

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE

**"ANÁLISIS DE INDICADORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE TRES
COLEGIOS QUE SE UBICAN EN LOS PRIMEROS LUGARES DEL RANKING DEL MINISTERIO
DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA"**

TESIS DE POSGRADO

ZORAYA MARIBEL MIRANDA ENRIQUEZ DE SOLIS
CARNET 24454-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE

**"ANÁLISIS DE INDICADORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE TRES
COLEGIOS QUE SE UBICAN EN LOS PRIMEROS LUGARES DEL RANKING DEL MINISTERIO
DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA"**

TESIS DE POSGRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

ZORAYA MARIBEL MIRANDA ENRIQUEZ DE SOLIS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTOR DE CARRERA:	MGTR. ROBERTO ANTONIO MARTÍNEZ PALMA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. TANIA ELIZABETH GUILLIOLI SCHIPPERS

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Guatemala, 24 de julio de 2015

Señores
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Ciudad

Estimados Señores del Consejo:

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante ZORAYA MARIBEL MIRANDA ENRIQUEZ, el cual realizó para finalizar la Maestría en Educación y Aprendizaje.

El trabajo de investigación se titula ANÁLISIS DE INDICADORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE TRES COLEGIOS QUE SE UBICAN EN LOS PRIMEROS LUGARES DEL RANKING DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA, y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación. Por lo anterior, me permito solicitar se nombre revisor para que establezca el dictamen correspondiente.

En espera de su favorable resolución, me es grato suscribirme, atentamente,



Tania Guillioli
Licenciada en Psicología
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante ZORAYA MARIBEL MIRANDA ENRIQUEZ DE SOLIS, Carnet 24454-13 en la carrera MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05330-2015 de fecha 31 de julio de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DE INDICADORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE TRES COLEGIOS QUE SE UBICAN EN LOS PRIMEROS LUGARES DEL RANKING DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA"

Previo a conferirsele el grado académico de MAGÍSTER EN EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de agosto del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

Resumen.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Definición de Calidad Educativa.....	16
1.1.1 Componentes inherentes a la calidad educativa.....	18
1.1.2 Educación y Desarrollo.....	21
1.1.3 Modelos de Calidad Educativa.....	24
1.1.3.1 Definición de Modelo.....	24
1.1.3.2 Modelo Propuesto por Ministerio de Educación de Guatemala.....	24
1.1.3.3 Modelo UNESCO para la calidad educativa.....	25
1.1.3.4 Modelo PISA.....	26
1.1.3.5 Modelo de Aseguramiento de la Calidad en Chile.....	27
1.2 Educar en el Siglo XXI.....	28
1.2.1 Definición de Competencia.....	29
1.2.1.1 Competencias Tunning.....	30
1.2.1.2 Clasificación de Competencias Deusto.....	31
1.2.2 Guatemala en el Contexto Educativo Centroamericano.....	35
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	36
2.1 Objetivos.....	37
2.2 Variable.....	37
2.3 Definición de la Variable.....	37
2.3.1 Definición Conceptual.....	37
2.3.2 Definición Operativa.....	37
2.4 Alcances y Límites.....	38
2.5 Aporte.....	38
III. MÉTODO.....	39
3.1 Sujetos.....	39
3.2 Unidades de Análisis.....	40
3.3 Instrumentos.....	40
3.4 Procedimiento.....	40
3.5 Tipo de Investigación.....	41
IV. RESULTADOS.....	42
4.1 Caso A.....	42
4.2 Caso B.....	50
4.3 Caso C.....	56

4.4 Información documental.....	79
V. DISCUSIÓN.....	85
VI. CONCLUSIONES.....	95
VII. RECOMENDACIONES.....	98
VII. REFERENCIAS.....	101
IX. ANEXOS.....	106
9.1 Anexo 1.....	107
9.2 Anexo 2.....	115

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue analizar los elementos que inciden en la calidad educativa de tres instituciones que se ubican en los primeros lugares del ranking nacional establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala. Este ordena a los colegios según los resultados de los alumnos en las pruebas realizadas a los graduandos en el área de matemática y lectura. Para recolectar la información, en esta investigación se utilizaron dos instrumentos: Un cuadro de cotejo para registrar y sistematizar la información documental recabada en las instituciones, y una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para los directores, a quienes se consideró expertos en la implementación de la calidad educativa. La información recabada se transcribió y se construyeron casos y mapas conceptuales que permitieron el análisis y discusión de los datos encontrados.

Se concluyó que es fundamental que una institución educativa implemente un currículo que desarrolle competencias; cuando se tiene claridad en los objetivos de la educación, qué enseñar, cómo enseñar, y cómo evaluar los aprendizajes, se incide significativamente en la calidad de la oferta educativa de un centro escolar. De igual manera, los resultados demostraron que los directores están conscientes que la formación docente es vital para implementar el currículo, por lo tanto, los maestros se convierten en un factor determinante para la calidad. En relación al indicador liderazgo directivo, se concluye que un liderazgo humanista que propicie la gestión e innovación escolar contribuye al rumbo, éxito y calidad de la institución que dirige. Finalmente, se encontró que tanto el Ministerio de Educación como los padres y madres de familia, pueden favorecer o bloquear el desempeño y orientación hacia la calidad.

I. INTRODUCCIÓN

Referirse a la calidad educativa dentro de un centro escolar, es un tema complejo que ha sido objeto de estudio en los últimos años. Diversos modelos han sido concebidos y analizados a nivel nacional e internacional para entender las variables que imprimen eficacia y eficiencia a una institución.

Determinar qué hace que un sistema educativo sea funcional y exitoso, resulta vital para orientar a directivos y maestros en torno a la concepción de sus currículos, metodologías, y líneas de acción administrativas que mejoren su desempeño en la formación de estudiantes.

Con relación al tema, UNESCO (2005b) establece que es necesario un monitoreo y seguimiento de la calidad en cada país. Para ello, elementos como la pertinencia, equidad, metodologías, eficacia, eficiencia y currículos son componentes básicos inherentes al concepto de calidad. Asimismo, es indispensable considerar dimensiones que imprimen calidad a un centro escolar y que parecieran determinar que una institución tenga mayor éxito que otras, entre ellas:

- A. Liderazgo directivo
- B. Formación docente
- C. Claridad curricular del modelo educativo
- D. Metodologías
- E. Ecología institucional
- F. Recursos

En relación a los indicadores que miden cada una de estas variables, Gómez y Sánchez (2013) aportan que para elaborar indicadores de calidad, es indispensable tomar en cuenta algunos parámetros de evaluación curricular como pertinencia, sistematización, impacto, trascendencia y grado de satisfacción. Como puede observarse, hablar de calidad es multifactorial y multidimensional, es un término polisémico y cada institución educativa presenta sus propias características.

El tema de la calidad en los sistemas educativos ha tomado vital importancia, sobre todo desde que organismos internacionales como UNESCO visualizan la calidad como uno de los seis objetivos prioritarios para alcanzar la educación para todos. En Guatemala se han realizado muchos esfuerzos, desde los Acuerdos de Paz en 1996, que dan origen a una comisión para la Reforma educativa, hasta la última propuesta del plan de implementación estratégica de educación 2012-2016. Pese a todo lo anterior, el MINEDUC (2012) reconoce avances en cobertura, pero todavía hay tarea pendiente en torno a la concepción e implementación de la calidad. Por lo tanto, este estudio pretende encontrar los elementos con los cuales debe contar una institución educativa para hablar de una Educación de Calidad. Para esto, en este estudio se analizan tres modelos educativos del departamento de Guatemala, seleccionados del ranking nacional de los treinta establecimientos con mejor desempeño en las pruebas a graduandos, que aplica el Ministerio de Educación, detectando los indicadores que inciden en su calidad. En la medida que se identifiquen estos indicadores, se ayudará a otras instituciones educativas a regular y definir sus estándares de calidad; con ello, aportar elementos relevantes que orienten a una metaevaluación.

En las siguientes líneas se presentan investigaciones y artículos relacionados, iniciando con referencias nacionales y posteriormente internacionales.

En cuanto a la importancia de la formación docente, Sapón (2010) realiza un estudio en Quezaltenango, Guatemala. El objetivo fundamental fue identificar el programa de contenidos que se desarrollaron en la profesionalización, metodologías y técnicas de enseñanza y su incidencia en la Calidad Educativa en Salcajá, La Esperanza y Cantel Quetzaltenango. El estudio se realizó con 196 maestros de los mencionados municipios y 302 estudiantes de 6º. Primaria. Se utilizó como instrumento de la investigación una encuesta de opinión con preguntas cerradas para maestros y alumnos, así como una entrevista para directores. El procedimiento consistió en elaborar la encuesta de opinión para los sujetos de estudio, y posteriormente se aplicó explicando el objetivo del estudio. Se realizó la tabulación de las encuestas así como el análisis e interpretación respectiva. Se comprueba que la variable formación docente sí incide para la calidad educativa. Es necesario brindar a los maestros un programa sistemático y continuo de formación

pertinente, tomando en cuenta las necesidades y contexto de los sectores involucrados en la formación. Se propone que el Ministerio de Educación realice estas campañas formativas como parte del apoyo para maestros de las diferentes regiones de Quetzaltenango.

En Guatemala, Sobral y Moreno (2009) realizan un estudio con el propósito de detectar las características ideales de los profesores como política de mejora de la calidad. La muestra fue conformada por 613 establecimientos que cuentan únicamente con una sección de sexto primaria, los establecimientos forman parte de la muestra nacional. El total de docentes considerados para la muestra es de 613, en donde 52.3% son mujeres y 47.7% son hombres y en total atienden a 7,375 alumnos. Se utilizaron datos provenientes de prueba de evaluación nacional de sexto primaria 2007 del Ministerio de Educación de Guatemala. También se utilizó el cuestionario de factores asociados al docente de sexto primaria de la prueba de evaluación nacional 2007 del Ministerio de Educación. Se utilizó el procedimiento de medición del rendimiento educativo basado en teoría de respuesta al ítem (TRI) a través del modelo RASCH. Las pruebas están referidas a criterio y se utiliza el método de bookmark con docentes para establecer los puntos de corte que identifican los niveles de desempeño de los estudiantes. Se utilizó una submuestra de las pruebas nacionales de 2007. La base de datos fue trabajada en SPSS versión 15. Se analizaron los datos que reflejaran las variables que se deseaban estudiar haciendo una regresión lineal múltiple.

En la interpretación, las habilidades fueron presentadas en logits, con una media de 0 y una desviación estándar de 1. El estudio refiere que como un componente vital para la calidad educativa, es pertinente estudiar las características ideales de los profesores como política de mejora de la calidad. Los resultados se contrastaron con el rendimiento de los alumnos en las pruebas de lectura y matemática aplicados por el MINEDUC. Se analizaron las variables área rural o urbano, edad del docente, género, experiencia, grado académico alcanzado por el maestro, poseer otro trabajo, realiza o no planificación diaria. Se concluyó que la variable edad juega un papel positivo para los estudiantes con la interacción de la variable con la experiencia. Los resultados obtenidos permiten observar la influencia positiva de los docentes con estudios a nivel licenciatura sobre el rendimiento

de lectura y matemáticas, ya que en promedio sus estudiantes tienen una habilidad superior, 0.244 logits en lectura y 0.161 logits en matemáticas, que los alumnos de docentes sin estudios a nivel de licenciatura. Por otro lado, el tiempo de experiencia docente da mejores resultados en el área de lectura. El hecho de que los docentes cuenten con otro trabajo no muestra una influencia estadísticamente significativa en el estudio. Los alumnos de docentes de área urbana arrojan mejores resultados en las dos áreas estudiadas. Como recomendación del estudio se sugiere que en las áreas rurales, se coloquen maestros con las siguientes características: A) por lo menos con 15 años de experiencia. B) que planifique diariamente sus clases. C) tiene un título de licenciatura. D) sea mujer.

También en Guatemala, el Ministerio de Educación MINEDUC (2008) presenta una memoria en torno al Encuentro Nacional de Calidad Educativa “La niñez y juventud guatemalteca tienen derecho a educación de calidad”. Refiere que el propósito de este encuentro fue propiciar un espacio para el diálogo sobre una educación de calidad, para contribuir con lineamientos que orienten el desarrollo de políticas y estrategias que aporten al mejoramiento de la calidad educativa de Guatemala. El documento presenta una serie de ponencias, discusiones, grupos de trabajo y conferencias realizadas el 27, 28, 29 de agosto de 2008, convocadas y organizadas por el Ministerio de Educación de Guatemala, con la colaboración de diversos actores de la comunidad educativa nacional e internacional. Se realizaron las actividades ante la necesidad imperiosa de implementar políticas educativas para mejorar la cobertura y la calidad de la educación. Se propició la reflexión sobre elementos intrínsecos a la educación guatemalteca como: pertinencia, equidad, educación en valores y una cultura de paz. Se establece la variable “Formación Docente” en el proceso de transformación educativa, así como más y mejor inversión.

A manera de conclusión se establece la necesidad de maestros altamente calificados para el primer grado; asimismo, la necesidad de la enseñanza en las lenguas maternas, debe respetarse la cultura de los pueblos; se hace necesario redefinir el papel de los gestores de CONALFA. Se determina que el Consejo Nacional de Educación juega un papel importante en la inversión educativa. Otra importante línea establecida en estas jornadas es implementar el Sistema Nacional de Formación Docente para garantizar la

transformación educativa. De igual manera se detecta la importancia de un currículo pertinente y contextualizado en cada comunidad, apoyando la Educación Bilingüe intercultural. Finalmente, queda claro que el libro debe ser de alta calidad, acorde a los modelos psicopedagógicos más avanzados, ser concebido como un recurso y apoyo para el docente. También se visualiza establecer a través de una evaluación de impacto, qué programas son exitosos y qué programas necesitan ser redefinidos o suprimidos, con ello utilizar los resultados de las evaluaciones para orientar la mejora de la calidad en educación. Finalmente, estas jornadas establecen que el Ministerio de Educación y la ayuda internacional deben diseñar e implementar evaluaciones de impacto de los programas y políticas relacionadas al tema de calidad educativa. También se debe fortalecer la agenda de investigación de calidad educativa del país.

A continuación se hace referencia ahora a las investigaciones y artículos internacionales. En relación a la variable currículo, un equipo de trabajo de Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), UNESCO (2003) realiza un estudio regional comparativo del currículo de los países integrantes de TERCE: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, que cubrió tres objetivos fundamentales. Uno: analizar los documentos oficiales del currículo y otros materiales, identificando elementos comunes para definir una estructura de prueba común de los países participantes en TERCE. Dos: Permitir la comparación de los currículos de los países participantes, como uno de los sistemas de apoyo para determinar la calidad de la educación. Tres: Comparar el área de Lenguaje, Matemática y Ciencias Naturales. Los datos fueron obtenidos por medio de instrumentos de recolección de la información convenida por los países participantes, y la información oficial proporcionada por dichos países. Se analizaron tres dimensiones para cada una de las áreas curriculares: Dimensión pedagógica, dimensión disciplinar y dimensión evaluativa. Finalmente, se presentaron los datos para incorporar, retirar, actualizar o modificar los currículos de los países participantes; el estudio permitió contar con elementos curriculares comunes para próximas evaluaciones TERCE.

Gómez y Sánchez (2013) realizan en Colombia una investigación, cuyo objetivo fue mostrar el proceso de diseño de un sistema de indicadores cualitativos para la calidad de la gestión curricular, en las instituciones educativas de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia (ACODESI). Como sujetos la investigación contó con la participación del Secretario Ejecutivo de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia y los 10 directores académicos de las instituciones educativas de ACODESI. Para la recolección de la información se utilizó encuestas, fichas documentales, guiones para entrevistas semiestructurada y en profundidad. Se procedió en tres grandes fases: Formulación del problema; selección de contextos relevantes, casos y fechas. Una tercera fase de selección de estrategias, análisis y presentación de datos. Esta investigación muestra cómo elaborar indicadores para evaluar la calidad de la gestión curricular. Se realizaron entrevistas con 10 directores académicos de las instituciones educativas de ACODESI, y con el Secretario Ejecutivo de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia.

El análisis de las entrevistas permitió reconocer categorías emergentes para la elaboración de indicadores bajo la concepción de “sistemas” de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia. Se destacan algunos parámetros de evaluación curricular: pertinencia, sistematización, impacto, trascendencia y grado de satisfacción. Asimismo, se tomaron en cuenta los siguientes componentes curriculares: principios, criterios, plan de estudios, programas y proyectos, metodologías, gestión y acompañamiento. Un componente fundamental para el estudio fue la propuesta metodológica de la Pedagogía Ignaciana. Se comprobó que el sistema cuenta con el principio de globalidad, ya que unos elementos influyen sobre el funcionamiento de otros. Se encontró que cada indicador debe tener su propio nombre, justificación, forma de medición y escala de valoración. Una vez formulado el sistema se procedió a la validación por medio de jueces y directores académicos. De todo el proceso se extraen las siguientes conclusiones: Es importante definir y aclarar el término “pertinencia” para cada sistema a evaluar; de igual manera el “contexto”, es decir las condiciones propias de cada institución; también es necesario para la redacción de indicadores, utilizar un lenguaje cotidiano para la institución; es relevante incluir a otros actores educativos como los estudiantes. Es necesario crear los instrumentos técnicos adecuados para evaluar cada institución, con ello se garantiza la gestión de la calidad educativa.

