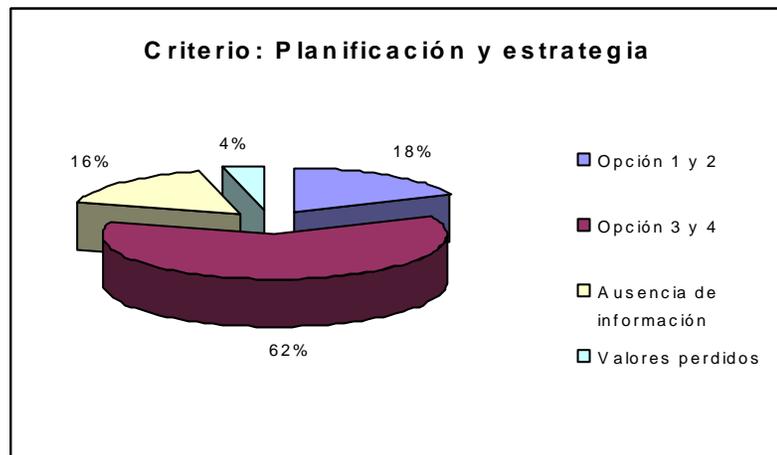
Criterio: Liderazgo

Los resultados de los cuestionarios realizados por los representantes del plantel reflejan una tendencia de apreciación positiva de 74% en los ítem que integran el criterio.



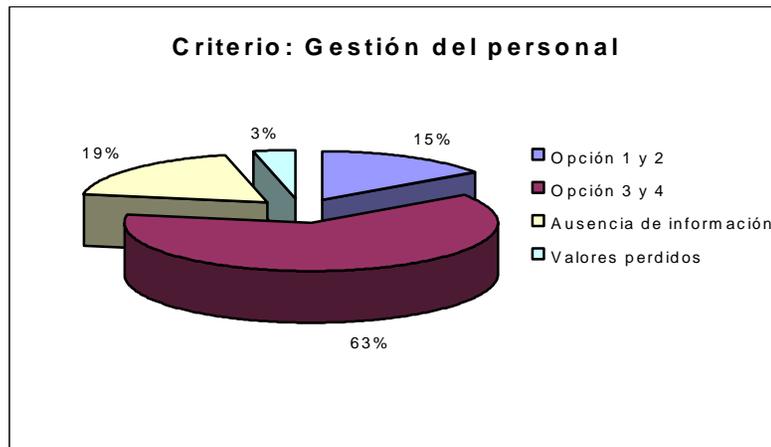
Criterio: Planificación y estrategia

Los resultados de los cuestionarios realizados por los representantes del plantel reflejan una tendencia de apreciación positiva de 62% en los ítem que integran el criterio.



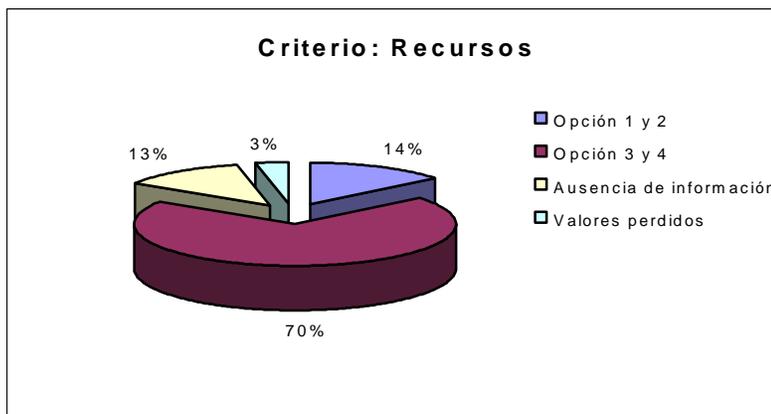
Criterio: Gestión del personal

Los ítem que integran el criterio en promedio reflejaron una tendencia de apreciación positiva promedio de 63%.



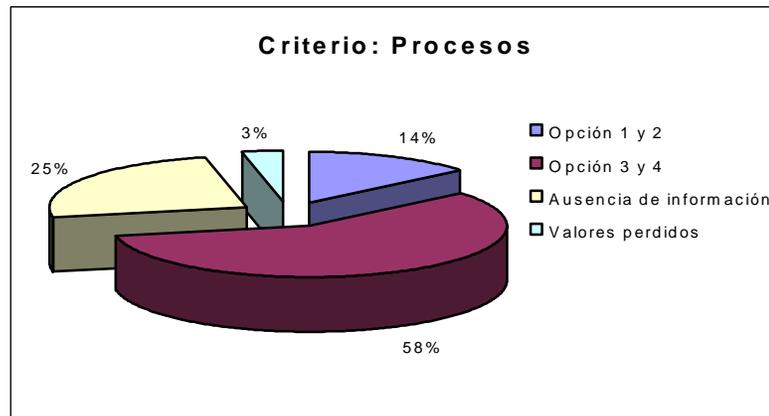
Criterio: Recursos

Los ítem que integran el criterio en promedio reflejaron una tendencia de apreciación positiva promedio de 70%.



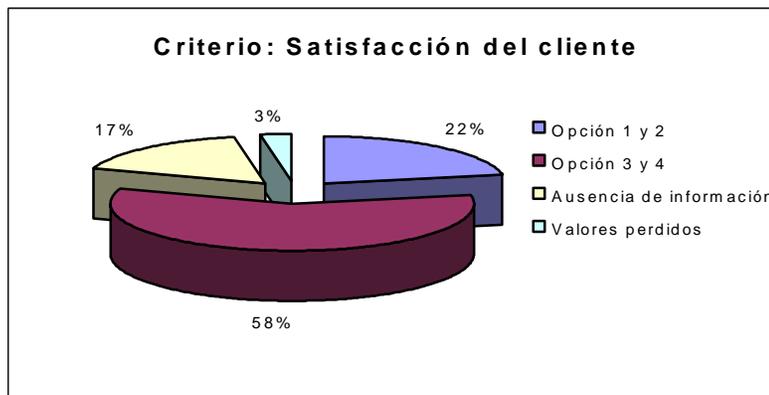
Criterio: Procesos

Los resultados de los cuestionarios realizados por los representantes del plantel reflejan una tendencia de apreciación positiva de 58% en los ítem que integran el criterio.



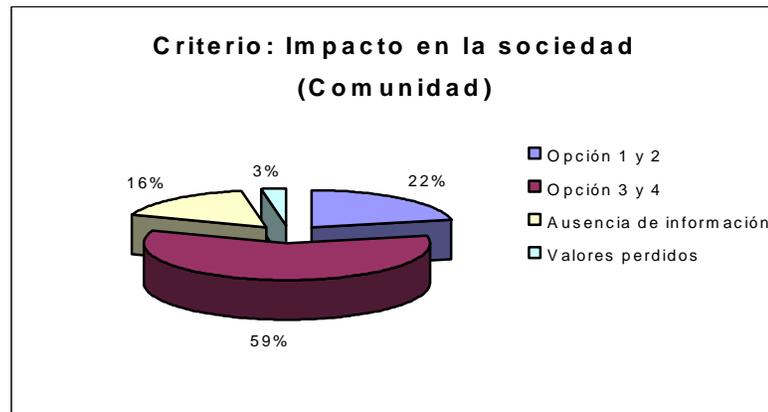
Satisfacción del cliente:

Los resultados de los cuestionarios realizados por los representantes del plantel reflejan una tendencia de apreciación positiva de 58% en los ítem que integran el criterio.



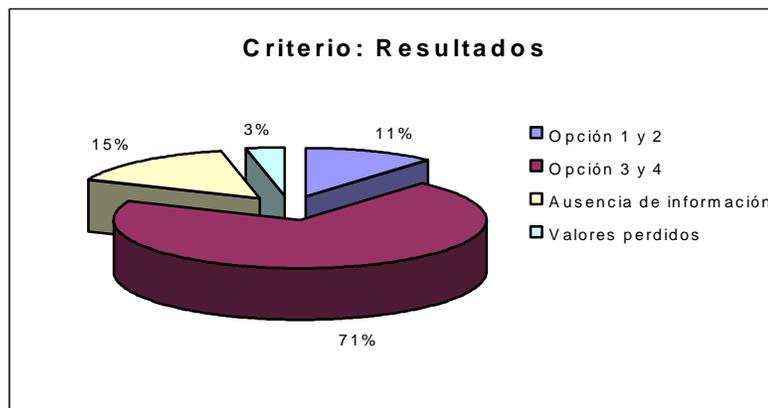
Criterio: Impacto en la sociedad (Comunidad):

Los ítem que componen el criterio reflejaron una tendencia de apreciación positiva de 59%.



Resultados:

Los ítem que componen el criterio reflejaron una tendencia de apreciación positiva de 71%.



Los resultados reflejados por los representantes del plantel difieren significativamente de la opinión manifestada por los docentes en los criterios “Planificación y estrategia”, “Recursos”, “Liderazgo” y “Satisfacción del cliente”. La percepción que tienen los padres y representantes de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional mencionados refleja una tendencia de apreciación positiva superior a 63%, siendo el criterio “Liderazgo” el de mayor puntuación (71%) y los criterios “Procesos” y “Satisfacción del cliente” los de menor puntuación (58%).

Los ítem que presentaron mayor tendencia de apreciación negativa fueron:

- Planificación y estrategia: N°10 (27%).
- Gestión del personal: N°13 (23%) y N°14 (19%)
- Impacto en la sociedad (Comunidad): N°26 (26%)
- Recursos: N°21 (22%)

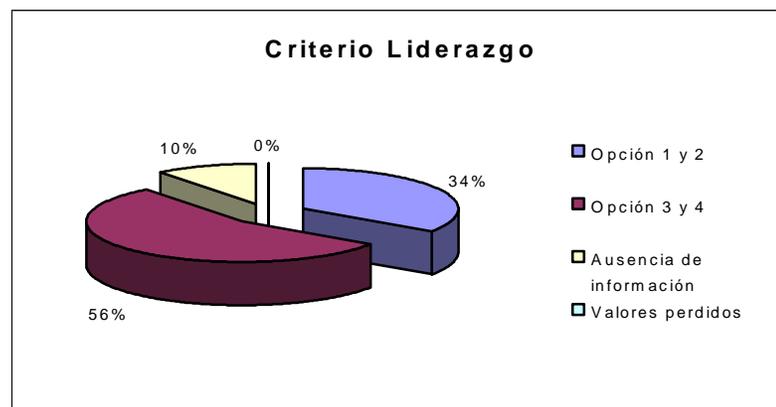
3. Cuestionario realizado por los estudiantes de Tercera Etapa de Básica.

Los resultados obtenidos en las encuestas de evaluación institucional realizadas por los alumnos de III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional (exceptuando a los estudiantes pertenecientes al segundo año del ciclo diversificado)⁷, reflejan una percepción ligeramente diferente a lo manifestado por docentes y representantes. Es evidente que la percepción de un mismo hecho está condicionada por las expectativas que el observador tenga del mismo, siendo lógico que la visión y expectativas de los

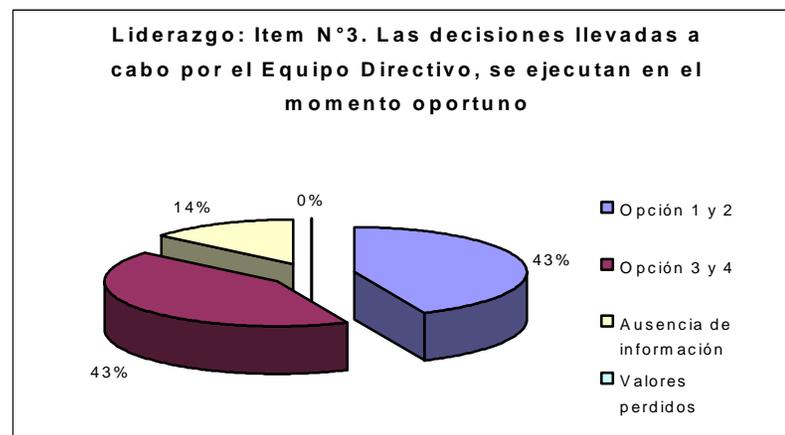
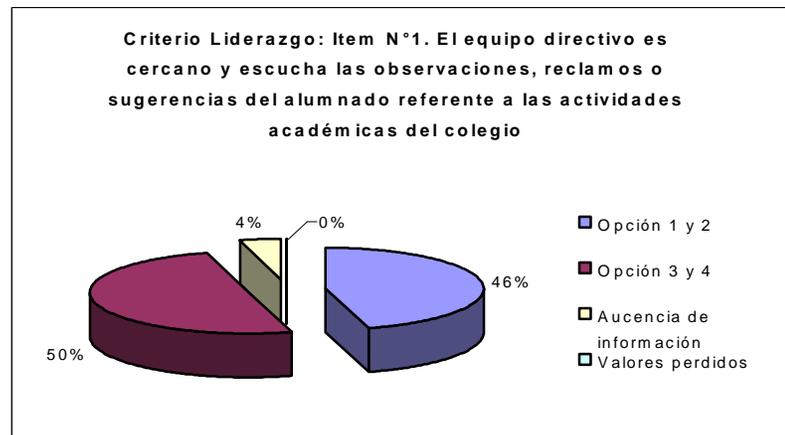
⁷ Los estudiantes pertenecientes al segundo año del ciclo diversificado estaban en su período de pasantía cuando fueron aplicadas las encuestas.

jóvenes difieran de las que poseen otros miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, a pesar de las diferencias en edad y expectativas, existen aspectos en los cuales los tres grupos encuestados, alumnos, docentes y representantes, coinciden.

El criterio “Liderazgo” presenta en promedio una tendencia de apreciación negativa de 34,23%. A pesar de ello el ítem que obtuvo mayor tendencia de apreciación positiva fue el n°4 (64,3%), referente a la prioridad que le otorga el equipo directivo a la atención de padres y alumnos.



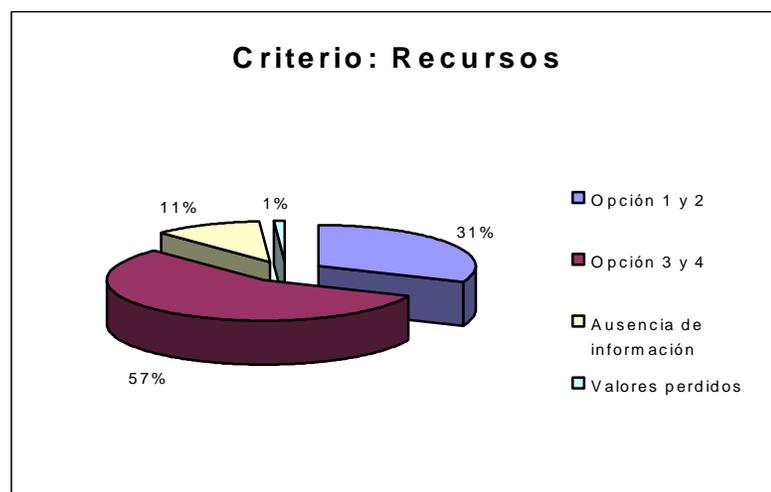
Los ítem n°1 y n°3, referentes a la cercanía del equipo directivo y su apertura a sugerencias y recomendaciones, y a la ejecución de decisiones oportunas, reflejan el mayor porcentaje de percepción negativa del criterio, con 45,6% y 43,3% respectivamente.

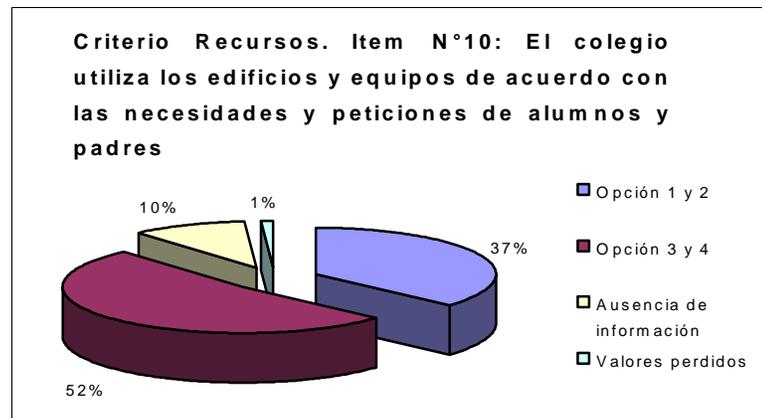


El criterio “Planificación y Estrategia”, compuesto únicamente por el ítem n°8, obtuvo 33,4% de tendencia de apreciación negativa. Dicho ítem se refiere a la consideración por parte del equipo directivo de las expectativas y demandas de padres y estudiantes en la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC). Resulta relevante el alto porcentaje (30,4%) de respuestas en el reglón “AI” (Ausencia de información), lo cual puede significar un desconocimiento de la terminología por parte del estudiantado.

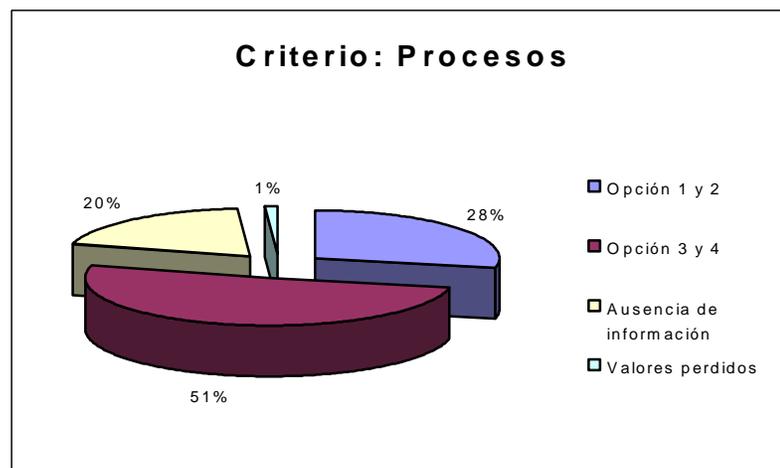


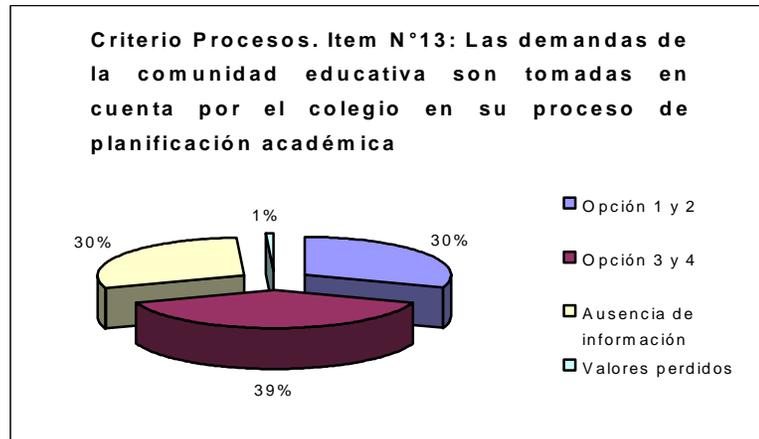
El criterio “Recursos” presentó 32,2% de apreciación negativa. El ítem que obtuvo mayor tendencia de apreciación negativa fue el N°10 (37,2%), referente a la utilización de edificios y equipos de acuerdo con las necesidades y peticiones de padres y alumnos.



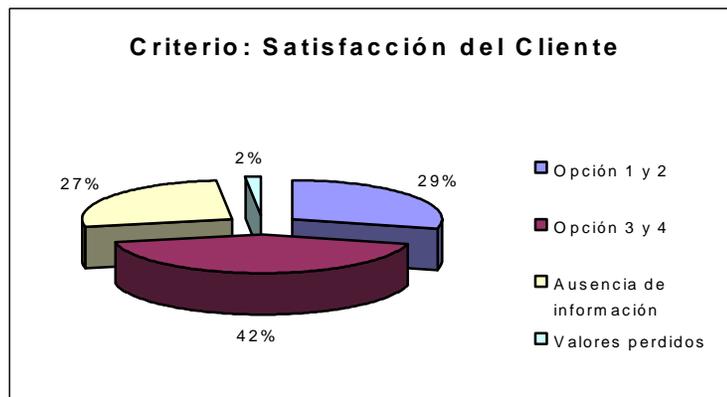


El criterio “Procesos” presenta una tendencia de apreciación positiva de 51,34%. No obstante, el ítem n°13 referente a la consideración de las demandas de la comunidad en el proceso de planificación académica, obtuvo una elevada tendencia de apreciación negativa (30,5%). Resulta pertinente señalar que el 38% de las respuestas del ítem n°13, estuvieron ubicadas en el reglón “AI” (Ausencia de información).



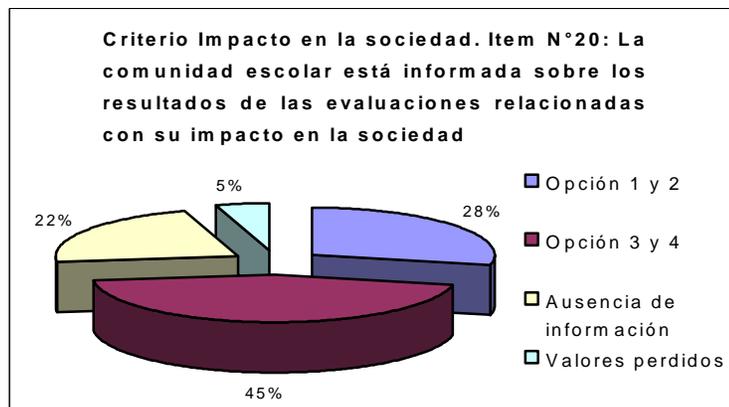
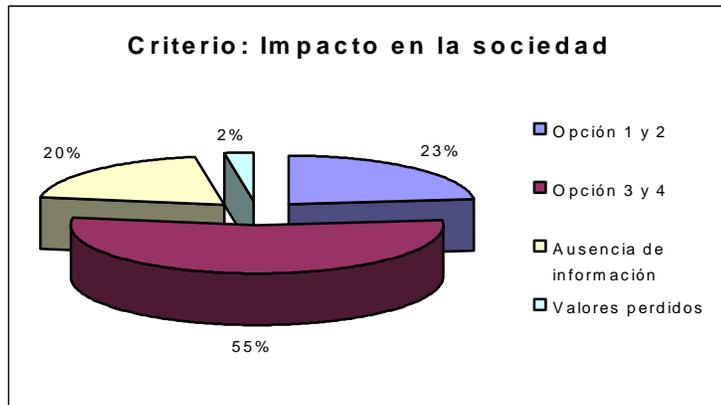


El criterio “Satisfacción del cliente” presenta una tendencia de apreciación negativa de 29,4%. El ítem de mayor tendencia de apreciación negativa fue el n°16 (30,4%), el cual se refiere a la medición periódica de la percepción de padres, alumnos y otros miembros de la comunidad en relación a las áreas más relevantes de las actividades académicas del colegio. El porcentaje de respuestas de la opción “A1” en el criterio fue de 27,04%.

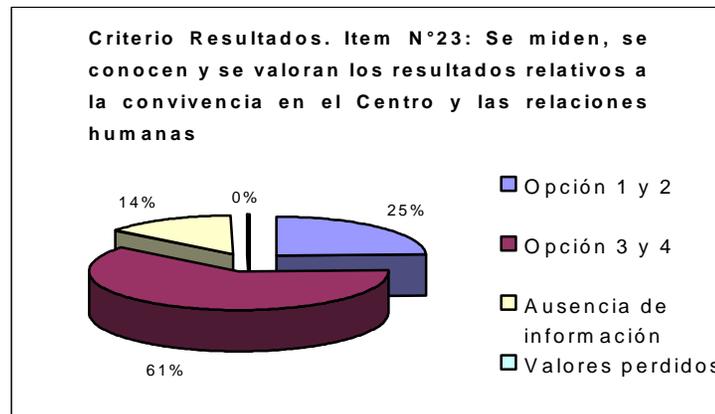
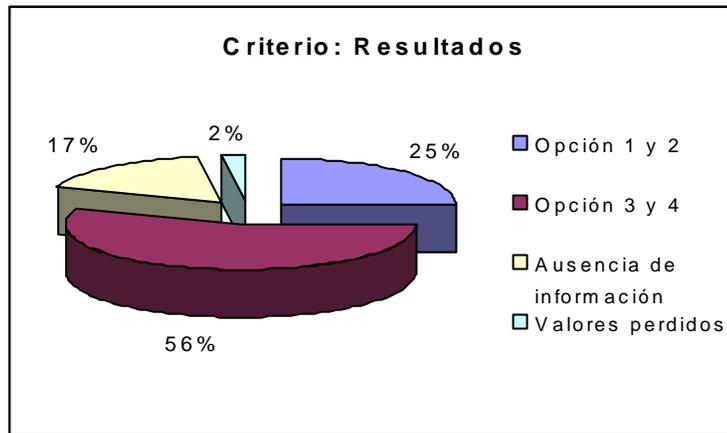


El criterio “Impacto en la sociedad” (Comunidad) refleja una tendencia de apreciación positiva de 55,28%. No obstante, el ítem n°20 referente a la información que tiene la comunidad escolar sobre las evaluaciones que

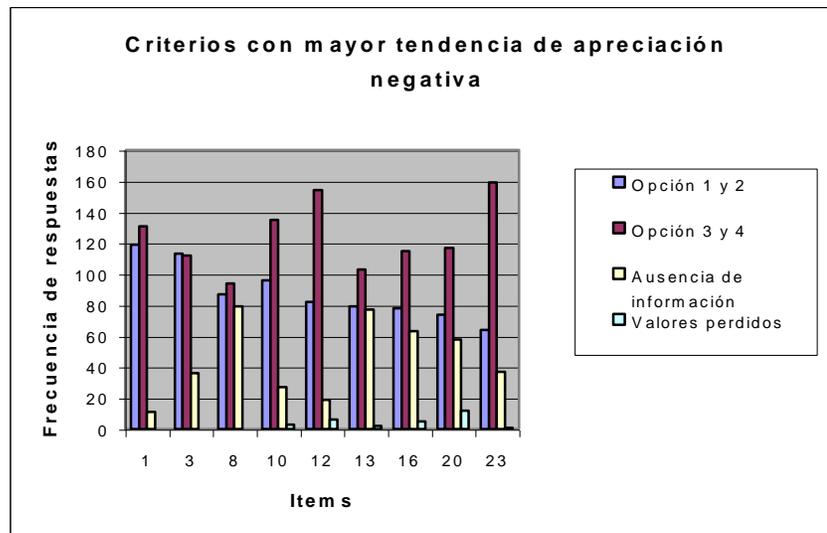
realiza el colegio sobre su impacto en la sociedad, obtuvo 29,8% de repuestas con tendencia de apreciación negativa.



El criterio “Resultados” presenta una tendencia de apreciación positiva de 56,77%, siendo el ítem n°23 referente a la medición, conocimiento y evaluación de los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas, el de mayor apreciación positiva (61,1%).



Aunque en términos generales la tendencia de apreciación positiva predomina en los resultados de los cuestionarios, existen ítem específicos pertenecientes a determinados criterios en los cuales la tendencia de apreciación se inclina hacia la apreciación negativa. Resultan llamativos los resultados relativos a los ítem N°1,3,8,10,12,13,16,20,23, en los cuales se manifestó lo expuesto anteriormente.



La mayor parte de los ítem señalados se relacionan con la cercanía y apertura del equipo directivo a la participación de padres y estudiantes en los aspectos relativos a la comunidad educativa con base en las expectativas y demandas de los grupos mencionados. El uso de los recursos presentes en el plantel, unido a los mecanismos de medición de la satisfacción del cliente, el impacto en la sociedad (comunidad) y los resultados, son aspectos desconocidos o con tendencia de apreciación negativa por parte del estudiantado.

4. Conclusiones de los resultados obtenidos en los cuestionarios de evaluación institucional aplicados a docentes, representantes y alumnos.

La comparación entre las respuestas obtenidas por los tres grupos encuestados reflejan evidentes variaciones producto de la visión particular que poseen cada uno de ellos, originadas dichas diferencias por factores de

diferencias de edad y nivel de instrucción por sólo mencionar algunos. A pesar de las diferencias entre los grupos, resaltan las siguientes áreas consideradas como débiles o por mejorar:

- Apertura a las sugerencias de representantes y alumnos a través de una relación cercana.
- Toma de decisiones oportunas.
- Ausencia de una evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles del plantel.
- Ausencia de un adecuado análisis de las necesidades y expectativas de los miembros que componen la comunidad educativa en el proceso de planificación institucional.
- Bajo nivel de participación en la toma de decisiones.
- Deficiencia de los canales de información que permitan una comunicación efectiva en la institución.
- Falta de promoción de actividades innovadoras en la institución.
- Debilidad en los usos alternativos de recursos y edificios de la institución de acuerdo a las necesidades y demandas de padres y alumnos.
- Falta de consideración de las demandas y expectativas de padres y alumnos en el proceso de planificación institucional.
- Deficiencia en la actividad de medición periódica de la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa (alumnos, representantes y docentes).
- Deficiencia en la comunicación con la comunidad circunvecina, unido a una ausencia de mecanismo de medición periódica relacionado con el impacto de las actividades académicas en el entorno.

- Deficiencia en el proceso de medición de los resultados de la unidad educativa, especialmente en el aspecto referente a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.

5. Instrumento de evaluación del desempeño docente realizado por los estudiantes de Tercera Etapa de Básica y Media Diversificada y Profesional.⁸

La aplicación del instrumento de evaluación institucional a los alumnos de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional suministra una información valiosa para el análisis y mejoramiento de los procesos de gestión escolar de la Unidad Educativa Colegio Fe y Alegría Andy Aparicio. Sin embargo, el equipo directivo de la institución consideró pertinente realizar un diagnóstico de la actividad básica del plantel, es decir, realizar un diagnóstico del proceso de enseñanza y aprendizaje. El docente desarrolla principalmente su rol de formador en dicho contexto, representando a la institución a través de la enseñanza de las respectivas cátedras. Dicha realidad motivó al equipo directivo a elaborar un instrumento de recolección de información en el cual el estudiantado tuviese la oportunidad de expresar opiniones, demandas, expectativas, etc, sobre lo que acontece en su rutina diaria en el aula de clases.

Aunque la iniciativa de diseñar y aplicar un instrumento para evaluar el desempeño docente es acertada, es preciso señalar que no es responsabilidad de la presente investigación. Los criterios de confiabilidad y

⁸ Este instrumento no forma parte de la presente investigación. Aunque es un mecanismo interno que utiliza el equipo directivo, y como se mencionó en páginas anteriores carece de confiabilidad y validez científica, los resultados emanados a raíz de su aplicación fueron considerados por directivos y docentes para la puesta en marcha de diversas iniciativas de mejora institucional.

validez del instrumento no fueron revisados por quienes lo elaboraron y los resultados del mismo simplemente constituyeron un insumo para las jornadas de trabajo y reflexión docente desarrolladas entre octubre y diciembre de 2003. El equipo directivo consideró de vital importancia el aporte del estudiantado en el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio (enseñanza) brindado por el cuerpo docente de la institución.

El equipo docente y directivo que elaboró el instrumento consideró los criterios liderazgo, recursos, estrategias, procesos y resultados, presentes en el cuestionario de evaluación institucional del modelo EFQM. La concepción de los criterios mencionados se diferencian del significado presente en el instrumento de evaluación institucional. Dicha diferencia está basada fundamentalmente en el objeto de estudio, en este caso, el desempeño profesional del docente. A continuación se define la dimensión de los criterios presentes en el instrumento de evaluación del desempeño docente:

- Liderazgo: Correspondiente a los planteamientos n°5, 6 y 7. A través de dichos planteamientos se registra la opinión del alumnado sobre la capacidad que tiene el docente para relacionarse con alumnos y representantes en su rol de formador y orientador. De igual manera se explora la opinión del estudiantado en relación al orden disciplinario en el aula y su vinculación con la actividad de enseñanza.
- Estrategias: Correspondiente a los planteamientos n°2, 4, 8 y 13. A través de dichos planteamientos se mide la opinión del alumnado sobre las iniciativas, procedimientos o estrategias que realiza el docente en su labor de enseñanza, resaltando aspectos referentes a la creatividad e

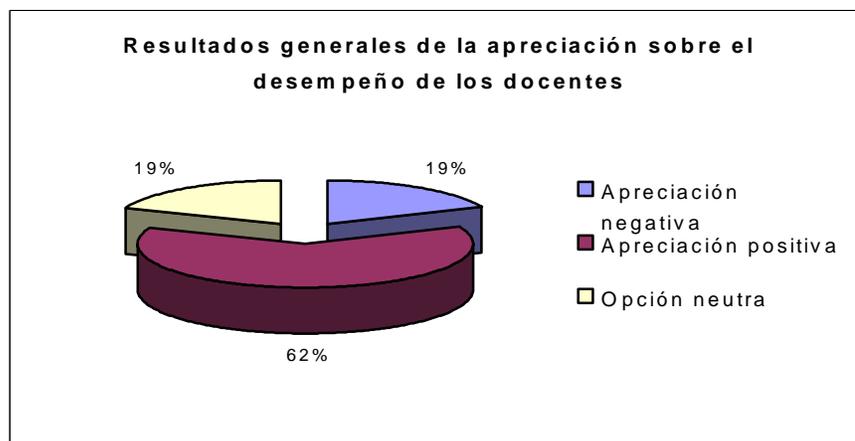
innovación, las actividades extracátedras y la actividad de servicio en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

- Recursos: Correspondiente a los planteamientos n°9 y 10. A través de dichos planteamientos se registra la opinión del alumnado sobre el uso y diversidad de recursos pedagógicos empleados por el docente en el proceso de enseñanza.
- Procesos: Correspondiente a los planteamientos n°11, 12, 14 y 15. A través de dichos planteamientos se mide la opinión del alumnado sobre el carácter procedimental que tienen las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas durante las clases. Se destaca la promoción de la participación del alumnado, la explicación de los docentes en función al nivel del estudiantado, la concepción formativa de las evaluaciones y el cumplimiento del horario laboral de los docentes.
- Resultados: Correspondiente a los planteamientos n°1, y 3. Se mide a través de dichos planteamientos la opinión del alumnado sobre la calidad de las explicaciones realizadas por el docente y su correlación con las evaluaciones practicadas a los estudiantes.

Los instrumentos de evaluación del desempeño docente fueron aplicados a 275 estudiantes pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional. El resultado obtenido es considerablemente disímil entre los cursos, aspecto lógico puesto que existen diferencias entre asignaturas, profesores, nivel de madurez de los consultados, entre otros factores. A pesar de las diferencias individuales

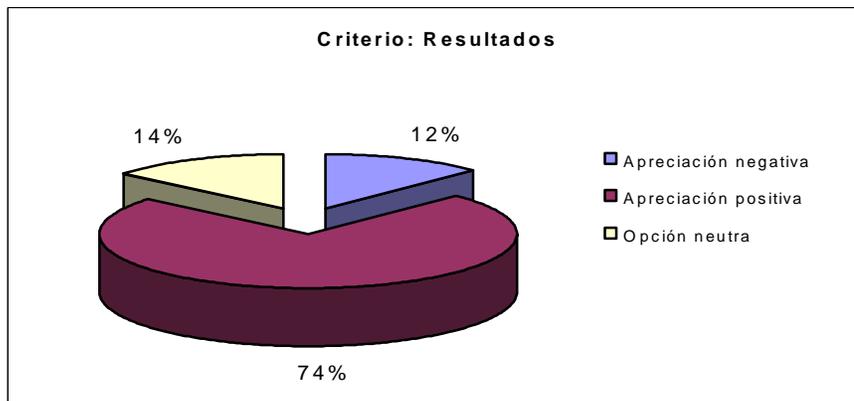
relativas a la percepción del desempeño docente, existen patrones o puntos de coincidencias sobre el desempeño profesional de los docentes ⁹.

Los resultados de las encuestas realizadas por los estudiantes reflejan una acentuada tendencia de apreciación positiva ¹⁰ en los criterios establecidos. En promedio la opinión expresada por los jóvenes se inclina a una apreciación positiva en un 62,61% de las respuestas, siendo el criterio “Resultados” el de mayor apreciación positiva con un 73,77 %.

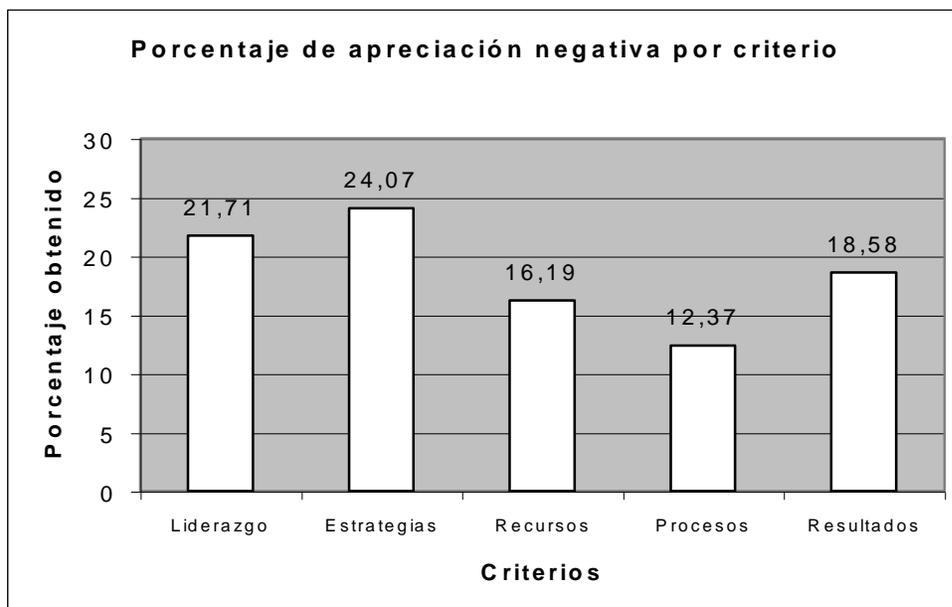


⁹ Los resultados fueron convertidos a una escala de 0 a 20 puntos con la intención de favorecer una mayor comprensión de los involucrados (docentes y equipo directivo). El promedio general obtenido en el instrumento fue de 14,10 puntos. Los resultados obtenidos por criterios fueron los siguiente: Liderazgo (14,26 puntos), estrategias (13,46 puntos). Recursos (13,48 puntos), procesos (14,50 puntos) y resultados (14,97 puntos).

¹⁰ Las respuestas con indicadores 4 y 5 (De acuerdo y Muy de acuerdo), son consideradas como respuestas con tendencia de apreciación positiva, 1 y 2 (Muy en desacuerdo y en desacuerdo) son consideradas como respuestas con tendencia de apreciación negativa y 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) como una opción neutra.



A pesar de la tendencia positiva de los resultados, los planteamientos n°2,4,8 y 9 reflejan una tendencia de apreciación negativa de 24,6%. Dichos planteamientos están enmarcados en los criterios “Liderazgo” y “Estrategias” los cuales presentan los mayores índices de tendencia de apreciación negativa con 21,71% y 24,07% respectivamente.



Los estudiantes manifiestan cierta reserva en cuanto a la variedad, creatividad e innovación en el desarrollo de las clases, así como en la planificación y participación en actividades extracátedras relacionadas con las asignaturas. En estrecha relación se percibe cierta inconformidad en la diversidad de recursos pedagógicos utilizados por los docentes en el desarrollo de las clases.

La implementación de los instrumentos para conocer la opinión del alumnado sobre el desempeño profesional del docente permite una aproximación desde la óptica de uno de los actores/clientes claves del proceso educativo, acercamiento valioso puesto que son los “consumidores” inmediatos del servicio brindado por los docentes. Los resultados permiten focalizar dos áreas claves del proceso de enseñanza y aprendizaje que presentan deficiencias:

- La creatividad e innovación de las actividades didácticas implementadas en el desarrollo de las clases.
- El uso óptimo de los recursos pedagógicos existentes en el colegio y de aquellos que potencialmente pueden elaborar los docentes antes iniciar las clases.

Como se precisa en páginas anteriores, el principal obstáculo del instrumento elaborado por el equipo directivo es el desconocimiento de la confiabilidad y validez científica del mismo. No obstante, los resultados de su aplicación fueron tomados en cuenta por los integrantes del plantel para la reflexión organizacional y pedagógica. La información proveniente de los resultados de las encuestas permite considerar el aspecto didáctico, así

como la integración del docente en actividades extracurriculares, como áreas tentativas para ser abordadas en los planes de mejora del centro.

En concordancia con la propuesta metodológica de la investigación, los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de evaluación institucional constituyen un valioso insumo para el proceso de reflexión, diseño y ejecución del plan de mejora institucional. El diagnóstico resultante de los instrumentos aplicados (tanto el propuesto en la presente investigación como el diseñado por las autoridades del plantel) fue utilizado para focalizar las áreas problemáticas abordadas por los actores/clientes del hecho educativo. El proceso de focalización de las áreas problemáticas estuvo compuesto por las siguientes actividades:

1. Presentación al equipo directivo de los resultados del diagnóstico institucional.
2. Encuentro con los miembros que componen la comunidad educativa para formular la Misión y Visión de la institución.
3. Diseño de la metodología de trabajo para elaborar el plan de mejora.
4. Formulación de los planes de acción.
5. Entrega del documento definitivo de los planes de acción y difusión entre los miembros de la comunidad educativa.

B. FOCALIZACIÓN DE ÁREAS PROBLEMÁTICAS.

1. Presentación del diagnóstico al Equipo directivo.¹¹

La aplicación de los instrumentos de evaluación institucional basados en el modelo EFQM utilizado en algunos países pertenecientes a la Comunidad Económica Europea, ha permitido orientar el proceso de diagnóstico institucional de acuerdo a criterios específicos presentados en páginas anteriores. La información resultante de dicho proceso de consulta fue entregada al Equipo Directivo Ampliado (EDA) de la institución a través de un informe. De igual manera se realizó una reunión en la cual se presentaron algunas propuestas de intervención en las áreas críticas señaladas por los grupos consultados. Dichas propuestas fueron las siguientes:

Criterios Agentes (Liderazgo, Estrategias y Personas):

- Precisar y divulgar las funciones de los docentes y equipo directivo.
- Realizar una campaña comunicacional que permita divulgar las normas institucionales.
- Promover los principios filosóficos y profesionales en los cuales se enmarca el plantel a través de actividades en los cuales exista participación de docentes, alumnos y representantes.
- Diseñar un mecanismo de detección de necesidades (Alumnos/Profesores) y crear registros estadísticos que permitan orientar los planes de mejora.
- Elaborar planes trimestrales que permitan revisar la eficacia y eficiencia de las estrategias empleadas en la gerencia institucional.

¹¹ La presentación del informe preeliminar de diagnóstico institucional fue realizada el 29 de septiembre de 2003.

- Revisar los mecanismos comunicacionales existentes entre los miembros del equipo directivo y docente y adaptar los mismos a las necesidades de los grupos pertenecientes al plantel.

Criterios Agentes: (Alianzas, Recursos y Procesos)

- Elaborar un inventario con las instituciones y personas que mantienen una relación de alianza con el plantel.
- Fomentar la creación de una agrupación de exalumnos destinada a brindar diversos aportes al colegio.
- Crear un mecanismo de recepción de quejas, reclamos y sugerencias destinado a ser utilizados por estudiantes y representantes.
- Relacionar la percepción de los principales actores del hecho educativo con los programas de mejora que se inicien en la institución.

Criterios Resultados: (Clientes, Personas, Comunidad y Resultados Claves)

- Mejorar los niveles de satisfacción de alumnos y representantes con relación al servicio educativo que ofrece la institución (Percepción a través de encuestas).
- Mejorar los índices de rendimiento académico de los estudiantes (Fijar una meta en relación a los resultados del período académico 2002-2003).
- Disminuir el índice de inasistencias y retardos de los estudiantes (Fijar una meta en relación a los resultados del período académico 2002-2003).
- Mejorar el desempeño de los estudiantes del plantel en competencias académicas externas.

Las propuestas presentadas no constituyen el fundamento del plan definitivo de las actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad educativa del plantel. La metodología empleada en la presente investigación exige que los propios actores/clientes del proceso sean los responsables de las iniciativas destinadas a promover la calidad educativa en la institución. A continuación se presentan los resultados de las jornadas de trabajo extraordinario relativas a la formulación de un plan de mejoras institucionales y a su vez al inicio de la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC). Estas jornadas de trabajo fueron realizadas por docentes, directivos, representantes, alumnos y personal administrativo y obrero durante el período octubre-diciembre de 2003. El investigador desempeñó un rol de ayuda metodológica y de orientación en las discusiones realizadas entre el personal del plantel. De la misma manera todo lo concerniente a la organización, reproducción del material necesario y sistematización de los acuerdos establecidos entre el personal fueron actividades desempeñadas por el investigador para garantizar el apego a la metodología seleccionada para el trabajo.

2. Primera jornada de elaboración del proyecto educativo de centro.¹²

El equipo directivo de la Unidad Educativa Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio” decidió organizar la primera jornada de elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC), en la cual participaron miembros de los distintos grupos que conforman el plantel. En dicha jornada participaron cinco miembros del equipo directivo, treinta y dos profesores de las tres etapas de educación básica, seis representantes, tres alumnos, dos miembros del personal obrero y dos miembros del personal administrativo. El objetivo

¹² La primera jornada de elaboración del PEC fue realizada el 17 de octubre de 2003.

central de dicha jornada fue iniciar el proceso de reflexión, diálogo y acuerdos entre los grupos que conforman la institución, para elaborar el PEC.

La institución consideró apropiado iniciar un plan de mejoras del servicio educativo brindado, con base en las propuestas derivadas del proceso de diagnóstico institucional. Consideraron que la propuesta de mejora debía servir de fundamento para un proyecto a mediano plazo que orientara la labor educativa del Centro.

De esta manera la institución iniciaba un programa de mejoras que permitieran optimizar el servicio educativo que brinda a la comunidad, y a su vez cumplía con los requisitos exigidos por Fe y Alegría y la Oficina de Colegios relativas a la planificación institucional. Los temas planteados en la agenda del día fueron los siguientes:

- Revisión y reformulación de la Misión y Visión del Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio”: La institución había realizado un trabajo previo relativo a la formulación de la Misión y Visión de la institución pero dicho proceso no fue realizado con la participación de la totalidad de los grupos que conforman el centro educativo (Alumnos, representantes, docentes, personal administrativo y obrero, directivos).
- Reformulación de objetivos de las comisiones de trabajo con base en el documento preliminar realizado por el Equipo Directivo, siguiendo las directrices de “La Escuela Necesaria”¹³ : Los miembros del equipo directivo realizaron una revisión y adaptación de la propuesta de

¹³ El libro “La Escuela Necesaria” es un material elaborado por Fe y Alegría en el cual se expone el proyecto educativo de la organización. Se establecen lineamientos generales a nivel filosófico-pedagógico y organizacional para ser asumidos por las instituciones educativas que la conforman.

organización en comisiones elaborada por Fe y Alegría. En el documento anteriormente mencionado se establecen tres comisiones para el diseño, elaboración y seguimiento del PEC (Comisión de organización y gestión, Comisión pedagógica y Comisión de pastoral y comunidad). El equipo directivo, luego de realizar una reformulación de dichas comisiones en función de la realidad del plantel, entregó un material de trabajo a las personas que integraron las respectivas comisiones para que éstos revisaran dichos planteamientos y dieran sus respectivos aportes.

- Elaboración de un Plan de Acción por cada comisión el cual permitiera formular las metas a corto, mediano y largo plazo de la institución. Una vez establecidos los objetivos y funciones de las comisiones de trabajo, los integrantes de las mismas debían realizar una propuesta tentativa de planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Las propuestas a corto plazo constituirían insumos para el plan de mejoras contemplado en el proyecto de investigación, el cual de acuerdo a la metodología planteada requería de la participación de los clientes/actores del hecho educativo.

La actividad inicial de la jornada fue una charla con el uso del Video Beam cuyo objetivo fundamental fue explicar la metodología de trabajo de la jornada y a su vez promover la sensibilización en el tema relativo a la razón de ser y la Visión de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio. En la mencionada charla se reforzaron los principios orientadores de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús, y su vinculación con el Centro. De igual manera se esbozaron las directrices generales que se deben considerar para elaborar la Misión y Visión del plantel.

Una vez culminada la presentación cada comisión de trabajo se reunió para dilucidar opiniones sobre la Misión y Visión del colegio (Le fue suministrado un esbozo preliminar elaborado por la Dirección). Se estipuló sesenta minutos para el trabajo de las comisiones, pero debido al intenso debate se emplearon noventa minutos. Luego del trabajo por comisiones se realizó una plenaria dirigida por los profesores Odalis Raga (Directora Encargada), Maritza Terán (Coordinadora de I y II Etapa de E.B.) y Eduardo García, con la intención de lograr el consenso en lo relativo a la Misión y Visión institucional. El tiempo estimado en la agenda fue de sesenta minutos, pero la discusión tuvo una duración de ciento veinte minutos, razón por la cual fueron postergados los demás puntos de la agenda. Una vez presentadas las propuestas de las reuniones, se llegó al siguiente consenso sobre la Misión y Visión de la institución:

MISIÓN: Formar integralmente a los estudiantes en valores humanocristianos con herramientas y habilidades que les permita el acceso al campo laboral y a la Educación Superior, siendo transformadores de su entorno y promoviendo una sociedad más justa y libre.

VISIÓN: Ser una institución pionera en la parte alta de La Vega en la formación de Técnicos Medios con diversidad de opciones profesionales, propiciando espacios de orientación vocacional, que garantice a los alumnos la prosecución escolar con una alta calidad educativa, basada en los valores del Evangelio y constituida en un ambiente de vida y encuentro fraterno para toda la comunidad.

Al finalizar la jornada, la Directora planteó la necesidad de culminar el trabajo en otra reunión, la cual sería programada para un día sábado. De esa manera no se suspenderían actividades en este lapso y luego le sería

concedido como día no laborable al personal, el viernes antes de carnaval. Se acordó colocar una hoja en la sala de profesores en la cual los maestros y profesores seleccionarían un sábado de noviembre para culminar la actividad. La propuesta fue acogida con agrado por el grupo y se aceptó la sugerencia de realizar una reunión de esparcimiento luego de finalizada la jornada.

Le fue suministrado a los asistentes un formato de evaluación de la jornada de trabajo, en el cual puntualizaron las siguientes impresiones:

- **FORTALEZAS:** Integración de todo el personal. Se tomó en cuenta la opinión de todos. Buena organización. Voluntad, diálogo y participación. Encuentro de todas las etapas. Apropiación de los conceptos de Misión y Visión. Apoyo del Prof. Eduardo García (UCAB). Trabajo en equipo. Utilización de materiales y recursos.
- **ASPECTOS A MEJORAR:** Planificación del tiempo. El refrigerio. La suspensión de actividades. La puntualidad. Entrega del material de trabajo con anterioridad.

El trabajo desempeñado por los integrantes que asistieron a la primera reunión para la elaboración del PEC fue significativamente productiva. Aunque desde el aspecto metodológico el proyecto de investigación no contemplaba la elaboración de la Misión y Visión de la institución, la formulación colectiva de la misma favorece la integración y compromiso por parte de los miembros que conforman la Unidad Educativa hacia el logro de los cambios, en favor de un mejoramiento del servicio educativo brindado a la comunidad estudiantil.

- A pesar de la buena disposición y empeño mostrado por los asistentes, no fue posible cumplir con los puntos de la agenda. Una de las críticas manifestadas por los integrantes fue precisamente la administración del tiempo, aspecto que fue considerado para las siguientes reuniones.

3. Segunda jornada de elaboración del proyecto educativo de centro. ¹⁴

Con el objetivo de continuar el trabajo iniciado en la jornada del 14 de octubre de 2003, en la cual se inició el proceso de reflexión, diálogo y diseño del PEC, el equipo directivo decidió convocar la segunda jornada de trabajo para el sábado 15 de noviembre de 2003. De la misma manera que en la primera jornada de trabajo, participaron docentes, directivos, personal administrativo y obrero, representantes y alumnos, manteniendo así el carácter colectivo del proyecto, propiciando una mayor integración y pertenencia de los miembros de la comunidad educativa con la razón de ser del plantel. Los temas planteados en la agenda del día fueron los siguientes:

- Reformulación de objetivos de las comisiones de trabajo con base en el papel de trabajo realizado por el Equipo Directivo, siguiendo las directrices de “La Escuela Necesaria”¹⁵.
- Elaboración de Planes de Acción por cada comisión los cuales permitan formular las metas a corto, mediano y largo plazo de la institución.

¹⁴ Esta reunión fue realizada el día sábado 15 de noviembre de 2003 de acuerdo a la selección realizada por los estudiantes.

¹⁵ Este tema de la agenda de la primera jornada de trabajo fue postergado para esta segunda reunión por razones de tiempo. Los fundamentos del documento “La Escuela Necesaria” fueron abordados en el resumen de la primera jornada.

Luego de la bienvenida y ambientación inicial de reconocimiento, reflexión e información realizada por los miembros del Departamento de Pastoral, se realizó una presentación con el uso del Video Beam. La intención de dicha presentación fue explicar la dinámica de trabajo del día. Se hizo énfasis en la metodología de trabajo que debían seguir las comisiones (Pedagógica, Organización y Gestión y Pastoral y Comunidad) en la reformulación de objetivos y contenidos de cada una de ellas. Se utilizó como material de apoyo para profundizar el diagnóstico y jerarquización de necesidades, los resultados de las encuestas aplicadas a representantes y alumnos relativas al trabajo docente y de gerencia de la institución. De igual manera la Comisión de Pastoral y Comunidad apoyó su trabajo en el diagnóstico realizado en el año lectivo 2002-2003 sobre las necesidades del plantel en dicha área.

Una vez culminada la presentación, cada comisión de trabajo se reunió para dilucidar opiniones sobre los elementos del diagnóstico institucional realizado a través de la aplicación del cuestionario de autoevaluación y su vinculación con la “razón de ser” de cada comisión. El trabajo por comisiones se realizó durante toda la mañana y de 12:00 m a 12:45 p.m. se leyeron los acuerdos en plenaria. Debido a lo complejo y extenso de la actividad, la elaboración de los planes de acción de las comisiones fue postergada para una siguiente reunión. No obstante, se designaron dos miembros por comisión que realizarían funciones de “enlace” con los integrantes de la misma. Éstos miembros de enlace debían consultar, a través de reuniones informales con los miembros de cada una de las comisiones, las situaciones problemáticas fundamentales que debían ser resueltas por la comisión.

Esta iniciativa, acordada por petición de los asistentes a la jornada, permitió adelantar ligeramente el trabajo para las últimas jornadas de

elaboración del PEC. Los miembros de enlace designados unánimemente por cada comisión fueron los siguientes:

- Comisión de Organización y Gestión: Pedro Arévalo y José Francisco Aranguren.
- “ Pedagógica: Frank Colmenares, Mayerling Sánchez y José Javier Salas.
- “ de Pastoral y Comunidad: Laybeth Lobo y José Miguel Muñoz.

A continuación se presentan los acuerdos y resoluciones adoptadas por los integrantes de las comisiones de trabajo.

Comisión Pedagógica.

Objetivo General: Desarrollar un currículo de calidad acorde con la educación popular que genere procesos educativos integrales, asumiendo al educando y su realidad como el centro de acción educativo.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las debilidades y fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje en función a las orientaciones básicas brindadas en el documento “La Escuela Necesaria”.
- Planificar y ejecutar líneas de acción donde se convierta al educando en el centro de toda práctica educativa. Los aprendizajes deben partir de la experiencia, necesidades y saber del alumno.
- Elaborar el perfil del docente y del alumno en función de la Misión y la Visión de la institución.

- Planificar y diseñar programas de formación y actualización de los docentes.
- Planificar programas de formación partiendo de la ideología de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús.
- Elaborar y aplicar estrategias innovadoras y recursos didácticos que favorezcan el aprendizaje de los educandos.
- Brindar orientación al docente de aula para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje a partir del acompañamiento pedagógico.
- Establecer indicadores de excelencia acordes al perfil del alumno.
- Integrar las Etapas desde las Coordinaciones para garantizar el paso del alumno de un grado a otro.
- Crear un departamento de evaluación.
- Revisar los Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA) en función del perfil de egreso de los alumnos.

Comisión de Organización y Gestión.

Los miembros que integran la comisión de organización y gestión, luego de reflexionar sobre los aspectos del diagnóstico que consideraron prioritarios en el marco de las necesidades de la comunidad educativa, elaboraron los siguientes objetivos de la comisión:

Objetivo General:

Desarrollar una estructura organizativa que garantice la atención de las necesidades e intereses de la comunidad educativa, enmarcada en los principios de la Escuela Necesaria, la Educación Popular y la Pedagogía Ignaciana.

Objetivos Específicos:

1. Definir la estructura organizativa del plantel.
2. Identificar las funciones de las dependencias y de los cargos que componen la estructura organizativa.
3. Implementar instrumentos de atención e interés de la Comunidad Educativa.
4. Diseñar mecanismos comunicacionales destinados a informar a los miembros de la Comunidad Educativa sobre el Ser, Hacer y Convivir del colegio.
5. Promover los principios de la Escuela Necesaria, la Educación Popular y la Pedagogía Ignaciana.
6. Gestionar alianzas institucionales para optimizar la calidad educativa en los diferentes servicios que presta la escuela.

Comisión Pastoral y Comunidad.

Tomando en cuenta las conclusiones del trabajo realizado por la Coordinación de Pastoral durante el Año Escolar 2002-2003, se consideraron los siguientes puntos para la gestión del año escolar 2003-2004:

- Necesidad de un trabajo conjunto con las Coordinaciones y el Departamento de Orientación.
- Falta de motivación por parte de los profesores para realizar un trabajo de formación con los alumnos de III etapa y diversificado.
- Poca comunicación y necesidad de un trabajo en equipo con el movimiento Huellas (Movimiento de Pastoral Juvenil).

- Necesidad de constituir la Comisión de Pastoral y que esté conformada tanto por profesores como por alumnos, representantes y personal obrero, para que así participen en la elaboración y cumplimiento del plan de trabajo.
- Comunicación y participación del colegio en actividades con la Iglesia local.
- Integración a la Pastoral del Grupo Ecológico Andy Aparicio.
- Mayor acompañamiento y seguimiento a los profesores que dictan educación religiosa, desde preescolar hasta diversificado.
- Comunicación y clarificación de funciones de la Coordinación de Pastoral por parte de la directiva.
- Mayor participación del personal obrero, administrativo y de los representantes en las actividades.
- Enriquecer el material bibliográfico de pastoral
- Mejorar la apertura a la comunidad.
- Escasa vinculación entre las actividades pastorales (misas, catequesis) que se realizan los domingos y la pastoral del plantel.
- Dificultad de tiempo para coincidir en las reuniones.

Ante los mencionados elementos de diagnóstico presentado por los miembros de las comisiones, se elaboró un conglomerado de expectativas de la comunidad educativa (representada a través de los miembros que integran la comisión), para la concepción y desarrollo de un trabajo pastoral para el año 2003-2004.

- Formación a nivel de Espiritualidad Ignaciana y su integración en el aula (Personal directivo).

- Fortalecer la pertenencia a la institución “Fe y Alegría” y a la “Compañía de Jesús” (Coordinaciones).
- Realización de ejercicios espirituales (Personal Administrativo).
- Formación en valores (Personal administrativo).
- Autoestima (Personal administrativo).
- Formación en valores humano Cristianos (Docentes Preescolar, I y II Etapa de Básica).
- Formación en Biblia, liturgia, cristología, Virgen María, tiempos litúrgicos (Docentes Preescolar, I y II Etapa de Básica).
- Espiritualidad y pedagogía ignaciana (Docentes de I, II y III Etapa de Básica y Ciclo Diversificado).
- Conocimiento y crecimiento personal. Autoestima (Docentes de I, II y III Etapa de Básica y Ciclo Diversificado).
- Relaciones humanas (Docentes de I, II y III Etapa de Básica y Ciclo Diversificado).
- Relación con Dios, encuentros de Fe, Jesús en el presente, Biblia, religiones (Docentes de I, II y III Etapa de Básica y Ciclo Diversificado).
- Dios; encuentros con El (Personal Obrero).

Luego de haber debatido aspectos del diagnóstico institucional y a su vez haber precisado elementos del plan anual de la comisión, se redactaron los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Promover en el colegio Andy Aparicio, la participación profesoral de la escuela, familia y comunidad en general, siguiendo los lineamientos de la “Escuela Necesaria”, consolidando el eje transversal de los valores humano

cristianos que permita la formación, crecimiento y desarrollo de las personas siguiendo el modelo de Jesús impulsado por el Evangelio.

Objetivos Específicos:

1-. Diseñar programas de formación destinados a todos los miembros de la Comunidad educativa para el conocimiento de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús.

2-. Consolidar de manera creativa la formación humano-cristiana de la Comunidad educativa.

3-. Crear espacios de participación y comunión de la Comunidad Educativa tanto dentro como fuera de la institución.

Actividades Específicas:

1-. Aplicación de un instrumento de diagnóstico de valores. Organización de jornadas de formación e información (talleres, charlas, trabajo de grupo) para toda la comunidad educativa con los lineamientos básicos acerca de: Compañía de Jesús, lineamientos de Fe y Alegría y lineamientos del Andy Aparicio.

2-. Celebraciones litúrgicas y catequesis de Las Casitas y sus alrededores.

3-. Acompañamiento periódico a cada docente, niñas, niños y jóvenes en su proceso de formación humano-cristiano.

4-. Realizar celebraciones litúrgicas mensuales para cada grado y animación de las actividades especiales en los tiempos litúrgicos, de acuerdo a las necesidades e intereses de cada grado y a las planificaciones de los docentes guías.

5-. Realización de convivencias y retiros para toda la Comunidad Educativa.

6-. Participación en las jornadas de formación y promoción de las actividades que propone la oficina de Fe y Alegría.

Al finalizar la jornada de trabajo, le fue suministrado a los asistentes un formato de evaluación del trabajo realizado, en el cual manifestaron las siguientes impresiones:

- **FORTALEZAS:** La participación masiva. Producción y acuerdos. Discusión profunda. La entrega de material previo a la reunión. Buena distribución del tiempo. Buen refrigerio. Buena coordinación. Puntualidad. Haber considerado las sugerencias realizadas en la evaluación de la primera jornada. La introducción realizada por parte de las personas de Pastoral. Expositores.
- **ASPECTOS A MEJORAR:** Manejo de los tiempos estipulados. Mejorar la función del coordinador de las respectivas reuniones para que se promueva mayor intercambio de ideas entre los integrantes. Aumentar el tiempo para discutir el trabajo en los subgrupos.

4. Tercera y cuarta jornada de elaboración del PEC.¹⁶

El equipo directivo en común acuerdo con los miembros-enlace de las comisiones, decidieron realizar dos jornadas finales relativas a la formulación del PEC y junto a ello el plan de mejoras inmediatas que se implantaría en el período enero-julio de 2004. La razón primordial de las reuniones fue la elaboración de planes de acción a corto plazo (enero-julio de 2004), orientados a incidir positivamente en la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución. La elaboración del PEC fue concebida como una segunda fase luego de diseñar, ejecutar y evaluar los efectos del plan de optimización y mejoramiento de la calidad educativa.

En términos generales, las jornadas de trabajo por comisión realizadas los días 15 y 16 de diciembre de 2003 fueron irregulares en asistencia y puntualidad. Las actividades propias del cierre de lapso junto a otros eventos relacionados con las festividades decembrinas, dificultaron considerablemente la reunión de los miembros que componen las tres comisiones. No obstante, las reuniones se llevaron a efecto con parte de sus integrantes y de manera parcial se abordaron los temas propuestos en la agenda (Elaboración de Planes de Acción por comisión con metas a corto, mediano y largo plazo).

Con la intención de orientar a los miembros de las tres comisiones en sus respectivos trabajos, se elaboró un material escrito en el cual se explica la metodología que debían seguir las comisiones (Anexo N° 1). En el mismo se resalta el enfoque gráfico de las situaciones problemáticas a través de diagramas causa-efecto (Ishikawa), las respectivas jerarquizaciones de las

¹⁶ Estas jornadas de trabajo para la elaboración del PEC y el plan de mejora institucional se desarrollaron en las instalaciones del plantel los días 15 y 16 de diciembre de 2003.

causas que inciden en los problemas y la necesidad de elaborar los correctivos en función de los factores y elementos relacionados con los fenómenos. Una vez realizada la esquematización causa-efecto de los fenómenos seleccionados, se explicó la manera de construir los planes de acción. Dichos planes de acción debían contener las siguientes partes: QUÉ (Causa/Problemática), QUIÉN (Involucrados), CÓMO (Acciones o actividades, CUÁNDO (Temporalidad), CRITERIO DE MEDICIÓN (Temporalidad), RESPONSABLE/S.

5. Presentación del Trabajo por Comisión.

□ Comisión de organización y gestión:

Los miembros de la comisión lograron realizar dos esquemas causa-efecto, aunque no lograron elaborar planes de acción. A continuación se presenta de manera resumida los aportes del grupo.

Esquema N°1. Problemática: Las decisiones del equipo directivo no se ejecutan en el momento oportuno.

Los miembros de la comisión precisaron cuatro causas generales que según ellos inciden en el hecho de que las decisiones directivas no son realizadas en el momento oportuno. Éstas son:

- 1-. La poca fluidez en la comunicación del equipo directivo hacia el personal docente.
- 2-. El exceso de reuniones del equipo directivo.
- 3-. La concentración de las decisiones en pocos miembros.
- 4-. La falta de miembros del equipo directivo en las tardes

De acuerdo a los miembros de la comisión, las *causas subsidiarias* relacionadas directamente con la causa n°1, son:

- La subutilización de los recursos para transmitir la información.
- El incumplimiento de los canales regulares de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Como causa raíz de la causa N°1 se planteó lo siguiente:

- La ausencia de claridad en las funciones de cada instancia.

De acuerdo a los miembros de la comisión, las causas subsidiarias relacionadas directamente con las causas n°2 y n°3 respectivamente, son:

- El incumplimiento del cronograma.
- La poca delegación en la toma de decisiones.

Como causa raíz de la causa n°3 se planteó:

- La ausencia de claridad en las funciones de cada instancia.

Esquema N°2. Problemática: Poca información en la promoción de responsabilidades entre el personal docente y administrativo con la intención de aumentar la eficacia del servicio.

Los miembros de la comisión precisaron dos causas generales que según ellos inciden en la poca información para la promoción de responsabilidades. Éstas son:

1-. La falta de claridad en las funciones de las personas claves (coordinaciones-profesores guías-subdirectores) dentro de la institución.

2-. Los pocos canales de comunicación.

Se plantearon dos causas subsidiarias directamente relacionadas con la causa n°1:

- La saturación de funciones en una sola persona.
- El desconocimiento de las funciones del equipo directivo, profesores y docentes guías.

Como causa raíz de la causa n°1 se precisó:

- El desconocimiento de la existencia de un Manual de Funciones.

Como causa raíz de la causa n°2 se precisó:

- La falta de bases de datos de alumnos y profesores.

□ **Comisión de pastoral y comunidad:**

Los miembros de la comisión de Pastoral y Comunidad realizaron un esquema causa-efecto pero no elaboraron planes de acción. A continuación se presenta de manera resumida los aportes del grupo.

Esquema N°1. Problemática: Falta de motivación por parte de los profesores para realizar un trabajo de formación con los alumnos.

Se precisaron 6 causas generales relacionadas con dicho efecto.

1. Las diferencias de horario
2. La inexistencia de un plan de formación.
3. La falta de información.
4. La necesidad de reforzar valores en docentes y alumnos.
5. La poca motivación y estímulo al docente.
6. La falta de tiempo del personal para dedicarlo a las actividades planificadas.

Las causas subsidiarias que se establecieron fueron las siguientes:

- Causa N°2: No hay un equipo de pastoral efectivo (padres y representantes, personal obrero y docente, alumnos)
- Causa N°3: Fallas de comunicación
- Causa N°6: Improvisación (Se va sobre la marcha) por desorganización.

Como causa raíz de la causa N°3 se precisó:

- La necesidad de planificar, organizar y difundir la información.

□ **Comisión pedagógica** ¹⁷:

Los miembros de la comisión Pedagógica realizaron tres esquemas causa-efecto y elaboraron dos planes de acción. A continuación se presenta de manera resumida los aportes del grupo.

Esquema N°1. Problemática: La indisciplina.

Se establecieron seis causas generales que inciden sobre el efecto.

1. El incumplimiento de normas.
2. La copia de estereotipos.
3. Las decisiones arbitrarias.
4. La monotonía en las estrategias didácticas.
5. La poca participación de los alumnos en las decisiones (No se escucha al alumno).
6. La baja autoestima.

Como causas subsidiarias se plantearon las siguientes:

- Causa N°1: La incomprensión de las normas.
Rigidez de las normas.
- Causa N°2: El Entorno.
- Causa N°3: La Falta de comunicación.
- Causa N°4: La Desmotivación.

¹⁷ Algunas de las causas planteadas por el grupo fueron redactadas de manera genérica, de allí que se aconseje interpretarlas de acuerdo a la lógica y a la cotidianidad de la Unidad Educativa.

- Causa N°6: Los Mensajes negativos realizados en público.

Como causa raíz de la causa N°6 se precisó:

- El entorno.

Esquema N°2. Problemática: Perfil del docente y del alumno.

Se precisaron tres causas generales y ninguna subsidiaria.

1. La inexistencia de un perfil elaborado del alumno.
2. La ausencia de reglamento interno.
3. La inexistencia de un perfil elaborado del docente.

Esquema N°3. Problemática: La evaluación instruccional.

Se precisaron cinco causas generales.

1. La falta de unificación de criterios para evaluar.
2. Los instrumentos de evaluación.
3. La actualización en el tema de la evaluación (talleres).
4. La falta de información.
5. La evaluación en el aula.

Como causas subsidiarias se plantearon las siguientes:

- Causa N°1: La falta de consenso entre el personal docente.
- Causa N°2: La poca variedad en la aplicación de los instrumentos de evaluación.

- Causa N°3: La falta de talleres informativos para la comunidad educativa.
- Causa N°4: El desconocimiento del docente.
Las fallas en la elaboración y uso de los recursos didácticos.
La Falta de comunicación alumno-docente.
- Causa N°5: La inexistencia y organización de pautas a seguir.
La orientación en clases.

A pesar de haber sido elaborado un documento-guía destinado a orientar en el correcto uso de la metodología de trabajo, tanto para la focalización de las áreas problemáticas como en la elaboración de los planes de acción, los dos planes de acción elaborados por la comisión presentan deficiencias en su estructuración (Ver anexo N°). No obstante, la labor realizada por los miembros del equipo brinda cierta orientación para la conformación definitiva de los planes de acción de la comisión. De los dos planes de acción realizados por los integrantes de la comisión pedagógica se destaca lo siguiente:

- En el abordaje del tema disciplinario: Se propone realizar charlas referentes al reglamento de la institución. Los responsables de dichas charlas serían los miembros del equipo directivo, específicamente la directora y las respectivas coordinadoras. Igualmente se propone reforzar la vigilancia docente durante los recesos como mecanismo de control de carácter preventivo ante posibles incumplimientos del reglamento de la institución.
- En el plan de acción referente al tema de la evaluación, los miembros del equipo de trabajo propusieron realizar jornadas informativas referentes al reglamento de evaluación, las cuales debían ser desarrolladas por las

coordinaciones y el personal directivo en general. Para respaldar dichas jornadas informativas propusieron la realización de carteleras y afiches relativos al tema, teniendo como responsables a los docentes guías así como los maestros integrales de aula. Aunque no es preciso la pertinencia de la participación de los estudiantes en este tema, los miembros que constituyen la comisión acordaron que los mismos respaldarían las iniciativas de sus respectivos maestros y profesores. Como último aspecto relacionado con el tema de la evaluación se destaca la realización de talleres de actualización, teniendo como responsables a maestros, profesores y las respectivas coordinaciones.

C. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN:

El trabajo realizado por los miembros de las comisiones que asistieron a las reuniones los días 15 y 16 de diciembre de 2003 presenta considerables debilidades tanto en el planteamiento de áreas problemáticas como en la estructuración de los respectivos planes de acción para solventar las situaciones.

Algunas de las causas de esta situación fueron expuestas en páginas anteriores y debido la ruptura natural que implica un proceso de asueto laboral como son las vacaciones colectivas del mes de diciembre e inicios de enero, unido a la necesidad manifestada por el equipo directivo de iniciar las acciones para el período enero-julio, se presentaron una serie de planteamientos y propuestas al equipo directivo ampliado (EDA). Éstos debían analizarlas, aprobar, rechazar o modificar las propuestas y luego enviarlas a las respectivas comisiones para que sus integrantes emularan dicho procedimiento. A continuación se presentan los planteamientos iniciales expuestos al equipo directivo:

Organización y Gestión

a- Aspecto Comunicacional: Uno de los grandes retos de las instituciones en la actualidad se centra en la divulgación precisa y oportuna de la información que compete a todos los integrantes de la misma. A pesar de los grandes avances tecnológicos, aún persisten grandes deficiencias en cuanto a la comunicación entre jefes y subordinados y a su vez con los mismos clientes.

Los integrantes de la comisión estuvieron unánimemente de acuerdo en la necesidad de mejorar las vías de comunicación entre los miembros que integran la Unidad Educativa. Para tal fin se propuso lo siguiente:

- 1-. Elaboración de un boletín informativo mensual en el cual se especifiquen las diversas actividades pautadas para el mes.
- 2-. Actualización periódica de las carteleras de las salas de profesores donde se publique el boletín y demás asuntos de interés colectivo.
- 3-. Elaboración de una lista de correos electrónicos de los docentes para enviar el boletín informativo, así como otras informaciones relevantes para los mismos.
- 4-. Elaboración de una lista de correos electrónicos de los alumnos y representantes para enviar el boletín informativo, así como otras informaciones relevantes para los mismos.
- 5-. Creación de un buzón de sugerencia para que representantes, alumnos, personal administrativo, obrero y docente puedan dar sus impresiones, quejas y sugerencias al personal del colegio.

b-. Manual de Funciones: Los miembros de la comisión de organización y gestión desconocen si existe en la institución un manual de funciones, el cual establezca lineamientos básicos para el correcto desempeño de los cargos directivos y docentes. Destacan la importancia de su existencia y divulgación como vías para el eficaz funcionamiento de la estructura organizacional. En el marco de dicho planteamiento se propuso lo siguiente:

1-. Elaboración o actualización del manual de funciones de la institución el cual permita a los miembros del plantel tener una apreciación cierta del funcionamiento burocrático de la misma, así como de las respectivas responsabilidades que tienen en el centro educativo.

2-. Creación de un mecanismo en el cual sea posible delegar las responsabilidades del equipo directivo en una o varias personas ante la ausencia de sus miembros.

3-. Creación de un mecanismo en el cual sea posible delegar las responsabilidades del equipo directivo durante las horas de la tarde. Las personas que asuman la responsabilidad deben pertenecer al cuerpo docente o al equipo directivo. Los responsables de representar al equipo directivo podrán ajustar sus funciones de acuerdo al horario de trabajo y las responsabilidades respectivas de cada cargo.

c-. Creación de registros estadísticos: El plantel posee un gran potencial en el tema relacionado con la informática y el procesamiento de datos debido a la naturaleza del Ciclo Diversificado (Administración y procesamiento de datos). La institución maneja abundante información, la cual es registrada de manera manual y no posee un respaldo digital que garantice una eficaz utilización de la misma. Al respecto se propuso aprovechar dicha fortaleza de la mención del ciclo diversificado de la siguiente manera:

1-. Llevar un registro en una base de datos sobre los aspectos administrativos básicos que realizan las distintas dependencias (Ej.: Número de retardos por curso, inasistencias, anotaciones negativas, anotaciones positivas, sanciones, permisos por enfermedad, participación en actividades culturales, artísticas y deportivas, etc.). Los alumnos pertenecientes al segundo año del ciclo diversificado pueden colaborar en este aspecto para el cumplimiento de su labor social.

2-. Publicación de los registros considerados apropiados para la divulgación entre la comunidad educativa en el boletín informativo mensual, la cartelera de los profesores y en los actos cívicos del plantel. De esta manera se pueden reforzar públicamente el buen desempeño de los cursos y a su vez advertir las fallas de otros.

3-. Elaboración de una base de datos con la información de los alumnos pertenecientes al segundo año del ciclo diversificado. Dicha base de datos debe ser lo más específica posible puesto que la intención es mantener la comunicación con éstos luego haber egresado del plantel. Esta iniciativa permitirá realizarle un seguimiento a los egresados en su evolución dentro del sistema educativo y laboral del país.

Comisión de Pastoral y Comunidad

a-. Fortalecimiento y promoción de valores: Toda persona posee un conjunto de valores que va adquiriendo producto de la interacción con los familiares, amigos, entorno social y cultural, etc. Muchas personas no hacen conciencia de los mismos y en algunos casos pueden olvidarlos o suplantarlos por otros que quizás son contrarios a la misión humanizadora y evangelizadora de la acción educativa.

Ante esta realidad se propuso lo siguiente:

1-. Determinación de un máximo de cinco valores por lapsos para ser abordados por todo el plantel. El equipo de Pastoral sería el responsable de determinar los valores a ser abordados por todo el personal de la institución. Una vez seleccionados los valores, se determinarán las diversas formas de llevarlos a la práctica en cada asignatura o responsabilidad administrativa. En la determinación de las formas de cómo llevar a la práctica dichos valores pueden intervenir otras personas distintas al equipo de Pastoral.

2-. Inclusión de al menos dos escritos de profesores y maestros en el boletín informativo mensual relacionados con los valores seleccionados para el lapso.

3-. Utilización de las carteleras de los cursos para reforzar los valores seleccionados para el lapso. Se puede complementar con un concurso de *slogans*, frases o afiches a ser expuestos en las áreas comunes del plantel contando con la ayuda de los profesores de artística y de castellano y literatura.

4-. Difusión de la historia del colegio Andy Aparicio a través de carteleras, frases, datos, videos, etc., que permitan a toda la comunidad educativa conocer de dónde viene la institución y cómo ha podido crecer como organización de verdadero compromiso cristiano.