En relación a Modelos Multinivel de los Factores de eficacia Escolar en el Programa PISA, Peña (2011) realizó una tesis doctoral en Oviedo, España, con el propósito de conocer la influencia de los centros educativos en el proceso de aprendizaje de aptitudes y actitudes. También pretendía construir una teoría capaz de integrar los elementos que ayudan a que una escuela sea eficaz. Asimismo, estudiar el logro académico de alumnado de 15 años a través del programa PISA, aplicando el concepto de eficacia escolar a dicho programa, midiendo variables actitudinales, que aportar información sobre variables no cognitivas sino afectivas en 10 comunidades españolas. El estudio se realizó con 17,528 estudiantes, hombres y mujeres, utilizando un cuestionario como instrumento de estudio; el procedimiento consistió en utilizaron los datos proporcionados por la página de OCDE (www.pisa.oecd.org). Se seleccionaron los datos de España cuyo código correspondía a la variable país con el valor 724. Posteriormente, se realizó una base de datos con las 10 comunidades que participaron de una forma representativa en el programa. Pisa arroja ya un análisis de datos, las imputaciones se realizaron bajo el modelo de Cohen y Cohen (1983).

Se aplicó una segunda estandarización obtenida del HLM (Hierarchical Linear and Nonlinear Modelling). Las conclusiones arrojadas fueron las siguientes: Las variables actitudinales se atribuyen en mayor medida a indicadores del alumnado y no del centro escolar. Los efectos escolares medidos como outputs académicos, son independientes de los estimados outputs actitudinales. Las áreas de matemática y lectura, muestran una mayor eficacia diferencial de los centros en casi todas las características del alumnado evaluada. Los centros no son igual de eficaces para fomentar actitudes científicas. En un modelo eficaz, el contexto socioeconómico es determinante así como los recursos del centro educativo; también se encontraron correlaciones entre ser evaluado en la lengua nativa y mayor puntuación en las pruebas.

Asimismo, Barber y Mourshed (2008) recogen en un estudio realizado por Mckinsey & Company sobre las claves de los sistemas educativos con mejor desempeño. Para ello, estudiaron veinticinco sistemas educativos de todo el mundo, incluidos diez de los que muestran mejor rendimiento. En el informe responden a una pregunta básica: ¿por qué algunos sistemas educativos tienen un mejor desempeño y mejoran con más rapidez que

otros? Concluyen en resaltar la importancia de tres aspectos fundamentales: Conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia; desarrollar a los docentes hasta convertirlos en instructores eficientes; garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños, es decir fijar altos objetivos a alcanzar.

Por su parte, UNICEF (2006) realiza en Colombia la propuesta “Hacia una escuela de calidad amiga de las niñas y los niños”, cuyo propósito consistió en garantizar el derecho a una educación de calidad. Este documento es una guía de las acciones implementadas en Colombia bajo los lineamientos de “Escuelas amigas de la niñez” que impulsa UNICEF: se enfoca en el mejoramiento de instituciones educativas con un enfoque de derechos. Se presentan acciones que propician tres dimensiones fundamentales: Apreciar, analizar y actuar. Destaca en esta propuesta, los aspectos a considerar en el diseño de proyectos pedagógicos para mejorar la calidad y equidad de la educación, siendo estos: Objetivos adecuados, equilibrio entre materias, buena utilización del tiempo, enfoques pedagógicos destinados a mejorar el aprendizaje, política lingüística, sacar lecciones de la evaluación. A nivel de maestros se propone: replantearse el hecho de la formación docente, incluidos los años requeridos para ejercer; mejorar la remuneración de los mismos, y un plan de incentivos para atraer a las mejores personas a esta profesión. Describe también algunos factores asociados a la calidad y resultado de los aprendizajes: Número de alumnos por maestro, gasto público en educación, formación docente, duración de la escolaridad, nivel educativo familiar, estrategias enfocadas hacia el desarrollo de capacidades, análisis pedagógico de los resultados de aprendizaje, liderazgo directivo, investigaciones enfocadas hacia la acción pedagógica.

Por su parte, Ponce et al. (2006) realizan en México una investigación con el objetivo de realizar una propuesta para abordar la mejora educativa en la escuela secundaria, a través de los proyectos de mejora planteados en las instituciones. Utilizando como instrumento una encuesta se recogió y consensuó la conceptualización de los objetos de mejora, investigación teórica acerca de los campos de mejora; sistematización y documentación de los proyectos de mejora; desarrollo de talleres con directivos y colectivos escolares de secundaria; aproximación a los objetos de mejora. La investigación se centró en la necesidad de plantearse nuevos horizontes de mejora en la formación de directivos, con el

propósito de dar seguimiento, evaluación y conducción a los procesos de mejora educativa. Tuvo como objetivo identificar las diferentes áreas de mejora de los directivos y el colectivo escolar; construir campos o agrupaciones de mejoras; apoyar a los directivos y el colectivo escolar en la formación continua de los campos de mejora; apoyar la publicación de experiencias exitosas, obstáculos, logros y experiencias significativas; animar a la difusión y diálogo de las experiencias.

La propuesta está centrada en algunas tendencias internacionales de mejora escolar desde la investigación-acción de los colectivos escolares. Se entiende como mejora educativa la recomposición de objetos de la realidad educativa, pretendiendo alcanzar la transformación, es decir, pasar de un punto A, a un estado deseado B. Estos cambios se hacen atendiendo algunas tendencias: teorías emergentes de cambio y transformación; investigación desde la mejora escolar y escuela efectiva; tendencias internacionales sobre la formación educativa; práctica reflexiva e investigación-acción. El estudio aporta los siguientes elementos de mejora consensuados: A) organización. B) gestión de la información. C) proyecto escolar participativo. C) resolución de conflictos y mejora escolar. D) mejora de las habilidades de los estudiantes. E) motivación, interés y disciplina. F) a nivel externo, mejora de la comunicación con los padres de familia y colaboración de los mismos. Se concluye que la propuesta de construcción de objetos de mejora en un centro escolar es tanto una actividad de formación teórico-práctico, de actividad profesional, práctica, así como una actividad de investigación en diferentes planos. Es además necesario conectarlo con referentes internacionales y sistematizar la experiencia.

Continuando con la definición de la calidad, UNESCO (2005a) ofrece un artículo con el propósito de definir de dónde surge el debate acerca de la conceptualización de la calidad educativa. Inicialmente hace referencia a los cuatro pilares de la educación del informe Delors-UNESCO: Aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y ser. Posteriormente, refiere que la calidad se convierte en prioridad para la UNESCO, tras la mesa redonda de ministros sobre la calidad de la educación que se sostuvo en París en el año 2003. Se reconoce lo multifactorial de la calidad educativa, y lo difícil de encontrar relaciones lineales entre las condiciones de la educación y sus productos. Se definen entonces, las dimensiones que interactúan en los sistemas educativos y que influyen tanto la

enseñanza como el aprendizaje: la dimensión de la característica de los estudiantes, la dimensión del contexto, la dimensión de los aportes potenciadores, la dimensión de la enseñanza y el aprendizaje, la dimensión de los resultados. Cada dimensión cuenta con sus propios elementos e indicadores que le permite evaluar la calidad. Finaliza haciendo énfasis sobre el objetivo fundamental de la educación, que es el estudiante mismo.

En la misma línea de definición de la calidad educativa, UNESCO (2004) ofrece un informe con las conclusiones de una Mesa Redonda de Ministros sobre la Calidad de la Educación, realizada en París. El objetivo de la reunión fue dar seguimiento a uno de los objetivos de Dakar en 2000: “una educación de calidad para todos”. Los temas en debate que se abordan en este documento son los siguientes: los retos y dilemas a los que se enfrenta la calidad de la educación; la necesidad de una definición más amplia de la calidad de la educación; y los instrumentos para introducir cambios y mejoras. Algunas de las principales ideas que giran en torno a la calidad educativa son: plantearse objetivos y metas operativas y realistas, la educación básica como la vía para la enseñanza de calidad; acceso, igualdad, democracia y aprendizaje permanente; los maestros como el instrumento más importante de todos. Hace alusión a la calidad como un concepto dinámico que tiene que adaptarse permanentemente a un mundo cuyas sociedades experimentan hondas transformaciones sociales y económicas. Se hace énfasis sobre el hecho de que la calidad disminuye la brecha de desigualdad en el mundo, y que permite realizaciones personales y colectivas. Los ministros presentes en esta reunión acordaron que la calidad no necesariamente va de la mano con la inversión y que la inversión no siempre produce los resultados esperados. Se solicita una reflexión seria sobre los indicadores de calidad que se empleen para comparaciones nacionales e internacionales, así como los criterios cuantitativos y cualitativos para medirla.

En relación a la evaluación de la calidad, González (2004) realiza en Huelva, España, un estudio cuyo objetivo consistió en presentar una recopilación de los principales modelos de evaluación de la calidad, de naturaleza empresarial, que se están implementando en instituciones educativas españolas. En virtud de las exigencias en torno a niveles de excelencia demandados a niveles políticos, económicos y sociales, se requiere generar planes de calidad en los modelos de evaluación de la calidad. Se presenta el modelo del

Premio Deming, modelo del premio Baldrige, modelo de las Normas ISO, modelo Europeo de Gestión de la Calidad, modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) , como base de integración a la educación.

Por otro lado, Álvarez (2003) realiza el análisis del programa PEC, en México, cuyo objetivo consistió en evaluar el funcionamiento del Programa Escuela de Calidad. Los sujetos de estudio fueron alumnos de educación básica, pertenecientes a escuelas del área urbana marginal y deficiente rendimiento académico. El estudio describe el funcionamiento y eficacia de El Programa de Escuelas de Calidad (PEC). Este es un programa de intervención estratégica que busca incidir en la transformación escolar, partiendo de dos supuestos fundamentales: 1) la clave para elevar la calidad del servicio educativo está en la organización interna de una escuela y su habilidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que todos sus estudiantes aprendan. 2) Cada comunidad escolar tiene la capacidad de identificar sus necesidades, desafíos y metas realizables bajo el apoyo y confianza de las autoridades administrativas.

Bajo este supuesto se define una escuela de calidad, como “aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos, y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad integrada y comprometida que garantiza que sus estudiantes adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de su vida. El programa se apoyó bajo cuatro líneas de acción: 1) Reorientación de la gestión institucional. 2) Capacitación docente y acompañamiento técnico especializado. 3) Apertura de espacios significativos para participación social especialmente de padres de familia. 4) Provisión de recursos financieros adicionales administrados por la escuela. Concluye que la experiencia ha demostrado que se necesitan estrategias diferenciadas y variadas para mejorar la calidad escolar; la mejora depende la aceptabilidad social; eficacia escolar; liderazgo; respeto al contexto; participación responsable; prácticas pedagógicas innovadoras; flexibilidad y rendición de cuentas, entre otras.

Por su parte, Schleicher (2006) presenta el artículo “La mejora de la calidad y la equidad en educación” en el marco de la XX Semana Monográfica de la Educación, promovida por la Fundación Santillana, en España. Introduce al tema de Políticas educativas de éxito: Análisis a partir de los informes PISA. El objetivo fundamental es reflexionar y debatir acerca de los retos y respuestas de políticas educativas en torno al análisis de los informes PISA. El autor realiza una descripción introductoria de cómo se mide la calidad de los centros educativos a partir de los resultados de pruebas estandarizadas, en este caso PISA. Plantea una introducción acerca de cómo algunos países utilizan esos datos para diseñar otras políticas educativas, y en otros casos políticas a nivel de centros educativos. Se hace también un breve relato de resultados y acciones en países como Inglaterra, Suecia, Finlandia, Canadá y Países Bajos. Concluye en poner sobre la mesa el debate sobre los estándares educativos, subrayando la importancia de una “cultura de logros”. Destaca la gran variación entre países, y dentro de cada país, en cuanto al fundamento de los sistemas de evaluación y la naturaleza de los instrumentos que se aplican. Señala que los países de la OCDE incluyen diferentes formas de evaluación externa o inspección, así como el control de calidad y la autoevaluación de los propios centros de enseñanza. Lleva a la reflexión en cuanto al uso de los resultados de medición de la calidad: poner de manifiesto las mejores prácticas, identificar problemas comunes para animar a profesores y escuelas a mejorar y desarrollar entornos de aprendizaje más cooperativos y productivos, y aún más, que su alcance apoye impugnaciones a los servicios educativos públicos. Finalmente, refiere que los países con mayor autonomía escolar, tienden a obtener mejores resultados en PISA. En esencia, la comparación de modelos escolares conduce a considerar los siguientes aspectos: Captación, desarrollo profesional y retención de los profesores eficaces; definición, implementación y seguimiento de los estándares de calidad en la educación; responsabilidad compartida en la toma de decisiones entre la administración y los centros escolares; atención a un alumnado cada vez más diverso.

Acerca de la eficacia escolar, Bezirtzoglou (2004) ofrece una ponencia, presentada en la Conferencia Europea sobre investigación educativa, Universidad de Creta, Grecia. La ponencia de la autora llama la atención sobre el hecho de revisar los objetivos y la evaluación de la eficacia escolar, para poder servir con mayor validez el futuro escolar,

asimismo, definir los métodos adecuados para medir la eficacia en los centros educativos. Realiza un acercamiento al término eficacia, definiéndola como la investigación educativa preocupada por explorar las diferencias dentro y entre escuelas, revisando factores explicativos y modelos apropiados para medir la calidad. Hace énfasis en la pertinencia de los indicadores para medir a cada escuela, destacando entre otros: Un adecuado ambiente escolar para los alumnos, un liderazgo útil y enfocado, la actitud de los profesores, su formación e interés, máxima comunicación entre alumnos y profesores, un currículo bien definido.

En torno al concepto de calidad educativa, Rodríguez (2010) escribe en Costa Rica un artículo, donde argumenta acerca de la acepción técnica del concepto que domina el discurso educativo en la actualidad, según la cual la calidad se define a partir de parámetros derivados de una lógica empresarial; devela un origen asentado en el modelo neoliberal e impulsado por los procesos que caracterizan la Globalización. Se plantea que tomar conciencia del origen sociocultural del concepto es una condición necesaria para construir significados alternos al término calidad y darle otros sentidos a su práctica. Se discute el rol que la pedagogía crítica puede desempeñar en la reflexión y la acción para el logro de esta meta. La autora cuestiona y analiza lo multidimensional de la definición del concepto de calidad; también reflexiona acerca de la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia de la educación. Por lo anterior, se concluye que la calidad es un constructo relativo, que obedece a tiempos, espacios y personas determinadas. Atribuye a la globalización y el neoliberalismo una influencia fuerte para definir “calidad educativa” extrapolando lo empresarial al ámbito educativo. Plantea como tarea fundamental el cómo medir dicha calidad.

Por otro lado, Valdez et al. (2008) escriben el artículo: “Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe”; el propósito de estos aportes fue responder a una pregunta básica: ¿Hacia dónde deben avanzar las evaluaciones de calidad en América Latina y el Caribe? El artículo recoge las principales ideas discutidas por un grupo de expertos, con el propósito de servir de insumo para avanzar hacia sistemas de evaluación integrales de la calidad, respetando las realidades y necesidades de cada país. Se abordan los diferentes actores del escenario educativo:

maestros, alumnos, directivos y administradores. Se percibe como desafío construir modelos de evaluación de la calidad coherentes con un enfoque amplio, que permitan generar políticas educativas, para alcanzar las metas planteadas como región.

Por otra parte, Trigueros, Rincón, Galván, Ruiz y Guillén (2007) coinciden en atribuir la génesis del término calidad al sector empresarial, orientándose paulatinamente hacia la medición de resultados y preocupación por la eficacia de los procesos de aprendizaje. Guillén aporta que se definían tres grandes rubros para la clasificación y comparación de resultados: Tener menos al tener más, saber menos al saber más y poder menos al poder más. Concluye además, que los sistemas, métodos, tecnologías, procesos y modelos, no son ni dan por sí mismos la calidad educativa y resalta la importancia de los presupuestos para definir hasta dónde llegar en materia de calidad. Por su parte, Trigueros declara que el término calidad sigue siendo un concepto controvertido. Atribuye a la gestión directiva una alta responsabilidad de los resultados educativos, es decir, una gestión enfocada hacia las organizaciones que aprenden. Aporta variables organizativas que contribuyen con la calidad escolar: Currículum, Relaciones con el entorno; Estructuras de recursos humanos, Estructura de recursos materiales, Sistema relacional (participación de profesores, familias y alumnado), Comunicación, Estructura de recursos funcionales (horarios y normativas), Dirección. En la misma revista, Tanos describe la visión educativa de tener a las personas como el eje central de la calidad. Describe que se educa en calidad cuando se establece un puente entre reflexión y acción, se promueve el pensamiento divergente, se favorece la interacción con los otros, cuando existen educadores creíbles y comprometidos con su función, asimismo, cuando se cuenta con una comunidad educativa estimulada. Otros elementos importantes son educar holísticamente y comprometerse con modificar el entorno a partir de la educación. Otros aportes en la revista es que se definen 8 campos para orientar la calidad educativa: Currículo, maestros, alumnos, formación humano-cristiana, procesos de aprendizaje, recursos materiales, planeación institucional administrativa, proyección y vinculación social.

En resumen, es evidente la preocupación generalizada por la calidad de la educación, los estudios y artículos referidos establecieron diversas definiciones, dimensiones y variables

para hablar de este controversial tema. Equidad, pertinencia, eficacia y eficiencia, fueron elementos comunes encontrados para abordar el concepto. Asimismo, indicadores como formación docente, liderazgos directivos y claridad en la concepción curricular, son atribuidas a una oferta educativa de calidad.

A continuación se presentan algunos temas y subtemas que permitirán vincular los diferentes elementos de esta investigación.

1.1 Definición de Calidad Educativa

La definición del término calidad surge a partir de la preocupación de alcanzar los nuevos objetivos del milenio. Conforme se realizaban comparaciones entre países, y se definían metas educativas, impulsar políticas de estado que contribuyeran con la calidad resultó un imperativo que obligó a debatir y acordar cómo se concebía este término en el ámbito educativo. Por lo anterior, a inicios de los 90 organizaciones como la OCDE, FLACSO, UNESCO, entre otras, se interesan por la mejora cualitativa de la educación.

De acuerdo a Tiana (2009), no existe unanimidad de criterios para el concepto de calidad, es inexistente. Sin embargo, el mismo autor plantea que existen cuatro dimensiones a considerar incluidas en dicho constructo: eficacia, eficiencia, pertinencia y satisfacción. Por otro lado, autores como Marchesi y Martin (1998) agregan una quinta dimensión: la equidad.

En sus acepciones iniciales, el informe OCDE (1991) señala: “en realidad, calidad significa cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés; no todos comparten las mismas percepciones de las prioridades para un cambio” (pág. 21). El mismo estudio refiere que se identifican cinco áreas fundamentales para que un sistema educativo diseñe estrategias que mejoren la calidad educativa:

- La formación y el desarrollo profesional de los maestros.
- Diseño y desarrollo del currículo, que sea coherente con la evaluación de los aprendizajes.
- Organización y funcionamiento de los centros educativos.
- Evaluación y supervisión del sistema educativo.
- Disponibilidad y utilización adecuada de los recursos necesarios.

Por otra parte, OREALC/UNESCO (2007) define la calidad con un enfoque de derechos humanos, señalando que debe reunir las siguientes dimensiones: respeto de los derechos, relevancia, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia; en este sentido, debe entenderse la educación como un derecho que contribuye a alcanzar y ejercer otros derechos, por esa razón, nadie debiese quedar excluido de ella. Lo anterior significa que la educación debe ser de calidad para todos. Si bien es cierto que la educación debe aplicarse con eficiencia y eficacia, el mismo informe refiere que estas dimensiones son insuficientes para definir la calidad.

Para comprender mejor estas dimensiones concebidas por OREALC/UNESCO (2007), la relevancia se entiende como el qué y para qué de los currículos y la educación, seleccionar aquellos aprendizajes que contribuyan al desarrollo personal y social de los estudiantes. La pertinencia se entiende como el respeto al contexto social, al individuo, a su cultura; por lo tanto, la educación debe ser significativa y permitir la autonomía, la identidad y el desarrollo personal y social. En cuanto a la equidad, es indispensable asociarla con la inclusión, equilibrar los elementos comunes y los diversos, favoreciendo la integración de todos. Finalmente, la eficacia y la eficiencia son elementos asociados con la satisfacción de un cliente, son atributos que responden al campo administrativo de recursos, evaluación de resultados y aplicación de estrategias adecuadas para alcanzar la calidad.

En el contexto guatemalteco, el Consejo Nacional de Educación (2010) entiende la calidad educativa como: “la columna vertebral del proceso educativo, un desafío permanente en el aula, que tiene en cuenta las particularidades nacionales y evita la exclusión, y que no hay calidad sin equidad” (pág. 2). A partir de lo anterior, el MINEDUC, como parte de este Consejo, establece una política de Calidad, planteada de la siguiente manera: Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante. Lo anterior pretende alcanzarse a través de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Contar con diseños e instrumentos curriculares que respondan a las características y necesidades de la población y a los avances de la ciencia y la tecnología.

2. Proveer instrumentos de desarrollo y ejecución curricular.

3. Fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.

Con respecto al término calidad, MINEDUC (2012) en el Plan de implementación estratégica de educación 2012-2016, señala lo difícil de consensuar la definición de “calidad educativa”; sin embargo, reconoce la inclusión de varias dimensiones que se complementan para comprenderlo: eficacia, relevancia y calidad de los procesos. En este sentido, la eficacia es concebida como el resultado de los aprendizajes alcanzados, la relevancia implica las competencias y contenidos adecuados al contexto educativo y finalmente, la calidad de los procesos hace énfasis en todos los medios necesarios para el proceso de aprendizaje-enseñanza: estrategias de aprendizaje, métodos, maestros, recursos institucionales, evaluación.

Se ha intentado realizar una aproximación al término calidad. Como puede observarse, su definición es relativa, multifactorial y polisémica. Por lo tanto, cada contexto, modelo o institución educativa debe tener claro qué persigue, para que a partir de los resultados pueda evaluarse su calidad.

1.1.1 Componentes inherentes a la calidad educativa

Como se ha descrito en el numeral anterior, existen grandes dimensiones inherentes al término calidad con las cuales coinciden la mayoría de expertos; las grandes condiciones hacia las cuales mirar para orientar las políticas educativas de los países y los sistemas educativos son:

- A. Equidad
- B. Pertinencia
- C. Eficacia
- D. Eficiencia
- E. Relevancia

Una política educativa basada en la equidad, significa imprimir calidad reduciendo la brecha de desigualdad y exclusión en las sociedades. Pese a los avances económicos y la producción de riqueza, parece aún una utopía, especialmente para el continente americano, hablar de acceso universal a la educación. En este sentido, Schmelkes, en Marchesi, Tedesco y Coll (2009), refiere que la desigualdad educativa afecta principalmente a los pobres, a los habitantes de zonas rurales, también a los marginados de zonas urbanas, grupos culturalmente diferentes a la cultura dominante. Equidad implica por lo tanto, cobertura y acceso a una educación de calidad.

Aponte-Hernández (2008) señala también las siguientes tendencias a la desigualdad en América Latina:

- a) Desigualdades sociales y urbanas
- b) Desigualdades de género
- c) Desigualdades étnicas-raciales

Se debe atender el principio universal de educación de calidad para todos y todas.

En cuanto a la pertinencia, es responder a las expectativas de la comunidad educativa, tomando en cuenta qué se aprende y su utilidad para transformarse a sí mismo/a y a la comunidad. Es el respeto a la cultura, al entorno, es reconocer las diferencias y necesidades personales, comunitarias y sociales.

La eficacia y la eficiencia, son términos relacionados generalmente con el ámbito productivo; sin embargo, en el entorno educativo se asocia la eficacia con el logro de los objetivos perseguidos por un sistema o centro educativo, es decir, en qué medida y en qué proporción son alcanzadas las metas curriculares propuestas. En este sentido, las estadísticas pueden evidenciar, por ejemplo, si el Estado ha sido eficaz en la meta educativa de escolaridad primaria para todos y todas en Guatemala. O bien, demostrar la eficacia de un centro educativo para desarrollar la competencia de lectura comprensiva en sus estudiantes. La eficiencia por su parte, se asocia con el uso adecuado de los recursos,

cuánto se ha invertido para ser eficaz en la persecución de los objetivos educativos. Existe una correlación en estas dos dimensiones, se complementan como elementos inherentes para alcanzar la calidad. La mayoría de países de la región centroamericana, son precisamente criticados por la ineficiencia para alcanzar con eficacia las metas educativas planteadas.

Finalmente, la relevancia es entendida como un elemento vital que debe permitir el desarrollo de los estudiantes; Coll, en Marchesi et al. (2009), cuestiona el para qué de la educación hoy, qué sentido tienen los aprendizajes escolares. Cada vez más, el alumnado evidencia cansancio y aburrimiento por contenidos escolares que están poco o nada relacionados con su vida y sus actividades cotidianas. La relevancia está relacionada con un currículo adecuado que permita adquirir los aprendizajes necesarios para vivir en el contexto y necesidades planteadas en cada sociedad.

Otro importante factor a destacar es el liderazgo para la gestión de la calidad; en este sentido, Lepeley (2004) refiere que a nivel interno los valores organizacionales, el compromiso de las personas con la calidad, y la planificación estratégica, mejoran los resultados de una institución educativa. Asimismo, señala que existen diferencias entre Liderazgo y Jefatura, entre otros aspectos refiere que un líder se focaliza en las personas, un jefe en los procesos; un líder inspira confianza, un jefe emplea el control; un líder posee una perspectiva global y a largo plazo, un jefe posee una mirada limitada y a corto plazo, entre otras cualidades.

En síntesis, estas dimensiones inherentes a la calidad educativa plantean el reto de cómo evaluar la calidad. Cada sistema, país, región o institución, debe tener sus propios parámetros; cada realidad educativa deberá ser evaluada entonces bajo sus propios referentes, metas y contexto.

1.1.2 Educación y desarrollo

Mucho se ha escrito en torno a la correlación entre educación y desarrollo. Los autores coinciden en señalar que una Educación de Calidad es aquella que responde a los objetivos de cada sector, satisface sus necesidades culturales y optimiza los recursos asegurando las mismas oportunidades y beneficios para todos los sectores de la sociedad, pero sobre todo, permite una formación que mejore la calidad de vida y resuelva problemas de pobreza.

En la región de Centro América, este desarrollo y calidad educativa pasa por las políticas de estado, la proyección que tienen los dirigentes de los países y la formación mínima requerida a los docentes; de acuerdo al informe PREAL (2007) “en promedio, solamente tres cuartas partes de los docentes poseen la formación mínima requerida para poder enseñar de acuerdo con la normativa de cada país” (pág. 24).

Cuando se vincula educación y desarrollo, es válido acotar que Naciones Unidas opta por definir desarrollo como “oportunidades” relacionadas con variables como cantidad de vida, calidad de vida y satisfacción de necesidades materiales.

Diversos estudios han establecido correlaciones entre educación de la mujer y tasas de natalidad y fecundidad; asimismo, cómo la educación mejora las expectativas de vida y salud; Mc Mahon (2000) profundiza en cómo a mayor escolaridad menor cantidad de hijos; a la vez, matrimonios con iguales o similares niveles de escolaridad repercute en hábitos de vida más sanos, y cómo la salud y mortalidad infantil se ven impactadas directamente por la escolaridad de la madre.

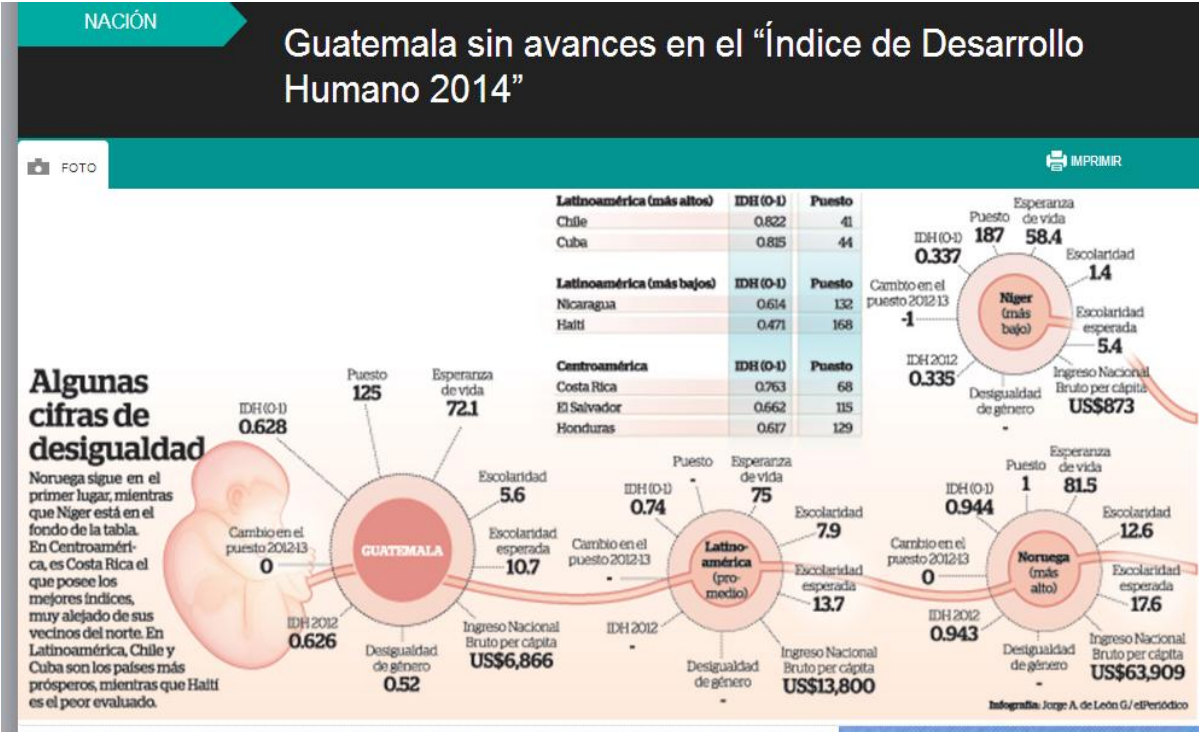
El mismo estudio refiere que existe una movilidad social intergeneracional favorecida por la educación. Puede asegurarse entonces, que la educación sí es un factor de desarrollo y mejora en la calidad de vida de un ser humano. Pese a lo anteriormente descrito, no es automático el principio de que a mayor educación formal, menor pobreza. Para considerar la educación como factor de desarrollo en un país que busca mejorar su calidad de vida, es más rentable y conveniente invertir en educación. Se recomienda entonces, un país enfocado en cobertura no únicamente primaria, sino secundaria, maestros bien formados y en capacitación constante, enfocados más en la calidad que en la cantidad. Es tener una

visión sistémica como estado que condicione el crecimiento educativo; lo anterior sin lugar a duda incluye variables económicas como:

- ✓ Tasa de crecimiento del PIB.
- ✓ Inversión de capital por trabajador.
- ✓ Invertir en el capital humano (educación formal, capacitación, experiencia laboral).
- ✓ Expansión generalizada y equitativa del sistema escolar.
- ✓ Acceso al sistema escolar de las diferentes capas sociales.

Para vincular educación y desarrollo, nada más elocuente que la siguiente tabla comparativa de PNUD (2014), entre Guatemala y países del primer mundo, y la significativa diferencia en indicadores como igualdad de género, esperanza de vida, escolaridad, IDH.

Esquema 1.1 Índice de Desarrollo Humano en Guatemala



Fuente: PNUD (2014).

De acuerdo a Torres (2005), se han definido metas educativas en diferentes momentos de la historia, que han pasado de una mirada ambiciosa e integral a objetivos mínimos por

lograr en este nuevo siglo. ¿En qué se fundamenta este proceso de encogimiento? Se parte de una premisa básica: una justicia educativa nace o deviene de una justicia económica.

Al hablar de justicia económica, es determinante señalar que Latinoamérica se ha convertido en el continente más desigual del mundo, en donde existe mayor brecha entre ricos y pobres. Ante tal desigualdad, los pobres que han sido los históricamente marginados, tienden a aceptar pasivamente cualquier calidad de educación que se les ofrece; el estatus quo se mantiene, optando por las mejores posiciones y oportunidades laborales aquellos que han podido pagar por una mejor educación. En América Latina, los países se han sumergido en crisis estructurales tan profundas, que las metas educativas pasaron de ambicionar mejorías o desarrollo social, al diseño de políticas de mantenimiento para aliviar o sobrellevar las insalvables dificultades. Por lo tanto, la educación que hoy se ofrece continúa siendo memorística, inaccesible para la mayoría del área rural, con poco énfasis en el aprendizaje, poco funcional, educando para el trabajo y no para la vida. Se ha olvidado que la educación debe conducir a la igualdad y justicia social, terminando con la inequidad.

De una inicial “Educación para todos”, hoy se plantean “Objetivos de Desarrollo del Milenio”, que resultan ser un requerimiento mínimo de cuatro años de escolaridad que no provocan movilidad social y perpetúa el círculo de pobreza. En este sentido es necesario diferenciar entre educación como herramienta para el desarrollo y educación como estrategia para aliviar la pobreza.

Continuando con la vinculación de educación y desarrollo, Torres (2005) también señala que es imprescindible pasar de una política económica que genera pobreza, a una política social que alivia la pobreza, adaptada a los objetivos y realidades de cada país; esto significa resituar la educación como eje del desarrollo humano.

De acuerdo a OCDE (2012), existe correlación entre el nivel educativo y crecimiento económico. Se asegura que en los países integrantes de dicha organización, en la última

década más de la mitad del crecimiento del PIB (producto interno bruto), está ligada a los ingresos generados por personas con educación terciaria (egresados universitarios con dos, tres o cuatro años de estudios). Esto significa que a mayor nivel de formación, mejores pronósticos de movilidad social y de ingresos económicos.

1.1.3 Modelos de calidad educativa

1.1.3.1 Definición de modelo

Hasta este momento, se ha intentado abordar la concepción de la calidad, sin embargo, es también indispensable definir qué se entiende por modelo educativo. De acuerdo a Mckinsey & Company (2010), existen sistemas procesales que al interactuar o intervenir permiten mejorar la calidad de un centro educativo. A la vez se requiere de un sistema de indicadores para evaluar la efectividad de algunos programas. Por lo tanto, un modelo es un sistema integrado de áreas o elementos que potencian la Efectividad Escolar; dicha efectividad puede ser evaluada a través de ciertos indicadores acordes a cada sistema.