Comisión Pedagógica

a-Problemática disciplinaria: El cumplimiento de normas y el respeto a la autoridad son dos males o defectos que afectan gravemente el desenvolvimiento armónico de nuestra sociedad. Los planteles deben abordar una problemática de comportamiento social que no necesariamente generan ellas, pero de la cual evidentemente sufren los efectos. En este delicado tópico se sugirió lo siguiente:

1-. Elaboración de un material informativo especialmente dirigido a los docentes en el cual se resuman las disposiciones legales de la Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente y el Reglamento Interno del plantel sobre el comportamiento que deben guardar los alumnos y las sanciones de las cuales son sujetos en caso de no cumplir con lo estipulado por el colegio y las leyes. De igual manera este material debe ser conversado en cada curso para que los alumnos reciban la información. Los profesores guías y maestros serán los encargados de cumplir con la función orientadora en el moldeamiento de la conducta de los jóvenes.

2-. Revisión del mecanismo de registro de las irregularidades o conductas no deseadas por parte de los alumnos. El mecanismo debe ser expedito, evitando la concentración de la toma de decisiones en una sola persona.

3-. Incorporación a la campaña de difusión de valores, las conductas deseadas que deben tener los alumnos en su quehacer cotidiano. Es perfectamente viable integrar los valores humano-cristianos que desea fortalecer el colegio con las conductas que deben tener los alumnos que la integran.

b-. Problemática sobre la evaluación instruccional: Los planteamientos de los miembros de la comisión son amplios y pertinentes. Al margen de la formación complementaria recibida por los miembros del cuerpo docente a través de talleres de capacitación, es preciso resaltar lo siguiente:

- 1-. Los profesores deben tener un material orientador para la elaboración de instrumentos de evaluación.
- 2-. Se debe elaborar un material con los errores comunes que se cometen en el diseño de las actividades e instrumentos evaluativos, especialmente las pruebas.

c-. Aspecto relacionado con la didáctica: La didáctica constituye uno de los aspectos medulares de la actividad educativa. De su efectividad depende en gran medida el aprendizaje y la formación integral del estudiantado. A pesar de dicha realidad, frecuentemente los docentes se muestran celosos de la intervención de personas externas (inclusive de colegas y superiores jerárquicos) en lo relativo a la metodología de enseñanza de las respectivas asignaturas.

La concepción de autonomía de cátedra ha llevado a “blindar” el “cómo” se dictan las clases, aún sacrificando la innovación y creatividad en el desarrollo de estrategias de aprendizaje. Ante un tema de tanta relevancia se planteó lo siguiente:

- 1-. Indagar entre el personal docente, las experiencias concretas relativas al diseño e implantación de estrategias didácticas exitosas y significativas, y la elaboración y utilización de recursos didácticos que estimulen el aprendizaje a través de varios sentidos sensoriales. Podría considerarse como criterio de éxito aquellas iniciativas que se alejan del predominio de la clase expositiva,

así como del aprendizaje memorístico. De esa manera resulta factible hacer un listado de estrategias y recursos que utilizan o han utilizado los docentes del colegio, así como aquellas reseñadas por la literatura especializada, para que sirvan de ejemplo en la institución. La elaboración de un tríptico puede ser el mecanismo expedito para tal fin.

2-. Planificar la realización de un taller de desarrollo profesional, el cual sea dictado por un especialista en el área, para los docentes de todos los niveles.

3-. Revisión de los exámenes mensuales y de lapso que realizan los docentes por parte de colegas de la misma especialidad, procurando evitar errores conceptuales específicos de cada disciplina.

4-. Exigir en la planificación de lapso al menos una experiencia innovadora, distinta a lo utilizado regularmente en clases. Podría inclusive exigirse que se entregue un resumen de la estrategia a las respectivas coordinaciones y de esa manera compilar los mismos en un solo tomo. Esta iniciativa pudiese representar una excelente guía para todos los maestros y profesores del colegio, así como para las jóvenes generaciones de docentes que se estén iniciando en la profesión o están por iniciarse en la misma.

D. RESPUESTA DEL EQUIPO DIRECTIVO AMPLIADO.

El trabajo realizado por los miembros de la comunidad educativa que han participado en la elaboración del PEC reflejó, hasta las jornadas de diciembre de 2003, una plena compenetración con el plantel y una plena disposición para brindar su aporte en la elaboración del PEC. El equipo directivo estimuló la participación de todos los sectores que integran lo Comunidad Educativa, haciendo del proceso de elaboración del proyecto un mecanismo

verdaderamente democrático. No obstante, la amenaza que atravesaba el plantel en enero de 2004 giraba en torno a la latente posibilidad de que dichas reflexiones quedasen plasmadas en un documento y no incidieran en la vida misma del centro educativo. Ante la mencionada amenaza se le explicó al equipo directivo la necesidad de emprender los cambios planteados, quedando sujeto el inicio del programa a la aprobación tanto del EDA como de los representantes de las tres comisiones de trabajo.

Una vez consultados a los grupos mencionados, se acordó aprobar las actividades planteadas para que fuesen desarrolladas en el período enero-julio de 2004. Las propuestas que no contaron con consenso para ser ejecutadas en el período enero-julio de 2004 fueron las siguientes:

1. La elaboración de una lista de correos electrónicos de los docentes: Se consideró que la mayor parte de los docentes no poseen correo electrónico debido a falta de recursos tecnológicos disponibles. De igual manera se consideró que aún la mayor parte del personal docente no ha adquirido las destrezas necesarias requeridas en el uso de internet.
2. La elaboración de una lista de correos electrónicos de los alumnos y representantes: Las condiciones socioeconómicas de la mayor parte de las familias que componen la comunidad educativa, las cuales carecen de los recursos económicos mínimos requeridos para poseer una computadora personal en sus respectivos hogares, impiden que sea una iniciativa eficaz para la divulgación de información.
3. La determinación de un máximo de cinco valores por lapsos para ser abordados por todo el plantel: La comisión de pastoral consideró que el tema de los valores debía ser abordado con mayor cautela en el curso académico 2004-2005. Se decidió en cambio realizar un diagnóstico relativo al tema de los valores (Ver anexo N° 3), el cual permitirá para el

próximo año académico, focalizar las áreas prioritarias relacionadas con la formación de valores, que deben ser atendidas.

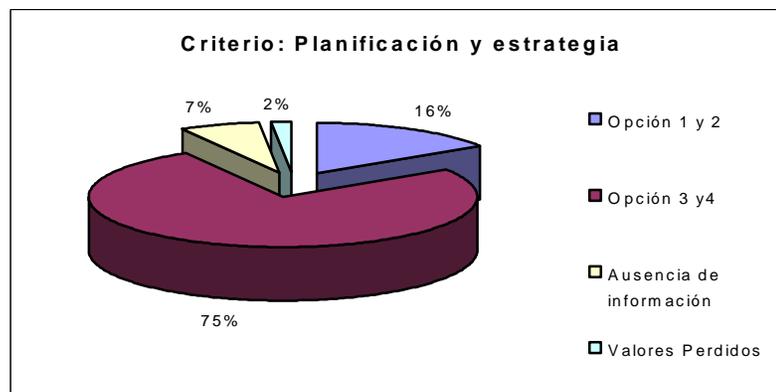
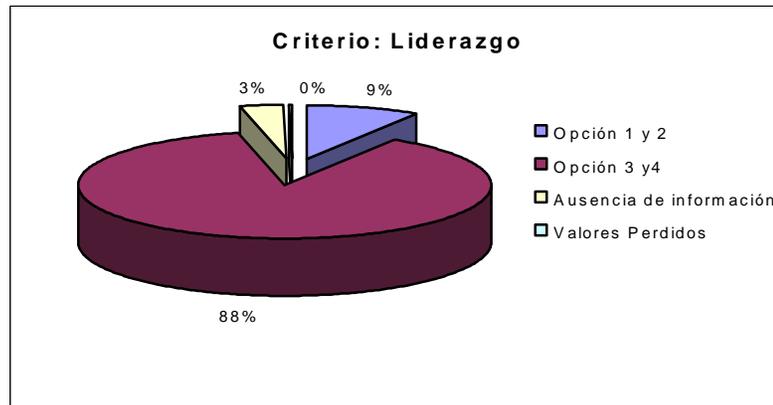
E. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN (JUNIO 2004):

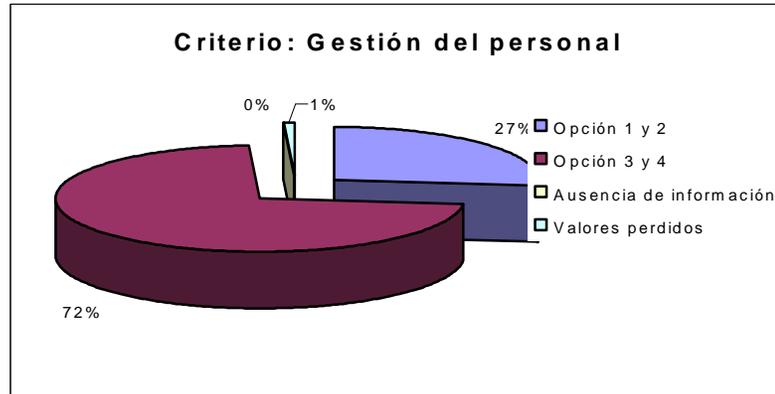
La aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional en junio de 2004 tuvo como objetivo primordial, indagar la opinión de los clientes/actores del hecho educativo pertenecientes a la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” luego de haber desarrollado un conjunto de acciones gerenciales guiadas tanto por los resultados del cuestionario aplicado en junio de 2003, como por múltiples reuniones y jornadas de trabajo con docentes, estudiantes, representantes y personal obrero y administrativo. Los resultados del cuestionario aplicado son insumos para la reflexión del equipo directivo y docente. No deben ser interpretados estos resultados como un examen definitivo de gestión, sino más bien como una revisión de cómo están siendo observadas las iniciativas del centro educativo, facilitando la detección de fortalezas y debilidades de la gerencia.

En las siguientes páginas se presentan los gráficos de resultados del cuestionario de autoevaluación institucional realizado por los estudiantes, profesores y representantes en junio de 2004. Posteriormente se presentan las respectivas comparaciones entre los resultados de 2003 con los obtenidos en 2004.

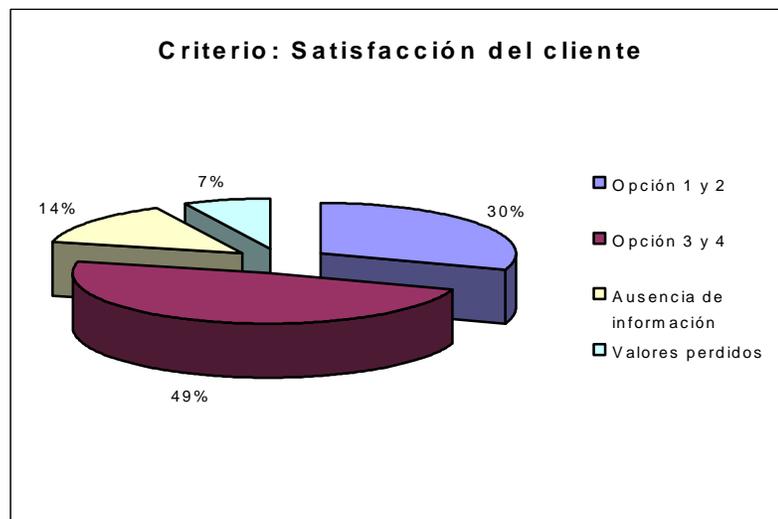
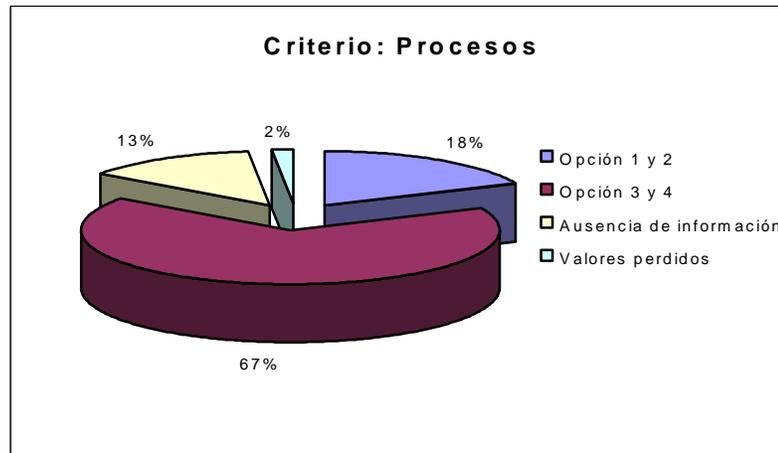
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS PROFESORES (JUNIO, 2004).



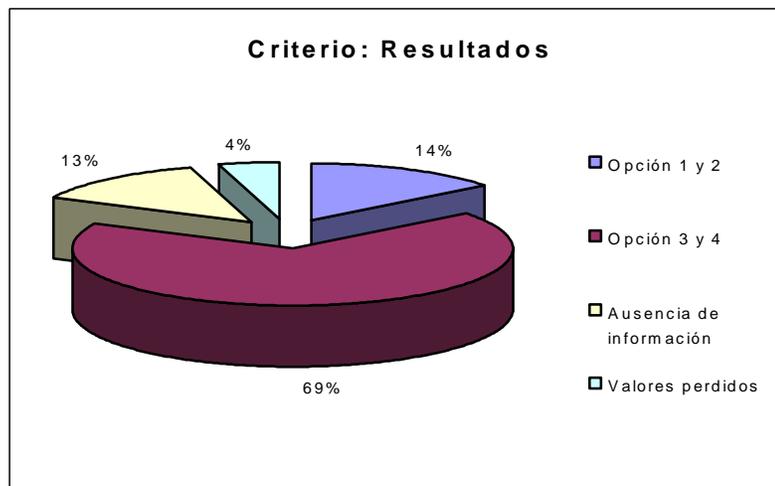
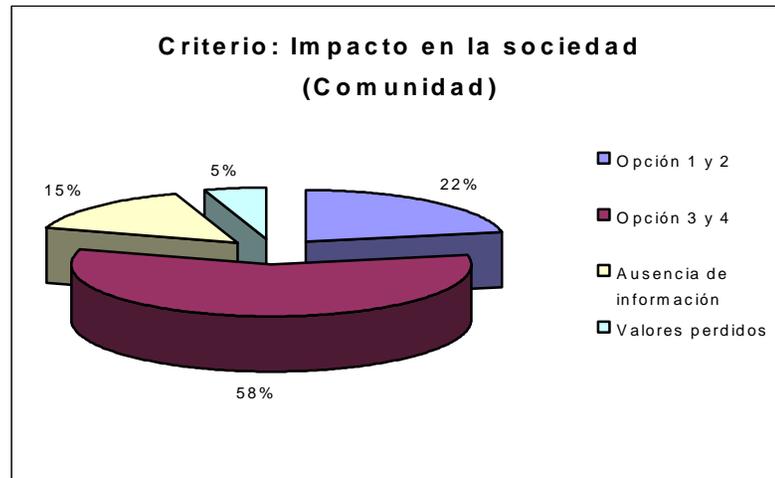
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS PROFESORES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS PROFESORES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS PROFESORES (JUNIO, 2004).



Comparación de los resultados (Profesores).

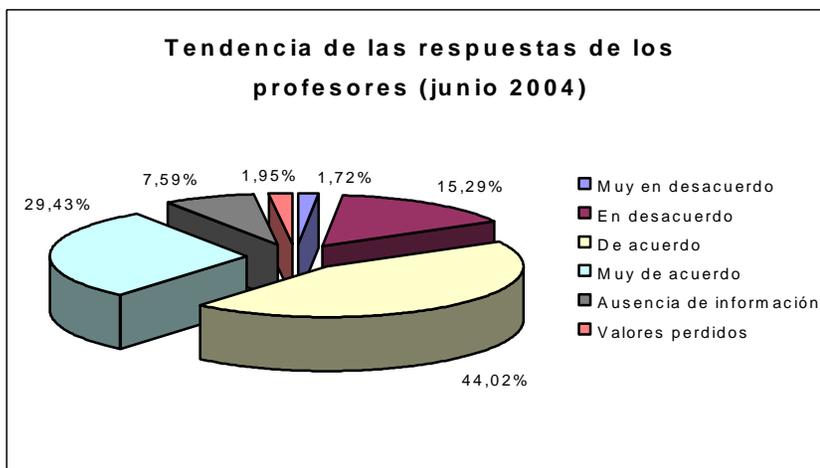
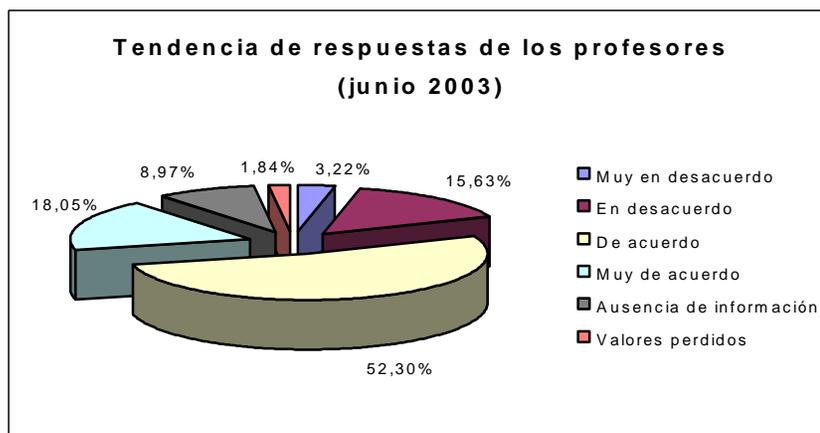
A continuación se presenta la comparación entre los resultados obtenidos en las dos aplicaciones de los cuestionarios de autoevaluación institucional realizados a los docentes del plantel. Los análisis han sido elaborados considerando los resultados globales, por criterios y por ítem individuales.

a- Comparación Global:

Para realizar un correcto análisis de los resultados se debe delimitar cuales son las opciones que reflejan una apreciación positiva o negativa de la gestión institucional. Las respuestas que contemplan las opciones “1” (Muy en desacuerdo) y “2” (En desacuerdo) se consideran apreciaciones negativas del ítem específico puesto que niegan la afirmación hecha en el ítem. Las respuestas que contemplan las opciones “3” (De acuerdo) y “4” (Muy de acuerdo) se consideran apreciaciones positivas de cada ítem puesto que respaldan la afirmación hecha en cada ítem en específico. La opción “A1” (Ausencia de información) se considera como una respuesta de tendencia negativa puesto que es función del equipo directivo de la institución suministrar la información suficiente sobre los aspectos básicos del servicio que ofrece el plantel.

1-. En cuanto a la apreciación negativa manifestada en la opción “Muy en desacuerdo” por parte del profesorado, se registra un porcentaje promedio de respuestas de 3,22% en el cuestionario aplicado en junio de 2003, frente a 1,72% registrado en el mismo cuestionario aplicado en junio de 2004. De igual manera la opción “En desacuerdo” registró en promedio un 15,63% de respuestas en el cuestionario aplicado en junio de 2003 frente a 15,29%

registrado en el cuestionario aplicado en junio de 2004. La diferencia porcentual entre los dos cuestionarios fue de 1,74% en lo relativo a la apreciación negativa, siendo la opinión emitida en junio de 2004 la que obtuvo menor índice de apreciación negativa



2-. En cuanto a la apreciación positiva, se aprecia una ligera diferencia de las respuestas emitidas por el profesorado entre las dos aplicaciones. En junio

de 2003 la opción “De acuerdo” obtuvo un 52,30% de las respuestas de los profesionales, frente a un 44,02% obtenido en el cuestionario aplicado en junio de 2004. Sin embargo, la opción “Muy de acuerdo” registró en promedio un 18,05% de las respuestas en junio de 2003, frente a un 29,43% obtenido en junio de 2004. La diferencia en cuanto a la apreciación positiva de la gestión es de 2,90%, siendo las respuestas del cuestionario aplicado en junio de 2004 las que presentan un mayor grado de apreciación positiva.

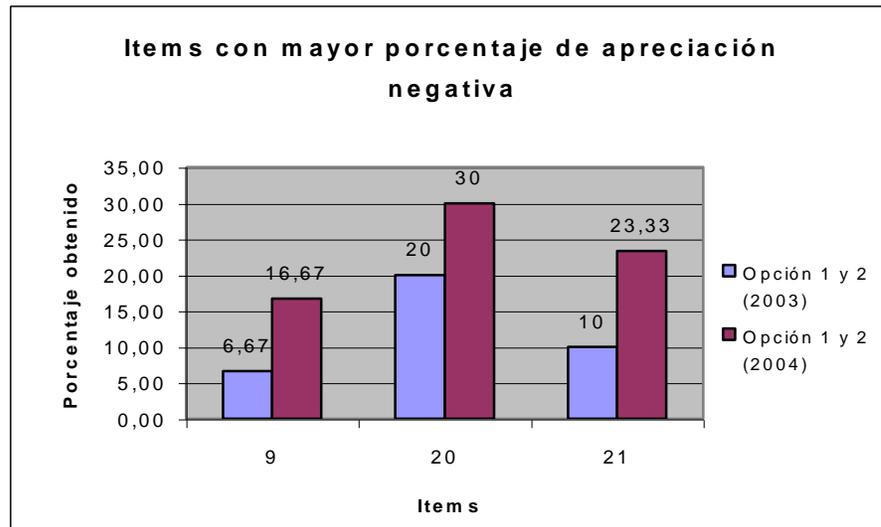
3-. En el cuestionario aplicado en junio de 2003, el promedio de respuestas en los cuales los profesores manifestaron no poseer información para contestar fue de 8,97%, frente a un 7,59% obtenido en el cuestionario aplicado en junio de 2004. La disminución de la frecuencia de respuestas de la opción “Al” refleja un mayor conocimiento e información por parte del profesorado de los aspectos relacionados con la actividad escolar que se desarrolla en el plantel.

b-. Comparación por Ítem.

- Apreciación negativa:

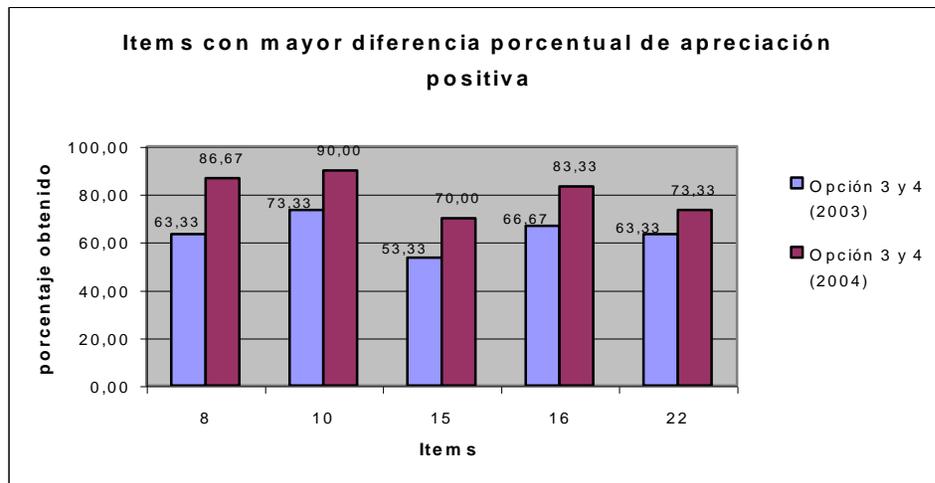
De los veintinueve (29) ítem que conforman el cuestionario, once (11) de ellos presentaron mayores registros de apreciación negativa en 2004 en comparación a lo obtenido en 2003. Los ítem que registraron mayor porcentaje de apreciación negativa en el cuestionario aplicado en junio de 2004 fueron: N°4, 5, 9, 12, 13, 17, 18, 20, 21, 23 y 25. El ítem N°9, correspondiente al criterio planificación y estrategia, así como el N°20, correspondiente al criterio recursos y el N°21 del criterio procesos registraron

la mayor diferencia porcentual de apreciación negativa (10,00% y 13,33% de diferencia).



- **Apreciación positiva:**

De los veintinueve (29) ítem que conforman el cuestionario, doce (12) de ellos registraron mayor tendencia de apreciación positiva en el cuestionario aplicado en junio de 2004 frente al realizado en junio de 2003. Los ítem con mayor diferencia porcentual de apreciación positiva fueron el n°8 correspondiente al criterio “liderazgo”, n° 10 correspondiente al criterio “Planificación y estrategia”, n°15 y 16 del criterio “gestión del personal” y n°23 correspondiente al criterio “satisfacción del cliente”.



- Ausencia de información:

Doce (12) ítem del cuestionario registraron menor frecuencia de respuestas de la opción “A1” (Ausencia de información) en la aplicación realizada en junio de 2004 frente a las de junio de 2003. Solamente cinco (05) ítem del cuestionario de junio de 2004 registraron mayor porcentaje de respuestas de la opción “A1” en comparación al cuestionario aplicado en junio de 2003.

c-.Comparación por criterios:

Los resultados por criterios presentes en las dos aplicaciones del cuestionario de autoevaluación reflejan distintas percepciones de la gestión escolar por parte del cuerpo docente. Los criterios que presentan una apreciación negativa superior a la mostrada en el cuestionario aplicado en junio de 2003 son: Planificación y estrategia, recursos, procesos, satisfacción del cliente e impacto en la sociedad (Comunidad).

**Comparación de la apreciación negativa por criterios
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	14,58%	8,75%	5,83%
Planificación y estrategia	15,00%	15,83%	0,83%
Gestión del personal	33,33%	26,67%	6,66%
Recursos	15,83%	18,33%	2,50%
Procesos	11,67%	18,33%	6,67%
Satisfacción del cliente	25,00%	28,33%	3,33%
Impacto en la sociedad (Comunidad)	20,00%	21,67%	1,67%
Resultados	20,00%	14,44%	5,56%

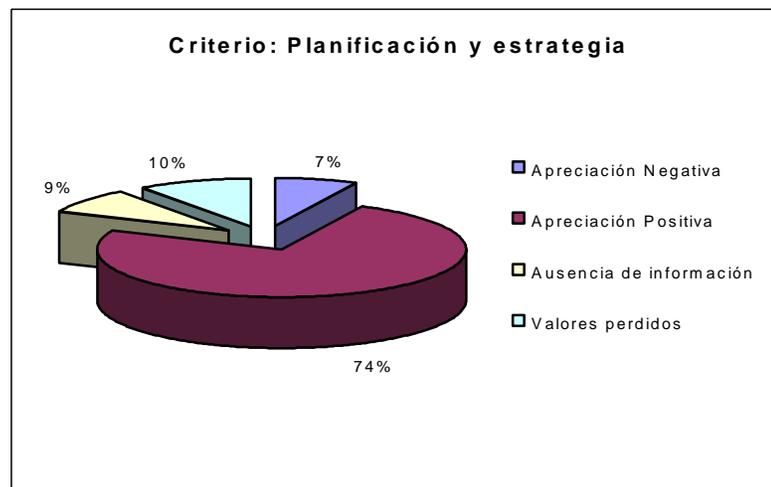
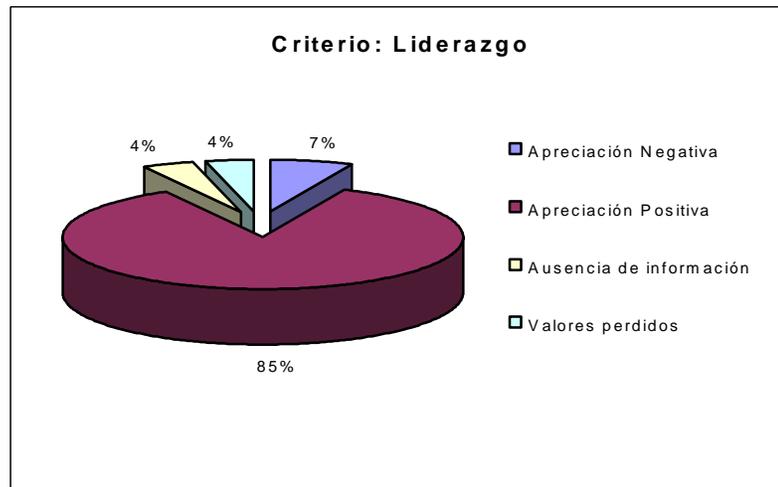
**Comparación de la apreciación positiva por criterios
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	81,25%	87,50%	6,25%
Planificación y estrategia	75,83%	69,17%	6,66%
Gestión del personal	62,50%	72,50%	10,00%
Recursos	81,67%	74,17%	7,50%
Procesos	61,67%	66,67%	5,00%
Satisfacción del cliente	48,33%	45,00%	3,33%
Impacto en la Sociedad (Comunidad)	51,67%	56,67%	5,00%
Resultados	71,11%	67,78%	3,33%

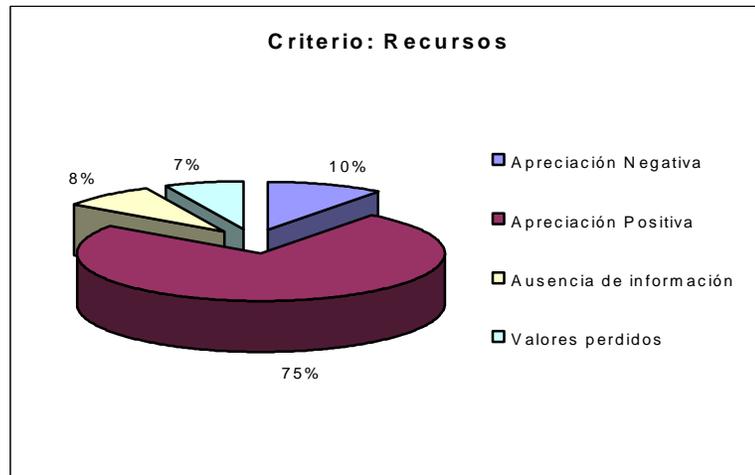
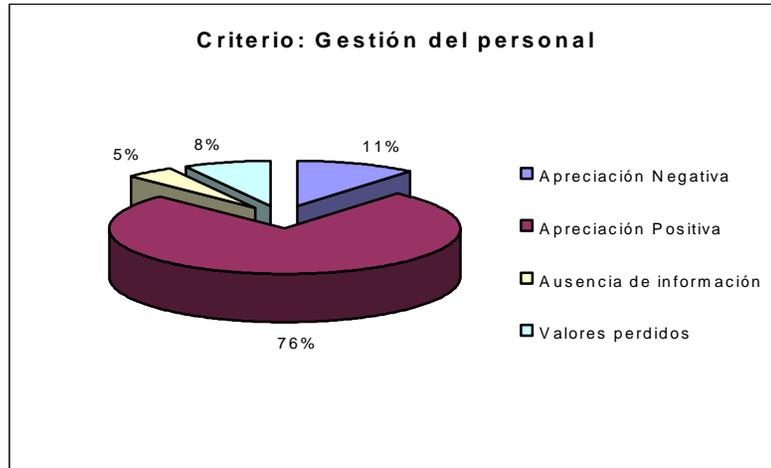
Los criterios que presentan una apreciación positiva superior a la mostrada en el cuestionario aplicado en junio de 2003 son: Liderazgo,

planificación y estrategia, gestión del personal, procesos e impacto en la sociedad (Comunidad).

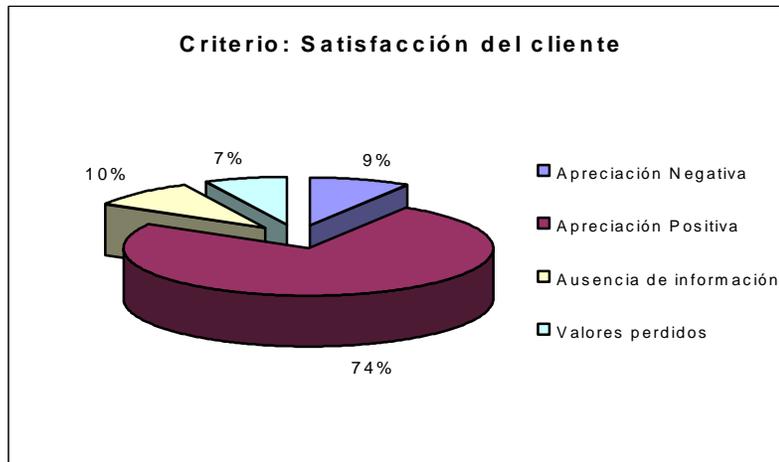
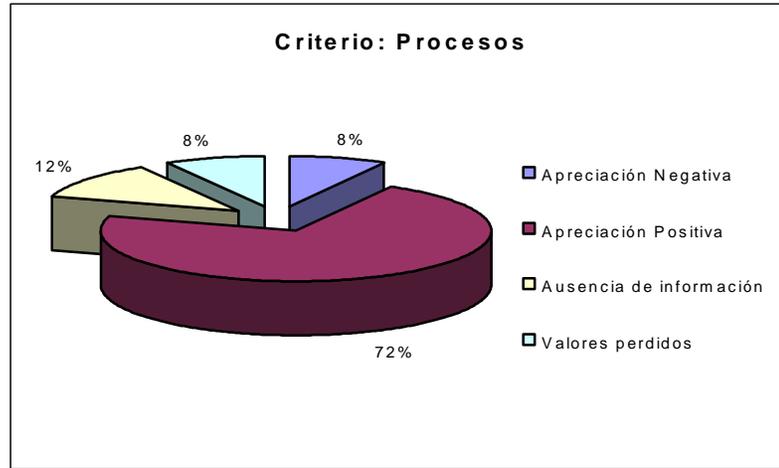
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A PADRES Y REPRESENTANTES (JUNIO, 2004).



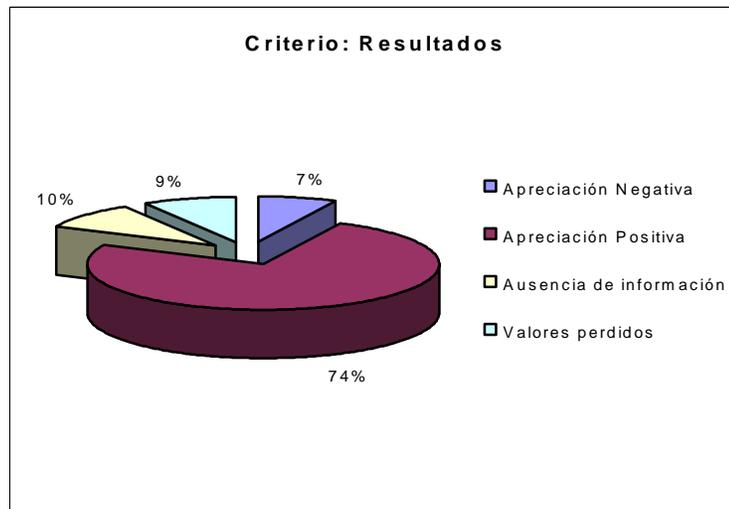
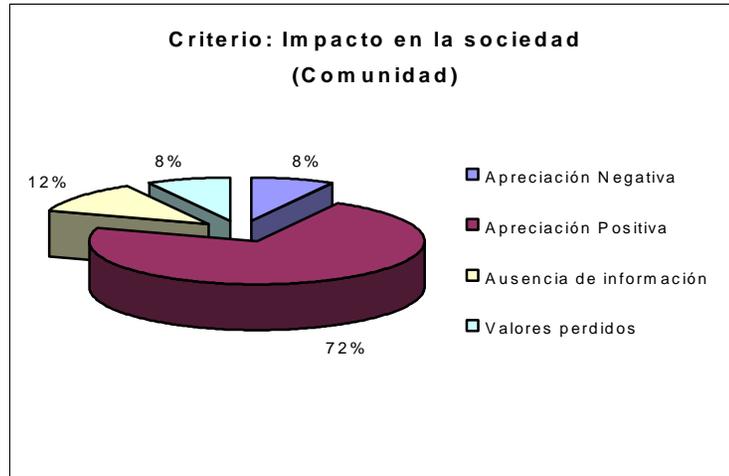
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A PADRES Y REPRESENTANTES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A PADRES Y REPRESENTANTES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A PADRES Y REPRESENTANTES (JUNIO, 2004).



Comparación de los resultados (Padres y Representantes).

A continuación se presenta la comparación entre los resultados obtenidos en las dos aplicaciones de los cuestionarios de autoevaluación institucional realizados por los padres y representantes del plantel. Los análisis han sido elaborados considerando los resultados globales, por criterios y por ítem individuales.

a- Comparación Global:

Las respuestas de los padres y representantes cuyos representados pertenecen a la tercera Etapa de Media Diversificada y Profesional reflejan una percepción optimista sobre la gestión escolar que desarrolló el equipo directivo durante el año lectivo 2003-2004. En términos globales se observa lo siguiente:

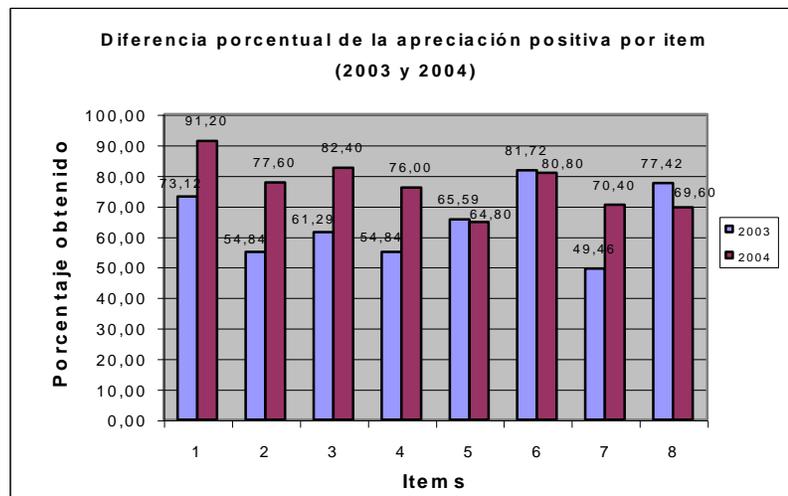
1. La tendencia de apreciación positiva aumentó de 66,59% obtenida en el cuestionario aplicado en junio de 2003 a 77,27% en el cuestionario aplicado en junio de 2004. Las respuestas de los representantes demuestra un seguimiento a la gestión escolar y una postura de respaldo a la manera de conducir los lineamientos generales del plantel.
2. La tendencia de apreciación negativa global descendió de 15,25% registrada en junio de 2003 a 8,25% en junio de 2004. La amplia diferencia porcentual confirma lo expresado en el párrafo anterior respecto a la positiva gerencia del plantel.
3. El promedio porcentual de las respuestas relativas a la opción "A1" (Ausencia de información) en el cuestionario aplicado en junio de 2004

(8,11) fue significativamente inferior al obtenido en la aplicación realizada en junio de 2003 (15,55%). La divulgación de la información así como el manejo adecuado de los conceptos presentes en los cuestionarios de autoevaluación permitieron a los representantes opinar con mayor conocimiento sobre los temas elementales de la vida cotidiana del plantel.

b-. Comparación por Ítem:

- **Apreciación positiva:**

De los veintinueve (29) ítem que integran el cuestionario, veintiséis (26) registraron mayor tendencia de apreciación positiva. Los ítem que registraron mayor diferencia porcentual fueron: n°10 (Recursos), n°13 y 14 (Gestión del personal), n°26 (Impacto en la sociedad). Los ítem que presentaron mayor tendencia de apreciación positiva en el cuestionario aplicado en junio de 2003 fueron: n° 29 (Resultados), y n°18 y 19 (Recursos).



- **Apreciación negativa:**

Veintiséis ítem presentan menores registros porcentuales de apreciación negativa en el cuestionario aplicado en junio de 2004 frente al aplicado en junio de 2003. Los ítem n°15 (Gestión del personal), n°19 (Recursos) y n°29 (Resultados) presentaron mayores indicadores de apreciación negativa en el cuestionario aplicado en 2004 frente al aplicado en 2003.

- **Ausencia de información:**

El único ítem que presente mayor registro de respuestas con la opción “Al” fue el n°4 (Liderazgo). Los restantes veintiocho (28) ítem reflejaron una disminución de la opción “Al” en el cuestionario aplicado en junio de 2004 frente al aplicado en junio de 2003, registrando en promedio una diferencia de 7,44%.

c-. Comparación por criterio:

Las respuestas brindadas por padres y representantes fueron más homogéneas que las presentadas por los demás grupos que conforman el centro escolar. A continuación se presentan las tablas que resumen la diferencia porcentual entre ambas aplicaciones:

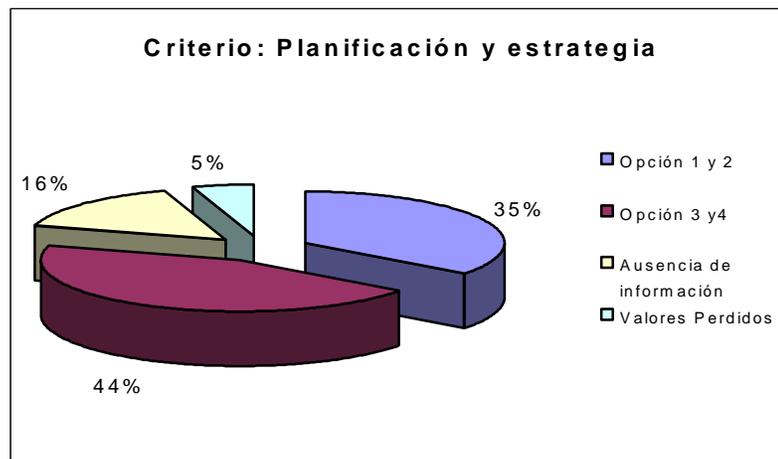
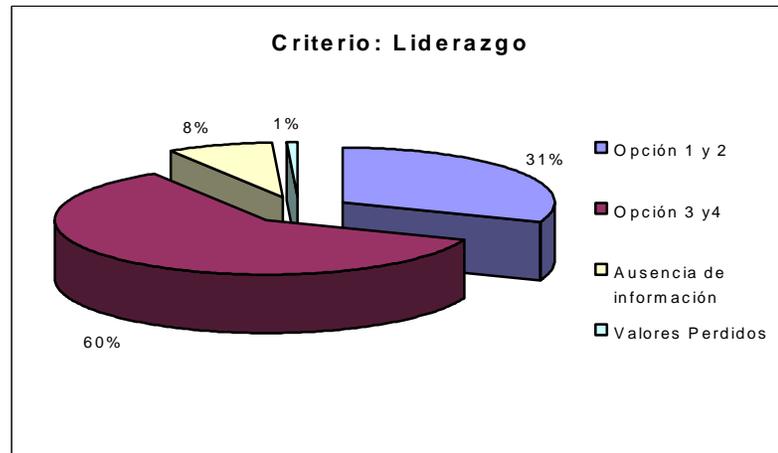
**Comparación de la apreciación negativa por criterios
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	14,11%	6,60%	7,51%
Planificación y estrategia	17,92%	7,20%	10,72%
Gestión del personal	15,32%	11,20%	4,12%
Recursos	14,25%	10,40%	3,85%
Procesos	13,98%	8,00%	5,98%
Satisfacción del cliente	21,86%	8,80%	13,06%
Impacto en la sociedad (Comunidad)	21,59%	8,00%	13,59%
Resultados	11,47%	7,20%	4,27%

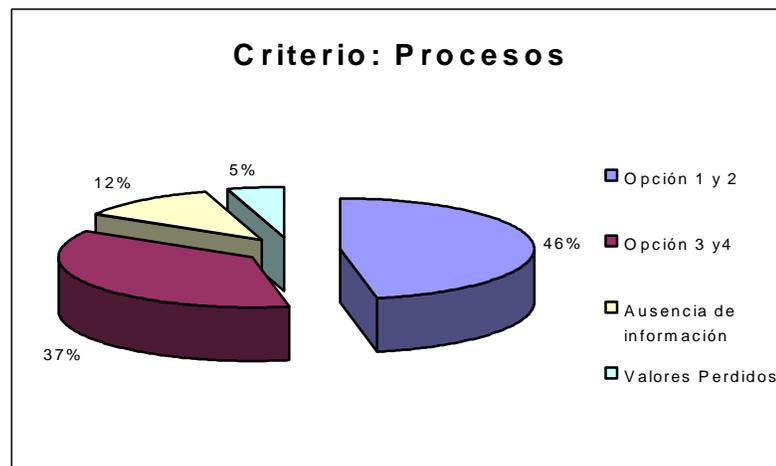
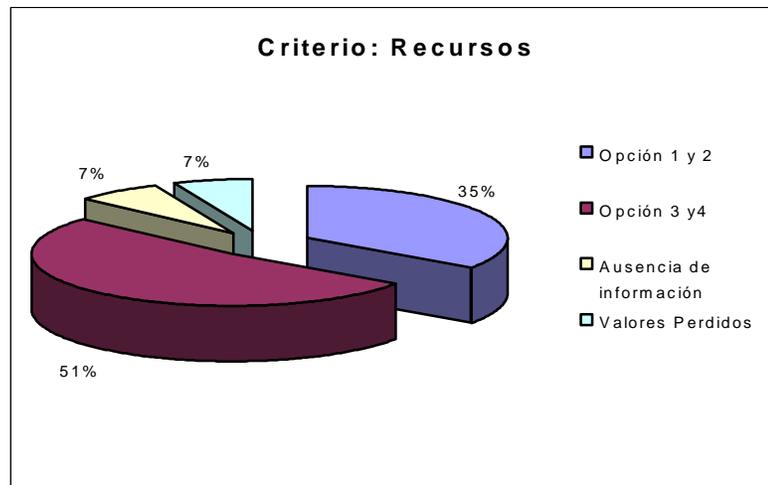
**Comparación de la apreciación positiva por criterios
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	73,92%	85,30%	11,38%
Planificación y estrategia	61,88%	74,20%	12,32%
Gestión del personal	62,37%	76,20%	13,83%
Recursos	69,89%	74,20%	4,31%
Procesos	58,06%	71,60%	13,54%
Satisfacción del cliente	58,47%	74,40%	15,93%
Impacto en la sociedad (Comunidad)	59,09%	72,00%	12,91%
Resultados	69,89%	74,67%	4,78%

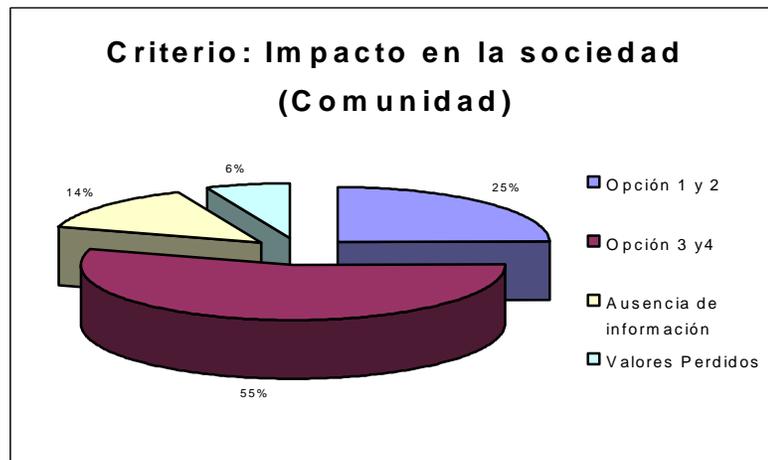
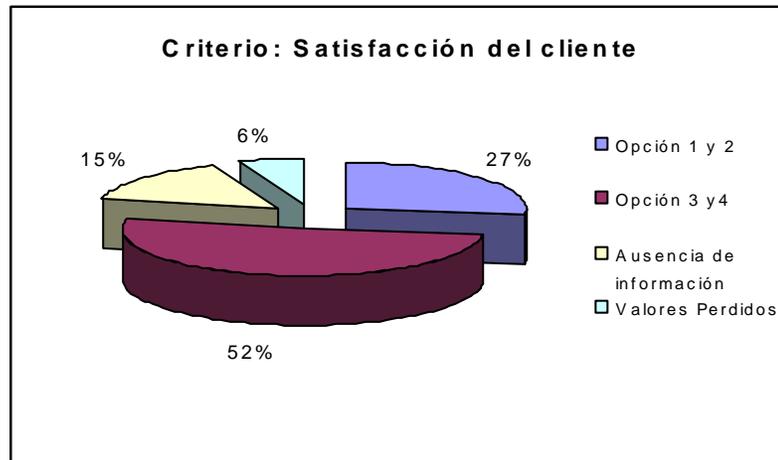
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS ESTUDIANTES (JUNIO, 2004).



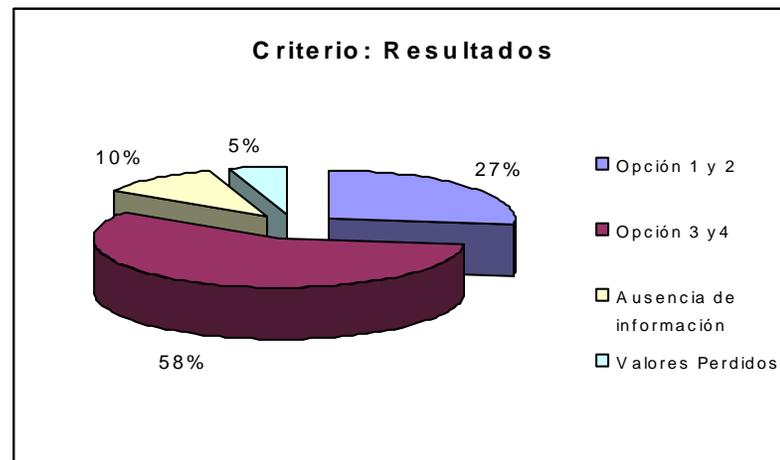
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS ESTUDIANTES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LOS ESTUDIANTES (JUNIO, 2004).



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO LOS ESTUDIANTES (JUNIO, 2004).



COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIANTES

A continuación se presenta la comparación entre los resultados obtenidos en las dos aplicaciones de los cuestionarios de autoevaluación institucional. Los análisis han sido realizados considerando los resultados globales, los criterios y los ítem individuales.

a- Comparación global.

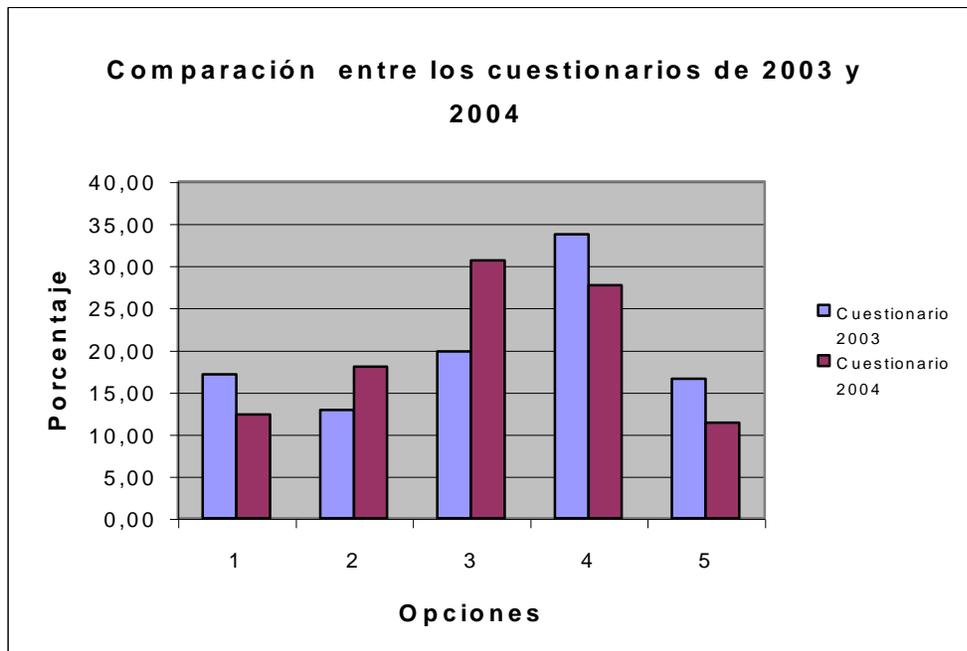
A continuación se presentan los datos provenientes de la comparación entre los resultados de la aplicación de cuestionarios:

1-. En cuanto a la apreciación negativa manifestada en la opción “Muy en desacuerdo” por parte del alumnado, se registra un porcentaje promedio de respuestas de 17,06% en el cuestionario aplicado en junio de 2003, frente a

12,35% registrado en el mismo cuestionario aplicado en junio de 2004. No obstante, la opción “En desacuerdo” fue mayor en el cuestionario de 2004 (18,01%) frente al obtenido en el 2003 (12,84%). La diferencia en cuanto a la apreciación negativa no es significativa (0,45%) entre un cuestionario y otro siendo el cuestionario aplicado en 2003 el que obtuvo mayor tendencia de apreciación negativa. Es preciso destacar que resulta un hecho positivo el registro del desplazamiento de la opción “Muy en desacuerdo” a la opción “En desacuerdo”.

2-. En cuanto a la apreciación positiva, se aprecia un mayor cambio en las respuestas del alumnado entre las dos aplicaciones. En junio de 2003 la opción “De acuerdo” obtuvo un 19,81% de las respuestas de los jóvenes, frente a un 30,61% obtenido en el cuestionario aplicado en junio de 2004. Sin embargo, esta relación no se mantuvo igual para la opción “Muy de acuerdo” puesto que en el 2003 las respuestas representaron el 33,73% frente a un 27,68% obtenido en el 2004. La diferencia en cuanto a la apreciación positiva de la gestión es de 4,75%, siendo las respuestas del cuestionario aplicado en junio de 2004 las que representan en mayor grado la tendencia de apreciación positiva por parte del alumnado.

3-. La opción “A1” (Ausencia de información) registró un cambio significativo entre los cuestionarios aplicados. En junio de 2003 los ítem en los cuales los estudiantes manifestaron no poseer información para contestar fue de 16,55%, frente a un 11,36% obtenido en el cuestionario aplicado en junio de 2004. La diferencia entre ambas respuestas (5,19%) refleja un mayor conocimiento o a lo sumo una mayor capacidad de opinión de los estudiantes puesto de manifiesto a través del instrumento de recolección de información.



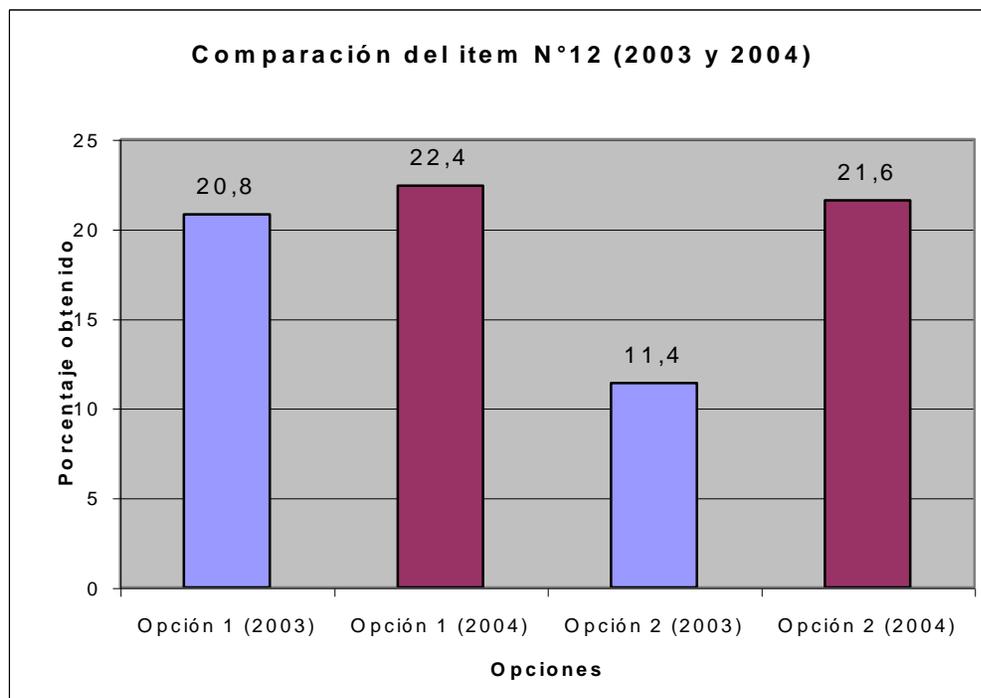
b-. Comparación por ítem.

La comparación realizada entre los cuestionarios aplicados a la población estudiantil de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” reflejan una mayor tendencia de apreciación positiva en el cuestionario aplicado en el 2004 frente a los resultados de 2003. De igual manera las respuestas de los estudiantes reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en el cuestionario aplicado en el 2003 en comparación al aplicado en 2004. A continuación se detalla el registro obtenido por ítem, diferenciando las respuestas de tendencia negativa de las positivas:

Apreciación negativa.

Doce (12) de los veinticuatro (24) ítem reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa (opciones Muy en desacuerdo y En desacuerdo) en el

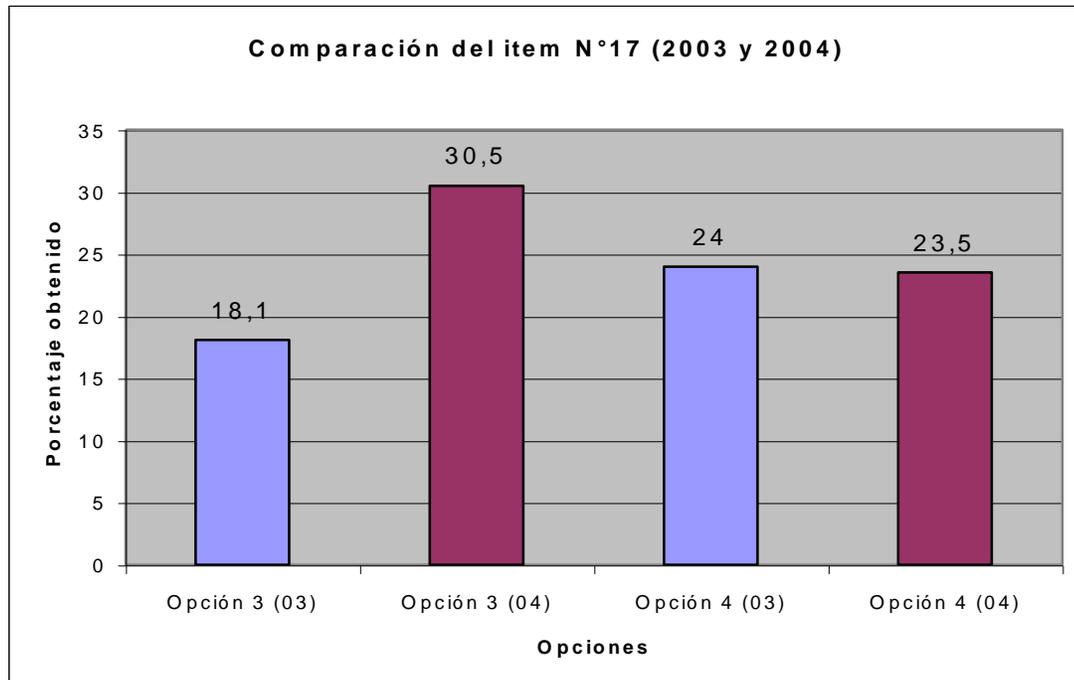
cuestionario aplicado en el 2004. Estos ítem componen los criterios “Liderazgo” (N°3), “Recursos” (N° 8, 9, 10, 11, 12), “Impacto en la Sociedad” (N° 17, 18, 19 y 21) y “Resultados” (N° 22 y 24). De los ítem mencionados, la mayor diferencia porcentual se aprecia en el ítem N° 12 (11,8 %) perteneciente al criterio “Recursos”. En los restantes 12 ítem los resultados reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en el cuestionario aplicado en junio de 2003, siendo el ítem N° 20 perteneciente al criterio “Impacto en la sociedad” el que registró la mayor diferencia (7,2 %)



Apreciación positiva:

Veinte (20) de los veinticuatro ítem reflejaron una mayor tendencia de apreciación positiva en el 2004 frente a la obtenida en el 2003. Los ítem presentaron en promedio un 4,75% de apreciación positiva superior en el

2004, siendo el ítem n°17 (Criterio “Satisfacción del Cliente”) el que registró la mayor diferencia porcentual (11,9%) y el ítem N°19 (Criterio “Impacto en la Sociedad”) el de menor diferencia porcentual (0,1 %).



Los ítem N° 10, 11 y 12 pertenecientes al criterio “Recursos” reflejaron una apreciación positiva superior en el cuestionario aplicado en 2003, registrando 0,1%, 3,9% y 9,4% superior respectivamente. De igual manera el ítem N° 21 perteneciente al criterio “Impacto en la Sociedad” obtuvo un 5,9% superior en el cuestionario de 2003 frente al aplicado en 2004.

Opción “Ausencia de Información”:

Los veinticuatro (24) ítem que componen el cuestionario reflejaron una mayor frecuencia de respuestas de la opción AI en la aplicación hecha en

2003 frente a la aplicada en 2004. Se puede considerar como un aspecto positivo el hecho de que el estudiantado refleje tener mayor criterio de opinión y mayor información para evaluar las distintas facetas de la gestión educativa desarrollada en el plantel.

c-. Comparación por criterios.

Liderazgo:

Las opiniones de los estudiantes reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en 2003 (34,23%) frente al obtenido en 2004 (31,1%). De igual manera el criterio en 2004 refleja un mayor porcentaje de apreciación positiva (54,01%) frente al obtenido en 2003 (48,59%). En cuanto a la opción “Ausencia de información” el porcentaje obtenido en 2004 (13,1%) fue superior al obtenido en 2003 (10,36%). En resumen, los resultados obtenidos en el criterio “Liderazgo” en el año 2004 reflejan una mayor apreciación positiva y una menor apreciación negativa por parte de los estudiantes. La frecuencia de respuestas de la opción “Al” disminuyó en 2,21% entre el año 2003 y el 2004.

Planificación y estrategia:

Las opiniones de los estudiantes reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en el 2004 (37,1%) frente al obtenido en 2003 (33,4%). Sin embargo, la apreciación positiva reflejada por los estudiantes en 2004 (46,4%) fue superior a la obtenida en 2003 (36,2%). Manteniendo la misma tendencia, la opción “Al” fue superior en 2003 (30,4%) frente a la obtenida en 2004 (16,5%)

Recursos:

Las opiniones de los estudiantes reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en 2004 (38,13%) frente al porcentaje obtenido en 2003 (31,75%). De igual manera la apreciación positiva fue mayor en 2003 (57,18%) frente al obtenido en 2004 (55,38%). A pesar de reflejar resultados más positivos en el año 2003, los cuestionarios del año 2004 registraron un aspecto positivo el cual fue la disminución de la opción "A1" la cual fue de 7,37% frente al 11,15% registrado en 2003.

Procesos:

Las opiniones de los estudiantes reflejan una mayor tendencia de apreciación negativa en 2003 (28,63%) frente al obtenido en 2004 (25,50%). De igual manera la tendencia de apreciación positiva fue mayor en 2004 (59,53%) frente a la obtenida en 2003 (51,33%). El porcentaje de respuestas de la opción A1 fue menor en el año 2004 (14,93%) que el obtenido en el año 2003 (19,97%). Los resultados reflejan en el año 2004 una mejora global en cuanto a la apreciación del criterio.

Satisfacción del cliente:

La opinión de los estudiantes refleja una mayor tendencia de apreciación negativa en 2003 (29,40 %) frente a la obtenida en 2004 (28,80%). De igual manera la tendencia de apreciación positiva fue mayor en el año 2004 (55,20%) frente a la obtenida en el año 2003 (43,50%). El porcentaje de respuestas de la opción A1 fue menor en 2004 (16,10 %) que el obtenido en 2003 (27,05 %). Los resultados reflejan en el año 2004 una mejora global en cuanto a la apreciación del criterio.

Impacto en la sociedad (Comunidad):

La opinión de los estudiantes refleja una mayor tendencia de apreciación negativa en 2003 (26,38 %) frente al obtenido en 2004 (24,03 %). De igual manera la tendencia de apreciación positiva fue mayor en 2004 (58,58%) frente a la obtenida en 2003 (55,28%). El porcentaje de respuestas de la opción A1 fue menor en 2004 (15,00 %) que el obtenido en 2003 (20,73 %). Los resultados reflejan en 2004 una mejora global en cuanto a la apreciación del criterio.

Resultados:

La opinión de los estudiantes refleja una mayor tendencia de apreciación negativa en 2004 (28,40 %) frente al obtenido en 2003 (25,60%). No obstante, la tendencia de apreciación positiva fue mayor en el año 2004 (60,70%) frente a la obtenida en el año 2003 (56,77%). El porcentaje de respuestas de la opción A1 fue menor en 2004 (10,87 %) que el obtenido en 2003 (17,63 %).

**Comparación de la apreciación negativa por criterio
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	34,23%	31,10%	3,13%
Planificación y estrategia	33,40%	37,10%	3,70%
Recursos	31,75%	38,13%	6,38%
Procesos	28,63%	25,50%	3,13%
Satisfacción del cliente	29,40%	28,80%	0,60%
Impacto en la Sociedad (Comunidad)	26,38 %	24,03 %	2,35%
Resultados	25,60%	28,40 %	2,80%

**Comparación de la apreciación positiva por criterio
(2003 y 2004)**

Criterio	2003	2004	Diferencia
Liderazgo	48,59%	54,01%	5,42%
Planificación y estrategia	36,20%	46,40%	10,20%
Recursos	57,18%	55,38%	1,8%
Procesos	51,33%	59,53%	8,20%
Satisfacción del cliente	43,50%	55,20%	11,70%
Impacto en la Sociedad (Comunidad)	55,28%	58,58%	3,30%
Resultados	56,77%	60,70%	3,93%

F. RELACIÓN RESULTADOS-ACCIONES EJECUTADAS.

La actividad de planificación, ya sea pedagógica o institucional, implica una actividad de pronóstico o estimación de elementos y factores que intervienen en los procesos vinculados con las metas que se aspiran alcanzar a corto, mediano y largo plazo. El dinamismo y complejidad de las sociedades actuales generan significativos trastornos en aquellas instituciones que no le imprimen flexibilidad a sus procesos de planificación, generando resultados que provocan un descenso en la calidad del bien o servicio que ofrecen a sus clientes. Los centros educativos también sufren las consecuencias del dinamismo propio de la sociedad contemporánea y en muchas ocasiones deben adaptar sus procesos gerenciales a las exigencias del mercado, de los organismos oficiales y evidentemente de los clientes.

En el caso de los planes de acción elaborados colectivamente por los miembros de la institución, la complejidad descrita en el párrafo generó

algunos cambios en las metas y actividades de mejora que inicialmente fueron diseñadas. De igual manera, producto de la revisión y seguimiento continuo inherente al modelo de Calidad Total, fueron incorporadas acciones y actividades no diseñadas en la fase de planificación que respondieron a las exigencias del contexto en el período específico de ejecución. A continuación se presentan las actividades desarrolladas en el proceso de mejora y las vinculaciones entre éstas y los resultados de las encuestas de opinión realizadas por los grupos que integran la comunidad educativa.

I-. Comunicación: En atención a los múltiples señalamientos y quejas sobre el flujo de información relevante del plantel, se realizaron las siguientes acciones en torno al tema de la comunicación:

- Realización de carteleras informativas: Se signaron tres carteleras en la institución para divulgar las noticias relevantes del plantel. Los temas presentados en las carteleras fueron relativas a la Misión y Visión del colegio, las comunicaciones de AVEC relativa a sueldos y bonificaciones del personal, las reuniones relativas al Proyecto educativo de Centro y la consulta referente al Manual de Funciones y organigrama del plantel. Esta iniciativa permitió un mayor conocimiento de los miembros de la comunidad educativa sobre los temas trascendentes relacionados con el colegio y a su vez fomentó la participación de los distintos sectores del plantel en las múltiples actividades desarrolladas en el mismo.
- Boletín Mensual: Se asignó un profesor encargado de realizar un Boletín mensual a partir del mes de febrero de 2004. El responsable logró elaborar tres boletines mensuales con información de Fe y Alegría,

homenajes a personas emblemáticos del plantel, efemérides, ideario del colegio, cumpleaños y otras comunicaciones de interés colectivo.

- Buzón de sugerencias: A partir del mes de enero de 2004 se instaló un buzón de sugerencias destinado a recibir las dudas, comentarios o sugerencias de los miembros que integran la comunidad educativa. Aunque el uso del mismo no fue significativo, alcanzando solamente escasos señalamientos relativos a conflictos entre estudiantes de un mismo grupo o la queja específica en contra de un docente, tanto representantes como alumnos manifestaron su agradecimiento por la oportunidad de expresión y queja relativa al buzón.

II-. Participación: La elaboración del Proyecto Educativo de Centro, así como la metodología empleada para el diseño de los planes de acción de mejora tuvieron como denominador común la participación de todos los grupos que pertenecen a la comunidad educativa. Ello produjo como efecto una mayor participación de los miembros en actividades de relevancia para el colegio. Entre las actividades promovidas se encuentran las siguientes:

- Concurso de afiches sobre la Misión y Visión del plantel y de la historia de Fe y Alegría: Por instrucciones de la Directora del colegio y con la ayuda de profesores guías y maestros integrales de aula se organizó un concurso de afiches por curso. De esa manera se estimuló la divulgación de los principios filosóficos de Fe y Alegría y de los componentes particulares de la Unidad Educativa “Andy Aparicio” principalmente entre los niños y adolescentes.

- Realización de un audiovisual relativo a la historia del plantel: El Equipo Directivo Ampliado en atención a sugerencias de profesores fundadores del liceo, decidió promover la realización de un micro informativo sobre la historia y valores orientadores del colegio “Andy Aparicio”. Para ello fueron entrevistados profesores, sacerdotes, vecinos, exdirectivos, y estudiantes con la intención de recopilar una descripción de la evolución que ha tenido el colegio desde su fundación hasta la actualidad. Con la creación del micro informativo el equipo Directivo pretende consolidar los valores esenciales promovidos por el colegio y a su vez fortalecer los procesos de identificación tanto de docentes como de estudiantes y representantes.

III-. Registros: Como ha sido señalado en páginas anteriores, la elaboración de registros es un requisito indispensable para el proceso de toma de decisiones bajo el enfoque de Calidad Total. La tendencia general en la escuela como empresa de servicio apunta a la toma de decisiones en respuesta a la intuición o a lo sumo a la experiencia no registrada en datos cualitativos o cuantitativos. Dicha realidad constituyó un obstáculo para el cumplimiento de las metas propuestas, aunque se logró avanzar significativamente en la valoración de los registros estadísticos que deben tener los profesionales que ocupan cargos de dirección. A continuación se presentan los avances realizados durante el período de ejecución de mejoras en lo referente a los registros estadísticos:

- Digitalización de las inasistencias de los estudiantes: La digitalización de las inasistencias y retardos de los estudiantes de Tercera Etapa de Educación Básica y Media y Diversificada y Profesional permitió la elaboración de informes individuales y por sección que reflejaron los

comportamientos de asistencia mostrados por el estudiantado. La determinación de los días de mayor cantidad de inasistencias, la frecuencia de las mismas y las posibles relaciones existentes entre los inasistentes de un día determinado, constituyeron una valiosa información para la coordinación y dirección del plantel en los momentos de realización de entrevistas con estudiantes y representantes. De igual manera el equipo directivo decidió realizar un reconocimiento a los estudiantes que mostraron los mejores índices de asistencia durante el año, impulsando el modelaje de conducta en toda la comunidad educativa.

- Registros de inasistencias y retardos de los integrantes del cuerpo docente, administrativo y obrero: La digitalización de las inasistencias y retardos de los profesores de la Unidad Educativa permitió calcular de manera expedita el número de horas docentes no laboradas por curso y por asignatura. Estos datos representaron un insumo importante para la reflexión profesional en los consejos de docentes y motivaron la ejecución de horas de clases extraordinarias para evitar deficiencias en el proceso de aprendizaje del estudiantado. De igual manera el equipo directivo decidió realizar un reconocimiento a los profesores y personal obrero y administrativo que mostraron los mejores índices de asistencia durante el año, impulsando el modelaje de conducta en toda la comunidad educativa.
- Creación del formato de digitalización de las anotaciones individuales de los estudiantes: El registro en formato digital de las observaciones individuales y grupales de los estudiantes fue diseñado con la intención de facilitar la elaboración de informes específicos exigidos por la dinámica

diaria de la institución, así como para realizar comparaciones entre el comportamiento reflejado por cursos completos pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional. Aunque el diseño del formato fue realizado, la utilización del mismo por parte de la coordinación respectiva no se llevó a cabo. El excesivo volumen de trabajo, la considerable cantidad de estudiantes que componen la etapa y la dificultad de llevar el control diario de las observaciones influyó en dicha realidad. La directiva del plantel está consciente del incumplimiento de esta meta y se aspira crear mecanismos de trabajo compartido que permitan almacenar la información señalada.

- Creación de la ficha del exalumno: El efectivo seguimiento académico y profesional de los egresados del plantel fue el objetivo fundamental para la realización de la ficha informativa del egresado. La directiva consideró apropiado actualizar anualmente la información sobre el destino de los exalumnos del plantel, reflexionando sobre los mismos y ejecutando decisiones que permitan adaptar los objetivos educativos del plantel a las exigencias del mercado de trabajo, la comunidad y la sociedad en general. Los resultados de esta iniciativa serán observados en los próximos años, así como la transformación de las decisiones directivas en función a los cambios experimentados por la sociedad venezolana.
- Creación del registro sobre quejas y sugerencias: La colocación del “Buzón de Sugerencias” en el pasillo principal de la institución permitió a los distintos grupos que integran la comunidad educativa la utilización de una vía de comunicación con los responsables de la acción pedagógica del Centro. Se realizó una categorización de las quejas, comentarios y sugerencias para así realizar futuros análisis, determinar patrones de

comportamiento y abordar las áreas débiles de la gestión educativa del colegio. Quizás por la falta de costumbre en la utilización de un medio de expresión por parte de los distintos clientes, las sugerencias fueron escasas y poco significativas. El equipo directivo aspira que la comunidad en general aprenda a utilizar este medio para que pueda incidir en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que se ofrece en la institución.

- Aplicación de encuestas relativas a los valores en los adolescentes de Tercera Etapa de Educación Básica y media Diversificada y profesional: La Comisión de Pastoral decidió diseñar un instrumento de recolección de información para determinar la concepción que tiene el adolescente sobre los valores humano-cristianos fundamentales que desea difundir el colegio. Esta iniciativa se emprendió para adaptar la planificación de actividades y objetivos de las cátedras de formación religiosa y guiatura con la realidad personal de los estudiantes de la etapa.
- Registro de la opinión de estudiantes, docentes y representantes sobre la gestión educativa del plantel: Como fue reflejado ampliamente en páginas anteriores, se decidió encuestar un número representativo de estudiantes, docentes y personal administrativo y obrero sobre las decisiones gerenciales ejecutadas por el equipo directivo y coordinador. La aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional con base en el modelo EFQM fue asumido por la institución como un instrumento a ser aplicado en cada año lectivo para realizar análisis comparativos con los resultados obtenidos en años precedentes. La participación y consulta constante a los distintos clientes internos de la institución se convirtió en principio elemental para el mejoramiento continuo y la búsqueda de la

excelencia, elementos estrechamente vinculados con los principios filosóficos que orientan la vida misma del centro.

IV-. Organización: La organización y gestión constituyó el elemento central en la elaboración del PEC y en la estructuración de los planes de mejora relacionados con la presente investigación. A continuación se presentan las metas alcanzadas por la comunidad educativa en lo relativo a dicho tema:

- **Conformación de las comisiones de proyecto:** La realización del Proyecto Educativo de Centro (PEC), requisito legal exigido por las autoridades oficiales y por la Oficina de Colegios de Fe y Alegría, constituyó el marco de apertura de las acciones de mejora desarrolladas en la institución. La conformación de tres comisiones de trabajo (Organización y gestión, pedagógica y pastoral) de acuerdo a los lineamientos de Fe y Alegría, así como la respectiva delegación de funciones de las mismas permitió fortalecer el carácter de construcción colectiva del PEC y a su vez permitió diseñar con mayor rapidez el mencionado documento.
- **Elaboración de los perfiles del egresado, profesor, directivo, personal administrativo y obrero y representante:** Como parte de las funciones de la comisión de organización y gestión se elaboraron los perfiles de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Los mencionados perfiles pretenden dejar plenamente establecido las exigencias o aspiraciones que tiene la organización con respecto a cada uno de sus integrantes. Resulta pertinente destacar que dicha actividad fue realizada en atención a la Misión y Visión institucional establecida en las reuniones previas así como en los documentos constitutivos del plantel.

- Elaboración del manual de funciones y revisión del organigrama y reglamento Interno del plantel (Ver anexo): En función a los perfiles descritos por la comisión de organización y gestión, a manuales y documentos provenientes de la Oficina de Colegios de Fe y Alegría y a la consulta individual a través de formatos aplicados a docentes, directivos y personal obrero y administrativos, se constituyó el manual de funciones del plantel. Aunque el mismo está sujeto a modificaciones por parte de autoridades superiores de la organización Fe y Alegría, la plena participación de los grupos involucrados favorece el desarrollo de la identidad institucional y el fomento de una cultura organizacional sana y proactiva.
- Descripción de actividades didácticas innovadoras: La comisión pedagógica constituida a principio del año lectivo 2003-2004 consideró que la problemática sobre la didáctica y evaluación instruccional debían ser temas a considerar en los planes de mejora de la institución. Con poco éxito se diseñó un modelo de planificación de clase que describiera experiencias exitosas realizadas por los docentes durante el segundo lapso del año lectivo. Se le exigió a los docentes la entrega de al menos una experiencia didáctica novedosa. Sin embargo, escasamente cuatro docentes cumplieron con las indicaciones y la intención de crear un manual de experiencias didácticas del plantel fue postergada. El equipo directivo convino en buscar alternativas de motivación hacia los docentes que permita cumplir con el planteamiento inicial hecho por la comisión. En cuanto al tema de la evaluación instruccional fueron contratados dos expertos que dictaron un taller de evaluación durante tres días del mes de septiembre de 2004. De esa manera se cumplió con las necesidades manifestadas por los docentes en las reuniones de la comisión.