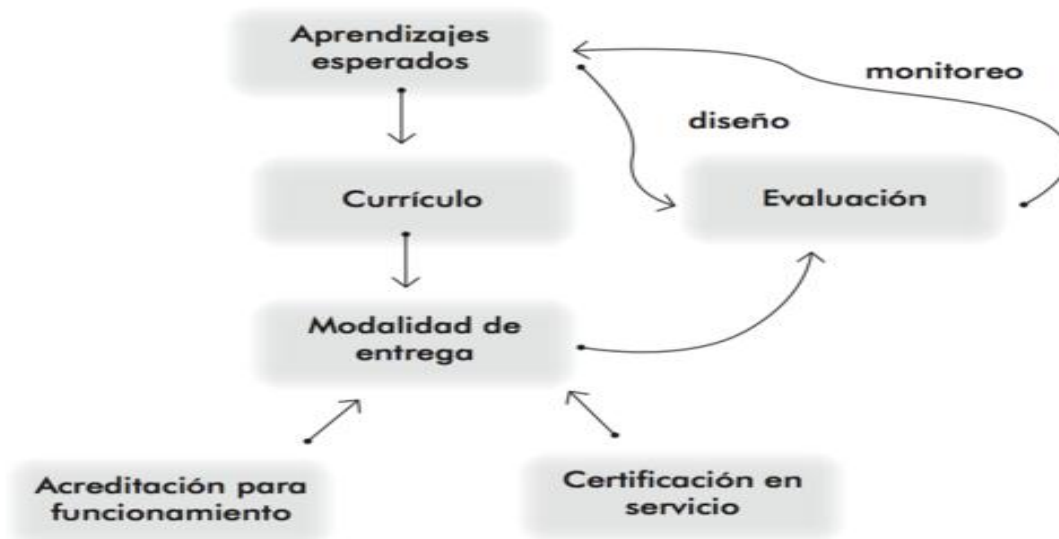
1.1.3.2 Modelo propuesto por Ministerio de Educación de Guatemala

De acuerdo al MINEDUC (2009), la brújula que guía cualquier modelo de calidad son los resultados esperados a partir de una intervención pedagógica. En este sentido, los aprendizajes son el espíritu que mueve el diseño de cualquier modelo educativo, los maestros deben tener claridad de los estándares mínimos a lograr, es decir, criterios claros, sencillos y medibles. A partir de lo esperado, se traza el mapa de ruta contenido en el currículo, que es la expresión última de la orientación para cada modelo; en Guatemala se cuenta con el Currículo Nacional Base (CNB) que las instituciones deben contextualizar a las características y necesidades de cada región.

En un sentido metafórico, el MINEDUC (2009) describe de la siguiente manera cómo entiende los componentes de un modelo educativo: En la cima de una montaña: los aprendizajes esperados, el mapa para llegar a esa cima: el currículo; la brújula que guía la ruta: las evaluaciones en el aula y las evaluaciones nacionales; el vehículo: la modalidad

de entrega, entendida como estrategias administrativas y técnicas para que funcione el modelo y se alcancen las metas propuestas. Éste es un diagrama del modelo propuesto.

Esquema 1.2 Modelo de calidad educativa



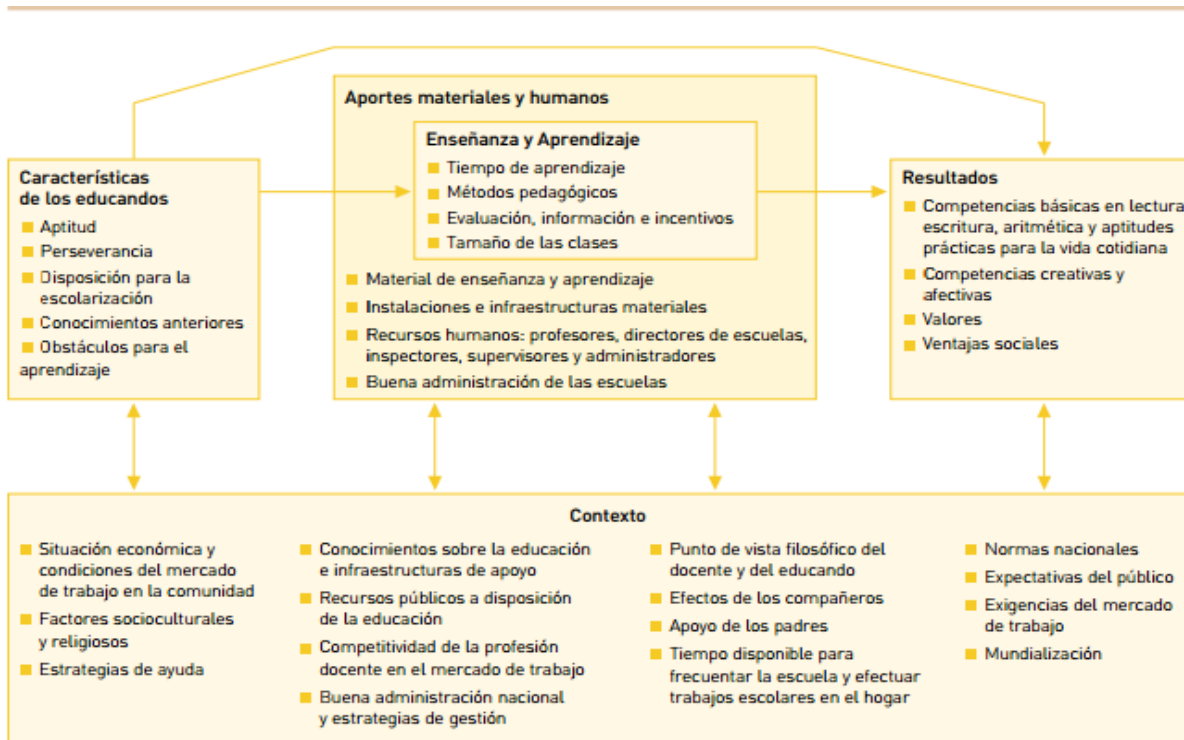
Fuente: MINEDUC (2009)

1.1.3.3 Modelo UNESCO para la calidad educativa

UNESCO (2004) presenta un esquema que resume cinco factores fundamentales para describir y entender la calidad educativa. Es una propuesta de efectividad que propone incluir los siguientes elementos en la concepción de un modelo de calidad:

1. Los aportes materiales y humanos: insumos materiales, instalaciones, administrativas, etc.
2. Elementos metodológicos propios del aprendizaje y la enseñanza;
3. Atender características particulares de los educandos;
4. Resultados esperados en el desarrollo de competencias básicas de orden curricular, afectivas y valores.
5. Contexto: variables relativas a cada región.

Esquema 1.3 Modelo Unesco para la Calidad Educativa



Fuente: UNESCO (2004)

1.1.3.4 Modelo PISA

¿Qué hace que un sistema escolar tenga éxito? Es una de las grandes interrogantes planteadas por el Programa de la OCDE para la evaluación internacional de estudiantes, PISA. Es un programa que evalúa a jóvenes de 15 años en las áreas de Lectura, Matemática y Ciencias Naturales; las primeras evaluaciones tuvieron lugar en el año 2000 y continúan realizándose cada tres años hasta la fecha. Uno de los grandes hallazgos realizados por esta organización, es que los sistemas educativos con mayor éxito son aquellos que ofrecen a todos sus alumnos similares oportunidades de aprendizaje. De igual manera los sistemas educativos con mayor autonomía en cuanto a sus currículos y políticas evaluativas, parecen ser más eficientes. También el clima escolar y relaciones

positivas y asertivas entre profesores y alumnos, suelen tener mejor desempeño, especialmente en el área de lectura.

A continuación se presenta un diagrama con algunas características de los sistemas educativos con un rendimiento en lectura de la media de OCDE. La tabla contiene las cuatro áreas de incidencia que PISA encuentra en los modelos educativos participantes en su programa.

Esquema 1. 4 Características de centros educativos del programa PISA

Selección y agrupamiento de Alumnos	V	Alta diferenciación vertical
	V	Baja diferenciación vertical
	H	Alta diferenciación horizontal en el sistema
	H	Media diferenciación horizontal en el sistema
	H	Baja diferenciación horizontal en el sistema
	Hsc	Alta diferenciación horizontal en el centro escolar
	Hsc	Baja diferenciación horizontal en el centro escolar
Gobernanza de los Centros Escolares	A	Mayor autonomía del centro en el currículo y las evaluaciones
	A	Menor autonomía del centro en el currículo y las evaluaciones
	C	Mayor competencia entre centros
	C	Menor competencia entre centros
Políticas de Evaluación y Rendición de cuentas	B	Uso frecuente de evaluaciones o datos de rendimiento con fines de valoración e información
	B	Uso poco frecuente de evaluaciones o datos de rendimiento con fines de valoración e información.
	D	Uso frecuente de evaluaciones o datos de rendimiento para tomar decisiones
	D	Uso poco frecuente de evaluaciones o datos de rendimiento para tomar decisiones.
Recursos invertidos en Educación	E	Alto gasto acumulativo de las instituciones educativas por alumno de 6 a 15 años.
	E	Bajo gasto acumulativo de las instituciones educativas por alumno de 6 a 15 años.
	S	Tamaño grande de las clases y altos salarios

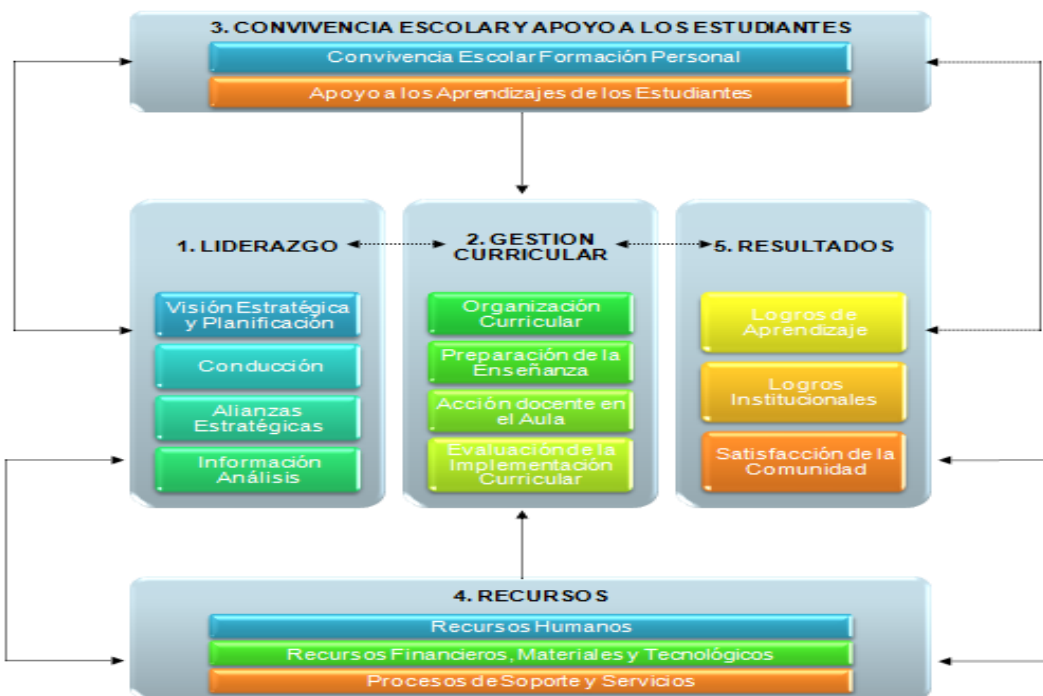
Fuente: PISA (2009)

1.1.3.5 Modelo de aseguramiento de la calidad de Chile

Con la intención de contar con varios referentes de modelo de calidad educativa, se presenta a continuación el modelo propuesto por el Ministerio de Educación de Chile (2005). Este sistema es entendido como un conjunto coordinado de componentes y

dispositivos, que apoyan la gestión escolar y permiten la mejora continua. Evidentemente, el objetivo de este modelo es obtener mejores resultados educativos. El modelo está conformado por cinco áreas, cuatro de ellas orientadas a procesos y una de resultados.

Esquema 1.5 Modelo de gestión de la calidad propuesto por el MINEDUC de Chile



Fuente: Ministerio de Educación de Chile (2005)

1.2 Educar en el Siglo XXI

Muchas discusiones y reflexiones han surgido en torno al sentido de la educación en este nuevo siglo; las inquietudes surgen principalmente ante el debate de qué habilidades y destrezas debiese haber desarrollado un estudiante al graduarse de la educación secundaria. En este sentido, Achaerandio (2008) plantea que predominan tres grandes enfoques en los currículos que surgen desde una orientación por competencias:

- A. El enfoque educativo, utilizado por universidades, Ministerios de Educación y Centros de Investigación.
- B. El enfoque empresarial y económico, formando para la producción.
- C. El enfoque humanista-social, fundamentado en otras ciencias como la Sociología, Psicología, Antropología, Filosofía educativa, etc.

¿Cómo seleccionar entonces aquellas competencias necesarias que acompañarán al estudiante para toda la vida? ¿Qué habilidades y destrezas se deben potenciar desde el ámbito escolar para hablar de una educación de calidad? También estas reflexiones llevan a considerar qué hace que un individuo funcione bien en la sociedad, en su contexto, en la vida. Se debe conocer inicialmente entonces, la conceptualización de competencia.

1.2.1 Definición de competencia

DESECO (2005) define que una competencia es todo aquello que “involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizándolo recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular” (pág.3). Las competencias van más allá que la mera adquisición de contenidos, y están fundamentadas en el informe Delors-UNESCO que plantea cuatro pilares fundamentales sobre los cuales se debe cimentar la educación: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a ser; aprender a convivir.

Por su parte, Achaerandio (2008, pág. 7) entiende por competencia: “un conjunto denso, complejo, integrado y dinámico de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que un ser humano ha conseguido desarrollar a ciertos niveles de calidad; y que le hacen apto para seguir aprendiendo (significativa, funcional y permanentemente); por lo tanto, hacen al sujeto competente para realizarse humana, social y laboralmente”.

1.2.1.1 Competencias Tuning

Alrededor del mundo también se ha intentado definir qué competencias debiese desarrollar un sistema educativo. Tuning es un programa europeo que busca afinar el intercambio de información y colaboración para mejorar la calidad universitaria en Europa. En Tuning Educational Structures in Europe (2003) se entiende que se alcanza la calidad educativa, cuando las instituciones educativas superiores sean capaces de generar ambientes apropiados para la producción y transferencia de conocimientos y de competencias genéricas y específicas. Con el propósito de definir las competencias fundamentales para desarrollar en los estudiantes, Tuning realiza tres clasificaciones de las competencias genéricas las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 1.1 Clasificación de Competencias Tuning

Competencias Interpersonales	Competencias Instrumentales	Competencias Sistémica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad crítica y autocrítica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de análisis y síntesis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de organizar y planificar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de investigación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos generales básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de aprender.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos básicos de la profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación oral y escrita en la propia lengua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de una segunda lengua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de trabajar en un contexto internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades básicas del manejo del ordenador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de culturas y costumbres de otros países.

▪ Compromiso ético.	▪ Habilidades de gestión de la información.	▪ Habilidad para trabajar de forma autónoma.
	▪ Resolución de problemas.	▪ Diseño y gestión de proyectos.
	▪ Toma de decisiones.	▪ Iniciativa y espíritu emprendedor.
		▪ Preocupación por la calidad.
		▪ Motivación de logro

Fuente: Tuning Educational Structures in Europe (2003)

1.2.1.2 Clasificación de competencias Deusto

Tomando como base la clasificación propuesta por Tuning, Poblete (2004) organiza las competencias de la universidad de Deusto y elabora un modelo de competencias recogidas de varios autores y diversas organizaciones. Se presenta a continuación con el propósito de brindar información que oriente a los distintos diseños curriculares.

Cuadro 1.2 Clasificación de Competencias Universidad de Deusto

CUADRO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS		
INSTRUMENTALES Medios o herramientas internas que ayudan al ser humano a potenciarse integralmente.	COGNITIVAS	Pensamiento analítico, sistémico, crítico, reflexivo, lógico, analógico, práctico, colegiado y creativo.
	METODOLÓGICAS	Gestión del tiempo. Resolución de problemas. Toma de decisiones. Orientación al aprendizaje (en el marco pedagógico: estrategias de aprendizaje). Planificación.
	TECNOLÓGICAS	Uso de las TIC. Utilización de base de datos.
	LINGÜÍSTICAS	Comunicación verbal. Comunicación escrita. Manejo de idioma extranjero.
INTERPERSONALES Se refieren a las habilidades personales y de relación con los demás, con el autoconocimiento, autoestima y valores sociales. Se relacionan con la inteligencia emocional.	INDIVIDUALES	Automotivación. Diversidad e interculturalidad. Resistencia y adaptación al entorno. Sentido ético.
	SOCIALES	Comunicación interpersonal. Trabajo en equipo. Tratamiento de conflictos y negociación.
SISTÉMICAS Permiten comprender cómo las partes de un todo se relacionan y se conjugan o integran.	ORGANIZACIÓN	Gestión por objetivos. Gestión de proyectos. Orientación a la calidad.
	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	Creatividad. Espíritu emprendedor. Innovación.
	LIDERAZGO	Orientación al logro. Liderazgo.

Fuente: Universidad de Deusto, adaptado por Poblete (2004)

2.1 Guatemala en el contexto educativo Centroamericano

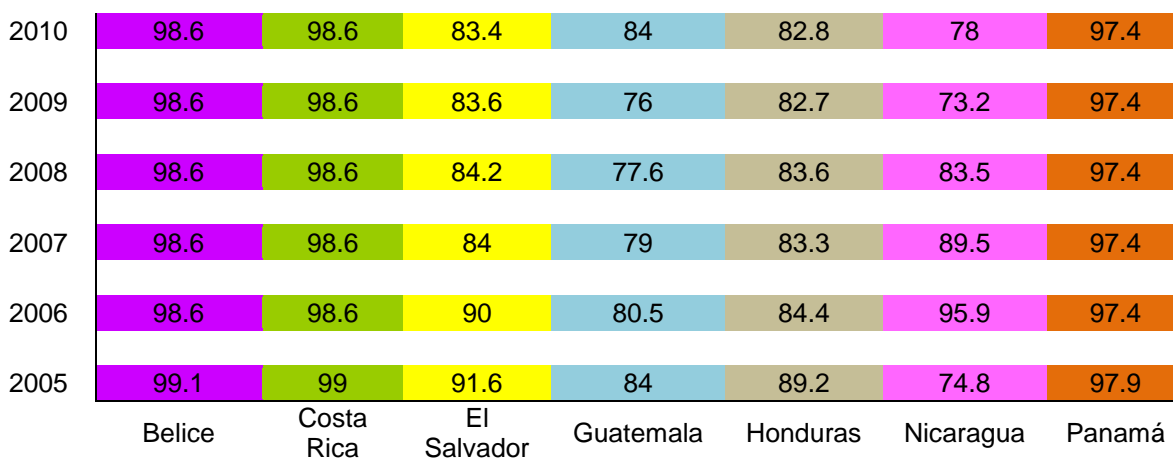
1. 2.2 Guatemala en el contexto educativo Centroamericano

En el contexto centroamericano, el informe sobre desarrollo humano PNUD (2014) coloca a Guatemala en el puesto 125, por encima de Honduras (129) y Nicaragua (132). Países como El Salvador (115) y la distante Costa Rica (68), la superan en esta apreciación global. En el ámbito educativo, el Programa para la Reforma Educativa para América Latina y el Caribe, PREAL, ha realizado esfuerzos desde al año 2000 para provocar un cambio educativo en la región centroamericana; desde el programa “mañana es muy tarde”, hasta el programa “mucho por hacer”, se han registrado y analizado los resultados educativos del área.

Una de las grandes conclusiones que presenta PREAL (2007), es que a nivel regional Centro América continúa lejos de ofrecer una educación de calidad que permita éxito personal a los estudiantes. El 35% de la población centroamericana y del Caribe es menor de 15 años, por lo que es necesario e indispensable potenciar un verdadero desarrollo a partir de la inversión en educación. En Centroamérica y República Dominicana 17 de cada 100 personas mayores de 15 años no pueden leer ni escribir, y la situación es más crítica en Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Honduras.

Esquema 1.6

Comparación de tasas de alfabetización de adultos de los países de Centroamérica

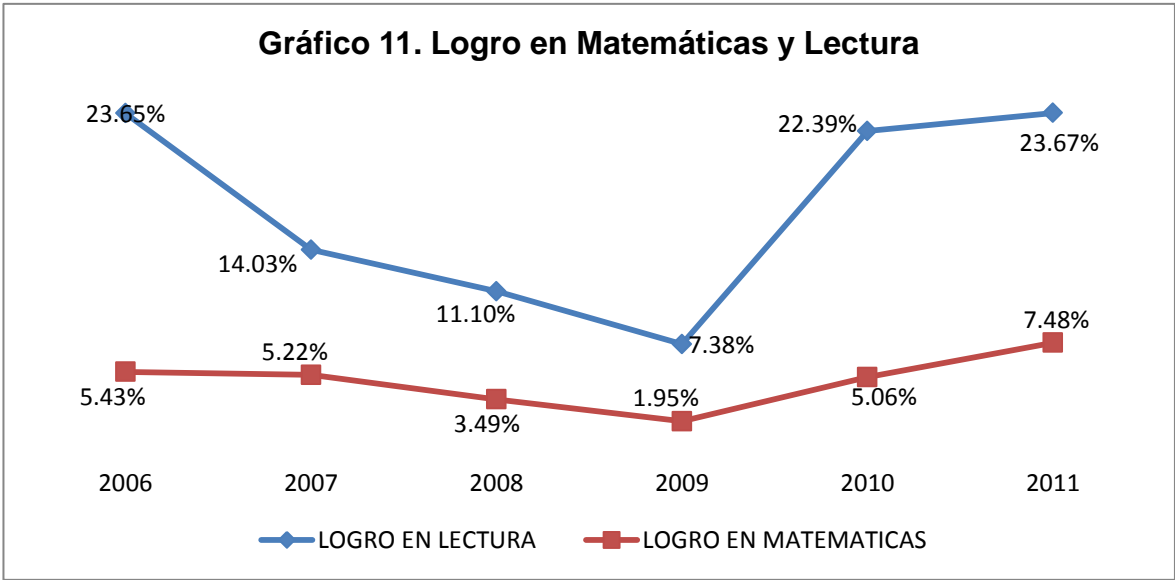


Fuente: PREAL (2007)

El mismo informe refiere que en Centro América la brecha entre el área rural y el área urbana es muy fuerte, asimismo, persisten las diferencias entre grupos étnicos, y el género continúa afectando las oportunidades educativas. En términos generales, los ministerios de educación de esta región avanzaron en la estructura y diseño curricular; además, se han definido estándares para las diferentes áreas curriculares.

En Guatemala, a partir de 2004 se inicia con la aplicación de pruebas estandarizadas de lectura y matemática a estudiantes de primero y tercer grado de primaria del sector público, y en términos generales persiste un gran interés en conocer los resultados del rendimiento académico de los estudiantes, para diagnosticar la calidad de los diferentes centros educativos. La siguiente tabla muestra el desempeño de los estudiantes en matemática y lectura de 2006 a 2011.

Esquema 1.7 Logros de graduando en Guatemala en Matemática y Lectura



Fuente: DIGEDUCA (2014)

Adicionalmente, es importante destacar que de acuerdo a las pruebas aplicadas a graduandos en las áreas de lectura y matemática, en Guatemala 3 de cada 10 estudiantes muestran la habilidad esperada en la lectura, y 1 de cada 10 estudiantes muestran la habilidad esperada en matemática (DIGEDUCA, 2014). Lo anteriormente expuesto

demuestra que de acuerdo a la medición de la calidad por resultados esperados, aún se está muy lejos de alcanzar las metas educativas deseadas.

Con el propósito de fortalecer el tema de la calidad educativa el MINEDUC (2012), propone en Guatemala, un plan de implementación estratégica para el período 2012-2016; esta propuesta tiene entre otras tres metas fundamentales: el cumplimiento del calendario escolar, el fortalecimiento de las capacidades de los maestros y el empoderamiento de las comunidades.

De acuerdo a los documentos y estadísticas presentados por el Ministerio de Educación, es indiscutible que se ha avanzado en cobertura, pero en cuanto al tema de la calidad continúa siendo un gran reto y una tarea pendiente. SERCE, citado por MINEDUC (2012), coloca a Guatemala en el 2008 entre los últimos lugares de América Latina y el Caribe en las pruebas de lectura y matemática.

En este sentido, se han generado modelos a nivel nacional e internacional que orientan la armonización de todos los elementos que imprimen calidad a un centro escolar. El Ministerio de Educación de Guatemala ha establecido que un currículo basado en el desarrollo de competencias debe orientar la concepción curricular de los centros educativos privados y públicos; por tal razón, se ha propuesto un plan estratégico nacional, que permita avanzar y remontar indicadores de rezago que colocan a Guatemala en resultados poco satisfactorios a nivel regional y mundial.

A partir de la teoría consultada, se puede establecer que los autores coinciden en señalar que el concepto calidad es un término polisémico y multifactorial que debe respetar la pertinencia en un sistema educativo. De igual manera, existe coincidencia en atribuirle a una educación de calidad, la capacidad de generar desarrollo personal y social a los estudiantes, a través de competencias que se adquieren procesalmente, siguiendo lineamientos curriculares y metodológicos que potencien habilidades y destrezas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a los documentos y estadísticas presentados por el Ministerio de Educación, es indiscutible que se ha avanzado en cobertura, pero la calidad continúa siendo un gran reto y una tarea pendiente. SERCE, citado por MINEDUC (2012), coloca a Guatemala en el 2008 entre los últimos lugares de América Latina y el Caribe en las pruebas de lectura y matemática.

Pese a la variedad de modelos de calidad educativa propuestos a nivel nacional e internacional, las pruebas estandarizadas de lectura y matemática implementadas por el MINEDUC demuestran que la mayoría de estudiantes de centros educativos públicos y privados, se encuentran por debajo de los resultados esperados en su aprendizaje escolar (DIGEDUCA, 2014).

De igual manera, los resultados proporcionados por DIGEDUCA (2014) establecen un ranking de establecimientos educativos, que invitan a pensar acerca de por qué unos centros escolares se muestran con un alto desempeño, mientras que otros se encuentran muy por debajo del rendimiento mínimo deseado.

Ante el impacto mediato e inmediato de la educación en las sociedades, es relevante determinar qué variables inciden en la calidad educativa de un centro escolar. Como bien es sabido, la calidad es un fenómeno multifactorial, que responde a cada modelo educativo. Por lo tanto, definir la variable calidad implica reconocer varios indicadores que ayudan a comprenderla y mediarla, entre otros: la formación docente, el liderazgo directivo y el currículo institucional, como elementos inherentes a una oferta efectiva de calidad educativa; dichos indicadores serán abordados en esta investigación.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué elementos inciden en la calidad educativa de tres instituciones que se ubican en los primeros lugares del ranking nacional establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala?

2.1 Objetivos

Objetivo General:

Analizar los elementos que inciden en la calidad educativa de tres instituciones que se ubican en los primeros lugares del ranking nacional establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala.

Objetivos Específicos:

- a) Analizar la estructura curricular de los modelos educativos seleccionados.
- b) Reflexionar acerca de la incidencia de la formación docente en la calidad educativa de un centro escolar.
- c) Establecer si el liderazgo directivo gestiona la calidad de la institución.

2.2 Variable

Calidad educativa

2.3. Definición de la variable

2.3.1 Definición Conceptual

Una educación de calidad es aquella que alcanza los objetivos propuestos, siendo estos además coherentes con las metas últimas que se han marcado y con las necesidades sociales detectadas, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles y satisfaciendo las expectativas de los diversos agentes implicados. Esta concepción multidimensional implica contemplar varios aspectos: Eficacia, eficiencia, pertinencia, equidad y satisfacción (Tiana, en Marchesi et al., 2009).

2.3.2 Definición operativa

Se entenderá como calidad educativa, las acciones concretas que realiza un centro educativo que se ubica en los primeros lugares del ranking nacional para responder a las demandas de formación académica y humana de los estudiantes. Asimismo, la incidencia del liderazgo directivo, la estructuración de un currículo que desarrolle competencias y la formación docente, como dimensiones que contribuyen al alcance de esta calidad y como indicadores dentro de esta investigación.

2.4 Alcances y límites

El presente estudio pretende establecer si las dimensiones: currículo, formación docente y liderazgo directivo inciden en la calidad educativa que ofrece un centro escolar. Para ello, la investigación se circunscribe a tres colegios de Guatemala; se aplicaron dos líneas de acción concretas para obtener la información: Una es el análisis de sus documentos curriculares; en segundo lugar, se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas con los directores de dichas instituciones. De acuerdo a estudios realizados en contextos nacionales e internacionales, la combinación de las variables descritas parece ser las de mayor influencia para que un sistema educativo sea exitoso. Bajo este análisis documental, se pretendió establecer qué elementos mínimos debe incluir una institución en su proyecto educativo para alcanzar estándares de calidad.

2.5 Aporte

Con esta investigación se pretende aportar elementos relevantes que orienten a una metaevaluación en toda institución educativa, y con ello autorregular y definir sus estándares de calidad. Idealmente, convertirse en un sencillo manual para todo educador en el compromiso supremo de brindar una educación de calidad en cualquier rincón del país. Desde el indicador currículo, se pretende concientizar acerca de la importancia de un currículo coherente con la formación de competencias, que forme para realizarse humana y profesionalmente.

Desde la formación docente, busca motivar e incentivar a docentes, coordinadores y directivos, en la formación continua y permanente de los maestros. Finalmente, desde la dimensión liderazgo directivo, comprometer a los dirigentes de centros educativos, en el desarrollo de competencias que incidan positivamente en la gestión y calidad escolar.

Esta investigación puede replicarse a otros contextos, realizar estudios en el área rural, segmentos y regiones determinadas, para sintonizar el alcance de la calidad, objetivo planteado a nivel de país y a nivel centroamericano. De esta manera, se pretende contribuir con la mejora de la calidad educativa y orientar a cualquier institución para la formación efectiva de los estudiantes.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio fueron tres directores de centros educativos de Guatemala. Como criterio de selección se consideró el ranking del Ministerio de Educación, donde se ordena a los colegios según los resultados de los alumnos en las pruebas realizadas a los graduandos en el área de matemática y lectura; este listado fue proporcionado por Dgeduca (2014). Se seleccionó a tres instituciones ubicadas entre los primeros diez lugares; los sujetos se han desarrollado profesionalmente en el área de educación y tienen las siguientes características: sin distinción de género; mayores de treinta y cinco años; con experiencia educativa en las aulas; con un grado académico mínimo de Licenciatura. El muestreo utilizado fue no probabilístico de expertos; este tipo de muestra permite tomar la opinión de personas consideradas especialistas o expertos en un área o tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En el cuadro que aparece a continuación se presentan las características de los sujetos.

Cuadro 3.1 Características de los sujetos

CASO	GÉNERO	EDAD	AÑOS FRENTE AL COLEGIO	ESCOLARIDAD	TIEMPO DEDICADO A EDUCACIÓN
CASO "A"	Masculino	52	8	Maestría	Más de 20 años
CASO "B"	Masculino	65	23	Licenciatura	12 años
CASO "C"	Masculino	47	12	Licenciatura	Toda su vida laboral

En la institución C, también participó como sujeto la coordinadora del Departamento Pedagógico.

3.2 Unidades de análisis

Para la realización de esta investigación se utilizaron unidades de análisis documental, tales como: Currículo institucional de cada uno de los centros educativos, formatos de planificación, evaluaciones y plan de formación permanente o continua para maestros.

3.3 Instrumentos

En esta investigación se utilizaron dos instrumentos: Un cuadro de cotejo para registrar y sistematizar la información documental recabada. Asimismo, se utilizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para los directores. El objetivo de ambos instrumentos fue analizar los elementos que inciden en la calidad educativa de las instituciones seleccionadas. Se consideraron los siguientes indicadores planteados para el análisis: Currículo, Formación docente y Liderazgo directivo. Estos instrumentos fueron validados por medio de la revisión de expertos. Se encuentran copias de ambos en el anexo de este trabajo.

3.4 Procedimiento:

- El primer paso se orientó hacia la investigación de los resultados académicos planteados por el MINEDUC, sus alcances y metas por alcanzar.
- Posteriormente, se definió el tema de la calidad como variable que distingue una institución educativa de otra.
- Se planteó el tema de investigación y la pregunta de investigación.
- Se procedió a la revisión bibliográfica para detectar antecedentes del problema.
- Se realizaron las consultas bibliográficas que sustentaran el marco teórico de la investigación.
- Se completó el planteamiento del problema y el método de investigación.
- Se delimitó la cantidad de instituciones educativas que serían analizadas.
- Se elaboraron los instrumentos que registraron la información recabada, previa consulta de expertos para la aplicación de los mismos.

- Se contactó a las tres instituciones seleccionadas para elaborar las entrevistas y análisis documental en las fechas convenidas.
- Se programó una cita con cada uno de los expertos a entrevistar. La entrevista fue grabada con la autorización del sujeto de investigación.
- Después de revisar el currículo institucional, los planes de clase y de formación para maestros, se llenó el cuadro de cotejo en base a los documentos solicitados.
- Posteriormente, se transcribieron las entrevistas realizadas a los tres directores de los centros educativos.
- Se procedió a la clasificación de la información recabada y a la elaboración de mapas conceptuales.
- Luego del anterior proceso, se procedió al análisis e interpretación de los resultados.
- Finalmente, se describieron los hallazgos procediendo a la discusión de todos los datos que arrojó la investigación.
- Se presentó el informe final con las conclusiones y las recomendaciones pertinentes a la investigación.

3.5 Tipo de investigación:

La investigación realizada fue de naturaleza cualitativa. La investigación cualitativa no pretende establecer relaciones entre variables, ni hacer mediciones cuantitativas de los participantes o fenómenos. La realidad que se estudia en este tipo de investigación es menos absoluta, más relativa y debe ser interpretada; la realidad que aparece va cambiando según se recogen y analizan los datos (Achaerandio, 2010).

Este

IV. RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir del trabajo de investigación. Este apartado cuenta con la descripción de tres centros educativos de la ciudad capital, así como la información proporcionada en las entrevistas realizadas a los directores de dichas instituciones educativas, como sujetos expertos en el tema de la calidad bajo el enfoque específico de tres indicadores: Currículo, formación docente y liderazgo directivo. Las transcripciones de las entrevistas se incluyen en su totalidad en el anexo 3 de este trabajo. Por respeto a la confidencialidad y en el afán de evitar comparaciones, se omitieron algunos datos como el nombre de las instituciones educativas; se utilizan en su lugar la denominación “caso A”, “caso B” y “caso C”.

Tanto en este capítulo como en el anexo que contiene las transcripciones, se identifica las intervenciones de la investigadora con las iniciales ZM, y a cada sujeto entrevistado como director A, B y C en correspondencia a cada caso; el nombre de una persona adicional que aparece en una de las entrevistas, es sustituido por el cargo que ocupa dentro de la institución. El capítulo también contiene esquemas o mapas conceptuales que organizan la información obtenida, para realizar posteriormente su análisis y discusión.

De igual manera, se realiza un análisis documental a la luz de planificaciones, evaluaciones y otros documentos facilitados para esta investigación; los resultados son recogidos en una lista de cotejo y ordenados en esquemas informativos.

4.1 Caso “A”

Al iniciar el trabajo de campo, se realizó una entrevista al director del colegio “A”, una institución educativa de la ciudad de Guatemala, cuya población escolar aproximada es de dos mil estudiantes. Al momento de la entrevista el director del caso “A” presenta las siguientes características: género masculino, con 51 años de edad y 8 años al frente de la dirección del colegio; ha formado parte de esta institución por más o menos quince años. En cuanto a su formación académica, cuenta con un profesorado en Historia, Licenciatura en esta misma área, una maestría en Educación, diplomados en tutoría virtual, en

investigación, en gerencia social, y está concluyendo otra maestría en gestión directiva de instituciones educativas.