G. ANÁLISIS DE RESULTADOS GLOBALES.

Hallar explicaciones relativas a las opiniones de un determinado grupo de individuos es sumamente complejo y riesgoso. Existen fenómenos y variables difícilmente medibles y cuantificables que inciden en la manifestación de opiniones entre los grupos humanos. A pesar de dicha limitación se intenta en el presente análisis precisar los avances y retrocesos que ha tenido la gestión escolar en la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” entre los años lectivos 2002-2003 y 2003-2004, de acuerdo a la opinión de los actores/clientes del hecho educativo. Desde luego, la subjetividad pudo haber influido en las manifestaciones de los individuos. La aplicación del cuestionario de autoevaluación compuesto por criterios específicos considerados en el modelo EFQM pretende minimizar interpretaciones subjetivas del objeto de estudio de la presente investigación.

La aplicación del mismo cuestionario en años lectivos consecutivos fue la técnica utilizada para confrontar las actividades y planes ejecutados con las opiniones de los miembros de la comunidad educativa. Luego de la presentación de los resultados del cuestionario realizado por los grupos que integran la comunidad educativa se destaca lo siguiente:

1. En términos globales los tres grupos consultados reflejan una apreciación positiva mayor en los cuestionarios aplicados después de la implementación de los planes de mejora institucional. Con las limitaciones evidentes de los cuestionarios de tipo cerrado aplicados en el plantel, se intuye que el efecto en el cambio de gerencia para el abordaje de las problemáticas cotidianas de la institución influyó positivamente en la mejor percepción por parte de los miembros que conforman el centro

educativo. La participación en la toma de decisiones y especialmente la consulta a la comunidad educativa sobre los aspectos esenciales de su funcionamiento son iniciativas novedosas en la tradicional costumbre de gerencia vertical predominante en los centros educativos, las cuales indudablemente causaron una agradable impresión en estudiantes, representantes y docentes.

2. El tema de la gerencia de los recursos fue el criterio que reflejó mayor debilidad en la segunda aplicación del cuestionario, llegando inclusive a registrar menores índices de apreciación positiva en los estudiantes y docentes. El precario presupuesto con el cual funcionan la mayor parte de los planteles subvencionados de la AVEC, impide el correcto mantenimiento las instalaciones y mobiliario, el desarrollo de proyectos de desarrollo y mejora de las instalaciones, así como la adquisición de recursos modernos para el mejoramiento de la enseñanza desarrollada en el plantel. La búsqueda de financiamiento externo a través de organizaciones públicas y privadas para mejorar el equipamiento e instalaciones del plantel es una imperiosa necesidad de todas las instituciones educativas y especialmente de aquellas que poseen un presupuesto considerablemente limitado.
3. Los tres grupos consultados reflejan un mejoramiento en los índices de apreciación positiva relativos al criterio liderazgo. El ejemplo de laboriosidad del equipo directivo reflejado en la apertura hacia el cambio en la dinámica organizativa y escolar pudo haber influido positivamente en la apreciación de los consultados. Esta realidad se adquiere una notoria relevancia puesto que un gran número de los integrantes del equipo directivo ingresaron al plantel en los dos últimos años lectivos. A pesar de lo anteriormente expuesto, los estudiantes y docentes tuvieron

una opinión menos favorable en cuanto al criterio “Planificación y Estrategia” en el cuestionario realizado en junio de 2004. Parece existir una desvinculación entre la noción de liderazgo institucional y los procesos de planificación interna del Centro.

4. A pesar de no haber registrado índices significativos de desmejora en los criterios de satisfacción del cliente (a excepción del grupo de estudiantes), “impacto en la sociedad” y “resultados”, fueron pocas o nulas las acciones diseñadas por las comisiones de trabajo y el equipo directivo en torno a los dos últimos criterios mencionados. La Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” debe fortalecer su mecanismo de registro sobre las opiniones que tiene el entorno sobre su actividad educativa. En páginas anteriores se hizo mención sobre la iniciativa de la ficha del egresado como mecanismo de seguimiento y cambio a nivel institucional pero también resulta pertinente indagar y registrar de manera cuantitativa y cualitativamente las opiniones que tienen los dueños y empleados de los comercios cercanos, las amas de casas y en fin, de los líderes naturales de cada comunidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La búsqueda del mejoramiento de la calidad en el servicio ofrecido por una organización constituye una de los basamentos principales de la gerencia contemporánea. La importancia que ha adquirido la opinión de los clientes en las últimas décadas ha influido notoriamente en los procesos de mercadeo y búsqueda de satisfacción de los usuarios. Los centros educativos como instituciones pertenecientes al sector terciario de la economía han comenzado a incorporar nuevas prácticas gerenciales adaptadas a las exigencias del mundo contemporáneo. El abordaje de las principales problemáticas a través de la metodología de Calidad Total permite a las escuelas impulsar procesos de mejoramiento del servicio educativo que ofrecen al colectivo, teniendo como fundamento esencial la satisfacción del cliente, así como la promoción del trabajo colectivo para resolver adecuadamente las situaciones problemáticas de la organización.

El proceso de diagnóstico y optimización de la calidad educativa desarrollado en la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” ubicado en el sector Las Casitas de la Parroquia La Vega del Municipio Libertador de Caracas, constituyó el inicio de un cambio en la gestión educativa de los miembros que constituyen el equipo directivo de la institución. El énfasis en la sistematización de los procesos escolares y administrativos del plantel con su consecuente recopilación de datos y análisis estadísticos, así como la promoción de la participación activa de estudiantes, profesores, representantes, miembros del equipo directivo y personal administrativo y obrero, para opinar, reflexionar, diseñar y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento del plantel, han sido los mayores éxitos durante el período de intervención comprendido entre junio de 2003 y junio de 2004.

Los resultados reflejados por el cuestionario de autoevaluación institucional basado en el modelo europeo de gestión de la calidad educativa (EFQM) muestran un mejoramiento en los índices de percepción positiva de los actores/clientes de la organización. Las variaciones porcentuales de los resultados de la consulta, aunque cuantitativamente discretas, ilustran el respaldo que actualmente muestran los miembros de la comunidad educativa hacia las políticas y decisiones impuestas por el equipo directivo.

Los criterios “Liderazgo”, “Planificación y Estrategia”, “Procesos” y “Satisfacción del Cliente”, reflejaron una mejora en los tres grupos consultados. Las variaciones de los resultados oscilan entre 3,33% y 11,35% para el grupo de profesores, entre 6,25% y 11,70% para el grupo de estudiantes y de 5,42% y 15,93% en el grupo de representantes. A pesar de la mejora global reflejada en los resultados de los cuestionarios, el criterio “Recursos” mostró un descenso en la apreciación positiva y un ascenso en la apreciación negativa ubicada en promedio de 5% en los tres grupos consultados. La revisión en la administración de los recursos e infraestructura del plantel debe ser tema prioritario para el próximo año lectivo. La renovación del equipamiento tecnológico del plantel, aspecto especialmente trascendente tomando en consideración la mención del ciclo diversificado que posee el colegio (Administración y Procesamiento de Datos), ha sido estudiado por la dirección. De igual manera el mejoramiento de las instalaciones deportivas ha sido contemplado en el presupuesto para el año académico 2004-2005 y se aspira que antes de culminar el primer trimestre la institución posea una cancha techada destinada a promover con mayor énfasis el deporte entre el estudiantado.

Las metas propuestas en los planes de acción inicialmente elaborados no fueron plenamente alcanzadas durante el período de ejecución de las

mejoras. Los avances en lo referente a transformaciones a nivel pedagógico-didáctico fueron discretos. De igual manera la recopilación y procesamiento oportuno de la información para impulsar reorientaciones en la ejecución de los planes y las modificaciones en las actividades relacionadas con las áreas de mejoramiento propuestas, presentaron deficiencias que condujeron a atrasos en el cumplimiento de la planificación. La dificultad en la administración del tiempo, así como la sobrecarga de funciones en algunos responsables que ocupan cargos directivos afectó el normal desarrollo del plan de mejora diseñado por los integrantes de las comisiones de organización y gestión, pedagógica y pastoral.

Los cambios organizacionales no son fácilmente perceptibles en períodos cortos de observación. Por la misma concepción tradicionalmente conservadora que poseen las instituciones educativas, se dificulta aún más la problemática planteada. Aunque el desarrollo de más de 15 acciones concretas destinadas al mejoramiento de la gestión escolar, en un período de 12 meses (excluyendo los períodos vacacionales de agosto-septiembre 2003 y diciembre 2003), incluyendo el proceso de diagnóstico institucional representan un significativo avance, se recomienda llevar un seguimiento durante un período más prolongado de tiempo para observar la permanencia de dichas mejoras en la institución. De igual manera se debe fortalecer el proceso de toma de decisiones con base en datos estadísticos en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de gestión educativa del centro. Se recomienda en años venideros diseñar planes de formación y desarrollo profesional en esta área, especialmente destinados a los miembros que integran el equipo directivo y coordinador de la institución.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aragón Marín, Leonardo y Otros (1997). Modelo Europeo de Gestión de Calidad: Cuestionario para la Autoevaluación (En línea), Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica.

Asociación Civil Asamblea de Educación (2001). Proyecto de Ley Orgánica de Educación, Caracas.

Beare, H y Otros (1992). Cómo conseguir centros de calidad: Nuevas técnicas de Dirección, Madrid, Editorial La Muralla.

Cano García, Elena (1998). Evaluación de la Calidad Educativa, Madrid, Editorial La Muralla.

Congreso de la República de Venezuela (1980). Ley Orgánica de Educación, Caracas, Gaceta Oficial N° 2.635 Extraordinario.

Elmore, Richard F. (1996). La reestructuración de las Escuelas, México, FCE, Tercera Edición.

Esté, Arnaldo (1999). El Aula punitiva. Descripción y características en las actividades en el aula de clases, Caracas, Publicaciones UCAB.

Fe y Alegría (2002). La Escuela Necesaria. Proyecto para la acción en fe y Alegría, Caracas, Fe y Alegría, Movimiento de Educación Popular Integral.

Gil Quesada, Francisco (coord.) (1999). Enciclopedia General de la Educación, Vol. I y II, Barcelona, Océano Grupo Editorial.

Gimeno Sacristán, José (1996). El Curriculum: Una reflexión sobre la práctica, Madrid, Ediciones Morata.

Hackman, J. Richard y Wageman, Ruth (1995). Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues (en línea), Administrative Science Quartely, Cornell University.

Hernández R., Fernández C., Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Interamericana Editores.

Lepeley, María Teresa (2003). Gestión y Calidad en Educación, México, Mcgraw Hill-Interamericana.

Millán, Antonio, Rivera, Ruben y Ramírez, María Soledad (2001). Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas, Editorial Trillas.

Martín Fernández, Evaristo (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, Madrid, Mcgraw Hill.

NEVO, David (1997). Evaluación Basada en el Centro. Un diálogo para la mejora educativa, Kidlington (Inglaterra).

Omachuna, Vicent y Ross, Joel (1995). Calidad Total, México, Editorial Diana.

Senge, Peter (2000). La Danza del cambio, Colombia, Editorial Norma S.A. .

----- (2002). Escuelas que Aprenden, Colombia, Grupo Editorial Norma.

Simoès, Helen (1999). Evaluación democrática de instituciones escolares, Madrid, Ediciones Morata.

Mckernan, J. (1996). Investigación-Acción y Curriculum, Madrid, Ediciones Morata.

Stenhouse, Lawrence (1991). Investigación y desarrollo del curriculum, Madrid, Tercera Edición, Ediciones Morata.

Perez Juste, R. y Otros (2000). Hacia una Educación de Calidad: Gestión, instrumentos y evaluación, Madrid, Editorial Narcea.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000). Decreto Presidencial 1.011 de fecha 04-10-2000, Gaceta Oficial N°5496 Extraordinaria de fecha 31-10-2000, Caracas, 2000.

Shargel, Franklin (1997). Cómo transformar la educación a través de la Calidad Total, Madrid, Díaz de Santos.

Shelmelkes, Silvia (1997). La Evaluación de los Centros Escolares (En línea), México, Departamento de Investigaciones Educativas CINVESTAV – IPN.

UNESCO, OREALC-REPLAD (1998). Medición de la calidad de la educación. ¿Por qué, cómo y para qué?, .

VARIOS AUTORES (2001). Identidad Profesional y Desempeño Docente en Venezuela y América Latina, Caracas, Publicaciones UCAB.

Wruck y Jensen (1994). "Science, specific knowledge, and Total Quality Management, en: Hackman, J. Richard y Wageman, Ruth (1995). Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues (en línea), Administrative Science Quarterly, Cornell University.

ANEXOS

ANEXO N°1: MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD
CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN
(www.pntic.mec.es/calidad/html/formular.htm)

	Criterios/Subcriterios	1	2	3	4
1	LIDERAZGO				
1a	El equipo directivo y el resto de responsables están implicados en la gestión de calidad.				
1a	El Equipo Directivo es accesible y escucha al personal.				
1b	El Equipo Directivo apoya a las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y la ayuda apropiados.				
1b	El Equipo Directivo ayuda en la definición de prioridades en las actividades.				
1b	El Equipo Directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.				
1c	El Equipo Directivo tiene entre sus prioridades la atención a los padres y al alumnado.				
1c	El Equipo Directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro.				
1c	El Equipo Directivo posibilita los cauces para que padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas.				
1c	El Equipo Directivo establece relaciones institucionales rentables para la organización y funcionamiento del centro.				
1d	El Equipo Directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida del centro.				
1d	El Equipo Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro.				
2	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA				
2a	La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa				
2a	El centro planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos.				

2b	Existe coherencia, dentro de la planificación y estrategia del centro, entre todos los proyectos institucionales (Programación General Anual, Proyecto Educativo del centro, Proyectos curriculares, presupuesto...)				
2c	El personal conoce la planificación y estrategia del centro.				
2c	El personal sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos del centro.				
2d	La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.				
2d	En el centro hay una cultura de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.				

	Criterios/Subcriterios	1	2	3	4
3	GESTIÓN DEL PERSONAL				
3a	El centro hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.				
3b	La formación del personal se corresponde con sus necesidades de formación.				
3b	La formación del personal se corresponde con las necesidades del centro.				
3b	En el centro se potencian iniciativas de experimentación e innovación.				
3c	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos del centro.				
3d	En el centro hay un alto grado de participación en la toma de decisiones.				
3d	En el centro hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.				
3e	En el centro hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.				
3f	En el centro hay una interacción efectiva entre los diferentes componentes de la comunidad educativa que logra un clima de confianza compartido.				
3f	En el centro se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.				

4	RECURSOS				
4a	El presupuesto económico responde a la planificación y estrategia del centro.				
4a	Las inversiones realizadas y la ordenación del gasto han sido rentables en los distintos capítulos del presupuesto.				
4b	La información relevante del centro es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.				
4c	El centro entabla las relaciones relaciones con los proveedores en línea con su planificación y estrategia.				
4c	El centro realiza proyectos en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.				
4d	El centro utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.				
4d	El centro organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan				
4e	El centro promueve y potencia la investigación e innovación educativa.				
4e	El centro utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.				

	Criterios/Subcriterios	1	2	3	4
5	PROCESOS				
5a	El centro tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.				
5a	Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por el centro en su planificación.				
5b	El centro asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.				
5b	El centro tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.				
5c	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.				
5d	El centro promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.				
5e	El centro aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.				
6	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
6a	El centro mide periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre las áreas más relevantes contenidas en el subcriterio 6a de la guía.				
6b	El centro mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de padres, alumnos y otros clientes recogidos en el subcriterio 6b de la guía.				
	El cliente está informado de aquellos aspectos del centro que inciden en su satisfacción.				
	El centro compara sistemáticamente el grado de satisfacción de padres y alumnos con el de otros centros.				
	El centro actúa sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los padres y alumnos obtenido de las evaluaciones anteriores.				
7	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL				
7a	El centro mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.				
7b	El centro mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como absentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad al centro,				

	etc.				
	El personal del centro está informado de los resultados de los anteriores procesos.				
	El centro compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal con el de otros centros.				
	El centro actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.				

	Criterios/Subcriterios	1	2	3	4
8	IMPACTO EN LA SOCIEDAD				
8a	El centro mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene del mismo sobre aspectos como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.				
8b	El centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral y escolar, reconocimientos explícitos, etc.				
	La comunidad escolar está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.				
	El centro compara sistemáticamente con otros centros su nivel de impacto en la sociedad.				
	El centro establece programas activos e impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.				
9	RESULTADOS				
9a	Se conocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión económica del centro.				
9b	Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del centro.				
	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación o programación escolar.				
	Se miden, se conocen y se valoran los resultados				

	relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.				
	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.				
	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de otros servicios y procesos de apoyo al centro.				
	Se miden, se conocen y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de los clientes.				
	Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación.				

- 1. Ningún avance.**
- 2. Cierta avance.**
- 3. Avance significativo.**
- 4. Objetivo logrado.**

Anexo N°2: Encuestas de evaluación institucional de docentes, representantes y alumnos

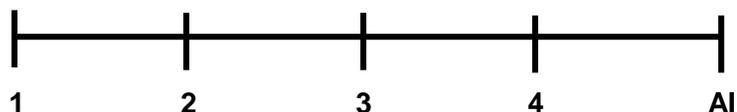
**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO ANDY APARICIO
 PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
 CUESTIONARIO-REPRESENTANTES-BACHILLERATO (RESULTADOS)
 GRADO O AÑO DE SU/S REPRESENTADO/S: _____.**

Fecha: _____

Estimado Representante,

A continuación se le presenta un cuestionario relativo al servicio educativo brindado en el colegio. Agradecemos que conteste de manera sincera cada una de las preguntas que se presentan a continuación. Su opinión es de suma importancia para todos los integrantes del equipo docente y administrativo del plantel. Su aporte nos permite continuar mejorando la educación que reciben sus representados.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (x) la casilla que considere más apropiada para responder a los distintos planteamientos incluidos en el cuestionario. Tome en cuenta la leyenda que se muestra a continuación para responder el instrumento:



- 1= Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Muy de acuerdo
- AI = No posee información

Criterios/Subcriterios	1	2	3	4	AI
LIDERAZGO					
El Equipo Directivo es cercano y escucha las observaciones, reclamos o sugerencias de los representantes y alumnos, referente a las actividades académicas					
El Equipo Directivo apoya las mejoras del plantel y estimula la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa para dicho objetivo, ofreciendo los recursos y la ayuda apropiados.					

El Equipo Directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.					
El Equipo Directivo se esfuerza por atender adecuadamente a los padres y alumnos.					
Criterios/Subcriterios	1	2	3	4	AI
El Equipo Directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro.					
El Equipo Directivo permite que padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas.					
El Equipo Directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida del centro.					
El Equipo Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro.					
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	1	2	3	4	AI
La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa					
El centro planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos.					
La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación y funcionamiento general del plantel.					
En el centro hay una política o tendencia general de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles del plantel.					
GESTIÓN DEL PERSONAL	1	2	3	4	AI
En el centro se estimulan iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de actividades dentro y fuera del aula de clases.					
En el centro hay un alto grado de participación de los distintos miembros en la toma de decisiones.					
En el centro hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.					
En el centro existe un clima de confianza y armonía entre los miembros que la componen.					
RECURSOS	1	2	3	4	AI
El centro utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.					
El centro organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan					
El centro promueve y potencia la investigación e innovación educativa con la intención de mejorar					

la calidad del servicio que ofrece.					
El centro utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.					
PROCESOS	1	2	3	4	AI
Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por el centro en su planificación.					
Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	AI
El centro mide periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre las áreas más relevantes de la actividad escolar.					
El centro mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de padres, alumnos y otros clientes.					
IMPACTO EN LA SOCIEDAD (Comunidad)	1	2	3	4	AI
El centro mide periódicamente la percepción que la sociedad (comunidad) en general tiene del mismo sobre aspectos como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.					
El centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad (comunidad) tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral y escolar, reconocimientos explícitos, etc.					
RESULTADOS	1	2	3	4	AI
Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del centro.					
Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación o programación escolar.					
Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.					

Escriba los comentarios o sugerencias que considere necesarios para contribuir con el mejoramiento del servicio educativo que ofrece el colegio:

COMENTARIOS O SUGERENCIAS	
<p style="text-align: center;">Agradecimientos/Felicitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El colegio Fe y Alegría para mi ha sido muy bueno porque enseñan bien a nuestros hijos. Es un colegio que no pierde clases como son en otros colegios y felicito a todos los maestros y profesores. • Yo no tengo nada que plantear. Sigán como van. • Ninguno. • Totalmente de acuerdo con todos los acuerdos escritos (Si). • Que sigan así cumpliendo con el servicio educativo para que nuestros muchachos sigan avanzando. • Que sigan así con solidaridad y emoción para que nuestros muchachos avancen y se eduquen. • Me parece fabuloso que se hagan estas encuestas, y creo que estos resultados deben ser tomados en cuenta para mejorar el liceo. • Apoyo todos los cambios que se van a efectuar en el colegio. • Son muy buenos ¿???????? del proceso académico. 	<p style="text-align: center;">Críticas /Sugerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi sugerencia es primero que todo sobre las reuniones. Cumplir con las normas que quedan que luego no las cumplen y para que en preescolar traten de comprar el filtro y sobre las madres que cumplan con los días de quedarse. • Durante las convivencias deben poner mayor vigilancia a los grupos para evitar posibles inducciones de vicios (Drogas) de unos alumnos desviados hacia otros que son sanos. • Que haya filtros de agua para que los miembros del plantel hagan su uso. • Que remodelen los baños. • Como representante lo que pido es mejorar el momento de las inscripciones y mayor puntualidad en las reuniones. • Que debe haber más comunicación en asuntos de trabajos en equipos o información con los padres y el educador para poder obtener mejores resultados. • Particularmente opino que la atención académica en el colegio ha desmejorado mucho y por ello el bajo índice académico que tienen los muchachos. Además deberían haber otras alternativas de carrera, por ejemplo deben aperturar la mención de bachiller en ciencias.

<ul style="list-style-type: none">• Fe y Alegría ha dado unos de los mejores aportes para la formación de nuestros hijos.	<ul style="list-style-type: none">• Deberían colocar seguridad policial para la seguridad de alumnos y profesores, todos por el bien del plantel y por el bien de todos.• El centro es un medio que deberían poner en marcha ya que padres y alumnos serían escuchados y por medio de esto mejoraría el plantel.• Mi opinión sería que los alumnos se comportaran de acuerdo a su capacidad porque no es justo que haya robos.• En algunas circunstancias la información ya sea de cualquier área que le competa no llega o mejor dicho se distorsiona a los oídos de los representantes.• Bueno, el funcionamiento del colegio debería tener algunos espacios recreativos para los más pequeños.• Mi sugerencia al respecto es en cuanto a las reuniones ya que cada vez que se organizan nunca se llega a un acuerdo y no cumplen con lo poco sugerido en ellas. En cuanto a lo demás creo que deben de tener un poco más de responsabilidad por ejemplo en los niveles de preescolar en cuanto a las madres que se comprometen a la ayuda de en las actividades escolares. Que no haya preferencia porque todas pagamos por igual. Creo que no tengo más ninguna queja. Me siento muy satisfecha por el trato que le han brindado a mis representados y a mi persona. Sin más comentarios y gracias.• Una de las sugerencias es que cambien el horario de almuerzo del estudiantado. Que sea a los doce del día.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">• El colegio debería mejorar sus normas y también ser más colaboradores con los alumnos y sus necesidades.• Que sean puntuales a la hora de tomar una decisión pues todas no tenemos el tiempo a la hora de atender el representante, aunque sabemos que la educación de los muchachos depende en gran parte de nosotros sus padres, pero también de ustedes. Gracias.• Mi sugerencia es: mejorar el plantel ya que ha decaído en un 70% comparado en los 2 años que ha transcurrido tanto en las áreas como para los alumnos y profesores.• Para mejorar la unidad educativa, deben ser más atentos a los llamados de los alumnos y representantes. Existir una mejor organización, sean más originales, creativos, puntuales y por supuesto más responsables con el papel y trabajo que están asumiendo. También deben estar bien consciente de todo lo que están haciendo, y estar pendiente de todos los incidentes y problemas que se estén presentando en el plantel.• Las opciones puestas en sugerencia permiten poner en manifiesto la opinión del representante con respecto a las expectativas del colegio.• Deberían usar equipos más avanzados para educar a nuestros hijos. Computadoras y mejores salones de Biología y Química.• No estoy de acuerdo con el trato de algunos directores o
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>coordinadores y profesores a los alumnos, ya que utilizan la coerción y el castigo como mecanismo de control disciplinar. Sin embargo, reconozco el esfuerzo humano que se realiza en el mejoramiento del servicio educativo y la formación del alumno, dada las características de la población y la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Considero que existen muchas ideas que se han quedado inoperantes por falta de apoyo institucional y/o de la comunidad. Los alumnos en ocasiones no se sienten escuchados por sus profesores que toman decisiones y aplican estrategias de evaluación sin considerar la participación del alumno.• Yo le daría como propuestas hacer talleres de conocimiento personal para despertarle las mentes ya que estos chicos no valoran las cosas que le rodea en su panorama o en su colegio.• (Disculpas por mi opinión): El Sr. Nicola no debe irse del colegio. Felicitaciones a todos el personal que labora en esta institución (Sin excepción).• Considero que durante el año deberían haber más reuniones con los representantes para información de cómo va el alumno.• Que por favor pongan los bebederos. Son muy importantes para los muchachos.• Se debe tomar más en cuenta la opinión del alumno. Realizar las reuniones en días no laborables, para no estar
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

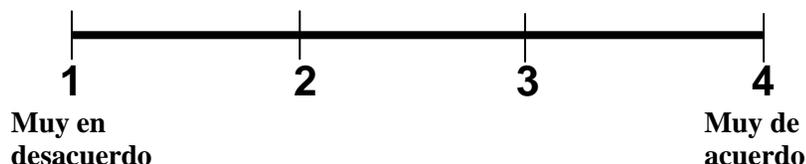
	<p>sujetos a un horario. Velar por la calidad del docente.</p> <ul style="list-style-type: none">• En las respuestas que coloque las “X” en AI, es porque no tengo una clara información en lo que a mi me compete. Me parecen que están haciendo un buen trabajo.• Es muy necesario que para este próximo año todos los miembros de la comunidad “Andy Aparicio” conozcan el Manual de Convivencia; para que las decisiones tomadas por profesores o directivos no atenten (SIC) de injustas o contrarias al derecho.• La comunicación alumnos-directivos debe ser más humana.• Me gustaría que se volviera a implementar más autoridad sobre sus alumnos. Como lo hacía el Padre Henry para así apoyar a los Docentes, Directivos y personal, al respeto (SIC) que ellos se merecen de los alumnos.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO ANDY APARICIO

LA VEGA. SECTOR LAS CASITAS

ASUNTO: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL (Estudiantes)

(INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de ítem relacionados con la actividad académica que se desarrolla en tu colegio. Marque con una equis (X) la casilla que considere más apropiada para responder a los distintos planteamientos realizados. Tome en cuenta la leyenda que se muestra a continuación para responder el instrumento:



AI = AUSENCIA DE INFORMACIÓN

EJEMPLO:

Criterio/Subcriterios	1	2	3	4	AI
La selección nacional de fútbol ha mejorado su nivel de juego en los dos últimos años.				X	

Criterios/Subcriterios	1	2	3	4	AI
LIDERAZGO					
El Equipo Directivo es cercano y escucha las observaciones, reclamos o sugerencias del alumnado referentes a las actividades académicas del colegio.					
El Equipo Directivo apoya las iniciativas de mejora del colegio y ofrece los recursos y la ayuda apropiada a los alumnos que la solicitan.					
Las decisiones llevadas a cabo por el Equipo Directivo, se ejecutan en el momento oportuno.					
El Equipo Directivo tiene entre sus prioridades la atención a los padres y al alumnado.					
El Equipo Directivo brinda los mecanismos adecuados para que los padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas con respecto a la gestión educativa desarrollada en el plantel.					
El Equipo Directivo promueve la distribución de responsabilidades entre el personal docente y administrativo con intención de aumentar la eficacia del servicio educativo.					
El Equipo Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros del personal docente y administrativo que laboran en el plantel.					
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA					
	1	2	3	4	AI

En la elaboración del Proyecto Educativo del centro se toman en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos.					
RECURSOS	1	2	3	4	AI
La información relevante del colegio es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.					
El colegio utiliza los edificios y equipos de acuerdo con las necesidades y peticiones de alumnos y padres.					
El colegio organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan					
El colegio utiliza la tecnología de acuerdo con las necesidades de los alumnos.					
PROCESOS	1	2	3	4	AI
Las demandas de la comunidad educativa son tomadas en cuenta por el colegio en su proceso de planificación académica.					
El colegio establece objetivos de mejora a partir de la información recibida de estudiantes y padres que integran la comunidad educativa.					
El colegio desarrolla procesos de evaluación institucional y aprovecha los resultados de la misma para mejorar su funcionamiento.					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	AI
El colegio mide periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre las áreas más relevantes de la actividad académica.					
El colegio mide periódicamente con indicadores la satisfacción de padres, alumnos y otros miembros de la comunidad, en relación a las áreas más relevantes de las actividades académicas del colegio.					
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1	2	3	4	AI
El colegio mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene del mismo sobre aspectos como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.					
El colegio realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral y escolar, reconocimientos explícitos, etc.					
La comunidad escolar está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.					
El colegio establece programas activos relacionados con el impacto en la sociedad, en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.					
RESULTADOS	1	2	3	4	AI
Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del colegio.					
Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.					
Se miden, se conocen y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de alumnos y padres.					

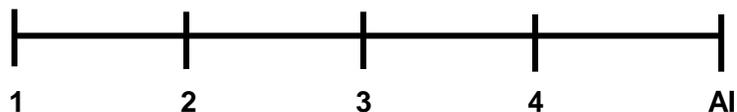
**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO ANDY APARICIO
 PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
 CUESTIONARIO-A-PROFESORES**

Fecha: _____

Estimado Profesor,

A continuación se le presenta un cuestionario relativo al servicio educativo brindado en el colegio. Agradecemos que conteste de manera sincera cada una de las preguntas que se presentan a continuación. Su opinión es de suma importancia para todos los integrantes del equipo docente y administrativo del plantel. Su aporte es vital para continuar mejorando la educación que reciben los alumnos del plantel.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (x) la casilla que considere más apropiada para responder a los distintos planteamientos incluidos en el cuestionario. Tome en cuenta la leyenda que se muestra a continuación para responder el instrumento:



- 1= Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Muy de acuerdo
- AI = No posee información

Criterios/Subcriterios	1	2	3	4	AI
LIDERAZGO					
El Equipo Directivo es cercano y escucha las observaciones, reclamos o sugerencias de los representantes y alumnos, referente a las actividades académicas					
El Equipo Directivo apoya las mejoras del plantel y estimula la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa para dicho objetivo, ofreciendo los recursos y la ayuda apropiados.					
El Equipo Directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.					
El Equipo Directivo se esfuerza por atender adecuadamente a los padres y alumnos.					

Criterios/Subcriterios	1	2	3	4	AI
El Equipo Directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro.					
El Equipo Directivo permite que padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas.					
El Equipo Directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida del centro.					
El Equipo Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro.					
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	1	2	3	4	AI
La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa					
El centro planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos.					
La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación y funcionamiento general del plantel.					
En el centro hay una política o tendencia general de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles del plantel.					
GESTIÓN DEL PERSONAL	1	2	3	4	AI
En el centro se estimulan iniciativas creativas e innovadoras para el desarrollo de actividades dentro y fuera del aula de clases.					
En el centro hay un alto grado de participación de los distintos miembros en la toma de decisiones.					
En el centro hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.					
En el centro existe un clima de confianza y armonía entre los miembros que la componen.					
RECURSOS	1	2	3	4	AI
El centro utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.					
El centro organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan					
El centro promueve y potencia la investigación e innovación educativa con la intención de mejorar la calidad del servicio que ofrece.					
El centro utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.					
PROCESOS	1	2	3	4	AI

Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por el centro en su planificación.					
Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	AI
El centro mide periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre las áreas más relevantes de la actividad escolar.					
El centro mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de padres, alumnos y otros clientes.					
IMPACTO EN LA SOCIEDAD (Comunidad)	1	2	3	4	AI
El centro mide periódicamente la percepción que la sociedad (comunidad) en general tiene del mismo sobre aspectos como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.					
El centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad (comunidad) tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral y escolar, reconocimientos explícitos, etc.					
RESULTADOS	1	2	3	4	AI
Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del centro.					
Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación o programación escolar.					
Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.					

ANEXO N°4: Explicación de la metodología de trabajo en las jornadas del 15 y 16 de diciembre de 2003.

U.E. Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio”
Elaboración del Proyecto Educativo de Centro
Asunto: Jornadas de trabajo del 15 y 16 de diciembre

“...DIOS CONCEDE LA VICTORIA A LA CONSTANCIA...”

SIMÓN BOLÍVAR

Introducción:

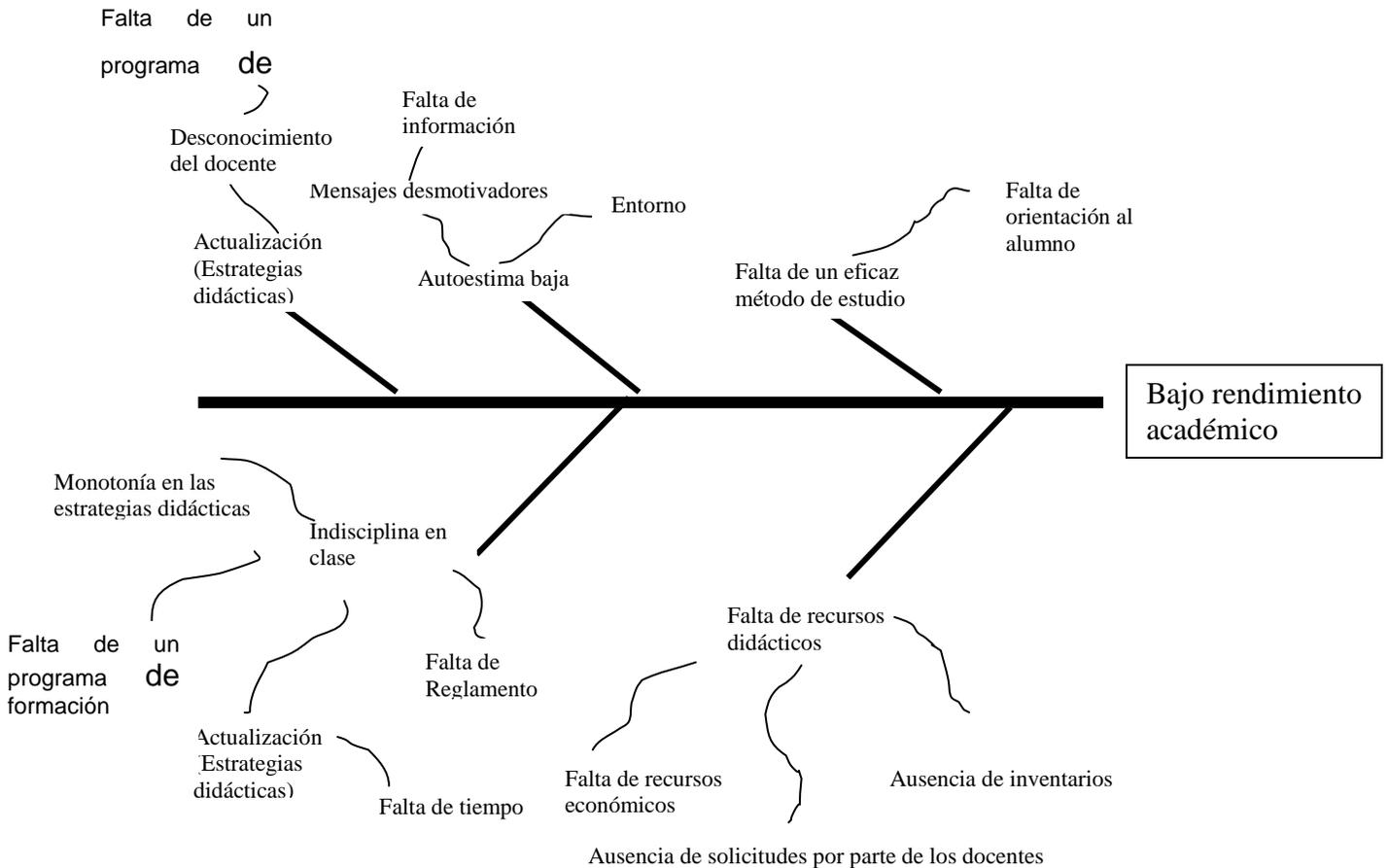
A continuación se presenta de manera resumida la metodología de trabajo que será utilizada en las jornadas de elaboración del PEC durante los días 15 y 16 de diciembre. La participación en las jornadas anteriores en las cuales se elaboraron la Misión y Visión del Colegio, así como los objetivos y contenidos de las comisiones de trabajo (Organización y Gestión, Pedagógica y Pastoral y Comunidad), constituyen un logro colectivo básico para iniciar la etapa culminante del proyecto. Dicha fase culminante lo constituye el diseño y la ejecución de los planes de acción, destinados éstos a proyectar el crecimiento del Colegio Andy Aparicio bajo la inspiración del Ideario de Fe y Alegría y los principios rectores de la Compañía de Jesús.

Resulta pertinente resaltar que el modelo de trabajo colectivo utilizado hasta los momentos le otorga mayor valor al producto deseado, es decir, al Proyecto Educativo de Centro. El documento que se generará producto de las reflexiones de ustedes será fruto del aporte de todos los sectores pertenecientes a la Comunidad Educativa. La participación, discusión, debates, consensos, etc, protagonizados por ustedes le imprimen un valor muy especial al producto final: ***Son ustedes ejemplo de constancia, amor y compenetración con la institución.***

El diseño de los planes de acción, así como la implantación de los mismos a partir de enero del 2004, constituye el aspecto operativo del PEC. Los logros alcanzados hasta el presente podrían quedar en un nivel abstracto y no repercutir en el proceso educativo mismo, si no nos empeñamos en trasladar a nuestro trabajo cotidiano las ideas, metas, objetivos y producto del trabajo de las comisiones. Por ello a continuación se explicará de manera resumida, las actividades y la metodología de trabajo que guiarán el proceso de elaboración de los planes de acción.