Como experiencia profesional, trabajó como catedrático en la Universidad de San Carlos durante 15 años, parte de los cuales dirigió un programa de formación en educación deportiva. También colabora con la Universidad Rafael Landívar como docente en el programa de maestría en Educación y Aprendizaje.

Su oferta educativa es dirigida a hombres y mujeres, bajo la misión y visión de una organización católica que pretende formar personas conscientes, personas compasivas, personas competentes y comprometidas para el cambio social. Ofrece formación desde la etapa temprana de preescolar, educación primaria, básica y bachillerato; a nivel de infraestructura cuenta con amplias instalaciones que facilitan tanto el trabajo académico, así como el desarrollo de actividades deportivas y formativas.

El estrato social que se atiende corresponde a familias de capas media y media alta, graduando cada año a más o menos 120 estudiantes. En los últimos años, en el caso “A” se ha implementado un currículo por competencias.

La estructura operativa del caso “A” está compuesta por cinco unidades que dan sentido al proyecto educativo: La unidad operativa pastoral, la unidad operativa académica, la unidad operativa administrativa y financiera, la unidad operativa de orientación y finalmente la unidad operativa de padres y madres de familia. De acuerdo al director del colegio, “en esas cinco unidades operativas hay una organización y estructura interna que pretende que la institución funcione con eficiencia y eficacia”.

En cuanto a la unidad operativa académica, está conformada por un coordinador de la misma y nueve coordinadores de las diferentes áreas: Matemática, Estudios Sociales, Informática, Educación Física, Lenguaje, entre otros. El director indica que “estos coordinadores de área no imparten clases y su función principal es acompañar académica y humanamente a los profesores a su cargo, ayudándoles en la planificación, modelaje en las aulas y con la orientación necesaria para que los profesores sigan creciendo en todos estos puntos”. Considerando el acompañamiento permanente a los profesores, los

coordinadores sostienen semanalmente reuniones a nivel individual, así como a nivel de equipos de área.

En torno a la concepción de la calidad educativa, el director refiere “que está en dependencia del contexto, y que más allá de una definición se habla de los elementos o componentes que tienen que ver con la calidad, el tema de la equidad, que sea una educación pertinente en el contexto que se da, una educación eficiente y eficaz con el logro de los objetivos propuestos con el menor costo posible, y finalmente tomar en cuenta la relevancia de los contenidos para el estudiante”.

Haciendo referencia a las pruebas aplicadas por el Ministerio de Educación, y el éxito que este colegio ha tenido en el resultado de las mismas, refiere que ese es uno de los tantos indicadores, pero que la calidad no puede reducirse a que los estudiantes aprueban o no las pruebas de Matemática y Lectura, “sería reducir la calidad a algo estrictamente académica, se desdibuja entonces la formación del ser humano, se deja por fuera otras variables y no llamaría calidad educativa a eso”.

El colegio centra su perfil escolar en tres ámbitos de la inteligencia: Una inteligencia cognitiva ligada a todo el desarrollo de habilidades y destrezas propias de lo académico; una inteligencia emocional que permita seres equilibrados para conocerse y poder convivir; también una inteligencia ético-religiosa afín a los principios cristianos que rigen el colegio, y que le dan el norte. “No solamente tenemos los perfiles de los estudiantes, sino los perfiles de los padres de familia y los perfiles de los maestros, porque en el modelaje es que se enseña cómo vivir”.

En cuanto al indicador “Currículo”, el colegio hace años dio el salto hacia un currículo por competencias, y ha empatado y adoptado la propuesta de Tuning con su propia definición curricular. Desarrollan contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, haciendo énfasis en los valores que se intentan desarrollar en este proyecto educativo, y que surgen del decálogo de valores de la institución, asimismo, desarrollan 16 competencias que se refuerzan e impulsan permanentemente.

La planificación es revisada semanalmente por el maestro y su respectivo coordinador de área; existe además una lista de cotejo en donde “se revisa el desempeño del profesor en

el aula de acuerdo a la metodología del colegio, y se le indica cómo lo está haciendo, así como qué aspectos debe mejorar, aciertos y debilidades”.

El director indica que “dentro de la relevancia y la pertinencia para la calidad educativa, el currículo tiene cuatro elementos sustantivos: los objetivos que se persiguen, los contenidos que se desarrollan, las metodologías que se utilizan y la evaluación que se va aplicando antes, durante y al final del proceso”. También hace énfasis en que “la metodología para nosotros es clave”, aplicando una metodología que se le ha llamado “el período doble”; pasaron de 45 minutos de clase a 90 minutos, hoy se establecen 80 minutos desde primero primaria hasta el quinto bachillerato.

Para el trabajo en el aula se establecen cuatro momentos no algorítmicos: una introducción motivante, un trabajo personal, seguidamente un trabajo cooperativo y finalmente una plenaria. En estos momentos los maestros proponen actividades para activar conocimientos previos, crear desequilibrios cognitivos y llevarles a pensar; en el trabajo personal, mediante una guía, el alumno aplica estrategias de lectura comprensiva, escritura madura e ir construyendo sus aprendizajes. Posteriormente, socializa con sus compañeros y compañeras para aprender con y desde los demás. Finalmente, se plantea una plenaria donde exponen por grupos, se evalúa la expresión oral y el profesor puede ir evaluando qué tan cerca o lejos están de las conclusiones sobre el tema.

Para el desarrollo de las competencias, el colegio ha editado dos libros, en donde se anotaron y definieron “competencias fundamentales para la vida”, que son las 16 que actualmente se trabajan y que no” riñen con el Currículo Nacional Base, pero que sí lo rebasa, y que se van desarrollando simultáneamente a lo largo de los 15 años que los estudiantes están en el colegio.

Con respecto a la evaluación, la institución continúa trabajando, están conscientes que la evaluación sumativa no es el propósito, sino su sentido formativo. “Los contenidos finalmente solo son un medio para conseguir las 16 competencias fundamentales para la vida que nos hemos trazado”, explica el director. En el punto de quién evalúa, la intención de la institución es que sea el propio estudiante quien se evalúe, pero en gran medida continúa evaluado el profesor.

En el tema de los exámenes, no existen fechas establecidas para pruebas parciales, bimestrales, de unidad o finales; “cada profesor determina en qué momento hace o planifica actividades de evaluación sumativa para la función social de la evaluación”.

Describiendo la revisión del currículo, se indica que la revisión es permanente, existen reuniones de coordinación académica, coordinadores de área, Departamento de Orientación, representantes de primaria, secundaria y la misma dirección general, en donde se profundiza sobre errores, procesos de formación, rectificaciones curriculares necesarias, y se toman decisiones en conjunto. Existe un departamento de investigación escolar.

Al abordar el indicador “formación docente”, el director del caso “A” señala que existen varios niveles, y que se enfocan en “X” o “Y” temática, este año están enfocados en el tema de la evaluación. Asimismo, pretenden desarrollar competencias también en el profesorado; desde el año pasado están enfocando esta formación en el desarrollo de la lectura comprensiva, escritura madura y el uso de la tecnología. “Un profesor acá no deja de formarse por lo menos 20 horas anuales en lo estrictamente académico”; esta formación sucede al inicio del año, mensualmente y hacia el final del ciclo. Esto es en el nivel interno de la institución, a nivel externo existe una alianza con la Universidad Rafael Landívar, donde existe un diplomado Universitario en Psicología Educativa, una licenciatura en Educación y Aprendizaje y una maestría en Educación y Aprendizaje.

Cada año no menos de diez profesores son financiados en un 40% para continuar estudios de especialización en Psicopedagogía, “no menos de 60 profesores han pasado por este proceso de formación”, indica la dirección. En lo espiritual y lo humano el colegio selecciona educadores para un taller de crecimiento personal y ejercicios espirituales, maestros seleccionados por su liderazgo, sensibilidad y compromiso con la institución.

Desde la visión directiva, invertir en la formación docente no tiene ninguna desventaja, “todo lo que es formación siempre es ventaja”; por ello en el caso “A” siempre están en una constante actualización. Refiere el director, que los efectos de esta formación se perciben cuando los egresados no presentan mayores dificultades para incorporarse a las universidades o a otros centros educativos, incluso en el extranjero.

En este centro educativo existe muy poca rotación de educadores, “existen otras prestaciones que no necesariamente pasan por lo económico”, refiere la dirección; también se toma en cuenta el desempeño de cada uno de los maestros y maestras. “Existe una escala salarial que toma en cuenta la formación y la experiencia creativa, es decir, no hacer lo mismo todo el tiempo”, indica. El profesor o profesora que más aprecian los estudiantes es quien “les exige pero es comprensivo, que les presiona para mejorar pero que atiende y entiende cada situación, que es preparado en su asignatura, que es profesional en el tema pero que es capaz de sentarse con él o ella preguntarle cómo está su novia, su mamá, cómo están ellas/ellos mismos y qué necesitan”, indica.

El profesor menos aceptado es aquel que es exigente pero intransigente, o bien, el comprensivo-amigo, pero que no les exige. Sin duda alguna la formación de los y las educadoras incide en el trabajo en las aulas, “por ello la importancia de los coordinadores, son los ojos y oídos de la institución”, indica el director. Las listas de cotejo aplicadas a los maestros miden aspectos no solo de metodología, sino de cercanía y empatía con los estudiantes.

Para finalizar la descripción del indicador formación docente, el director señala las competencias o características del maestro/a ideal: “yo le diría una persona de vocación, que viva y sepa que su misión es formar, en segundo lugar un profesor/a bien formado/a en lo psicopedagógico, que domine cómo se construye el conocimiento”. “La educación es un apostolado no un trabajo”. También son importantes una inteligencia emocional y equilibrada, así como una inteligencia ética y religiosa.

Adentrándose en el último indicador, liderazgo directivo, la persona que dirige el colegio del caso “A” está enfocado en la gestión escolar: “la gestión no se entiende como un sistema de administración, sino como acciones que van siempre a la innovación y al cambio para conseguir objetivos”. En este caso, el director dedica la mayor parte del tiempo a tener diagnósticos claros de cómo están y hacia dónde van; sostiene reuniones periódicamente a nivel individual con los coordinadores de los diferentes niveles educativos, así como con los coordinadores de orientación escolar y con las cinco unidades operativas del colegio.

También tienen establecido un plan quinquenal con metas definidas por cumplir; para que las líneas estratégicas se vayan cumpliendo, la dirección anima, inspira y evalúa. Pertenecen a una red latinoamericana de colegios y por ello, han realizado un proceso de autoevaluación, buscando auditorías externas, además de las que realiza el Ministerio de Educación en lo estrictamente académico.

El director del caso “A” indica que su mayor logro a nivel personal es sentirse en paz y saber que ha sido instrumento de Dios para ayudar a transformar el país; a nivel institucional “saberse parte de un equipo colegiado de personas, amigos, que caminan juntos tomando decisiones y que tienen al colegio donde está”.

Para que el equipo esté motivado, existe un programa de inducción de una semana para los nuevos colaboradores, se retoma varias veces en el año con temas académicos y de identidad; existe programado el último día hábil de cada mes, para “jornadas de identidad y misión”, para identificarse con la misión y visión del colegio. Para incidir en la calidad educativa, el director señala que todo el tiempo se está innovando; en los últimos dos o tres años se ha profundizado en implementar el currículo por competencia, inversión y desarrollo en el tema de las TIC y el programa de servicio social, acercando a los estudiantes a “su sentido de compasión y compromiso con los demás”.

Para fortalecer los aspectos académicos y formativos en este colegio se está intentando implementar el método de proyectos en secundaria, insistir sobre la escritura madura de los estudiantes, el desarrollo de la competencia verbal, y seguir con un gobierno escolar donde los estudiantes autogestionen su propia convivencia.

Para incidir en un buen clima laboral, se intenta comunicarse con las personas desde una posición horizontal, “salir del paradigma que se va con el director porque hay un regaño o represalia”. En un nuevo organigrama implementado este año, los estudiantes son los que aparecen arriba, luego los maestros, y en la parte más baja la rectoría y dirección; es vital “el modelaje de la sencillez, de la escucha y de la seguridad de saber hacia dónde vamos y por qué”.

Un buen clima laboral, refiere el director, se ve reflejado en el poco nivel de rotación de personal, y en el “compromiso de los educadores, desde el conserje hasta el rector, en las actividades extras y participación en los programas de servicio social”.

En este momento los retos institucionales están puestos a nivel latinoamericano, mantener el prestigio social, incidir en la educación del país. “Nosotros simplemente hemos tomado la conducción de un Ferrari y hemos intentado mejorarlo”.

El director del caso “A” indica que el primer obstáculo que ha encontrado en su gestión es en relación al Ministerio de Educación, especialmente en la supervisión. “Lo que menos ve un supervisor es la calidad educativa” señala, “el 99.99% de aspectos que supervisan son administrativos, por lo que necesitan formarse mejor”. También encuentra obstáculos en los padres de familia “que no terminan de entender que la formación de sus hijos va más allá de lo académico”. Asimismo, señala la violencia del país, que limita para hacer muchas cosas por la seguridad de los propios estudiantes, “pero al final los obstáculos están más en las mentes de las personas”.

Como institución educativa las mayores dificultades que afrontan hoy es una cultura juvenil diferente. “Los jóvenes no son los mismos”, indica, la tecnología es una variable tremenda. El director atribuye el éxito del colegio, a los indicadores ligados a la calidad: “la formación de profesores es indudable y un currículo renovado y acorde, un clima escolar agradable, un sistema de innovación constante y una gestión directiva y de liderazgo, todos los liderazgos de la institución”. También señala la infraestructura del centro escolar.

Finalmente, se señalan algunos logros pendientes para esta gestión directiva, tales como el acompañamiento a los estudiantes para que encuentren su sentido de vida “estar más cerca de los corazones de los patojos” indica. Se agrega como recomendación final, que a nivel nacional, es necesaria la formación de maestros, “los currículos son importantes pero ¿quién va a conducir esos currículos?, la magnitud del impacto de los maestros es fundamental”.

4.2 Caso “B”

Se realizó una segunda entrevista al director del colegio “B”. Al momento de la entrevista, la persona que dirige la institución del caso “B” es de género masculino, con 65 años de edad y está concluyendo su año 23 frente a esta institución educativa. Es extranjero, con estudios para ejercer la docencia en su país que requiere de una licenciatura en Pedagogía y una licenciatura en la materia que imparte equivalente a una maestría, que en su caso es de Matemática. Participó en una beca Fullbright y cursó un postgrado en la universidad de Colorado. Se ha desempeñado siempre como maestro, ejerciendo en todos los niveles, también fue catedrático asistente en la Universidad de Colorado. En Guatemala participó en la formación del Departamento de Turismo de la Universidad Rafael Landívar. Se considera más docente que administrador.

El caso B es una institución educativa de la ciudad de Guatemala, cuya misión es ser una propuesta intercultural y multicultural que ofrece una educación de calidad con métodos modernos que incluyen la formación humanística. Atiende a un aproximado de dos mil estudiantes hombres y mujeres. El director del colegio señala la simpleza de su misión: “brindar una educación de calidad sabiendo claramente que el futuro profesional de los muchachos es en las carreras técnicas, especialmente en estos países en vías de desarrollo”, sin embargo, se piensa en una educación integral.

En cuanto a la estructura organizativa y académica del colegio, existe una dirección para cada nivel educativo, entonces cuentan con una dirección de preprimaria, la dirección de primaria y la dirección de secundaria. Adicionalmente se apoyan en un coordinador para el área científica, coordinación de inglés, coordinación del tercer idioma que imparten, coordinación de idioma español, coordinación de 1º. a 3º. Primaria y una coordinación de deporte. Este grupo de directores y coordinadores junto a la dirección general, toman las decisiones académicas y administrativas del colegio.

Con respecto a la definición de la calidad, el director de la institución del caso “B” la explica en torno a cuatro factores fundamentales: el currículo, para saber qué enseñar, que en este caso toman como lineamiento el Currículo Nacional Base de Guatemala; el otro factor corresponde a los maestros que imparten las diferentes asignaturas; el tercer

elemento son las instalaciones del centro educativo, “que si bien no son lo más importantes contribuyen”; como cuarto y último factor menciona “cierta ideología de la dirección y cierta constancia y perseverancia de la dirección”. Estos son los cuatro factores que a criterio del director de este centro educativo, imprimen calidad a la propuesta de este colegio.

En torno al desempeño de los estudiantes en las pruebas del Ministerio de Educación, el director “B” indica que siempre ha apoyado estas mediciones, aunque para el colegio, matemática y español “es una pequeña parte de todo el programa que ofrecen”. Sin embargo, el posicionamiento positivo del colegio en estas pruebas es incluso utilizado como publicidad entre los padres de familia, y como elemento de motivación para los graduandos de cada promoción. “Estamos bien frente al Ministerio de Educación”, indica. Al director “B” le agrada cuando recibe comentarios que los estudiantes del colegio cuestionan, son curiosos e inquietos; “muchos colegios no entienden que es mejor dar menos contenidos y más en actitud de cuestionar y discutir”.

Al abordar el currículo como indicador de calidad educativa, el colegio trabaja en el desarrollo de competencias. Comenta que como colegio de influencia extranjera no encuentra mucha diferencia y que el currículo local es muy similar al que se implementa en Europa y Estados Unidos. Por lo anterior, en las aulas se trabajan contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Con respecto a la planificación de los mismos, el director “B” indica: “los profesores entregan a la dirección su planificación anual y no les exigimos mucho más, no somos muy estrictos en eso, somos más estrictos en la evaluación”.

En este sentido, existe un plan de nivel, profesor y materia; a lo largo del año la comunicación de los profesores de las diferentes secciones, permite trabajar paralelamente y abordar todo lo planteado para el año. El inconveniente que se ha encontrado en este sistema es que ante eventuales cambios de profesores, existen quejas que no se ha cumplido con lo programado justificando los diferentes ritmos y presaberes de los estudiantes. “Cada quien quiere que el otro le prepare en la mejor forma a los alumnos”.

Dejando los contenidos y adentrándose en la metodología de trabajo, el director del caso B refiere que la metodología es variada, “cada quien aplica diferentes cosas”; “hay profesores que son muy magistrales, otros que trabajan en grupo, otros que trabajan mucho con medios de comunicación y otros que tienen sus apps y ipad, entonces es una mezcla de diferentes métodos”. Ahora mismo se encuentran en una discusión acerca de la incorporación de la educación virtual, ya que están conscientes que la tendencia es que la educación sea mayormente virtual que presencial, “la forma de enseñar va a ser diferente y el profesor va a cambiar tal vez su papel”.

Para que los estudiantes aprendan significativamente, el director “B” señala que en las aulas proponen actividades para transferir, como el nivel más alto del aprendizaje; sin embargo, “el alumno sí tiene que memorizar ciertas cosas” para después utilizarlo en otros contextos. Sintetiza entonces las propuestas de actividades de aprendizaje en el colegio en tres niveles que se utilizan: “uno es repetir, el segundo es memorizar y lo tercero es aplicar y transferir”.

Otro elemento fundamental del currículo es la evaluación, en este sentido, el colegio del caso “B” tiene ciertas bases que respetar: “dos exámenes finales, ciertas pruebas escritas informales, participación en clase, trabajos fuera de clase, tareas, presentaciones de los alumnos donde ellos preparan el tema”. Tienen amplitud y libertad de evaluaciones con la única condicionante de indicar a los estudiantes cómo serán evaluados. Para el caso “B” también es indispensable que todos los maestros de un área o asignatura, establezcan un mismo porcentaje de ponderación para cada grupo de actividades.

Para las pruebas escritas, los maestros van solicitando espacios y establecen horarios y fechas que dirección aprueba, en las direcciones de nivel se verifica que no se sobrecargue a los estudiantes y se establece un “plan de exámenes formales”. Con respecto a quiénes evalúan, en el proceso pedagógico no existe una orientación dada por las direcciones, “no mucho utilizan autoevaluaciones, algunos profesores practican la coevaluación, pero es muy individual, unos maestros lo hacen y otros no, no existe normativa por parte del colegio”. Hacen mayor énfasis en la evaluación del profesor.

Con el propósito de evitar conflictos con padres de familia, todas las notas tienen que estar documentadas, existe una copia en dirección de todos los exámenes finales como respaldo para las calificaciones que se entregan a los papás. En los niveles educativos altos se incorpora algún proyecto científico como evaluación.

El director “B” cuenta que principalmente el currículo no cambia, “de vez en cuando lo interpretan de manera diferente”; esta revisión es realizada por maestros, coordinadores y directores, en los últimos años se ha revisado el currículo de Tics e informática, así como el del tercer idioma que se ofrece, “para adecuarlos a las necesidades de los alumnos en las materias”.

En relación al indicador “formación docente”, el director del caso “B” comparte que implementan varios programas de capacitación; al año planifican cinco o seis seminarios regionales con colegios homólogos de Centro América, también existen capacitaciones a nivel interno que surgen eventualmente en universidades, congresos o en alianza con otros colegios. Generalmente se envían uno o dos representantes que lo replican al resto de profesores; esta formación no es no planificada sino más bien espontánea. “De igual manera, los profesores extranjeros que laboran en el colegio, son capacitados por el gobierno al que pertenecemos y obligatoriamente tienen que participar”.

En cuanto a los efectos que se perciben en las aulas tras jornadas de capacitación, el director “B” confiesa que “muchos van a capacitación todos los años y nunca cambiaron”, por lo que es un elemento difícil de verificar. En relación a la incidencia de la formación docente en los salarios que perciben, el director señala que los maestros extranjeros tienen un escalafón establecido por su tiempo de servicio, independientemente de las capacitaciones; en cuanto a los maestros nacionales se establecen salarios independientemente de su formación o capacitaciones.

Algunas características de los maestros más cercanos a los estudiantes podrían ser aquellos que siempre les ayuda, que comparte con ellos gustos por deporte; pero desde su función en el aula indica: “la cercanía para mí no es un factor significativo, el profesor siempre es profesor y no es amigo ni papá de los alumnos, es un profesional que tiene una misión”. De acuerdo a su visión existen profesores que son amables y excelentes,

otros que son desagradables y también son buenos, “cada quien tiene su propia personalidad”.

El director “B” señala que como extranjero está a favor de cierta distancia con los estudiantes: “yo soy profesional no soy amigo” indica. En este sentido, señala que no hay un maestro ideal ya que cada quien lo hace de acuerdo a su forma y personalidad; lo importante es que cada maestro sea un buen profesional en su materia. Indica que quizás sea esta una debilidad que ha observado en la formación de los maestros en Guatemala; en el extranjero un maestro de matemática o química, por ejemplo, tiene maestría o doctorado en esa área.

Un segundo factor que tiene un maestro ideal, es que planifica, “un plan bien guiado” que da confianza y respeto por parte de los alumnos, que da certeza hacia donde van. Por lo tanto, es difícil establecer características precisas del maestro ideal; “he visto maestros que son tan raros pero que logran un nivel increíble”, y repite que cierta distancia correcta es buena.

En relación al indicador liderazgo, el director “B” señala que en Guatemala ha detectado que hay que improvisar más que otro país, porque aquí suceden muchas cosas que rompen con la planificación de trabajo; en su función directiva es necesario tener cierta visión “que se quiere con la institución”. En el día a día invierte mucho tiempo en atención a padres y madres de familia, señala, “todos los días vienen cuatro a cinco papás con problemas diferentes”; adicionalmente atiende problemas disciplinarios, maestros que cometen errores y hay que hablarles: “apagar fuegos es más grande aquí que en otros lados”.

En cuanto a la cercanía con los profesores, el director “B” cuenta que trata de estar todos los días en la sala de profesores y compartir con ellos: “trato de ser visible y presente”; sostiene reuniones con aquellos profesores que muestran alguna debilidad y necesitan alguna indicación más profunda. Reitera que un elemento importante desde su liderazgo directivo es la presencia del director. Para ello, habla con diferentes grupos antes de alguna actividad, “presencia y participación, ese es mi lema como estilo de liderazgo”, señala.

En relación a las innovaciones realizadas para fortalecer la calidad educativa en los últimos dos o tres años, el director “B” indica que es difícil porque todo es un proceso; sin embargo, han intentado individualizar la educación, dar apoyo especial, para ello tienen un equipo de psicólogas para darles consejos y acompañar a los alumnos en sus problemas individuales, ya que cada estudiante tiene su historia. Cuentan con tres psicólogas para atender las necesidades que van surgiendo y asesorar a los profesores diciendo “momento, ese alumno tiene tal y tal problema y hay que tener cuidado”.

En cuanto a clima laboral, el director “B” habla de dar libertad a los profesores y ser flexible, dar autorizaciones para actividades espontáneas con los estudiantes que rompan con la rutina. “Necesitamos un colegio vivo”, donde los estudiantes hagan cosas interesantes, estimulantes, porque el reto es mantener atentos hoy a los estudiantes porque están sobre estimulados con la tecnología.

En cuanto al compromiso de los maestros con la institución, el director “B” señala “exigimos un compromiso total”, es un trabajo muy intenso, aunque cada quien responde en su forma, su ritmo y sus características. Con respecto al mayor reto como director frente a la institución educativa “B”, expresa que es mantener a la institución tranquila y caminando, sobre todo ante la situación del país; es hacer que todos los días a las 7:20 de la mañana el colegio esté funcionando pase lo que pase; el pago de salarios con la colaboración de las colegiaturas canceladas.

Como retos u obstáculos para el funcionamiento del colegio, el director “B” indica la seguridad como un factor determinante, existen maestros extranjeros que se resisten a venir por la violencia del país; el reto también es el Ministerio de Educación “que pone tantas trabas a los colegios privados”; también las demandas constantes de los derechos humanos; los retos son más factores externos que internos.

Con respecto a los principales factores que han incidido en el éxito de la institución, el director “B” señala la constancia: “yo he podido con mi equipo de directores, con quienes tenemos muchos años de trabajar, tener un plan y poco a poco hemos ejecutado lo que tenemos que ejecutar, la constancia es parte de nuestro éxito”.

A la pregunta de qué logros le quedan aún por alcanzar, el director del caso “B” indica que quisiera incorporar más educación virtual, que no es tan fácil porque requiere una inversión muy grande. Adicionalmente, quisiera lograr que tuvieran más trabajo social, ahora tienen un grupo de jóvenes en Tecpán, porque los estudiantes deben ver la realidad de su país y no estar encapsulados sin tener idea de lo que pasa afuera; considera que este es un valor importante para los alumnos.

Como idea de cierre, el director del caso “B” señala que la educación es algo a largo plazo, “no hay éxitos a corto plazo”, siempre todo es un proceso y mejorar la calidad educativa es un proceso de quince años desde la pre primaria hasta el nivel diversificado.

4.3 Caso “C”

La tercera entrevista realizada en este trabajo de campo, se efectuó a un colegio del área metropolitana que atiende a estudiantes de género masculino y femenino, desde el nivel preescolar hasta el bachillerato. El segmento estudiantil que atienden pertenece a un nivel medio alto, con un aproximado de 920 estudiantes. El colegio ofrece instalaciones modernas, amplias y adecuadas para la formación de la población estudiantil que atiende, graduando entre 30 y 40 estudiantes anualmente.

La entrevista se realizó al director del colegio “C”. Es un profesional de género masculino con 47 años de edad, con una licenciatura de Administración de Empresas por la Universidad Francisco Marroquín, también posee otra licenciatura en Educación y Aprendizaje por la Universidad Rafael Landívar, y actualmente estudia Psicología Clínica. Previamente trabajó en la Universidad Francisco Marroquín como secretario de la facultad de Ciencias Económicas, básicamente supervisando que se llevaran a cabo los programas de la universidad; también fue catedrático en la misma casa de estudio del curso de Análisis Matemático. Luego llegó a la dirección de la institución “C”, la cual dirige desde hace 12 años.

En cuanto a la misión y visión del colegio, el director “C” comparte: “la misión es proporcionar a nuestros educandos una educación intelectual, psicobiosocial, ética, moral,

estética y cívica, que les permita vivir de una manera enriquecedora para sí y para los demás, en un mundo de acelerados cambios”. La visión es “ser en Guatemala una institución educativa que preste una atención escolar desde preescolar hasta diversificado, satisfaciendo necesidades académicas, prácticas y de formación de carácter de nuevas generaciones”. Esta misión y visión es trasladada a todos los padres desde el momento de las admisiones, así como la metodología de trabajo y los pilares del colegio. También los maestros pasan por un curso de inducción en torno a estos temas. Todas las decisiones se toman en concordancia con la visión y misión del colegio.

Al hablar en torno a la calidad educativa, el director “C” indica que la luz al final son las universidades, que por lo general son las universidades privadas de Guatemala, y las universidades de Estados Unidos; “la calidad y el nivel educativo tiene que satisfacer la visión de las familias y el colegio para poder entrar a estas instituciones” indica.

El director “C” señala que tienen claro el perfil de estudiantes que desean formar. Al egresar del colegio un estudiante debe ser “responsable, activo por el bienestar de los demás, íntegro de carácter, aplicar principios morales para tomar decisiones, para elegir o juzgar, tener la capacidad de conciliar, resolver y confrontar conflictos teniendo en cuenta los valores, integración, ajuste y compromiso entre intereses individuales y responsabilidad social; ser respetuoso de sí mismo y de los demás”.

Abordando el tema de las pruebas del Ministerio de Educación de Guatemala, el director “C” comenta que los resultados han sido excelentes para esta institución; si se toma en cuenta que la prueba es obligatoria pero no es condicionante de graduación, el desempeño de los estudiantes ha sido responsable y evidencian todos los aspectos del perfil del estudiante. Pese a lo anterior el director indica que la prueba a la que le otorga mayor valor es a la prueba PA, la cual aplican en las universidades Marroquín, Del Valle y UNIS, y en la cual los alumnos del caso “C” han obtenido resultados “increíbles”.

De acuerdo al seguimiento que se le da al desempeño de los alumnos en las universidades, el colegio “C” es el promedio más alto en el presente año en la Universidad Del Valle de Guatemala; “el nivel académico les permite que aún no se han graduado y la mitad de la promoción ya ha sido admitida en las universidades”, indica el

director del caso “C”. De igual manera, comenta la coordinadora del Departamento Pedagógico de la institución, quien también acompaña en la entrevista, que los estudiantes son admitidos sin mayor problema en universidades americanas. En este sentido, sí se tiene un buen desempeño a nivel internacional. Incluyendo el área de inglés, los resultados a nivel de Ministerio de Educación de Guatemala, serán también positivos, finalizó.

Al abordar el primer indicador que es el currículo, la coordinadora muestra el formato de planificación utilizado, señala que trabajan por competencias y que desarrollan contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Indica que trabajan 10 competencias genéricas instrumentales, tomadas del libro *Competencias Fundamentales* de Luis Achaerandio; “de aquí se desglosan estrategias para cada materia, estas estrategias son las que aparecen dentro de la planificación de unidad, y vuelven a retomarse en el planificador semanal”, indica. También se establece una guía programática que estructura la carga de contenidos declarativos que serán abordados a lo largo de cada período, “esto garantiza que todo está correlacionado” finaliza.

El director del caso “C” comenta que en el 2009 se realizó una evaluación curricular, a partir de ello la coordinadora acota que “se hizo un contraste entre el Currículo Nacional Base y el contenido que daba el colegio “C”, en las guías programáticas aparecen con asterisco el contenido interno del colegio, que está más alto que lo indicado en el CNB”, por lo anterior los contenidos no responden a un texto, ni al criterio del maestro, “ya está establecido”.

La coordinadora pedagógica señala que “una coordinación de área puede mover el contenido para un primer período o un tercer período del año, pero no puede sacar, ni meter tampoco sin un previo análisis; en este sentido, en octubre los maestros se sientan con el Departamento Pedagógico, contrastando planificador y la guía programática”. El director “C” indica que “hay un equipo de auditoría para verificar que todo lo anterior se vaya cumpliendo”.

En cuanto a la metodología de trabajo, cada clase tiene momentos específicos “esto hace que se garantice la homogeneidad en cuanto al método”. La coordinadora indica:

“nosotros nos movemos entre un método con enfoque constructivo, pero constructivo-activo, es decir de más construcción, de más participación”. El director “C” comparte que desde la fundación del colegio ya se tenía claridad en la metodología que sería utilizada: “entre más activo, más participativo, más sentidos estén involucrados dentro del aprendizaje, pues más fácil es”.

El colegio “C” posee toda una estructura que permite auditar que las planificaciones de cada maestro están alineadas en cuanto a competencias, indicadores y contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. En cuanto a las actividades de aprendizaje propiamente, existe cierta flexibilidad y libertad de que el maestro proponga qué hacer dentro de su asignatura. En este sentido, en el año 2009 se une un nuevo departamento para velar por el aspecto académico dentro del colegio: “el Departamento Pedagógico”; las principales funciones de esta coordinación van desde la contratación de personal, la capacitación, la inducción al personal nuevo, el acompañamiento al maestro, el modelaje, pero vela principalmente por el cumplimiento y evaluación docente.

El Departamento Pedagógico del caso “C” nace a la luz del acompañamiento del Ministerio de Educación de México; cuenta además con otras psicólogas que ingresan a observar períodos completos de clases sin participar, observan con unos formatos preestablecidos y diferenciados por niveles, asignaturas y áreas, tienen diferentes categorías. Sobre la evaluación que surge a partir de la observación, el maestro/a tiene una retroalimentación, de hecho existe una boleta de retroalimentación instantánea, la observación no es una vez al año sino constantemente reciben retroalimentación sobre su desempeño. El director señala “es uno de los departamentos fundamentales en los que se ha apoyado el colegio en los últimos años”, “yo diría que es el departamento que vela por la calidad educativa”.

La coordinación pedagógica envía diariamente un correo electrónico a dirección, con el propósito de informar todo lo que observaron en las aulas durante el día, informan de las recomendaciones que ellos tienen, las mismas son trasladadas a las coordinaciones para que las recomendaciones se hagan efectivas y dejen de existir. Al momento de la entrevista, el colegio cuenta con un organigrama estructurado de la siguiente manera: Una dirección general, un director académico, tres coordinadoras de multiunidad (pre-primaria,

primaria, secundaria), asimismo seis coordinadores por departamento: Idioma Español, Inglés, Matemática, Deporte, Computación, Orientación y Departamento Pedagógico. “Es un organigrama tipo matricial”, tiene dos jefes indica el director “C”, es decir que un maestro de inglés, por ejemplo, tiene dos jefes, uno de nivel y otro de área.

El Departamento de Orientación cuenta con un grupo de trabajo de seis psicólogas que apoyan al Departamento Pedagógico, y vela por la parte emocional de los alumnos, de igual manera, realizan contacto con profesionales externos. A partir de segundo curso se realizan pruebas estandarizadas, series universitarias para que el alumno se coloque y opte a estudiar en universidades extranjeras.

En cuanto a la metodología, la coordinadora pedagógica señala que “ellos van a manejar varios momentos del método activo. El colegio también apoya mucho las funciones ejecutivas, para garantizar el uso de herramientas personales dentro del aprendizaje”. En este sentido existen rutinas específicas que practican desde los más pequeños hasta el quinto bachillerato, tales como el checklist, que consiste en organizar el salón tres minutos antes de iniciar la clase, revisando materiales etc. Significa estar listo/a, preparados. También existe un pizarrón de tareas que recuerda permanentemente la tarea ya planificada. La coordinadora indica que incorporan a la rutina de trabajo un momento motivador o actividad introductoria que puede incluir: “recapitulaciones, preguntas específicas, activación de presaberes como un warm up”, “posteriormente viene todo el desarrollo, presento lo nuevo, aplico y ejercito sobre esto, luego se entra a la estrategia de evaluación y el cierre de la clase”.