I-. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO:

El diagrama causa-efecto, conocido como “espina de pescado” o diagrama Ishikawa, es una herramienta muy útil para graficar todas las causas que producen un efecto determinado. De una manera sencilla, útil y de fácil manejo se esquematizan las relaciones causa-efecto de un hecho concreto. Para el diseño se recomienda escribir en la parte derecha de una hoja el hecho concreto que se está abordando. Luego se traza una línea gruesa de izquierda a derecha de la hoja partiendo del hecho señalado. Ésta línea constituye el eje central del esquema. A partir de esta línea central se trazarán en la parte superior e inferior de la misma, líneas diagonales las cuales representarán las causas generales que inciden sobre el hecho seleccionado. A su vez, estas causas generales pueden tener causas subsidiarias, es decir, pueden ser producto de otras causas que inciden sobre ellas mismas. El mismo procedimiento puede ocurrir con las causas subsidiarias, puesto que éstas pueden ser el producto de la incidencia de otras causas sobre ellas mismas. El modelo intenta esquematizar al máximo los factores/causas que inciden en un hecho seleccionado hasta llegar a las causas “raíz”, las cuales son aquellas que no tienen ramificaciones, es decir, no tienen otras causas que las producen. Se recomienda utilizar un margen entre 2 y 6 causas generales para cada hecho (Martín Fernández, 2001. El siguiente esquema intenta ilustrar de manera gráfica la explicación.



II- ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Una vez culminado el diagrama, el equipo tiene una idea más amplia de los factores que inciden en un determinado fenómeno. De esa manera las actividades que se elaboren en el plan de acción tienen que considerar las causas esgrimidas por el grupo, y así poder solucionar las situaciones problemáticas presentes en los diagnósticos (Los efectos). Se aconseja colocar un número del 1 al 4 al lado de cada causa el cual indique la magnitud de incidencia que tiene la misma sobre el hecho seleccionado (1= Poca incidencia, 2= Incidencia media, 3= Alta incidencia, 4= Muy alta incidencia).

MODELO DE PLAN DE ACCIÓN:

Qué (causa/ problemática)	Quién (involucrados)	Cómo (acciones o actividades)	Cuándo (temporalidad)	Criterio de medición	Medición (temporalidad)	Responsable
Ausencia de conocimiento del reglamento. Indisciplina en clase.	Todo el personal docente, administrativo y obrero.	1) Charlas a los estudiantes referente al reglamento presente en la institución.	Mes de enero.	Charla efectuada (Lista de cotejo)	31 de enero.	Directora/ Coordinaciones
		2) Elaboración de cartelera referentes a las normas del colegio.	Enero-14 de Feb.	Cartelera elaborada	14 de febrero	Prof. Guías/ Maestros/ Delegados
		3) Elaboración de afiches relativas a las normativas de la institución (Concurso)	Enero-14 de Feb.	Número de afiches elaborados (Estimación: 15 afiches)	14 de febrero	Maestros/ Profesores de artística.
		4) Charlas de	Mes de enero.	Charla	31 de enero.	

		los profesores guías durante las clases de guiatura. 5) Elaboración de Actas por curso.	Mes de enero. Enero-14 de Feb.	efectuada (Lista de cotejo) Actas entregadas (Lista de cotejo) N° de anotaciones negativas y quejas de los docentes	31 de enero 14 de febrero	Prof. Guías/Maestros Pastoral y delegados. Voluntarios (Trabajo social)
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO N°5: PLANES DE ACCIÓN DE LA COMISIÓN PEDAGÓGICA

Plan de Acción N°1 (Indisciplina):

Qué (Causa/Problemática)	Quién (Involucrados)	Cómo (Acciones o actividades)	Cuándo (Temporalidad)	Criterio de Medición	Medición (temporalidad)	Responsable
1) Incomprensión de las normas.		Charlas a los alumnos referentes al reglamento de la institución.	Sept-Oct	Charla efectuada	31 de octubre.	Directora/ Coordinaciones
2) Entorno.						
3) Falta de comunicación	Todo el personal docente, administrativo, obrero, alumnos y representantes.	Incentivar el rol de la guiatura.	Sep-Oct.	Cartelera Elaborada	15 de octubre.	Prof. Guía/Maestros/ Delegados
4) Ausencia de un reglamento ¿???????		Vigilancia docente en el receso.	Sep-Jul.	Información diaria.	15 de julio	Maestros
5) Resistencia al cumplimiento del reglamento ¿???????		Lograr por la vía de la razón que el alumno asuma el reglamento.	Sep.-Enero	Charlas efectuadas.	30 de enero	Prof. Guía/Maestros.
6) Copia de estereotipo		Charlas sobre lo perjudicial de la copia de estereotipos.	Sep-Feb	Charla efectuada con los alumnos.	15 de febrero	Directora, coordinaciones, guías, delegados y maestros.

Plan de Acción N°2 (Evaluación).

Qué (Causa/Problemática)	Quién (Involucrados)	Cómo (Acciones o actividades)	Cuándo (Temporalidad)	Criterio de Medición	Medición (temporalidad)	Responsable
1) Falta de conocimiento del reglamento de evaluación.	Personal docente, administrativo, y representantes y alumnos	1) Jornadas informativas respecto al reglamento de evaluación.	1) Enero de 2004 (1 día).	Lista de cotejo.	Enero de 2004 (Último día.	Coordinaciones y personal directivo.
		2) Elaboración de carteleras vinculadas a la evaluación (afiches).	2) Enero 2004 (15 días)	Presentación de carteleras (Afiches)	Enero de 2004 (Último día.	Prof. Guía, maestros y alumnos.
		3) Taller de actualización para los docentes.	3) Febrero (2 días)	Charlas informativas	Febrero 2004.	Maestros, profesores y coordinadores.
		4) Jornadas informativas para los representantes y alumnos	4) Febrero (1 día)	Charlas vinculadas al reglamento de evaluación	Febrero 2004 (Último día.	Coordinadores, Prof. Guías y maestros. Alumnos voluntarios.

ANEXO N°7: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE VALORES

UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO FE Y ALEGRÍA ANDY APARICIO
LA VEGA. CARACAS.
AÑO ACADÉMICO 2003-2004

Datos Personales:

Edad: ____ años.

Sexo (Marque con una "X"): ____ Masculino/ ____ Femenino

Estimado (a) Alumno (a):

A continuación le presentamos una serie de planteamientos y afirmaciones relativas a los valores básicos de la humanidad. Requerimos su colaboración para que responda cada uno de los planteamientos con profunda sinceridad. NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS O MALAS O DESEABLES E INDESEABLES. Solamente buscamos que reflejen lo que usted actualmente piensa y siente sobre los tópicos que presentamos a continuación.

Se recomienda seleccione la opción de acuerdo a la primera respuesta que le viene a la mente. Si tiene alguna duda o interrogante la puede aclarar con la persona responsable de aplicar el instrumento.

NO DEBE ESCRIBIR SU NOMBRE EN LA HOJA. Se garantiza la confidencialidad de sus respuestas.

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) la casilla que considere más apropiada para responder a los distintos planteamientos realizados. Tome en cuenta la leyenda que se muestra a continuación para responder el instrumento:

1= MUY EN DESACUERDO

2= EN DESACUERDO

3= DE ACUERDO

4= MUY DE ACUERDO

Ejemplo:

ITEMS	1	2	3	4
La familia debe propiciar una buena comunicación entre sus miembros para orientar y brindar apoyo en los momentos difíciles de la vida.				X

ITEMS	1	2	3	4
El cumplimiento del deber, el orden, la disciplina y la responsabilidad son aspectos que valoras mucho en tu vida.				
Creo que lo único que me permite la superación personal es el esfuerzo, la perseverancia, la voluntad, la constancia y las metas que me he propuesto.				
Si me copio en un examen, me siento mal por mi falta de honestidad como estudiante.				
Conozco, acepto y cuido mi cuerpo porque lo considero obra creada por Dios que me permite caminar, pensar, reír, estudiar, amar, vivir, etc.				
Soy exhibicionista con mi cuerpo porque está hecho para disfrutar.				
Estar a la moda es algo importante en mi vida, porque así me siento aceptado y reconocido por mi grupo de amigos.				
Tengo confianza y seguridad en mi mismo, por eso puedo confiar en los demás.				
El matrimonio es algo pasado de moda y por ello es preferible las uniones libres, pasajeras y sin compromiso.				
En una relación afectiva debe privar más el sexo que los sentimientos.				
Antes del matrimonio las parejas deben tener relaciones sexuales.				
Es normal que un adolescente entre 13 y 16 años de edad, inicie su vida sexual.				
Bajo ninguna circunstancia estoy de acuerdo con el aborto.				
Ver películas pornográficas es algo frecuente en mi vida cotidiana.				
La sinceridad es una cualidad que deben poseer todos los seres humanos para garantizar una mejor convivencia.				
Las personas deben ser tolerantes y respetar los distintos modos de pensar que tienen los individuos.				
La mejor forma de resolver los problemas es a través del enfrentamiento aunque a veces tenga que desencadenar en violencia.				
Solamente ayudo ante dificultades a personas que pertenezcan a mi grupo de amigos o familiares.				
Mis amigos influyen mucho en mi vida, tanto para las cosas buenas como para aquellas que considero no tan buenas.				

Acepto a las personas tal como son, sin importar su condición económica ni su apariencia física.				
Es normal tener dos o tres novios/as al mismo tiempo				
La amistad verdadera no existe; sólo existen intereses.				
Soy capaz de trabajar en equipo, dando mis dones y aceptando el aporte de los otros.				
Soy sincero al decir lo que pienso y siento, sin dañar a otras personas.				
Es frecuente la comunicación con mis padres en asuntos de mi vida personal.				
Es frecuente la comunicación con mis amigos en asuntos de mi vida personal.				
ITEMS	1	2	3	4
Las decisiones que requiera implementar el delegado de curso del salón deben ser discutidas y aprobadas por todos los miembros del curso.				
La mejor manera de trabajar en equipo es generando la participación y la toma de decisiones grupales				
Los verdaderos líderes deben tomar decisiones unilateralmente sin consultar a los miembros de la comunidad o grupo al cual pertenezcan, para buscar mayor eficacia y rapidez en sus acciones.				
Los representantes sociales deben ser elegidos por los individuos a los cuales representan.				
Los profesores deben imponer sus decisiones en el aula y en el colegio en general puesto que son la autoridad y deben hacerse respetar.				
Los jóvenes deben participar en reuniones de asociaciones de vecinos, juntas comunitarias, etc, para opinar y ejercer su derecho a la participación.				
El centro de estudiantes del colegio debe representar ante las autoridades la opinión del alumno de la unidad educativa.				
Los jóvenes deben aceptar pasivamente las posturas y decisiones de las autoridades para garantizar la estabilidad de las instituciones.				
En la familia los hijos deben obedecer las decisiones de los padres sin cuestionarlas.				
La crítica constructiva permite el crecimiento intelectual de las personas y proporciona mejoras a todos los individuos.				
No suelo acatar normas y procedimientos que sean impuestos por autoridades que impidan el juicio crítico de las mismas.				
Generalmente cuestiono la forma en la que se ha organizado la sociedad de la que forma parte.				
Acepto las verdades transmitidas por medios de comunicación social en su programación diaria sin cuestionar su veracidad.				

La justicia no existe en la sociedad puesto que en el mundo todo es relativo.				
En las relaciones entre alumnos, y entre alumnos y profesores predomina el criterio de justicia.				
Ante una duda en un examen prefieres preguntarle a un compañero cercano que te ayude a responder antes de entregar el examen en blanco.				
En ocasiones en la cantina, cine, parada de autobuses, etc., te aprovechas ("coleas") si consigues una persona conocida.				
Un alumno que sea observado copiándose en un examen debe ser sancionado por el profesor o por la institución en la cual estudia.				
Las personas deben obtener los resultados que estén vinculados estrechamente con el esfuerzo que realicen en su vida.				
Las personas nunca deben botar desperdicios en sitios distintos a los destinados para tal fin.				
ITEMS	1	2	3	4
Cuando vas a excursiones o paseos te gusta aprovechar la oportunidad de dejar constancia de tu presencia a través de un <i>graffiti</i> o frase en piedras, árboles o cualquier otro recurso de la naturaleza.				
Cuando vas a la playa te tomas tiempo para recoger los desperdicios dejados por otros visitantes.				
Organizas iniciativas en tu comunidad para limpiar aceras, paredes, jardines o zonas verdes, etc, porque lo consideras vital para garantizar la armonía con el entorno.				
Organizas iniciativas en tu colegio para limpiar baños, salones, aceras, paredes, jardines o zonas verdes, etc, porque lo consideras vital para garantizar la armonía en la institución.				
Botar basura en sitios no destinados para tal fin en nada perjudica al ambiente cuando es en pequeñas cantidades.				
Es inútil la siembra de árboles y plantas en tu comunidad porque existe mucho deterioro y las personas en general no respetan la naturaleza.				
Para mí, Dios es un Padre bueno, que me ama y me acompaña siempre, tanto en los momentos alegres como en los dolorosos, y que confía plenamente en mí, siendo para Él un(a) hijo(a) querido(a)				
Dios decide nuestro destino, y a nosotros nos toca aceptarlo sin poder hacer más nada: Él nos exige obediencia y respeto				
La fe tiene que ver con una relación personal con Dios, que no necesita de la Iglesia ni de las demás personas para vivirla plenamente				
Si yo tengo fe, como cristiano(a), tiene que notarse en mi compromiso por construir un mundo más fraterno y justo, y en mi solidaridad y servicio hacia las demás personas				

La fe se demuestra, no tanto en el servicio y la entrega generosa a los demás, sino, más bien, cuando visitamos una iglesia, oramos ante la imagen de un santo, o cumplimos con ir a misa				
El Colegio Andy Aparicio nos ayuda a alimentar nuestra fe, desde todo lo que se hace y se vive en nuestro centro educativo, animándonos para que vivamos respetándonos mutuamente				
En casa, compartimos momentos de oración y encuentro con Dios, y tratamos de vivir como una familia de fe, manifestándola también a otras personas fuera del hogar				
Los maestros y profesores del Colegio nos ayudan a fortalecer nuestra fe en Dios: su ejemplo y su palabra nos animan a ayudarnos mutuamente, creciendo en la amistad y la integración entre todos.				
Mi estilo de vida consiste en buscar mi realización y felicidad personal; el bienestar de los demás queda siempre en segundo lugar para mí				
Me siento feliz y realizado(a) cuando contribuyo a la felicidad de las demás personas				
Nos toca asumir la vida peleando y defendiéndonos como podamos hacerlo: cada quien tiene que luchar por su propio bienestar, antes que preocuparse por el de los demás				
Estoy dispuesto(a) a sacrificar mi tiempo y mi tranquilidad para que los demás vivan de un modo más amigable y unido				
Desde mi fe como cristiano(a), estoy invitado(a) a construir un mundo más fraterno y unido, ofreciendo mi amistad y ayuda a los demás				
ITEMS	1	2	3	4
El único modo de salir adelante como país es entendiéndonos entre todos y caminando hacia un modo de vida más fraterno, en el que nos respetemos y ayudemos mutuamente				
En el hogar, tratamos de vivir unidos, queriéndonos y respetándonos, compartiendo nuestros bienes materiales, nuestro tiempo: nos ayudamos en los trabajos y en todo lo que tiene que ver con nuestra vida de familia				

Anexo N°8: Breve reseña de la Historia de la institución de acuerdo a entrevistas realizadas a los fundadores.

La Unidad Educativa Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio” nació bajo las mismas condiciones y virtudes de muchos otros colegios pertenecientes a Fe y Alegría. En primer lugar, la necesidad de brindar una educación de calidad a los sectores más necesitados del país, especialmente en aquellas zonas en donde no existen instituciones educativas o en donde éstas son insuficientes. De igual manera la concepción de educación popular y evangelizadora de Fe y Alegría, orientada a formar integralmente a niños y jóvenes hizo perfecta sintonía con las condiciones existentes en el sector “Las Casitas” de la parroquia La Vega de Caracas.

En el año 1991, un grupo de religiosos de la Compañía de Jesús decidieron residenciarse en el sector La Pradera de la parroquia La Vega. Una vez establecido el nexo con los miembros de la comunidad, fue naciendo la idea de crear una institución educativa popular con plena convicción de la educación como una opción evangelizadora. En dicha labor inicial de gestión de recursos y permisos para la construcción del colegio, el Padre Henry Mendoza s.j. representó sin duda alguna un pilar y faro orientador para todo lo que estaba por acontecer.

Inicialmente se comenzaron a dictar clases en horas de la tarde en la Unidad Educativa Escuela Canaima. Gracias a la colaboración de su Directora De igual manera la Sra. Rigoberta Méndez (Sra. Berta) ofreció su casa como aula de clases para poder atender las necesidades educativas de los niños que acudieron con entusiasmo al llamado de los maestros. El dispensario ubicado en el sector La Pradera también ofreció parte de sus espacios físicos para atender a los niños más pequeños, lo que hoy en día es conocido como educación inicial.

La estructura de lo que a la postre sería el Colegio Andy Aparicio había sido una de tantas construcciones abandonadas por MINDUR. La escasez de recursos unido a una falta de claridad de lo que se pretendía construir en Las Casitas, provocaron una inmensa preocupación en la comunidad, la cual se debatía entre las tendencias que deseaban un dispensario, otras que luchaban por la idea del colegio y algunos grupos que amenazaban con invadir la incompleta estructura. Gracias al empeño de líderes comunitarios, religiosos y hasta de los propios niños y jóvenes, triunfó la idea del colegio para las comunidades del sector alto de La Vega.

Una vez superada la dificultad inicial de la infraestructura, así como de las posiciones encontradas en la comunidad sobre la finalidad de la misma, se debía seleccionar un nombre para la institución. La incipiente comunidad educativa decidió darle el nombre de “Andy Aparicio” al colegio. Andy Geomar Aparicio fue un joven del barrio que perdió la vida en el año 1991 debido a un ataque con arma de fuego. La comunidad decidió que la mejor manera de conservar viva la buena voluntad del joven asesinado era bautizando el colegio con su nombre. Las palabras del Padre Wysenbach reflejan de manera emotiva lo que significó dicho homenaje:

“... La violencia es asesina y ciega.
A nosotros nos toca hacerle un juicio:
Los derechos humanos ella niega

Porque quiere estar siempre al servicio
de jóvenes y niños de La Vega
el Liceo se llama Andy Aparicio...”

De allí en adelante el crecimiento en todos los aspectos de la institución ha sido asombroso. Surgieron otras dos sedes del colegio en el sector “El Encanto” y en “Las Torres”. En “El Encanto” se atiende desde 1994, a niños que cursan desde la educación inicial hasta quinto grado. El núcleo de “Las Torres” (Luis María Olaso) perteneció al Andy Aparicio hasta el año 2002. El núcleo de “Las Casitas” ha crecido considerablemente desde el año 1992 hasta la actualidad. Hoy en día está compuesto por un número de 1450 alumnos, 50 profesores y 15 miembros del personal administrativo y obrero con una extraordinaria vocación de servicio. Se brinda atención educativa desde la Educación Inicial hasta el Segundo Año del Ciclo Diversificado.

En apenas doce años el Colegio Fe y Alegría Andy Aparicio ha multiplicado esfuerzos humanos y materiales para pasar de dictar clases en el patio de una casa hasta poseer una infraestructura amplia y de calidad para formar niños y adolescentes. Hoy en día el colegio atiende a estudiantes que de manera entusiasmada han decidido escoger la opción popular y evangelizadora de Fe y Alegría como luces orientadoras de su futuro personal. El camino transcurrido hasta hoy ha sido difícil pero tremendamente hermoso. El horizonte también muestra un futuro lleno de esperanza y grandes oportunidades de crecimiento humano.

Anexo N°9: Formato de comentario o queja del buzón de sugerencias.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Instrucciones: Marque con una *equis* (X) en los aspectos señalados a continuación.

- **Naturaleza de la sugerencia o reclamo:**

- Infraestructura escolar (Salones, áreas comunes, cantina, comedor, etc.)
- Aspecto pedagógico (Desempeño docente, actividades en el aula, tareas , trabajos, evaluaciones, etc)
- Sanciones o castigos.
- Trato personal
- Otros(Especifique):

- **Personal involucrado:**

- | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rector | <input type="checkbox"/> Coordinador Preescolar y Básica I y II |
| <input type="checkbox"/> Director | <input type="checkbox"/> Coordinador Básica III y Diversificado |
| <input type="checkbox"/> Subdirector | <input type="checkbox"/> Control de estudio |
| <input type="checkbox"/> Pastoral | <input type="checkbox"/> Personal Administrativo |
| <input type="checkbox"/> Profesor de aula | <input type="checkbox"/> Personal Obrero |
| <input type="checkbox"/> Profesor Guía | |
| <input type="checkbox"/> Otros: _____ | |

- **SUGERENCIA/S: Escriba su sugerencia en el espacio a continuación. Se le garantiza confidencialidad y respeto a sus opiniones.**

Anexo N°10: Misión y Visión de la U.E. Fe y Alegría “Andy Aparicio”



Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio”

MISIÓN

Formar integralmente a los estudiantes en valores humano-cristianos con herramientas y habilidades que les permita el acceso al campo laboral y a la Educación Superior, siendo transformadores de su entorno y promoviendo una sociedad más justa y libre.

VISIÓN

Ser una institución pionera en la parte alta de La Vega en la formación de Técnicos Medios con diversidad de opciones profesionales, propiciando espacios de orientación vocacional, que garantice a los alumnos la prosecución escolar con una alta calidad educativa, basada en los valores del Evangelio y constituida en un ambiente de vida y encuentro fraterno para toda la comunidad.

Anexo N°12: Reporte de inasistencias (Profesores)

U.E. Colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio”

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Diversificada

Estimada Directora,

En las siguientes páginas se presentan los registros de inasistencias que tuvieron los profesores de bachillerato durante el período octubre 2003- mayo 2004. El número de días de inasistencia, así como el número de horas perdidas por día, fueron calculadas en función a los siguientes datos suministrados por la Coordinación de Tercera Etapa y Media Diversificada y Profesional:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total Horas Sem
Abello, Igle	10	6	8	6	8	38
Anchundia, Francisco	6	6	4	2		18
Aparicio, Diógenes	6	6	6	6	6	30
Aranguren F., José Francisco	2			3	4	9
Arévalo, Pedro	9	8	8			25
Barroso, Gaby	5	4	4	6	8	27
Berroterán, Rafael	12	8		8		28
Castro, Santa	4	12	4	12	4	36
Fernández, Rafael	8	6	8	8	6	36
Fernández, Natalia	4	4	8	6	8	30
García, Erick	2	2	1	3	2	10
Lobo, Laybeth	3			6	7	16
González, María Y.	8	8	6	10	8	40
González, Sandra	2	8		8		18
Itriago, Casandra	4	6	8	8	8	34
López, Gabriela						36
Méndez, Neudys		4	4	4		12
Muñoz, José Miguel		8	4		6	18
Piñero, Piñero	8	6	2	2		18
Quintero, Armando			2	3	4	9
Rebolledo, Javier	9	9	8	6	6	38
Rodríguez, Yeremi	4	8	9			21
Reyes, Carlos	12	8	12	8	4	44
Salas, José Javier/ Dalton		8		4	4	16
Toledo, Laury						36
Torres, Baldomero	9	10	6	4	10	39
Urbaneja, Raquel	8	6	8	8	6	36
Vallenilla, Luis	6	4	4	6	10	30

Se consideró como inasistencia del profesor cuando no se apreciaba su firma en la hoja de asistencia diaria, o cuando el supervisor correspondiente (Directora, subdirectora o coordinadora) indicaba la inasistencia injustificada del mismo. De la misma manera se aclara que los días en los cuales aparecía la palabra permiso, cita médica, familiar enfermo o reposo, no fueron contemplados para calcular las horas de inasistencia.

También es bueno recordar que los horarios de los profesores han variado durante el año, especialmente los primeros tres meses del curso, razón por la cual creo conveniente revisar individualmente y por mes las correspondientes horas de inasistencia de los profesores. Sin más que agregar. Queda de Usted,

Atentamente,

Eduardo García P.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de **OCTUBRE**.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	-----	-----	-----
Anchundia, Francisco	-----	-----	-----
Aparicio, Diólgenes	-----	-----	-----
Aranguren, José Francisco	4	13	30,23 %
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	1	6	5,36%
Castro, Santa	-----	-----	-----
Fernández, Rafael	2	12	8,33%
Fernández, Natalia	1	8	6,67%
García, Erick	6	11	27,50%
Lobo, Laybeth	-----	-----	-----
González, María Y.	-----	-----	-----
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	-----	-----	-----
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	-----	-----	-----
Muñoz, José Miguel	1	8	11,11%
Piñero, Dámaso	-----	-----	-----
Quintero, Armando	3	8	22,22%
Rebolledo, Javier	-----	-----	-----
Rodríguez, Yeremi	1	9	10,71%
Reyes, Carlos	-----	-----	-----
Salas, José Javier	-----	-----	-----
Toledo, Laury	2	16	10,00%
Torres, Baldomero	1	9	5,77%
Urbaneja, Raquel	1	8	5,56%
Vallenilla, Luis	-----	-----	-----

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 4 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de **NOVIEMBRE**.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	2	18	11,84%
Anchundia, Francisco	-----	-----	-----
Aparicio, Diólgenes	-----	-----	-----
Aranguren, José Francisco	1	4	11,11%
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	1	8	7,14%
Castro, Santa	5	30	20,83%
Fernández, Rafael	1	8	5,56%
Fernández, Natalia	5	26	21,67%
García, Erick	6	11	27,50%
Lobo, Laybeth	-----	-----	-----
González, María Y.	2	14	8,75%
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	-----	-----	-----
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	2	8	16,67%
Muñoz, José Miguel	-----	-----	-----
Piñero, Dámaso	1	8	11,11%
Quintero, Armando	4	11	30,56%
Rebolledo, Javier	1	8	5,26%
Rodríguez, Yeremi	1	8	9,52%
Reyes, Carlos	-----	-----	-----
Salas, José Javier	1	4	6,25%
Toledo, Laury	-----	-----	-----
Torres, Baldomero	-----	-----	-----
Urbaneja, Raquel	-----	-----	-----
Vallenilla, Luis	-----	-----	-----

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 4 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de **DICIEMBRE**.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	1	4	3,51%
Anchundia, Francisco	1	8	9,52%
Aparicio, Diólgenes	-----	-----	-----
Aranguren, José Francisco	-----	-----	-----
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	2	16	14,81%
Castro, Santa	-----	-----	-----
Fernández, Rafael	-----	-----	-----
Fernández, Natalia	7	42	46,67%
García, Erick	3	4	13,33%
Lobo, Laybeth	-----	-----	-----
González, María Y.	1	6	5,00%
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	2	16	15,69%
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	1	4	11,11%
Muñoz, José Miguel	1	4	7,41%
Piñero, Dámaso	-----	-----	-----
Quintero, Armando	2	4	14,81%
Rebolledo, Javier	-----	-----	-----
Rodríguez, Yeremi	6	46	73,02%
Reyes, Carlos	1	8	6,06%
Salas, José Javier	-----	-----	-----
Toledo, Laury	2	16	13,33%
Torres, Baldomero	-----	-----	-----
Urbaneja, Raquel	-----	-----	-----
Vallenilla, Luis	-----	-----	-----

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 3 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de ENERO.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	1	8	7,02%
Anchundia, Francisco	-----	-----	-----
Aparicio, Diólgenes	-----	-----	-----
Aranguren, José Francisco	2	6	22,22%
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	-----	-----	-----
Castro, Santa	1	4	3,70%
Fernández, Rafael	1	8	7,41%
Fernández, Natalia	4	24	26,67%
García, Erick	6	10	33,33%
Lobo, Laybeth	1	3	6,25%
González, María Y.	-----	-----	-----
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	2	12	11,76%
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	2	8	22,22%
Muñoz, José Miguel	1	4	7,41%
Piñero, Dámaso	-----	-----	-----
Quintero, Armando	4	11	40,74%
Rebolledo, Javier	1	9	7,89%
Rodríguez, Yeremi	2	18	28,57%
Reyes, Carlos	3	24	18,18%
Salas, José Javier	2	8	16,67%
Toledo, Laury	3	24	20,00%
Torres, Baldomero	-----	-----	-----
Urbaneja, Raquel	5	38	35,19%
Vallenilla, Luis	-----	-----	-----

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 3 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de **FEBRERO**.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	-----	-----	-----
Anchundia, Francisco	-----	-----	-----
Aparicio, Diólgenes	1	4	3,33%
Aranguren, José Francisco	1	3	8,33%
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	1	8	7,14%
Castro, Santa	-----	-----	-----
Fernández, Rafael	-----	-----	-----
Fernández, Natalia	-----	-----	-----
García, Erick	-----	-----	-----
Lobo, Laybeth	-----	-----	-----
González, María Y.	1	6	3,75%
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	1	8	5,88
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	1	4	8,33%
Muñoz, José Miguel	1	4	5,56%
Piñero, Dámaso	-----	-----	-----
Quintero, Armando	1	3	8,33%
Rebolledo, Javier	4	30	19,74%
Rodríguez, Yeremi	-----	-----	-----
Reyes, Carlos	-----	-----	-----
Salas, José Javier	-----	-----	-----
Toledo, Laury	-----	-----	-----
Torres, Baldomero	-----	-----	-----
Urbaneja, Raquel	1	8	5,56%
Vallenilla, Luis	2	10	8,33%

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 4 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.



U.E. Colegio Fe y Alegría "Andy Aparicio"

La Vega. Caracas.

Coordinación de Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada

Estimada Directora,

A continuación se presenta la información correspondiente a las inasistencias que tuvieron los profesores pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional, durante el mes de **MARZO**.

PROFESOR	Nº de Inasistencias (Días)	Nº de horas perdidas	Porcentaje de inasistencias (Horas)
Abello, Igle	3	24	15,79%
Anchundia, Francisco	-----	-----	-----
Aparicio, Diólgenes	-----	-----	-----
Aranguren, José Francisco	1	2	5,56%
Arévalo, Pedro	-----	-----	-----
Barroso, Gaby	-----	-----	-----
Berroterán, Rafael	-----	-----	-----
Castro, Santa	2	16	11,11%
Fernández, Rafael	2	7	4,86%
Fernández, Natalia	3	16	13,33%
García, Erick	1	1	2,50%
Lobo, Laybeth	1	3	4,69%
González, María Y.	-----	-----	-----
González, Sandra	-----	-----	-----
Itriago, Casandra	-----	-----	-----
López, Gabriela	-----	-----	-----
Méndez, Neudys	1	4	8,33%
Muñoz, José Miguel	1	4	8,33%
Piñero, Dámaso	-----	-----	-----
Quintero, Armando	2	6	16,67%
Rebolledo, Javier	1	9	5,92%
Rodríguez, Yeremi	-----	-----	-----
Reyes, Carlos	1	8	4,55%
Salas, José Javier	1	4	6,25%
Toledo, Laury	1	8	5,00%
Torres, Baldomero	-----	-----	-----
Urbaneja, Raquel	1	6	4,17%
Vallenilla, Luis	-----	-----	-----

Observación: El porcentaje de las inasistencias (horas) fue calculado con base en el número de horas a la semana que dicta el profesor multiplicado por 4 semanas, por lo cual es un número aproximado más no exacto.

Anexo N°13: Formato de experiencias didácticas exitosas

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 FORMATO DE EXPERIENCIAS DIDÁCTICAS EXITOSAS
 (PARA SER UTILIZADO POR PROFESORES Y MAESTROS)

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta un formato destinado a recopilar información referente a experiencias didácticas exitosas que usted ha desarrollado con los estudiantes en la/s cátedra/s que dicta. La dirección del plantel desea sistematizar aquellas iniciativas innovadoras y creativas que el cuerpo docente haya desarrollado en los respectivos cursos, conformando un valioso archivo que permitirá compartir experiencias entre colegas y demás miembros del colegio.

I-. Información general:

Profesor	Cátedra	Grado y Sección

II-. Información programática:

Objetivo instruccional	Contenido programático

III-. Estructura didáctica:

Estrategias didácticas (Solamente nombrarlo)	Recursos didácticos (Solamente nombrarlo)

V-. Evaluación integral:

Descripción de la actuación de los alumnos	Efectividad en el proceso de aprendizaje

Anexo n°14: Ficha de consulta individual para elaborar el manual de funciones.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta un formato en el cual usted debe indicar por escrito los aspectos relacionados con su desempeño profesional en el colegio. Recuerde que su contribución es de suma importancia para la elaboración del Manual de Funciones de la institución.

I-. INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO:

Cargo que desempeña	Cargos que dependen de usted	Cargos a los cuales usted le reporta

II-. FUNCIONES Y ACTIVIDADES:

Funciones Prioritarias	Funciones Secundarias	Actividades Generales

**III-.(*) MECANISMO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
(CONTINUACIÓN):**

Cuáles son las vías, canales o momentos utilizados para comunicarse con:		
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores y/o maestros: 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos y representantes:
<ul style="list-style-type: none"> • E.D.A.: 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros: 	

(*) : Para ser utilizado en caso de requerir mayor espacio para describir el cargo.

Anexo N°16: Manual de Funciones

**UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
EQUIPO DIRECTIVO AMPLIADO
COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA
FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”**

Redacción Final: Eduardo García

La Vega, julio 2004

PRESENTACIÓN

El presente documento pretende constituirse en la referencia organizacional y filosófica de las personas que forman parte de la Unidad Educativa colegio Fe y Alegría “Andy Aparicio”. Las ideas, principios, objetivos y acuerdos, expresados en el presente manual son producto de la reflexión individual y grupal realizada por los miembros que integran la comunidad educativa del plantel, esperando que las mismas se conviertan en faro orientador en la labor pedagógica cotidiana, precisando en detalle los principios orientadores del colegio así como las funciones individuales de cada cargo presente en el organigrama.

La realidad nos interpela diariamente en nuestras aulas al ver los sufrimientos, limitaciones y sueños de nuestros niños, niñas y adolescentes. No podemos estar de espaldas a las necesidades de nuestros hermanos, especialmente los más desfavorecidos y excluidos históricamente de los beneficios de mal entendida democracia occidental. Ellos tienen el derecho consagrado en la constitución y las leyes de recibir una educación de calidad y nos corresponde en nuestra institución convertir en hechos los principios de equidad y dignificación presentes en el ordenamiento jurídico venezolano desde finales del siglo XIX.

El equipo directivo fundamentó la metodología de trabajo para la elaboración del manual de funciones en el proyecto “La Escuela Necesaria” y en el Proyecto Educativo Zonal 2002-2005 de Fe y Alegría Zona Caracas, en los cuales se destaca el modelo de educación popular con los componentes pedagógico, de organización y gestión y pastoral comunitario. Las directrices legales presentes en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, constituyen el ordenamiento jurídico que respalda nuestro modelo organizacional.

El siguiente manual de funciones se ha realizado gracias al esfuerzo de muchas personas que constituyen la comunidad educativa del colegio o que de alguna manera están

vinculadas con la institución. La consulta y participación se realizó en todos los niveles de del plantel y es posible afirmar que el carácter eminentemente participativo y democrático de la metodología empleada favorece la internalización de los deberes profesionales en los corazones y mentes de los miembros de la comunidad. A todos ellos le damos las gracias por el esfuerzo y aporte brindado a nuestro *hogar común*.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La identidad institucional es un rasgo que necesariamente se adquiere a través de muchos años de trabajo, experiencias, interacciones y vivencias, en las cuales ejercen un rol determinantes las organizaciones “madres” o rectoras. En el caso de nuestra institución dichas organizaciones son Fe y Alegría y la Compañía de Jesús. La identidad de la U.E. Fe y Alegría Andy Aparicio está estrechamente vinculada con el ideario de ambas organizaciones. A continuación presentamos de manera resumida las características más resaltantes de dichos idearios:

Ideario e Identidad de Fe y Alegría

Fe y Alegría es un movimiento de educación popular que, nacido e impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

Fe y Alegría hace una opción por los sectores populares de la población. Junto a ellos desarrolla su acción educativa y de promoción social, dirigiendo a la sociedad su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

En Fe y Alegría la educación se asume como un proceso de formación integral en cuanto abarca a la persona en todas sus dimensiones, posibilidades y capacidades; en sus múltiples relaciones (consigo misma, con los demás, con la naturaleza y con Dios), en todas sus etapas de crecimiento y en sus necesidades básicas. Este proceso integral conduce a la comprensión de la persona y de su entorno, con sus conocimientos y valores culturales, para abrirse a la vida e insertarse en ella, en pro de la transformación de la sociedad en la cual vivimos.

Se defiende el derecho de recibir una educación de calidad, es decir, una educación que promueve eficientemente los aprendizajes básicos, aprendizajes que se traducen en

aprender a ser persona desde la vivencia de valores; a conocer y a aprender como una actitud permanente de búsqueda de la verdad; a hacer, asumiendo la tecnología y el trabajo como medios de transformación de los problemas; y a convivir con los semejantes poniendo de manifiesto los valores por los cuales optamos.

Ideario educativo de la Compañía de Jesús

La educación de la Compañía de Jesús es un instrumento apostólico al servicio de la Iglesia y la sociedad, llevado conjuntamente con laicos profesionalmente preparados, en comunidades educativas organizadas internamente con medios, métodos y estructuras; y externamente, a través de una red de escuelas y colegios con finalidades comunes, mediante una pedagogía activa en la que el centro del proceso es la persona del alumno, al cual hay que acompañar especialmente, pues será el sujeto de su propia formación a lo largo de su vida. Se persigue su excelencia humana no sólo intelectual sino su realización personal.

Para ello, pretende la formación integral, su preparación para la vida y compromiso activo con ella, lo cual implica el conocimiento y afirmación de la realidad del mundo; en otras palabras se inclina por desarrollar:

- La formación religiosa y en valores en diálogo con la ciencia y la cultura. Propone a Cristo como modelo, proporciona atención pastoral, celebra la Fe personal y comunitaria e invita a una participación activa en la Iglesia, dando testimonio de vida.
- Una formación sociopolítica y ética, expresión de una Fe que realiza la justicia; hombres y mujeres de servicio para los demás y con los demás, con una preocupación particular por los pobres.

En resumen, las características de la educación ofrecida por las instituciones pertenecientes a la Compañía de Jesús, son:

- Afirmación de la realidad del mundo.
- Ayuda a la formación total de cada persona dentro de la comunidad humana.
- Incluye una dimensión religiosa que impregna la educación entera.

- Es concebida como un instrumento apostólico.
- Promueve el dialogo entre la Fe y la cultura.

La Escuela Necesaria

El proyecto Escuela Necesaria nace en 1999 como respuesta a la insatisfacción con los resultados de los aprendizajes básicos de los alumnos, la problemática de distracción de los centros y la necesidad de tener un proyecto común para unificar esfuerzos en la consecución de una educación de calidad en Fe y Alegría Nacional.

La Escuela Necesaria es el proyecto educativo de Fe y Alegría; su objetivo general es “formar a los niños, niñas, jóvenes y adultos de los sectores más empobrecidos del país, en valores humano-cristianos y con el dominio de las competencias básicas fundamentales, en el marco de la misión de Fe y Alegría como movimiento de Educación Popular, desde la construcción y consolidación de los centros educativos comunitarios.

El proyecto recoge el *deber ser* de la educación en Fe y Alegría, en el marco de la Educación Popular, y propone caminos concretos para avanzar hacia ese *debe ser*, atendiendo a las dificultades y debilidades planteadas.

El modelo educativo de Fe y Alegría se estructura en componentes y ejes transversales. Con ellos definimos los distintos aspectos y aprendizajes que se deben promover en nuestros centros educativos comunitarios. Los componentes son cada uno de los grandes aspectos que abarca nuestra acción educativa, los cuales van integrados en la propia acción como cuerpo único. Los componentes del Modelo que queremos impulsar son:

- Lo pedagógico
- La Pastoral
- La organización y gestión educativa
- Lo comunitario

Los ejes transversales constituyen el conjunto de valores humano-cristianos y las competencias básicas fundamentales que los niños, jóvenes y adultos deben desarrollar en todos los niveles y modalidades que atendemos. Impregnan la actividad educativa en su conjunto, trascendiendo el estricto marco curricular. Los ejes del proyecto son:

- Lectura y escritura
- Pensamiento lógico matemático
- Trabajo, ciencia y tecnología
- Valores humano-cristianos

PERFIL INSTITUCIONAL

La adaptación de los lineamientos básicos brindados por Fe y Alegría y la Compañía de Jesús han permitido reflexionar en temas referentes a la *razón de ser, los sueños y los perfiles institucionales referenciales* que deben prevalecer para todos los integrantes que componen la Unidad Educativa. En estrecha relación a dichos lineamientos, los miembros de la Comunidad Educativa han esbozado los siguientes perfiles institucionales.

PERFIL DEL ALUMNO

El estudiante de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio debe vivir los valores elementales presentes en la misión y visión de la institución, desarrollando las siguientes actitudes:

- Vivencia de valores humano-cristianos en todas las dimensiones del Ser.
- Desarrollo de un liderazgo proactivo comprometido con las necesidades de su entorno.
- Consciente de sí mismo tanto de sus responsabilidades y como derechos.
- Autónomo, crítico y opuesto a todo tipo de violencia, que asume un compromiso de servicio y transformación social dirigido a mejorar su comunidad educativa.
- Capacitado y motivado para el trabajo como medio de superación humana.

- Dispuesto a trabajar en equipo como forma democrática y ciudadana de participación.
- Con inclinación hacia el área tecnológico-informática bajo una perspectiva de dignidad y respeto hacia el hombre.

PERFIL DEL DOCENTE

El docente de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio debe ser un profesional de la docencia con título universitario de TSU, Profesor o Licenciado, que viva los valores elementales presentes en la misión y visión de la institución, desarrollando las siguientes actitudes:

- Vivencia de valores humano-cristianos y apoyo a la Pastoral del plantel, así como a las organizaciones juveniles de esencia cristiana que hacen vida en el colegio y la comunidad.
- Desarrollo de un liderazgo proactivo comprometido con las necesidades de sus alumnos y de la comunidad educativa en general.
- Vocación de servicio-solidaridad lo cual lo lleva a sentirse parte de la familia de Fe y Alegría, a través de su participación en actividades académicas y extraacadémicas organizadas por la comunidad.
- Opción preferencial por los pobres y excluidos.
- Profesional preocupado por su formación y mejoramiento en estrecha relación con el bienestar de sus alumnos.
- Concibe al alumno como un ser en búsqueda de su identidad humana, asumiendo su misión de guía-orientador de sus alumnos.
- Creativo, innovador y en constante búsqueda por mejorar el servicio educativo que ofrece desde su rol docente.
- Profesional que infunde y estimula a través del ejemplo la noción de justicia y equidad social.

- Promotor de la participación activa de alumnos, representantes y demás miembros de la comunidad, como condición necesaria en el proceso de formación de la conciencia ciudadana y democrática.
- Dispuesto a trabajar en equipo como elemento básico en la formación democrática y ciudadana de los individuos.
- Orienta su acción pedagógica en concordancia con el área tecnológico-informática de la mención del diversificado.

PERFIL DEL DIRECTIVO

El directivo de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio debe ser un profesional de la docencia con título universitario de Profesor o Licenciado, que viva los valores elementales presentes en la misión y visión de la institución, desarrollando las siguientes actitudes:

- Vivencia de valores humano-cristianos en concordancia con el proyecto educativo de Fe y Alegría.
- Desarrollo de un liderazgo proactivo que dinamice la ejecución del ideario de Fe y Alegría en la comunidad educativa.
- Vocación de servicio-solidaridad lo cual lo lleva a sentirse parte de la familia de Fe y Alegría, a través de su participación en actividades académicas y extraacadémicas organizadas por los miembros de la comunidad.
- Opción preferencial por los pobres y excluidos.
- Profesional preocupado por su formación y mejoramiento en estrecha relación con el bienestar de la institución.
- Concibe al docente y a los demás integrantes de la estructura organizativa, como individuos en proceso de crecimiento profesional y personal, mostrándose ante ellos como un guía y orientador.
- Creativo, innovador y en constante búsqueda por mejorar el servicio educativo que ofrece desde su rol directivo.

- Profesional que infunde y estimula a través del ejemplo la noción de justicia y equidad social.
- Promotor de la participación activa de alumnos, representantes y demás miembros de la comunidad, como condición necesaria en el proceso de formación de la conciencia ciudadana y democrática.
- Disposición a trabajar en equipo como elemento básico en la formación democrática y ciudadana de los individuos.
- Orienta su acción directiva en concordancia con la condición tecnológico-informática de la mención del diversificado.
- Estimula procesos de autoevaluación en todas las instancias de la organización como requisito indispensable para el mejoramiento continuo del plantel.
- Favorece la toma de decisiones colectivas y delega funciones en búsqueda de una participación activa de los demás miembros de la institución.

PERFIL DEL REPRESENTANTE

El representante de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio debe vivir los valores elementales presentes en la misión y visión de la institución, desarrollando las siguientes actitudes:

- Vivencia de valores humano-cristianos en todas las dimensiones del Ser.
- Participativo en la vida de la comunidad educativa.
- Comprometido con la formación humana de sus representados en el hogar.
- Respetuoso de las normas internas y disposiciones legales que refuerzan la condición humana de niños, niñas y adolescentes.
- Respaldo a las actividades organizadas por la pastoral del colegio entendiendo a ésta como la columna vertebral de la propuesta educativa de la institución.
- Preocupado y ocupado de la calidad del servicio educativo ofrecido por el plantel.

PERFIL DEL PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO

El personal obrero y administrativo de la Unidad Educativa Fe y Alegría Andy Aparicio debe vivir los valores elementales presentes en la misión y visión de la institución, desarrollando las siguientes actitudes:

- Vivencia de valores humano-cristianos y apoyo a la Pastoral del plantel, así como a las organizaciones juveniles de esencia cristiana que hacen vida en el colegio y la comunidad.
- Vocación de servicio-solidaridad lo cual lo lleva a sentirse parte de la familia de Fe y Alegría, a través de su participación en actividades extraacadémicas organizadas por la comunidad.
- Profesional y trabajador que infunde y estimula a través del ejemplo los valores de trabajo, honestidad, constancia y solidaridad.
- Austero en la utilización de recursos de la comunidad como valor necesario para fortalecer la opción hacia los más necesitados y excluidos.
- Dispuesto a trabajar en equipo como elemento básico de ejemplo democrático y ciudadano hacia los demás miembros de la comunidad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de las instituciones debe responder necesariamente a los valores presenten en su Misión y Visión. El ideario constituye una guía de trabajo y la esencia que lo diferencia de otras instituciones. En el marco de dicha realidad, la U.E. Fe y Alegría “Andy Aparicio” ha diseñado el siguiente esquema de funcionamiento organizacional:

A-. Consejos: Promoviendo el trabajo en equipo a través de las decisiones colegiadas y cumpliendo con lo establecido en la LOE (1980) y su reglamento (1986), en el colegio existen los siguientes consejos:

- **Consejo de Sección:** Es el órgano colegiado del centro Educativo encargado de analizar los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de cada sección. Está integrado por el Subdirector o Subdirectora, los Coordinadores o Coordinadoras de etapa, el Jefe o la Jefa de Control de Estudios, por los profesores o profesoras guías, los docentes de cada sección y el orientador u orientadora.
- **Consejo de Docentes:** Es el órgano colegiado del Centro educativo, encargado de elaborar el Plan Anual del Proyecto Educativo y está integrado tanto por el equipo Directivo como por la totalidad del personal docente. Está compuesto por las Comisiones de **Organización y Gestión, Pedagógica y Pastoral.**
- **Consejo General:** Es el órgano competente para decidir todos los asuntos relacionados con la organización, administración, conducción y disciplina en el Centro educativo, además de estar encargado de aprobar el Plan Educativo Anual y evaluar el resultado del cumplimiento del mismo. Está integrado por la totalidad del personal docente, todos los miembros de la Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes y dos alumnos o alumnas que cursen el último grado.
- **Equipo Directivo:** Es el órgano colegiado del centro educativo encargado de la gestión ordinaria de funcionamiento, cuyo propósito es velar por la consecución de los objetivos del Ideario de Fe y Alegría y del Proyecto Educativo del Centro. **Está integrado por el/la directora/a, Coordinador/a de Pastoral y Subdirector/a. Es presidido por el Director.** Es el órgano consultor que asiste al Director en la toma de decisiones sobre asuntos y gestión general del colegio.
- **Equipo Directivo Ampliado (EDA):** Es el órgano del centro educativo integrado por el Director o la Directora, el subdirector o la subdirectora y los coordinadores o las coordinadoras, que tiene por objeto asegurar el adecuado desarrollo del Proyecto Educativo de Centro (PEC), dentro de los principios del trabajo en equipo y de la democracia participativa.

B-. Niveles jerárquicos: Aunque el modelo organizacional de la Unidad Educativa promueve la participación y el trabajo en equipo en el proceso de toma de decisiones colectivas, existe lógicamente una estructura jerárquica la cual esboza las directrices de mando. En la institución se puede diferenciar los siguientes niveles de mando ¹:

- Dirección
- Subdirección y Administración
- Coordinaciones académicas (I y II Etapa de “El Encanto”, I y II Etapa “Las Casitas” y III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional)
- Departamento de Control de Estudio.
- Orientación
- Cuerpo Docente (Docentes de aula y especialistas).
- Centro de Estudiantes.

C-. Líneas de Staff: A continuación se presentan las instancias organizativas que laboran en un mismo nivel, es decir, donde prevalecen relaciones no jerárquicas sino de equipo de trabajo.

I. Director/a- Pastoral.-Comunidad Educativa

II. Subdirector/a- Administrador/a.

III. Coordinaciones académicas.

IV. Cuerpo docente-Orientador/a- Especialistas.

D-. Comunicación: En la comunicación entre las distintas instancias organizativas del plantel, prevalece la tendencia de las reuniones para el abordaje de las problemáticas y la toma de decisiones. Existen en los respectivos consejos un/a secretario/a que se encarga de redactar el acta-resumen de la reunión. De igual manera en las relaciones jefes-

¹ El personal obrero recibe órdenes directamente de la Dirección y Subdirección de la U.E., no teniendo mando sobre los entes presentes en el organigrama.

subordinados, se realizan reuniones y posteriormente se redactan las actas (elaboradas por los jefes) que reflejan el contenido de los temas abordados.

METODOLOGÍA

Toda propuesta de planificación institucional debe tener como fundamento básico la percepción de la situación existente en la organización (en nuestro caso el plantel) y evidentemente una idea clara de futuro con las metas, sueños y esperanzas de los miembros integrantes de la comunidad. Dicha idea resulta obvia y difícilmente discutible; lo realmente complejo es construir colectivamente la idea de *¿quiénes somos y a dónde vamos?*. Para ello fue preciso realizar una recopilación de los documentos existentes en el plantel relacionados con el funcionamiento organizativo de la institución y con las funciones específicas de cada cargo. Una vez adaptada la información al contexto educativo del plantel, se le entregó a cada miembro un formato de especificación del cargo en el cual debía aportar información sobre las funciones que desempeña. Posteriormente el equipo directivo procedió a analizar los aportes de los docentes y personal obrero y administrativo, para elaborar el presente Manual de Funciones. En las siguientes páginas se presentan en formato individual, las funciones que deben desempeñar cada uno de los cargos e instancias existentes en el plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR/A
ASESOR INMEDIATO	EQUIPO DIRECTIVO, OFICINA DE COLEGIO, COMPAÑÍA DE JESÚS
NOMBRAMIENTO	OFICINA DE COLEGIO Y DIRECCIÓN ZONAL DE FE Y ALEGRÍA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>El Director/a es un licenciado en educación que lidera, impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo en la institución educativa. Debe asegurarse de que el proceso de búsqueda de la excelencia sea al mismo tiempo un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los caminos propuestos.</p> <p>El Director/a será el encargado del mantenimiento y mejoramiento de la institución escolar. Debe pensar en las necesidades de los beneficiarios, es decir, que todo el personal, no obstante su puesto en el colegio, se sienta orgulloso y satisfecho de su trabajo y función en la institución.</p>	Asumir su tarea de líder animador de la misión apostólica encomendada por la Compañía de Jesús.
	Crecer como líder educativo, coherente entre sus opciones de vida y misión encomendada y comprometida con el Magis Ignaciano.
	Garantizar la unidad, coordinación, actualización y calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje del colegio dentro del marco de la pedagogía ignaciana y bajo las orientaciones de la Compañía de Jesús.
	Representar al colegio ante las autoridades, los diferentes organismos educativos y la sociedad en general.
	Dirigir al colegio corresponsablemente con el Equipo Directivo.
	Ser el garante del mantenimiento de la institución por medio del establecimiento de reglas claras asegurando que ellas se cumplan.
	Dirigir las reuniones de carácter general del colegio propias de su función.
	Animar el Proyecto educativo.
	Diseñar el organigrama y garantizar el adecuado uso de los canales de comunicación.
	Contratar o prescindir del cargo al personal docente, administrativo y obrero en caso necesario, con el consentimiento del Equipo Directivo y con el asesoramiento necesario.
	Promover en el marco de la pedagogía ignaciana oportunidades para la formación humana profesional y espiritual de los docentes.
	Planificar la agenda de la reunión del Equipo Directivo y los Consejos Generales y extraordinarios de docentes.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es la primera autoridad y supervisor nato de la Unidad Educativa. Constituye la representación de Fe y Alegría en el Centro y ante los distintos organismos públicos y privados que entran dentro de su competencia: Nivel Central, Zona Educativa, Distrito y Oficina central de Fe y Alegría. El Director o Directora velará para que las actividades del Centro Educativo estén orientadas a lograr los objetivos del Ideario de Fe y Alegría, La Escuela Necesaria, la Oficina de Colegio, el Magis Ignaciano y el Proyecto Educativo, la AVEC y el MECD, sin perjuicio de lo establecido en el ordenamiento jurídico.</p>	<p>Coordinar el proceso de admisión de los alumnos nuevos de todos los niveles del colegio, bajo el asesoramiento de la comisión de admisiones, coordinadores de nivel y Departamento de Psicopedagogía.</p>
	<p>Promover la integración y participación de las familias en el colegio, apoyando y asesorando sus acciones.</p>
	<p>Controlar y supervisar la administración del colegio, participando y resolviendo las cuestiones que se planteen, con el apoyo del Administrador/a.</p>
	<p>Responsabilizarse por coordinar y supervisar la realización de mejoras en la planta física y la compra de recursos y/o material didáctico necesario.</p>
	<p>Velar por el mantenimiento en general del colegio y atender las necesidades ajustándolas a los límites establecidos.</p>
	<p>Estar al tanto de todas las propuestas económicas y de carácter administrativo de la institución.</p>
	<p>Interesarse por la situación personal y económica de los docentes, apoyándolos y gestionando sus inquietudes y planteamientos ante el P. Provincial.</p>
	<p>Definir y acordar conjuntamente con los directores, directoras o coordinadores pedagógicos de las escuelas “P. Luis María Olaso” de “La Pradera”, y los núcleos de “El Encanto” y “Las Casitas” las líneas prioritarias de acción común en el área pedagógica.</p>
<p>Ser el responsable del resguardo y utilización de las llaves de la institución.</p>	
<p>Convocar a reunión y animar al equipo de coordinadores en formación, siguiendo los lineamientos emanados de la Oficina de Colegios de la Provincia.</p>	

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
DIRECTOR/A	Proponer los nombramientos de Coordinadores de Nivel y de área, docentes guías y docentes por horas, para su aprobación.
	Consultar, discutir y ejecutar conjuntamente con el/la Subdirector/a las decisiones pertinentes del cargo, buscando favorecer la participación y el trabajo en equipo en el proceso de toma de decisiones.
	Firmar los contratos de trabajo de todo el personal del Centro y garantizar su adecuación al ideario de Fe y Alegría.
	Velar por la articulación coherente de todos los niveles y departamentos dentro de la visión cristiana de interpretación de la realidad.
	Velar por la asistencia y puntualidad de todo el personal que labora en la institución, así como por la disciplina y la buena marcha del colegio.
	Instruir expedientes y establecer correctivos a los miembros personal que labora en la institución que así lo necesiten de acuerdo a la Ley.
	Supervisar y evaluar el proyecto curricular en todos sus niveles, conjuntamente con la comisión de evaluación, los coordinadores de nivel y de departamento.
	Convocar y dirigir los Consejos Generales, Consejos Docentes y Consejos de sección.
	Convocar y dirigir las reuniones del Equipo Directivo.
	Fijar y dirigir los actos académicos.
	Tomar las decisiones junto con el Equipo Directivo en el nombramiento de los cargos.
	Convocar y presidir previa agenda las reuniones de consejo de coordinadores para los lineamientos y decisiones de carácter administrativo-técnico-docente y las del Consejo Pedagógico para el desarrollo del Proyecto Educativo y la búsqueda de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
	Desarrollar conjuntamente con la comisión de evaluación programas permanentes de evaluación institucional y de desempeño docente.
	Tomar las decisiones junto con el Equipo Directivo de la admisión de alumnos y profesores, así como el despido de cualquier miembro del personal obrero, administrativo o docente.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
(DIRECTOR/A)	Animar el perfeccionamiento, capacitación y actualización profesional del personal docente, así como también insistirles en su crecimiento espiritual a través de talleres, encuentros, convivencias y/o retiros.
	Promover la pastoral y sus actividades, animando el trabajo y la labor social en conjunto con los coordinadores, profesores y alumnos.
	Promover las actividades complementarias de su competencia con la colaboración de otros miembros del Equipo Directivo, de los docentes, la Organización Estudiantil y la Sociedad de Padres y Representantes, para estrechar los vínculos entre la familia, la escuela y la comunidad.
	Aprobar con los otros miembros del Equipo Directivo, los libros de texto y material didáctico adecuado, con sujeción al presupuesto, a propuesta de las Coordinaciones de Nivel o Coordinaciones de área.
	Mantener comunicación periódica con los coordinadores pedagógicos para asesorar, informar y proponer estrategias y acciones relativas al proceso de enseñanza y aprendizaje.
	Interesarse por los planteamientos de los docentes, de su realidad personal, social y económica.
	Colaborar con el control y supervisión de la administración del colegio.
	Autorizar con su firma y el sello del colegio los certificados y demás documentos que expide el plantel.
	Velar para que la política económica y administrativa del Centro Educativo se rija por un presupuesto ajustado a las disponibilidades reales y de acuerdo a los lineamientos zonales de Fe y Alegría y la AVEC.
	Responsabilizarse del proceso a seguir para la entrega de certificados de Básica y del Título de Bachiller.
	Representar al colegio ante el MECD y responsabilizarse por todos los recaudos administrativos legales exigidos por este organismo.
	Dirigir las reuniones de carácter general del colegio propias de su función.
	Velar por el cumplimiento del manual de funciones y del reglamento interno del colegio.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
(DIRECTOR/A)	Impulsar proyectos de innovación pedagógica y de la aplicación e interiorización de la pedagogía ignaciana.
	Atender a los planteamientos de los coordinadores o docentes acerca de la marcha del colegio.
	Mantener contacto y comunicación con la Oficina de Colegios de la Provincia a fin de establecer un puente de integración de acciones entre los colegios de la Compañía de Jesús.
	Formular diagnósticos reales de la institución, que incluyan todos los elementos de los procesos enseñanza y aprendizaje en el aspecto administrativo, comunitario y pastoral.
	Requerir del personal docente todas aquellas credenciales necesarias para el ejercicio de su profesión.
	Establecer alianzas con instituciones externas en la búsqueda de recursos materiales, económicos y humanos que repercutan en un mejoramiento de la gestión escolar del colegio.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	SUBDIRECTOR/A
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR/A
NOMBRAMIENTO	DIRECTOR, OFICINA DE COLEGIO, DIRECCIÓN ZONAL DE FE Y ALEGRÍA

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el miembro del personal directivo que colabora de forma inmediata con la Dirección, compartiendo sus responsabilidades, especialmente en la orientación de las actividades del centro Educativo hacia los objetivos del Ideario de Fe y Alegría y del Proyecto Educativo. Asume las delegaciones permanentes que le asigne el Equipo Directivo y las temporales que le asigne el/la Director/a.</p> <p>En caso de ausencia temporal del Director o la Directora, el Subdirector o la Subdirectora lo o la suplirá en sus funciones.</p>	Asumir la tarea coordinadora y de líder educativo como una misión apostólica de la Compañía de Jesús e Ideario de Fe y Alegría animando a su espiritualidad dentro del contexto educativo del centro.
	Cumplir, hacer cumplir y responsabilizarse solidariamente en el ejercicio de aquellas funciones y atribuciones, compartidas o delegadas por el Director o la Directora en lo concerniente a la Organización y Dirección Pedagógica de la institución, la sistematización de la planificación anual y en la gestión y supervisión del centro, utilizando mecanismos de acompañamiento docente con las respectivas coordinaciones.
	Colaborar en la conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje tomando como norte la misión del colegio y los objetivos formulados en el Proyecto Educativo.
	Participar en la determinación de los acuerdos sobre distribución de las tareas específicas y procedimientos de trabajo que permitan al personal directivo cumplir su función en forma eficiente, coordinada y sistemática.
	Orientar y supervisar el cumplimiento de las responsabilidades por parte de las coordinaciones, y demás integrantes del personal obrero, administrativo y docente del Centro Educativo.
	Recabar, revisar y evaluar los planes realizados por las coordinaciones a su cargo.
	Fomentar y facilitar a través de las coordinaciones, la participación libre y responsable de todos los integrantes del Centro Educativo, a los fines de que todas sus actividades converjan hacia los fines del movimiento popular Fe y Alegría y de la educación integral.
	Acompañar y orientar al Centro de Estudiantes en su compromiso ante el estudiantado y la comunidad educativa en general.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
SUBDIRECTOR/A	Favorecer el intercambio permanente y libre de información entre los integrantes del Centro Educativo sobre todas las actividades del mismo.
	Cumplir y hacer cumplir las responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su Reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.
	Convocar y presidir junto al Director/a las reuniones y consejos docentes.
	Intervenir en la elaboración del informe anual de trabajo en el plantel, en la elaboración del informe anual de actuación del personal docente, administrativo y subalterno.
	Conducir el proceso de organización, administración y acompañamiento de la Institución (organización del archivo del plantel, en la organización del trabajo del aula)
	Vigilar y promover la conservación de la planta física, del mobiliario y del material didáctico.
	Dirigir las actividades del Consejo de Docentes y en otras que requieran la participación del personal directivo.
	Presidir cuando sea necesario las reuniones de Consejo Pedagógico o de coordinadores bajo los lineamientos o decisiones dadas por el Director.
	Programar y presidir si es necesario las reuniones de padres y representantes.
	Tomar las decisiones junto con el Director sobre la admisión o despido de profesores y demás personal, así como la suspensión de alumnos por causas disciplinarias, previa consulta y discusión con los coordinadores pedagógicos de las respectivas etapas.
	Velar por la articulación coherente de todos los niveles y departamentos manteniendo contacto con los diferentes coordinadores o equipos docentes.
	Ser miembro de la comisión de evaluación y desarrollar en conjunto con el Departamento de Control de Estudios, programas permanentes de evaluación institucional y del desempeño docente.
	Vigilar la sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, de conformidad a lo establecido en el Reglamento Interno de la institución, adaptándolo a las disposiciones legales y a las necesidades de los miembros.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
SUBDIRECTOR/A	Informarse y comunicar al Director y demás miembros del cuerpo docente, sobre talleres, encuentros o cursos de actualización, capacitación y crecimiento espiritual.
	Conocer de la administración e inversión del presupuesto y demás fondos de la institución.
	Informar y conocer del comportamiento de cada alumno por medio de los respectivos coordinadores de etapa, para coordinar con el docente guía y departamento de orientación aquellas estrategias que contribuyan a la superación de dificultades de aprendizaje, problemas de comportamiento, disfunciones y trastornos de la personalidad.
	Mantener y fortalecer las alianzas institucionales que beneficien la labor educativa desempeñada en la institución.
	Dar cumplimiento a otras disposiciones señaladas en la Ley Orgánica de Educación, en su Reglamento General y en las disposiciones emanadas de la Dirección General de Fe y Alegría.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR/A-ASISTENTE ADMINISTRATIVO
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR/A Y SUBDIRECTOR/A
NOMBRAMIENTO	DIRECTOR/A

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
Es el miembro de la Unidad Educativa responsable de la gestión económica y financiera, especialmente en lo concerniente a la planificación y seguimiento del presupuesto.	Administrar y hacer seguimiento del Presupuesto elaborado por el Equipo Directivo.
	Procurar el bien común y la justicia al facilitar las condiciones materiales y administrativas financieras que posibiliten la concreción del Plan.
	Tener al día la contabilidad de acuerdo a la normativa vigente.
	Elaborar la nómina de pago del personal docente, administrativo y obrero de la institución.
	Ser responsable de la correcta facturación de las necesidades y de la liquidación de salarios del personal.
	Elaborar cheques y mantener actualizada la respectiva carpeta.
	Elaborar los recibos de pago.
	Elaborar los contratos laborales de la institución.
	Elaborar formularios varios (solicitud de prestaciones sociales, formatos de SSO, entre otros)
	Recopilar y almacenar los datos de las nóminas de los docentes y llevar el control en su actualización.
	Actualizar la nómina de suplencias NP-4.
	Redactar y transcribir documentos varios (cartas, circulares, planillas de anticipo, contratos, etc).
	Llevar documentos a la Oficina Central y/o AVEC.
	Organizar y llevar el seguimiento de todo lo relacionado con la LPH (cálculo, pago en el banco, reclamos, etc).
	Actualizar los libros contables: Banco, diario, mayor, inventario.
Controlar y administrar la caja chica de la institución.	

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
ADMINISTRADOR/A-ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Solicitar los Estados de Cuenta o Cortes de cuentas en las entidades bancarias.
	Llevar el control de mensualidades, donaciones y de inventario de materiales, manual y tecnológicamente.
	Realizar los cálculos sobre las prestaciones sociales de todo el personal que labora en el Centro y posteriormente entregar el diskette y cheque del Fideicomiso a la Oficina de Caracas en los tiempos previamente estipulados.
	Llevar en carpetas separadas las facturas originales de: Activos fijos, L.P.H., S.S.O., Seguro Adriática, teléfono, Prestaciones sociales, Aguinaldos, Luz, Agua, Fondo Común.
	Registrar y hacer seguimiento a toda la parte contable de la Comunidad Educativa.
	Consignar los diversos recaudos ante la oficina de SSO y buscar las respectivas tarjetas para luego entregarlas entre el personal de la institución.
	Revisar y chequear con el Director los recaudos de la AVEC, en especial la Planilla C-4 y la estadística anual.
	Informar al menos mensualmente al Equipo Directivo la situación del colegio, facilitando el proceso de seguimiento del mismo.
	Mantener informado al personal sobre los movimientos económicos, las circulares de la AVEC y Oficina de Fe y Alegría y publicar la información en cartelera.
	Hacer seguimiento y actualizar mensualmente el plan de compras y gastos previstos de acuerdo a los ingresos reales.
	Proponer al Equipo Directivo medidas adecuadas para resolver situaciones de emergencia así como también asesorarlo en los estudios de proyectos o inversiones de fondos.
	Coordinar los servicios de limpieza y mantenimiento del colegio, dirigiendo, organizando, supervisando y evaluando dichas actividades, llevando un estricto control de los materiales de la institución.

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES-OBJETIVOS-ACTIVIDADES
ADMINISTRADOR/A-ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Supervisar y evaluar los servicios concesionados a terceros.
	Pedir cotizaciones de los elementos o materiales a comprar y hacer adquisiciones necesarias para el aprovechamiento oportuno de los diversos servicios del colegio, con la debida autorización del Equipo Directivo cuando se trate de montos de importancia.
	Elaborar en término y cancelar los insumos por electricidad, gas, teléfono, agua, impuestos y demás advirtiéndole si alguno se apartara llamativamente de lo normal.
	Informar al Equipo Directivo cualquier actividad administrativa que pueda interesar a alguna instancia de la Comunidad Educativa.
	Atender los requerimientos extraordinarios presentados por la Dirección y Subdirección.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	CONTROL DE ESTUDIO (JEFE Y SECRETARIA)
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR/A
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>El Jefe de Control de Estudio y su respectiva secretaria/o son los responsables de recopilar y almacenar los datos exactos de los resultados académicos de los estudiantes, así como también de todo lo relacionado con la documentación del personal docente y la elaboración de las planillas o requisitos técnicos administrativos exigidos por el MECD, AVEC y la Dirección General de Fe y Alegría. Por las características de las funciones del Jefe de Control de Estudio, es necesario que mantenga una comunicación efectiva con todo el personal de la institución, a fin de facilitar la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad en el logro de los objetivos institucionales. Constituye un órgano asesor de la Dirección del plantel.</p>	Elaborar el cronograma anual de las actividades ordinarias a realizar.
	Planificar conjuntamente con la Dirección el proceso de inscripción académica del estudiantado.
	Procesar la inscripción de los estudiantes.
	Dirigir el proceso de elaboración de matrícula y sus respectivas modificaciones.
	Procesar y tramitar ante los organismos respectivos transferencias, equivalencias y los cambios de datos de identificación de los alumnos.
	Llevar el control de asistencia de las secciones.
	Distribuir a los Docentes-Guías los boletines de los alumnos.
	Elaborar certificaciones y constancias de calificaciones.
	Elaborar los calendarios de pruebas de lapso, así como de materias pendientes.
	Revisar y enviar a la dirección del plantel, las planillas de Resumen Final de Rendimiento Estudiantil donde se registran las formas de evaluación (final, revisión, equivalencias) para remitirlas a la Zona Educativa.
	Procesar y analizar estadísticamente los resultados de las evaluaciones obtenidas por los alumnos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
JEFE Y SECRETARIA/O DE CONTROL DE ESTUDIO	Elaborar y publicar el calendario de los Consejos de Curso.
	Coordinar la preparación de la documentación necesaria para el otorgamiento de los Títulos.
	Atender los requerimientos o solicitudes de documentación de alumnos, exalumnos, padres y representantes, y docentes con la debida diligencia.
	Organizar y llevar el seguimiento de la labor social que deben cumplir los estudiantes pertenecientes al Segundo Año del Ciclo Diversificado.
	Evaluar continuamente el rendimiento estudiantil de cada sección, a los efectos de realizar la planificación de estrategias dirigidas a lograr el nivel óptimo esperado, dando información y solución para aplicar correctivos en conjunto con la Coordinación de la Tercera Etapa.
	Fomentar la interrelación con entes externos en miras de constituir alianzas interinstitucionales que favorezcan el mejor funcionamiento del plantel.
	Recolectar profundos de graduación de los alumnos de 9no. grado y 2do. Año de C.D.
	Revisar los planes de evaluación con los delegados, para designar las fechas de las evaluaciones.
	Revisar, y reproducir pruebas de lapso, así como exámenes de materia pendiente, revisión y remedial.
	Analizar las estadísticas de rendimiento estudiantil por lapso.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARÍA GENERAL
ASESOR INMEDIATO	JEFE DE CONTROL DE ESTUDIO
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO-JEFE DE CONTROL DE ESTUDIO

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES-OBJETIVOS-ACTIVIDADES
El/la Secretario/a General es el miembro de la Unidad Educativa que se encarga de organizar, actualizar y hacer seguimiento de la documentación solicitada por los entes educativos externos al plantel (MECD, Distrito Escolar, Zona Educativa, AVEC, CERPE, etc.).	Elaborar de acuerdo a la normativa vigente todos los recaudos exigidos por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes y enviarlos puntualmente.
	Mantener informado al Equipo Directivo sobre los decretos, resoluciones, circulares u otros, relativos al funcionamiento del plantel, enviados por el Distrito Escolar, la Zona Educativa o el MECD.
	Recoger y almacenar la información de la matrícula inicial y final de los alumnos.
	Controlar el pago de la matrícula realizada por los representantes.
	Verificar al iniciar y finalizar el año escolar que las carpetas de seguimiento personal de los docentes contengan la documentación completa y actualizada.
	Entregar constancias de estudios, buena conducta y certificaciones de notas.
	Realizar y distribuir el carnet estudiantil.
	Organizar y tramitar las solicitudes de pasantías que realizan los estudiantes del Segundo Año del Ciclo Diversificado.
	Transcribir memos, actas y convocatorias de acuerdo a las indicaciones dadas por los distintos departamentos de la institución.
	Atender los requerimientos no previstos de acuerdo a los lineamientos de las coordinaciones y la dirección del plantel.
	Organizar la venta a los estudiantes de las insignias del plantel.
	Atender los requerimientos de fotocopiado y librería demandados por los estudiantes del plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARÍA DE DIRECCIÓN
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
El/la secretario/a de Dirección es el miembro de la Unidad Educativa encargado/a de asistir la labor docente y administrativa de los miembros que componen el Equipo Directivo. La naturaleza de sus funciones son eminentemente administrativas, aunque debe estar dispuesto/a a atender cualquier eventualidad planteada por el cuerpo directivo.	Asistir a la Dirección y Subdirección.
	Redactar documentos emitidos por la Dirección y las Coordinaciones de Educación Inicial y I y II Etapa de Educación Básica.
	Archivar documentos de la Dirección y Subdirección.
	Llevar la agenda del Equipo Directivo Ampliado.
	Organizar y mantener las carpetas del personal obrero y administrativo.
	Atender el teléfono de la institución y remitir los mensajes respectivos a todos los miembros de la comunidad.
	Procesar el envío de fax de acuerdo a los requerimientos del Equipo Directivo.
	Actualizar diariamente el formato de asistencia del personal docente, obrero y administrativo.
	Realizar circulares y convocatorias a Padres y Representantes del plantel.
	Realizar constancias de trabajo a los miembros del personal del plantel.
	Realizar constancias a los docentes para justificar su inasistencia en otras instituciones cuando la planificación de Consejos y reuniones de docentes así lo requiera.
	Atender los requerimientos extraordinarios emanados de la Dirección y Subdirección.
	Cobrar la rifa de Fe y Alegría
Asistir al Distrito y a Fe y Alegría cuando se requiera.	
Cooperar en el proceso de inscripciones.	

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA EDUCACIÓN INICIAL Y I Y II ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR
NOMBRAMIENTO	RECTOR-DIRECTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
Es el miembro del Centro Educativo encargado de mejorar la calidad educativa de los docentes y alumnos pertenecientes a la Educación Inicial y I y II Etapa de Educación Básica, teniendo presente el Ideario de Fe y Alegría, la Pedagogía Ignaciana y Proyecto educativo del Centro.	Desarrollarse como líder y animador educativo, capaz de ejercer la autoridad y tomar decisiones, en comunión con los docentes de etapa, nivel o grado y en plena comunicación con el Equipo Directivo.
	Asistir puntualmente al plantel por lo menos 15 minutos antes de iniciarse las actividades de entrada.
	Permanecer en el patio para la formación y entrada de cada grado y profesor.
	Elaborar conjuntamente con la Dirección el cronograma de lapso.
	Participar en la elaboración del Proyecto Educativo de Centro y Elaborar el Plan Anual de de la coordinación.
	Elaborar un plan de acción pedagógica basado en el diagnóstico de la realidad del centro.
	Asistir a reuniones de Fe y Alegría.
	Asistir a reuniones del Equipo Directivo Ampliado.
	Animar el trabajo en equipo en todas las actividades pedagógicas con la finalidad de lograr una educación integral.
	Asesorar a los educadores para lograr un armónico desempeño profesional informando y alentando a participar en cursos, jornadas y actividades de actualización y mejoramiento, en especial aquellas relacionadas con la formación del docente ignaciano.
	Promover círculos de estudio.
Promover espacios para socializar experiencias de aula.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA EDUCACIÓN INICIAL Y I Y II ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA	Guiar el proceso de acompañamiento pedagógico a docentes y especialistas (computación, música, biblioteca, psicopedagogía).
	Crear los espacios para círculos de estudio.
	Atender a representantes citados.
	Garantizar el cumplimiento de horas de clases.
	Entregar por lapsos, 5 días antes de finalizado, los resultados del rendimiento estudiantil en barras.
	Revisar las pruebas de lapso.
	Garantizar la disciplina en todos los niveles de la I y II Etapan de Educación Básica.
	Planificar consejos de docentes y validar las notas presentadas.
	Realizar un cronograma de acompañamiento en el aula al docente, así como la visita de acompañamiento. Elaborar un informe donde se destaquen las fortalezas, debilidades, orientaciones pertinentes y acuerdos establecidos.
	Conocer la planificación de cada una de las secciones y verificar su diseño desde el paradigma pedagógico ignaciano y la “Escuela Necesaria”.
	Verificar que cada docente cumpla los deberes encomendados especialmente en cuanto a asistencia, guardias en los recesos y todas las obligaciones expresamente señaladas en el instrumento de evaluación de desempeño.
	Colaborar en todas las actividades que contribuyan a fortalecer el desarrollo de aprendizaje de los educandos.
	Coordinar con el equipo de Pastoral las actividades de formación religiosa e integral así como las actividades de servicio comunitario.
	Velar por el cuidado y buen uso del material didáctico y la bibliografía.
	Tener una estrecha comunicación con la dirección del colegio.
Elaborar conjuntamente con el equipo directivo, el plan de formación docente.	
Orientar y supervisar el cumplimiento de las responsabilidades por parte del personal docente.	
Revisar la planificación de los docentes.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA EDUCACIÓN INICIAL Y I Y II ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA	Asesorar al docente en los lineamientos pedagógicos emitidos por Fe y Alegría y la Oficina del Colegio.
	Algunas otras especificadas en “Una visión desde Fe y Alegría”.
	Asesorar a los docentes en la elaboración de los planes de lapso de las asignaturas.
	Realizar la evaluación de desempeño del docente.
	Conocer el presupuesto asignado y elaborar el plan de necesidades ajustándose a los límites establecidos.
	Detectar las necesidades existentes en relación a la planta física y demás recursos, e informarlas periódicamente y por escrito al Equipo Directivo.
	Fomentar la interrelación con entes externos en miras de constituir alianzas interinstitucionales que favorezcan el mejor funcionamiento del plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA Y III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA DIVERSIFICADA
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR
NOMBRAMIENTO	DIRECTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
Es el miembro del Centro Educativo encargado/a de mejorar la calidad educativa de los docentes y alumnos pertenecientes a la III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada, teniendo presente el Ideario de Fe y Alegría, la Pedagogía Ignaciana y Proyecto educativo del Centro.	Desarrollarse como líder y animador educativo, capaz de ejercer la autoridad y tomar decisiones, en comunión con los docentes de etapa, nivel o grado y en plena comunicación con el Equipo Directivo.
	Asistir puntualmente al plantel por lo menos 15 minutos antes de iniciarse las actividades de entrada.
	Permanecer en el patio para la formación y entrada de cada grado y profesor.
	Elaborar conjuntamente con la Dirección el cronograma de lapso.
	Elaborar el Plan anual de coordinación.
	Asistir a reuniones de Fe y Alegría.
	Asistir a reuniones del Equipo Directivo Ampliado.
	Organizar los Consejos de Sección conjuntamente con el Departamento de Control de Estudios.
	Crear los espacios para los círculos de estudios.
	Mantener como mínimo un día a la semana para reunirse con su equipo (Orientador, Control de Estudio, Pastoral).
	Atender a representantes citados (martes y jueves).
	Garantizar el cumplimiento de horas de clases.
	Realizar la distribución de las cátedras.
	Llevar por lapso la realización de materia vista y control de objetivos procesados.
Garantizar la disciplina en todos los niveles de la III Etapa de Educación Básica Media Diversificada y Profesional.	
Planificar los Consejos de Docentes y validar las notas presentadas por los docentes.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA DIVERSIFICADA Y PROFESIONAL</p>	<p>Asistir la labor de los profesores guías según el plan de guiatura y atendiendo a las sugerencias del departamento de psicopedagogía y orientación.</p>
	<p>Asesorar a los educadores para lograr un armónico desempeño profesional informando y alentando a participar en cursos, jornadas y actividades de actualización y mejoramiento, en especial aquellas relacionadas con la formación del docente ignaciano.</p>
	<p>Realizar un cronograma de acompañamiento en el aula al docente, planificando para ello la visita de acompañamiento. Elaborar un informe donde se destaquen las fortalezas, debilidades, orientaciones pertinentes y acuerdos establecidos.</p>
	<p>Conocer la planificación de cada una de las asignaturas y verificar su diseño desde el paradigma pedagógico ignaciano y la Escuela Necesaria</p>
	<p>Realizar entrevistas con el personal docente, representantes y alumnos, cuando lo amerite, a fin de establecer correctivos ante cualquier situación que presente. Para ello se abrirá al comienzo del año escolar, tres libros, uno para el acompañamiento del docente, otro para el alumno y uno para el representante.</p>
	<p>Hacer un resumen de casos del año anterior.</p>
	<p>Verificar que cada docente cumpla los deberes encomendados especialmente en cuanto a asistencia, guardias en los recesos y todas las obligaciones expresamente señaladas en el instrumento de evaluación de desempeño.</p>
	<p>Colaborar en todas las actividades que contribuyan a fortalecer el desarrollo del aprendizaje de los educandos.</p>
	<p>Llevar los registros estadísticos de las inasistencias de los estudiantes así como de las observaciones sobre su comportamiento realizadas en los diarios de clase.</p>
	<p>Informarse y conocer del comportamiento de cada alumno para coordinar con el docente guía y el departamento de psicopedagogía aquellas estrategias que contribuyan a la superación de dificultades de aprendizaje, problemas de comportamiento, disfunciones y trastornos de la personalidad.</p>
	<p>Aplicar en comunicación con el profesor guía, las sanciones que se deriven del comportamiento impropio de los alumnos y que afecten seriamente la convivencia del colectivo.</p>
	<p>Coordinar con el equipo de Pastoral las actividades de formación religiosa e integral así como las actividades de servicio comunitario.</p>
	<p>Velar por el cuidado y buen uso del material didáctico y la bibliografía utilizada por el docente.</p>

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR/A PEDAGÓGICO DE LA Y III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA DIVERSIFICADA	Elaborar conjuntamente con el equipo directivo, el plan de formación docente.
	Mantener estrecha comunicación e información con la dirección del colegio (Director-Subdirector).
	Revisar las planificaciones de los docentes.
	Asesorar al docente en los lineamientos pedagógicos emitidos por Fe y Alegría y Oficina de Colegio (CERPE).
	Mantener una comunicación “ Bien Estrecha ” con el Departamento de Control de Estudio y con el Departamento de Orientación y Pastoral.
	Conocer el presupuesto asignado y elaborar el plan de necesidades ajustándose a los límites establecidos.
	Detectar las necesidades existentes en relación a la planta física y demás recursos, e informarlas periódicamente y por escrito al Equipo Directivo.
	Reunirse mensualmente con docentes de la etapa dependiendo de la situación. Fomentar la interrelación con entes externos en miras de constituir alianzas interinstitucionales que favorezcan el mejor funcionamiento del plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR/A DE PASTORAL
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR/A
NOMBRAMIENTO	DIRECTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el miembro del Centro Educativo que está comprometido con el proceso de educación en la fe y en el conocimiento y vivencias de la Espiritualidad Ignaciana y en el Ideario de Fe y Alegría. Su trabajo es desempeñado en estrecha relación con los profesores de educación de la Fe de cada nivel. Debe velar por la organización y evaluación de las actividades de pastoral, así como también de la planificación, desarrollo y evaluación de manera progresiva de los programas de Educación de la fe, tomando en cuenta el nivel de los alumnos, de forma tal que, al salir del Colegio hayan adquirido un conocimiento básico y una vivencia interior.</p>	Comprometerse en el proceso de educación en la fe y en el conocimiento y vivencia de la espiritualidad ignaciana para toda la comunidad educativa.
	Asumir su tarea coordinadora como una misión apostólica de la Compañía de Jesús e Ideario de Fe y Alegría, animando su espiritualidad dentro del contexto del Proyecto Educativo del Colegio y de su filosofía, en estrecha relación y apoyo de la coordinación, así como de psicopedagogía y orientación .
	Guardar clara coherencia entre sus opciones de vida y la tarea educadora evangelizadora que se le encomienda.
	Interiorizar los documentos orientativos: Características de la Educación de la Compañía de Jesús, Pedagogía Ignaciana, Proyecto Educativo del Colegio, Proyecto Apostólico de la Provincia de Venezuela y Manual de Convivencia-Reglamento Interno e Ideario de Fe y Alegría.
	Ser miembro del Equipo Directivo, participar activamente de sus reuniones y proponer acciones en función de la marcha global del colegio.
	Promover la dimensión pastoral en todos los niveles del Colegio, haciendo un trabajo conjunto con los equipos directivos, coordinadores y docentes, estructurando de esa manera un plan de trabajo por etapas.
	Coordinar la ejecución de las actividades de pastoral y las de labor social , visitas a los hogares, etc, proyectándolas hacia el servicio comunitario.
	Convocar y presidir las reuniones de la comisión de pastoral.
	Colaborar al Director en el nombramiento o remoción de los profesores de la pastoral de cada nivel.
	Asesorar, coordinar y animar a los integrantes del equipo de pastoral, en la labor de formación en la espiritualidad ignaciana y en la promoción de las actividades pastorales, sacramentales y litúrgicas.
Mantener contactos personales y grupales con los alumnos a fin de ayudarlos a descubrir y madurar su proyecto de vida abriendo espacio al liderazgo, a la creatividad, a la comprensión de la realidad, a la reflexión y al discernimiento.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR/A DE PASTORAL	Preparar y coordinar la catequesis, Primeras Comuniones y Confirmaciones de los alumnos y cualquier acto especial de celebración litúrgica.
	Realizar el Calendario Anual de Pastoral conjuntamente con el equipo de pastoral y bajo la consulta, apoyo y asesoramiento de los coordinadores de cada nivel.
	Diseñar experiencias que ayuden a proyectar el compromiso de la fe en la promoción de la justicia, del diálogo y del servicio a los demás.
	Mantenerse informado de la marcha de las actividades y programas del colegio.
	Atender a los llamados del contexto, en sintonía con las orientaciones de la Iglesia y de la Compañía de Jesús.
	Representar al Colegio en la Pastoral del conjunto eclesial.
	Participar de las actividades propuestas por CERPE con otros colegios u obras Jesuitas en el ámbito de su incumbencia.
	Diseñar en comunicación con la comisión de pastoral, programas de Educación de la Fe, de acuerdo al nivel de los alumnos, de forma tal que, al salir del colegio, hayan adquirido un conocimiento básico de nuestra fe.
	Acompañar y hacer seguimiento a los profesores de Educación Religiosa y docentes de Educación Inicial y I y II Etapa de Básica.
	Asesorar y acompañar la Escuela para Padres.
	Mantener estrecha relación con la comisión de cultura para la sincronización de actividades recreativas.
	Fomentar la interrelación con entes externos en miras de constituir alianzas interinstitucionales que favorezcan el mejor funcionamiento del plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	ORIENTADOR/A
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR/A, COORDINADORES/AS
NOMBRAMIENTO	DIRECTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
Es el/la miembro del Centro educativo encargado/a de planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades de orientación psicopedagógica y de índole vocacional del colegio.	Elaborar el plan anual del departamento, previo estudio de las necesidades decretadas.
	Representar al Departamento en las reuniones donde la presencia de la orientación psicopedagógica es requerida.
	Mantener comunicación continua con los coordinadores y docentes guías para la atención de casos especiales de los alumnos a nivel personal, disciplinar, académico o familiar.
	Mantener contactos personales y grupales con los alumnos a fin de ayudarlos a descubrir y madurar su proyecto de vida abriendo espacio al liderazgo, a la creatividad, a la comprensión de la realidad, a la reflexión y al discernimiento.
	Mantener comunicación y orientar las necesidades e intereses de los delegados de curso y/o representantes de su nivel.
	Determinar las pautas a seguir para obtener la conducta pertinente de aquellos alumnos y alumnas con dificultades de adaptación al medio educativo.
	Programar las charlas o actividades de contenido psicopedagógico o vocacional para los alumnos.
	Coordinar y ejecutar el proceso de admisión de alumnos y docentes en el área psicotécnica.
	Colaborar en la formación psicopedagógica de los docentes guías y en la elaboración de las guías para los alumnos.
	Estar informado de las actividades que se realizan en el colegio y participar en ellas en la medida de las posibilidades.
Mantenerse actualizado a través de bibliografía, cursos, talleres o seminarios sobre nuevas aplicaciones, técnicas, procedimientos o test para analizarlos en cuanto a su aplicación dentro del contexto que tenemos.	

DEFINICIÓN DEL CARGO	FUNCIONES-OBJETIVOS-ACTIVIDADES
ORIENTADOR/A	Llevar el seguimiento de los casos especiales de los alumnos y ofrecer a sus padres o representantes la debida orientación profesional.
	Diseñar y ejecutar anualmente los talleres de inducción para los nuevos representantes y diseñar un programa de orientación para ellos.
	Hacer el acompañamiento, seguimiento y orientación a los profesores guías y docentes de Educación Inicial y I y II Etapa.
	Coordinar la Escuela para Padres conjuntamente con Pastoral.
	Elaborar informes de gestión por lapso y final del Departamento.
	Elaborar informes de los casos atendidos por el Departamento.
	Llevar seguimiento de los casos remitidos a los especialistas (Neurólogos, Psiquiatras y Psicólogos).
	Coordinar las pasantías que realizan los estudiantes del Segundo Año del Ciclo Diversificado.
	Supervisar y orientar el trabajo que realizan los pasantes de psicología de la UCAB.
	Fomentar la interrelación con entes externos en miras de constituir alianzas interinstitucionales que favorezcan el mejor funcionamiento del plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	PROFESOR GUÍA
ASESOR INMEDIATO	COORDINADOR/A DE III ETAPA DE E.B. Y MEDIA DIVERSIFICADA
NOMBRAMIENTO	COORDINADOR/A DE III ETAPA DE E.B. Y MEDIA DIVERSIFICADA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el/la miembro del Cuerpo Docente de la III Etapa de E.B. y Media Diversificada, encargado/a de la orientación personal y grupal de los estudiantes. Su labor está destinada a precisar y proponer las herramientas y reflexiones que orienten la formación y desarrollo integral de los alumnos y alumnas, funcionando como elemento dinamizador del Proyecto Pedagógico del Centro. El profesor o la profesora guía es aquel o aquella docente que observa, reflexiona, intuye, respeta y orienta de forma coherente dentro de un ámbito de exigencia y honestidad tanto a los alumnos y alumnas, como a los demás docentes, teniendo una actitud democrática, enfática y respetuosa que facilite la participación. Debe conocer y manejar técnicas de dinámicas grupales y de apertura personal.</p>	Asumir la responsabilidad de las atribuciones de carácter administrativo (chequear la recolección de diversos talonarios firmados por los representantes, talonarios de las rifas, entrega de circulares, boletas, justificativos, llamar a las familias cuando el alumno haya faltado por varios días consecutivos, etc).
	Atender los planteamientos de los demás docentes del grado y de los alumnos acerca de la marcha de su sección.
	Colaborar con la planificación, seguimiento y ejecución de las actividades propias del nivel.
	Informar y/o solicitar información al coordinador del nivel sobre el contexto y situaciones particulares de los alumnos guardando la debida discreción a fin de favorecer la convergencia de las acciones educativas.
	Reunirse periódicamente con el coordinador a fin de informarle, consultarle o sugerirle en todo aquello concerniente a su sección.
	Mostrar una actitud de compromiso e identificación mediante acciones concretas de disposición general: Atender urgencias, colaboración incondicional para con los demás, asumir suplencias, actitud de ayuda solidaria, disposición y diligencia específicas de su sección.
	Revisar periódicamente el diario de clase para conocer la dinámica diaria de su sección.
	Responsabilizarse plenamente del grupo a su cargo, estableciendo y promoviendo una relación educativa de crecimiento personal y grupal dentro de un adecuado clima de reflexión y diálogo.
	Preparar y presidir las reuniones de padres y representantes de su sección orientándolos hacia la transmisión de la información pertinente, y la cohesión de los valores formativos hogar-escuela inspiradas en el Proyecto de Nivel.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
PROFESOR/A GUÍA	Responsabilizarse del seguimiento de la actuación integral de cada alumno, en lo académico y en lo personal para luego presentar el resumen al Consejo de Sección.
	Mantener comunicación y orientar las necesidades e intereses de los delegados de curso y/o representantes de su nivel.
	Preparar conjuntamente con los delegados de cursos (alumnos) el Preconsejo a través del esquema suministrado por la coordinación pedagógica. Se deben considerar los siguientes aspectos: nivel de rendimiento general del curso, promedio por asignaturas, clasificación de alumnos por el número de materias aprobados o aplazadas, problemas disciplinarios, características grupales de la sección.
	Registrar en el libro de vida e informar al Consejo de Sección, sobre toda la información relacionada con el alumno y su participación en las actividades de pastoral, deportivas, culturales y otras.
	Actuar como intermediario, portavoz y enlace en la relación entre docentes, coordinadores, equipo directivo ampliado, los alumnos y alumnas, y sus familias, a los efectos de buscar las soluciones de los conflictos que se presenten.
	Interesarse por conocer la realidad personal y familiar de cada uno de los alumnos y brindarle la debida atención, orientación, seguimiento y acompañamiento cristiano e ignaciano, especialmente a aquellos con más dificultades.
	Mantener contacto con la familia e informarle periódicamente el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos y de todas aquellas dificultades que pudiesen presentar, y cuando sea necesario, solicitar su autorización para la remisión del caso al Departamento de Psicopedagogía y Orientación.
	Fomentar en los alumnos y alumnas, todas aquellas cualidades que formen y eleven su personalidad, tales como colaboración, disciplina, respeto, etc.
	Animar a sus alumnos a participar en las actividades de formación religiosa e integral así como en las de servicio comunitario o colaboración promovidas por el colegio.
	Acompañar en la medida de sus posibilidades a sus alumnos en los actos religiosos, cívicos, convivencias, retiros y actividades especiales.
	Responsabilizarse de redactar el resumen de lo tratado en el Consejo de Profesores acerca de la marcha de su sección.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	PROFESOR/A
ASESOR INMEDIATO	COORDINADOR/A DE III ETAPA DE E.B. Y MEDIA DIVERSIFICADA
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el/la miembro docente del Centro educativo encargado de la formación, en un área determinada, de estudiantes pertenecientes a la III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada. Es el máximo responsable del rendimiento académico y el comportamiento disciplinario de los alumnos en su/s respectiva/s asignatura/s.</p>	Asumir la tarea pedagógica como una misión apostólica compartida con la Compañía de Jesús.
	Desarrollarse como educador, tanto profesional como espiritualmente, orientando el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.
	Cumplir de manera puntual y confiable con las tareas específicas que se le encomiendan como apoyo a la organización.
	Asumir la responsabilidad en el cumplimiento y entrega de las atribuciones de carácter administrativo en los lapsos establecidos (Planificación de lapso, plan de evaluación, informe final de lapso por sección, calificaciones, informes especiales, otros recaudos).
	Asistir obligatoriamente y tener una actitud proactiva en los Consejos de Sección y Generales establecidos por el Equipo Directivo de la institución.
	Ser responsable de la disciplina dentro del aula cuando se encuentre en ella, tomando las decisiones pertinentes que le permitan, en la medida de lo posible, resolver personalmente los inconvenientes y registrar por escrito cualquier eventualidad en el diario de clases. Debe trabajar en equipo con el /la coordinador/a respectiva, favoreciendo así un adecuado seguimiento de los casos individuales y colectivos.
	Cumplir con los deberes exigidos en el manual de convivencia y/o reglamento interno en cuanto a: Apariencia personal, modales, vocabulario, asistencia y puntualidad, reuniones, presentación de planes, programas e informes, y guardias asignadas.
	Planificar, desarrollar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje orientándolos a través de la pedagogía ignaciana y el Ideario de Fe y Alegría, teniendo en cuenta la Misión y Visión presentes en el Proyecto Educativo del Colegio Andy Aparicio y las metas del área o nivel correspondiente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
PROFESOR/A	Desarrollar estrategias didácticas creativas e innovadoras que favorezcan la educación en valores desde y para la justicia, haciendo conciencia de las situaciones de pobreza y marginalidad del contexto.
	Conocer y fundamentar su ejercicio profesional con pleno apego a la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación, la LOPNA y sus reglamentos y todas aquellas disposiciones oficiales relacionadas con la educación.
	Conocer y promover la interiorización de las características de la educación de la Compañía de Jesús, de la Pedagogía Ignaciana y del Proyecto Educativo del Plantel.
	Establecer y promover una relación educativa ignaciana en el espíritu del crecimiento personal y grupal con los compañeros docentes, padres y alumnos dentro de un adecuado clima de disciplina y convivencia.
	Desarrollar la Pedagogía Ignaciana en cada una de las prácticas pedagógicas a fin de enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	Participar de las oportunidades que la Institución le brinda a través de jornadas, talleres y cursos de capacitación y perfeccionamiento profesional como también de encuentros, convivencias y retiros que desarrollan el crecimiento humano y espiritual.
	Mantener comunicación con los docentes guías a fin de informar, consultar o sugerir en todo aquello concerniente a los alumnos de las secciones donde imparte clases.
	Mantener adecuada comunicación y relación personal en el trato con los miembros de la comunidad educativa y respetar los canales de comunicación establecidos en el organigrama.
	Mantener comunicación con el coordinador de nivel a fin de informarle, consultarle o sugerirle en todo aquello concerniente a su desempeño docente y administrativo.
	Autoevaluar su desempeño como docente conforme a los criterios e instrumentos elaborados para tales fines.
	Ser garante del cumplimiento de los lineamientos establecidos en el manual de convivencia-reglamento interno tanto dentro como fuera del aula, fomentando el orden y el respeto como valores esenciales en la convivencia escolar.
	Participar en los proyectos y actividades que se organicen en el nivel o departamento, así como en las comisiones de trabajo que elaboran y hacen seguimiento al Proyecto Educativo de Centro (PEC).

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
PROFESOR/A	Mantener contacto con la familia e informarle periódicamente a través de las reuniones de padres y representantes que se convoquen, el desarrollo integral del proceso de aprendizaje de sus representados.
	Brindar la debida atención, orientación, seguimiento y acompañamiento cristiano e ignaciano, especialmente a aquellos estudiantes con más dificultades, teniendo en cuenta la realidad personal y familiar de cada uno de ellos.
	Acompañar en la medida de sus posibilidades a sus alumnos en los actos religiosos, cívicos, convivencias, retiros y actividades especiales.
	Animar a sus alumnos a participar en las actividades de formación religiosa e integral así como en las de servicio comunitario o colaboración promovidas por el colegio.
	Velar por el cuidado, buen uso y limpieza de las áreas que componen la planta física y jardines, así como de los objetos y recursos didácticos de aula asignados, informando cualquier inconveniente a la coordinación pedagógica cuando las situaciones así lo ameriten, haciéndose corresponsable en la implantación de medidas disciplinarias.
	Asumir las tareas de carácter administrativo que le sean asignadas por la coordinación.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	DOCENTE INTEGRAL DE AULA
ASESOR INMEDIATO	COORDINADOR/A DE EDUCACIÓN INICIAL Y I Y II ETAPA DE E.B.
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el/la miembro docente del Centro educativo encargado de la formación integral de los alumnos pertenecientes a la Educación Inicial y I y II Etapa de Educación Básica. Es el/la máximo/a responsable del rendimiento académico y del comportamiento disciplinario de los/las alumnos/as.</p>	Educación con el ejemplo, promoviendo una pedagogía de formación en valores.
	Generar y aplicar innovaciones pedagógicas a fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
	Mantener contacto con la familia e informarle periódicamente el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos y de todas aquellas dificultades que pudiesen presentar, y cuando sea necesario, solicitar la autorización para la remisión del caso al departamento de Psicopedagogía y Orientación.
	Acompañar a sus alumnos en los actos religiosos, cívicos y actividades especiales.
	Interesarse por su mejoramiento profesional mediante la realización de talleres, cursos, y talleres.
	Diseñar y elaborar material didáctico apropiado para el trabajo en el aula.
	Cumplir con la guardias estableciendo relación y orientación con los alumnos.
	Promover proyectos de desarrollo curricular como de educación religiosa, investigando, diseñando y proponiendo actividades, estrategias o recursos, reflexionando sobre su propia experiencia docente.
	Cuidar los objetos, recursos y materiales didácticos de su aula y demás instalaciones de nivel y dar aviso al coordinador sobre cualquier deterioro, pérdida o inexistencia de éstos.
	Mantener actitudes de diálogo, autoevaluación y respeto favoreciendo el buen ambiente de trabajo con el equipo directivo, colegas, alumnos, padres y demás miembros de la institución.
Interesarse por conocer la realidad personal y familiar de cada uno de sus alumnos y brindarle la debida atención, orientación, seguimiento y acompañamiento cristiano e ignaciano, especialmente a aquellos con más dificultades.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
DOCENTE INTEGRAL DE AULA	Responsabilizarse plenamente del grupo a su cargo, estableciendo y promoviendo una relación educativa de crecimiento personal y grupal dentro de un adecuado clima de reflexión y diálogo.
	Preparar y presidir las reuniones de padres y representantes de su sección orientándolos hacia la transmisión de la información pertinente, y la cohesión de los valores formativos hogar-escuela.
	Animar a sus alumnos a participar en las actividades de formación religiosa e integral así como en las de servicio comunitario o colaboración promovidas por el colegio.
	Realizar el seguimiento de la actuación integral de cada alumno en lo académico y en lo personal y llevar registro.
	Recabar y registrar en el libro de vida toda la información relacionada con el alumno y su participación en las actividades de pastoral, deportivas, culturales y otras.
	Atender las sugerencias de cada alumno brindándole la debida orientación.
	Interesarse por conocer la realidad personal y familiar de cada uno de sus alumnos y brindarle la debida atención, orientación, seguimiento y acompañamiento cristiano e ignaciano, especialmente a aquellos con más dificultades.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL OBRERO (LIMPIEZA)
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el miembro del Centro Educativo responsable de velar por la limpieza, resguardo y cuidado de todas las áreas de la institución. Debe poseer vocación de servicio, siendo ejemplo de internalización de los valores presentes en el Ideario de Fe y Alegría, aportando de esta manera en el proceso de formación integral del estudiantado.</p>	Asumir la tarea de servicio de limpieza como una misión apostólica compartida con la Compañía de Jesús.
	Velar por el cuidado y limpieza de los salones, baños y demás áreas comunes del plantel.
	Mantener en buen estado la fachada del colegio y velar por la limpieza en las zonas adyacentes al mismo.
	Colaborar en el establecimiento de un correcto orden disciplinario en el estudiantado, informando a profesores y/o miembros del equipo directivo cualquier eventualidad de esta naturaleza que se presente.
	Administrar con criterio de austeridad los insumos de limpieza suministrados por las autoridades del plantel.
	Cumplir con el cronograma y rutina de limpieza establecidos entre los miembros del personal obrero.
	Fomentar, en conjunto con profesores y maestros, una actitud de cuidado, respeto y aseo general en el estudiantado.
	Estar dispuestos a cumplir los lineamientos y actividades eventuales que indiquen los miembros del Equipo Directivo.
Promover y participar en las actividades de carácter religioso que se organizan en el plantel.	

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO.

NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL OBRERO (REPARACIONES, MANTENIMIENTO Y MENSAJERÍA)
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR
NOMBRAMIENTO	EQUIPO DIRECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>Es el miembro del Centro Educativo responsable de velar por el cuidado y resguardo de todas las áreas, objetos y materiales de la institución. Debe poseer vocación de servicio, siendo ejemplo de internalización de los valores presentes en el Ideario de Fe y Alegría, aportando de esta manera en el proceso de formación integral del estudiantado.</p>	Asumir la tarea de mantenimiento como un servicio presente en la misión apostólica compartida con la Compañía de Jesús.
	Velar por el cuidado de las instalaciones y equipos del plantel.
	Colaborar en el establecimiento de un correcto orden disciplinario en el estudiantado, informando a profesores y/o miembros del equipo directivo cualquier eventualidad de esta naturaleza que se presente.
	Mantener en buen estado las plantas y flores que adornan las áreas comunes de la institución.
	Reparar, en la medida de lo posible, los desperfectos eléctricos, de plomería y albañilería que presente la institución, administrando con criterio de austeridad los materiales utilizados para dichos fines.
	Colaborar con el Equipo Directivo en el envío de correspondencia a entes externos cuando las circunstancias lo ameriten.
	Ejercer funciones de chofer cuando el/la directora/a lo requiera.
	Estar dispuestos a cumplir los lineamientos y actividades eventuales que indiquen los miembros del Equipo Directivo.
	Promover y participar en las actividades de carácter religioso que se organizan en el plantel.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (CONSEJOS Y EQUIPOS DE TRABAJO)

EQUIPO	EQUIPO DIRECTIVO
ASESOR INMEDIATO	OFICINA DE COLEGIO-DIRECCIÓN ZONAL DE FE Y ALEGRÍA PROVINCIAL DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>El Equipo Directivo es el órgano colegiado del Centro Educativo encargado de la gestión ordinaria de funcionamiento, cuyo propósito es velar por la consecución de los objetivos del Ideario de Fe y Alegría y del Proyecto Educativo del Centro. Está integrado por el Director/a, Coordinador/a de Pastoral y Subdirector/a. Es presidido por el Director. Es el órgano consultor que asiste al Director en la toma de decisiones sobre asuntos y gestión general del colegio.</p>	Asesor al Director y Coordinador de Pastoral en la misión apostólica del Colegio como obra evangelizadora de la Compañía de Jesús.
	Decidir la admisión y retiro del personal docente.
	Preparar, elaborar y rendir cuentas del Plan Anual del Presupuesto, en estrecha relación con los fines educativos y evangelizadores de la institución.
	Establecer el plan de compras y gastos previstos según el presupuesto anual.
	Planificar y establecer las interrelaciones pedagógicas y culturales con otros Centros Educativos u otras organizaciones.
	Cumplir y hacer cumplir las demás responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.
	Animar el desarrollo del Proyecto Educativo.
	Analizar las iniciativas y propuestas de los diversos niveles, áreas y organismos del colegio, estableciendo prioridades por aquellas expresadas a favor de beneficios comunes y/o de trascendencia para la comunidad.
	Conocer y apoyar las propuestas derivadas de la comunidad educativa.
	Analizar y evaluar los procesos de admisión y permanencia de alumnos.
Diagnosticar necesidades de formación espiritual y profesional en los docentes y promover la realización de cursos, talleres, convivencias, retiros en el espíritu del Magis Ignaciano.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
EQUIPO DIRECTIVO	Unificar criterios y coordinar programas y acciones entre los distintos niveles del colegio.
	Asesorar y colaborar con el Director/a en la elaboración del presupuesto anual, analizando los gastos previsibles, los requerimientos académicos y de infraestructura, debidamente justificados.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (CONSEJOS Y EQUIPOS DE TRABAJO)

EQUIPO	EQUIPO DIRECTIVO AMPLIADO
ASESOR INMEDIATO	PROVINCIAL DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS- OFICINA DE COLEGIO-DIRECCIÓN ZONAL DE FE Y ALEGRÍA
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES
<p>El Equipo Directivo Ampliado (EDA) es el órgano del Centro educativo integrado por el Director o la Directora, el subdirector o la subdirectora y los coordinadores o las coordinadoras, que tiene por objeto asegurar el adecuado desarrollo del Proyecto Educativo de Centro (PEC), dentro de los principios del trabajo en equipo y de la democracia participativa.</p>	Asesorar técnicamente al Director o la Directora en la toma de decisiones relativas al Centro Educativo.
	Asesor, promover y evaluar el desarrollo del Proyecto Educativo del Centro Educativo.
	Proponer soluciones a los problemas técnico-docentes y administrativos del Centro Educativo.
	Cualquier otra función que le sea atribuida en el ordenamiento jurídico, el Reglamento Interno y los Reglamentos Especiales.
	Desarrollo del acompañamiento integral de las Coordinaciones, Subdirección y Dirección.
	Participar en la elaboración, aplicación y evaluación del Proyecto educativo.
	Informar a los alumnos y sus padres del proyecto educativo del colegio, los respectivos proyectos de nivel y reglamento interno de la institución.
	Resolver toda incidencia con relación a la aplicación de las normas disciplinarias a los alumnos y alumnas.
	Determinar durante el período preparatorio del inicio del año escolar, el carácter que tendrá el profesor o profesora guía, como coordinador o coordinadora de la función orientadora de los docentes y alumnos.
	Planificar, a través de las comisiones pedagógicas, todos aquellos medios requeridos para la actualización pedagógica de los docentes.
Cumplir y hacer cumplir las demás responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su Reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.	

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (CONSEJOS Y EQUIPOS DE TRABAJO)

CONSEJO	CONSEJO DE SECCIÓN
ASESOR INMEDIATO	EQUIPO DIRECTIVO-EDA
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO	FUNCIONES
<p>El Consejo de Sección de Docentes es el órgano colegiado del centro Educativo encargado de analizar los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de cada sección. Está integrado por el Subdirector o Subdirectora, los Coordinadores o Coordinadoras de etapa, el Jefe o la Jefa de Control de Estudios, por los profesores o profesoras guías, los docentes de cada sección y el orientador u orientadora.</p>	<p>Discutir y analizar el desempeño general de los estudiantes en los lapsos académicos que establece el MECD, considerando los resultados de la evaluación, el comportamiento dentro y fuera de la institución, la participación en actividades extracátedra y cualquier otra actividad que resulte pertinente analizar por parte del Consejo.</p>
	<p>Sugerir y acordar de acuerdo al reglamento interno y la normativa legal vigente, en cuanto a la realización de entrevistas individuales a los estudiantes, citaciones a los representantes o la aplicación de sanciones disciplinarias.</p>
	<p>Cumplir y hacer cumplir las demás responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su Reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.</p>
	<p>Cumplir y hacer cumplir los acuerdos establecidos en los respectivos consejos de sección.</p>

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (CONSEJOS Y EQUIPOS DE TRABAJO)

CONSEJO	CONSEJO DE DOCENTES
ASESOR INMEDIATO	EQUIPO DIRECTIVO-EDA
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO	FUNCIONES
<p>El Consejo de Docentes es el órgano colegiado del Centro educativo, encargado de elaborar el Plan Anual del Proyecto Educativo y estará integrado tanto por el equipo Directivo como por la totalidad del personal docente. Está compuesto por las Comisiones de Organización y Gestión, Pedagógica y Pastoral.</p>	Comisión de Organización y Gestión
	Revisar la eficacia de la estructura organizativa del plantel.
	Identificar las funciones de las dependencias y de los cargos que componen la estructura organizativa.
	Implementar instrumentos de atención e interés de la Comunidad Educativa.
	Diseñar mecanismos comunicacionales destinados a informar a los miembros de la Comunidad Educativa sobre el Ser, Hacer y Convivir del colegio.
	Promover los principios de la Escuela Necesaria, la Educación Popular y la Pedagogía Ignaciana.
	Gestionar alianzas institucionales para optimizar la calidad educativa en los diferentes servicios que presta la escuela.
	Comisión Pedagógica
	Diagnosticar las debilidades y fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje en función a las orientaciones básicas brindadas en el documento “La Escuela Necesaria”.
	Planificar y ejecutar líneas de acción donde se convierta al educando en el centro de toda práctica educativa. Los aprendizajes parten de la experiencia, necesidades y saber del alumno.
	Elaborar el perfil del docente y del alumno en función de la Misión y la Visión de la institución.
	Planificar y diseñar programas de formación y actualización de los docentes.
	Planificar programas de formación partiendo de la ideología de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO	FUNCIONES
CONSEJO DE DOCENTES	Comisión Pedagógica
	Promover la elaboración y aplicación de estrategias y recursos innovadores.
	Brindar orientación al docente de aula para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el acompañamiento pedagógico.
	Establecer indicadores de excelencia acordes al perfil del alumno.
	Integrar las Etapas desde las Coordinaciones para garantizar el paso del alumno de un grado a otro.
	Crear un departamento de evaluación.
	Revisar los PPA en función del perfil de egreso de los alumnos.
	Comisión de Pastoral y Comunidad
	Diseñar programas de formación destinados a todos los miembros de la Comunidad educativa para el conocimiento de Fe y Alegría y la Compañía de Jesús.
	Consolidar de manera creativa la formación humano-cristiana de la Comunidad educativa.
	Crear espacios de participación y comunión de la Comunidad Educativa tanto dentro como fuera de la institución.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (CONSEJOS Y EQUIPOS DE TRABAJO)

CONSEJO	CONSEJO GENERAL DE DOCENTES
ASESOR INMEDIATO	EQUIPO DIRECTIVO-EDA
NOMBRAMIENTO	-----

DEFINICIÓN DEL CONSEJO	FUNCIONES
<p>El Consejo General de Docentes es el órgano competente para decidir todos los asuntos relacionados con la organización, administración, conducción y disciplina en el Centro educativo, además de estar encargado de aprobar el Plan Educativo Anual y evaluar el resultado del cumplimiento del mismo. Está integrado por la totalidad del personal docente, todos los miembros de la junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes y dos alumnos o alumnas que cursen el último grado.</p>	Ponderar los problemas de índole pedagógica y determinar las soluciones pertinentes.
	Determinar las normas generales de actuación de las correspondientes actividades desarrolladas por las coordinaciones y departamentos.
	Cumplir y hacer cumplir las demás responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su Reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

INSTANCIA	SOCIEDAD DE PADRES Y REPRESENTANTES
ASESOR INMEDIATO	DIRECTOR-EQUIPO DIRECTIVO
NOMBRAMIENTO	ASAMBLEA GENERAL DE PADRES Y REPRESENTANTES

DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
<p>Es la instancia del plantel que representa a los padres y representantes de los alumnos. Su razón de ser y función primordial es velar por la calidad del proceso educativo que se imparte en la institución y promover la incorporación de las familias en dicho proceso. Es un órgano de apoyo, control y asesoría de la gestión educativa desarrollada en la Unidad Educativa.</p>	Convocar y asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y de la Asamblea de Delegados.
	Elaborar el Proyecto de Reglamento Interno de la Sociedad y someterlo a consideración de la Asamblea General.
	Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la sociedad y las decisiones de la asamblea general de delegados.
	Elaborar el presupuesto programa, el plan y el informe anual de las actividades.
	Designar a un integrante de la sociedad para que asista junto con el presidente a los consejos generales de docentes y demás deliberaciones en que tengan interés.
	Presentar por escrito a la Asamblea General, dos veces al año, cuenta pormenorizada del manejo de los fondos y de las actividades cumplidas.
	Participar en el desarrollo de las actividades educativas, sociales, deportivas y recreativas que se realicen en el plantel.
	Contribuir para que la planta física y la dotación del plantel, estén en condiciones para el normal inicio y desarrollo de las actividades escolares. A tal efecto, convocará a toda la comunidad educativa a jornadas de conservación, mantenimiento y recuperación de los bienes muebles e inmuebles del centro educativo.
	Realizar el proceso de elección de la nueva junta directiva.
Cualesquier otra atribución o función que le sea atribuida en el ordenamiento jurídico, el Reglamento Interno, los Reglamentos Especiales y el Reglamento Interno de la Comunidad Educativa.	

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

CARGO	DELEGADOS DE CURSO
ASESOR INMEDIATO	PROFESOR GUÍA-SUBDIRECTOR-CENTRO DE ESTUDIANTES
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
<p>El delegado o delegada de aula es quien representa a los alumnos y alumnas de una sección ante el resto de las personas que integran el centro educativo, especialmente ante el personal docente y directivo. Serán elegidos o elegidas democráticamente al inicio de cada año escolar, por todos los alumnos y alumnas de cada sección, a través del método y forma que ellos decidan.</p>	Promover, difundir y defender los derechos y garantías de los alumnos y alumnas del aula, así como velar por el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.
	Promover la participación organizada de los alumnos y alumnas de aula en todos los ámbitos de la vida escolar, entre ellos, las actividades educativas, recreacionales, deportivas, sociales y culturales.
	Informar oportunamente a los alumnos y alumnas del aula sobre las actividades del centro educativo.
	Notificar a la autoridad competente la ausencia de algún o alguna de sus docentes.
	Presenciar y opinar en las deliberaciones de los consejos docentes a los cuales hayan sido convocados para tratar asuntos de interés de los alumnos y alumnas.
	Cumplir con cualesquier otra atribución o funciones establecidas en el ordenamiento jurídico, el reglamento Interno o los Reglamentos Especiales.

U.E. COLEGIO FE Y ALEGRÍA “ANDY APARICIO”
 COMISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN
 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

INSTANCIA	CENTRO DE ESTUDIANTES
ASESOR INMEDIATO	SUBDIRECTOR-EDA
NOMBRAMIENTO	-----

DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
<p>La organización estudiantil o centro de estudiantes es el órgano de la Comunidad Educativa que agrupa y asocia a los alumnos y alumnas del Centro Educativo a partir del séptimo grado de Educación Básica hasta el último año de Educación Media Diversificada y Profesional. Está integrado por una Junta Directiva</p>	<p>Representar a los alumnos y alumnas ante el resto de las personas que integran el Centro educativo, especialmente ante las personas que integran el personal Directivo.</p>
	<p>Promover la participación organizada de los alumnos y alumnas en todos los ámbitos de la vida escolar, entre ellos las actividades educativas, recreacionales, deportivas, sociales y culturales.</p>
	<p>Presenciar y opinar en las deliberaciones de los Consejos de Docentes en que tengan interés.</p>
	<p>Contribuir al proceso de formación de personalidad de los alumnos y alumnas para propiciar su realización como personas responsables y críticas.</p>
	<p>Promover, difundir y defender los derechos y garantías de los alumnos y alumnas, así como velar por el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.</p>
	<p>Desarrollar cualquier otra iniciativa cónsona con la identidad del colegio y avalada por lo dispuesto en el Reglamento Interno.</p>