El colegio del caso “C” incorporan el trabajo por competencias entre 2008 y 2009, seleccionando 10 de las 17 competencias señaladas por Luis Achaerandio, “trabajamos solo las instrumentales”, señala la coordinadora.

Con respecto al tema de la evaluación, el director “C” y la coordinadora pedagógica comparten que la evaluación es procesual y continua, “obviamente lejos de la fijación del contenido evaluamos la comprensión del mismo” “se va desde lo menos literal posible hasta alcanzar el nivel inferencial y crítico”. Indican que existen pruebas cortas, y pruebas formales de período, las de período están calendarizadas, en el calendario académico,

que se les da a todos, ya se tiene establecido cuándo van a ser las evaluaciones; tienen una semana calendarizada para evaluaciones de cada bimestre.

En el tema evaluativo también señalan que se practican autoevaluaciones, especialmente en las áreas de matemática y lenguaje para llevarlos a niveles de metacognición. En el área de Ciencias Naturales trabajan por proyectos, de hecho la feria de ciencias dura todo el año. En síntesis las evaluaciones son muy bien filtradas, “tienen que llevar un cierto nivel de Pisa, llevan un nivel de aplicación, un nivel de redacción aún en matemática”, señala la coordinadora.

En torno a la revisión curricular, el director “C” indica que anualmente en el mes de octubre se realizan reuniones individuales con los maestros. En dicha reunión el Departamento Pedagógico contrasta los planificadores y la guía programática y evalúan los cambios necesarios, posteriormente se informa de los posibles cambios a dirección para la respectiva autorización.

En cuanto al indicador formación docente y la capacitación implementada con ellos, el director “C” inicia comentando cómo se realizan las contrataciones de maestros; “existen 32 perfiles para poder entrar al colegio” señala, 31 plazas diferentes. “Esos perfiles incluyen algunas convicciones o características principales que el maestro debe de tener. Los requisitos hablan de la preparación académica, su experiencia, pero también de la personalidad, todo ello contribuye a tomar la decisión para ser seleccionado. Posteriormente recibe un instructivo con toda la información básica y todo el proceso administrativo; “después pasa al Departamento Pedagógico”.

La inducción dada por el Departamento Pedagógico consiste en tres partes: “la primera es toda la parte administrativa, la segunda es la inducción sobre guías de observaciones, ellos observan a otros maestros con el mismo rol que les corresponde; la tercera parte y final es la capacitación, que está enfocada u orientada a las necesidades detectadas a través de las observaciones. El calendario académico contempla un miércoles al mes en donde los alumnos salen más temprano y los maestros son capacitados durante tres horas, en siete sesiones anuales acumulan 21 horas de capacitación; adicionalmente, entre octubre y noviembre efectúan otras 40 horas de capacitación.

El director “C” indica que algo importante es que el colegio premia en la escala salarial el título y la escolaridad que el maestro tiene. “Existe una motivación constante por estudiar, si usted me trae un título de profesorado automáticamente aumenta el sueldo, igual si trae un título de licenciatura o maestría”. “Nosotros becamos a maestros en el programa de Educación y Aprendizaje de la Universidad Rafael Landívar, y en este momento más de 20 personas han pasado por este programa”, finaliza.

A nivel interno, también existen un programa de boletines pedagógicos, que son sobre principios de aprendizaje que se van trabajando, elaborados con base a investigaciones, La coordinadora señala que: “lo produce el Departamento Pedagógico para retroalimentar aspectos metodológicos o pedagógicos, con eso garantizamos una extensión de las capacitaciones”. En cuanto a los pros y contras de esta capacitación constante a los maestros, el director “C” comenta que ha sido evidente el cambio, “en la Licenciatura en Educación y Aprendizaje es impresionante lo que hemos aprendido y cómo lo han ido aplicando en sus aulas, siempre dentro de la metodología, misión y visión del colegio”.

En cuanto a los contras, ha sido el valor que el maestro de este colegio tiene en el mercado, porque con la estructura y capacitación que reciben son muy cotizados. Por otro lado, es una limitante encontrar personal adecuado, que tengan ciertas fortalezas, es difícil encontrar en el mercado.

Salarialmente hablando, cada título que se tenga tiene un valor monetario, los años de experiencia, otro valor monetario, así como existen los perfiles, existen las reglas salariales; eso garantiza también el clima laboral porque cada uno gana dependiendo de cuánto se ha esforzado. En cuanto a la rotación de maestros, unos se van por asuntos personales o bien, porque si no se han atendido las retroalimentaciones, los contratos no son renovados. “A final del año el maestro recibe una carta en donde dice que su contrato será renovado con condicionamiento, si será renovado sin condicionamiento, o no será renovado”.

En relación a las características de los maestros más cercanos, el director “C” indica que es un maestro accesible hacia el alumno, “es un maestro que corrige con amor, que logra un clima de motivación dentro del aula, pero al mismo tiempo un maestro exigente”; “no

es el maestro amigo el que es mejor evaluado, es un maestro inteligente, responsable, pero con un trato humano hacia el alumno”. En el caso “C” hay una evaluación del alumno hacia el docente que también está calendarizada, y el docente también recibe retroalimentación en cuanto a la percepción que el alumno tiene de él.

En cuanto a los rasgos de los maestros menos aceptados por los estudiantes, el director “C” indica “es aquel maestro que tiene poca estructura dentro de su clase, que se nota que no va lo suficientemente preparado para poder responder una duda, que no planea retos, que no los hace pensar, esas son las cosas que hasta los muy pequeños lo detectan”.

Al adentrarse en el indicador liderazgo directivo, el director del caso “C” comparte que su gestión escolar se basa en la mucha comunicación con el Departamento Pedagógico, recibe un correo diariamente con la información de lo que pasa con todos los maestros, de igual manera es informado por el Departamento de Orientación con varios correos al día; también existe una comunicación diaria con los papás por diferentes circunstancias, revisando instalaciones; en términos generales es informado por todos los departamentos y lo que pasa en ellos.

En cuanto a su mayor logro en el tiempo que lleva dirigiendo el colegio, el director “C” refiere que es “el nivel académico que el colegio tiene en este momento”. Es preparar a los estudiantes para su desempeño en las universidades y en el extranjero.

Hablando del clima laboral, el director “C” habla que “trata de tener una comunicación cercana con todos, no soy creo, esa persona inaccesible”; intenta mantener un ambiente bonito dentro de las jornadas laborales y exigente obviamente. “En cada asamblea, en cada reunión, tratamos de hablar de las cosas que los alumnos están sintiendo, de felicitarlos, los que están en los primeros lugares para que todos estemos identificados de alguna forma en el logro”. Indica que también existen actividades como fiesta para maestros; de igual las comodidades que tienen dentro de sus salones de maestros, “el tener refrigeradora, estufa, lavaplatos, microondas, que el ambiente físico y no físico sea motivante para ellos.

El director “C” comparte que las capacitaciones formativas son competencia del Departamento Pedagógico, pero que al inicio del año hay algunas capacitaciones que

comparte con los maestros como la prevención de la intimidación, hablar de los resultados académicos del colegio para tratar de motivarlos y enorgulleclos del colegio. Con el personal nuevo tienen una reunión para ver cómo se sienten, cómo van, qué sugerencias dan.

En cuanto al compromiso de los maestros la coordinadora pedagógica del caso “C” indica: “tenemos maestros que tienen 25 años, pero hay maestros que han tenido solo un año porque no se logran adaptar a demasiada exigencia”. En la mayoría de los casos hay compromiso señala el director.

En relación a su mayor reto como director del caso “C” dice “es hacerle ver a los papás el papel que tienen que cumplir y el que simplemente tengan confianza en la institución”. “Existe muchísima interferencia de los papás”, “si a un maestro hay que capacitarlo, imagínese a una mamá que se cree maestra”.

Respondiendo a la pregunta de cómo ha superado los obstáculos encontrados en relación al currículo y maestros, el director “C” indica: “pienso que la capacitación es la forma en la que hemos logrado superar obstáculos”. En cuanto a los retos que afrontan como institución educativa para formar integralmente a los alumnos, señala: “la parte legal, la parte del Ministerio de Educación es difícil, pienso en todos los valores, ¿cómo puedo enseñar puntualidad a un alumno sin tener que pasar por la amarga experiencia de quedarse afuera de una clase, si hay un código de la niñez y del ministerio que yo no le puedo dejar afuera?”

El director refiere que hace unos años el maestro tenía un papel de autoridad, pero en este momento son personas totalmente desarmadas ante los grupos de estudiantes, “con poca autoridad para los padres de familia y con poca autoridad para los alumnos”, “la integralidad lucha con ese papel que tenemos”.

En relación al éxito de la institución, el director “C” comparte: “el conocimiento debe de ir acompañado de disciplina, tiene que ser una mezcla entre exigencia y nivel académico”. También indica algunos logros que le hacen falta por alcanzar, entre ellos las otras coordinaciones de área, “pero hasta eso es complicado” comenta, “tenemos un ministerio

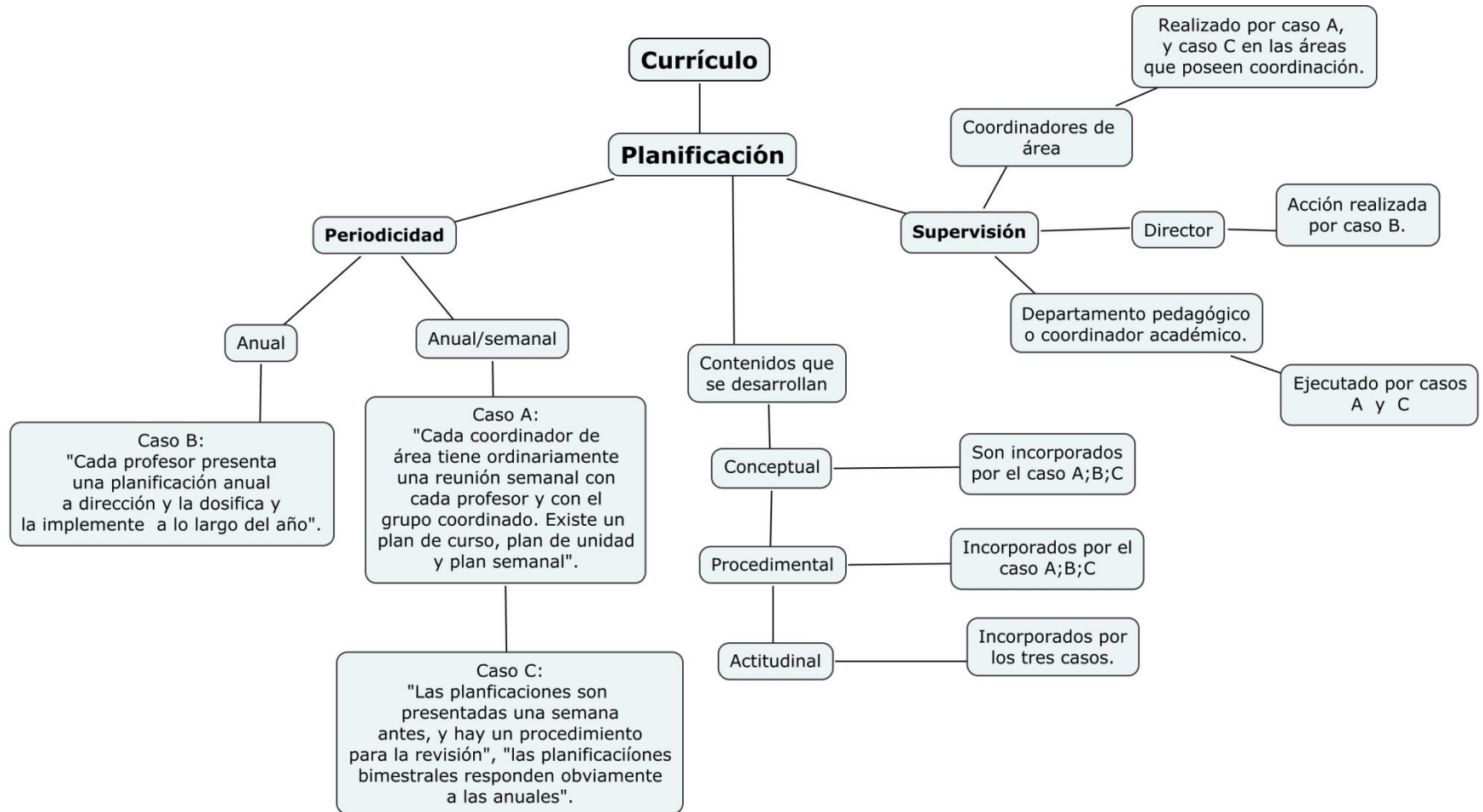
que nos indica qué dar, cuándo dar, en qué momento y todo”, existen otras áreas pero es difícil con un horario como el que se tiene.

En cuanto a innovaciones incorporadas en los últimos años, señala la redacción de ensayos en clases de sociales, en clases de formación personal, en inglés, en lectura. También la incorporación de lectura en una plataforma, en donde cada una recibe una lectura de acuerdo a su nivel, con actividades que garantizan una comprensión lectora. También un programa de álgebra a partir de segundo curso.

Finalmente, la coordinadora pedagógica concluye la entrevista señalando que el área de Formación Personal para los estudiantes hace la diferencia con alumnos de otros colegios, complementa los programas académicos, es la formación del carácter. “Es como una clase y se recibe una vez a la semana, es un programa dado por personas específicas y muy estructurado”.

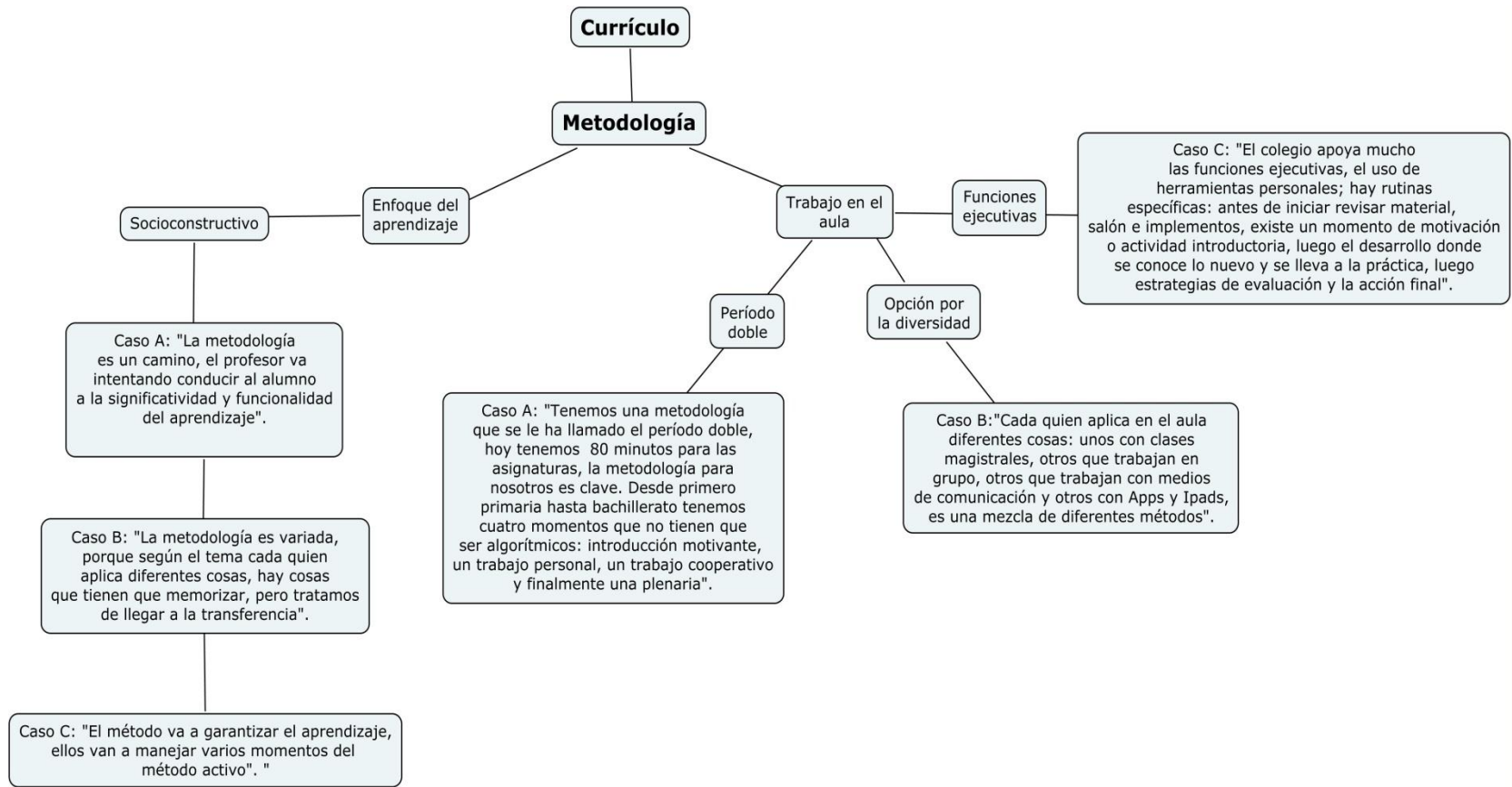
Esquema 4.1

Planificación de los contenidos curriculares: Periodicidad y supervisión.



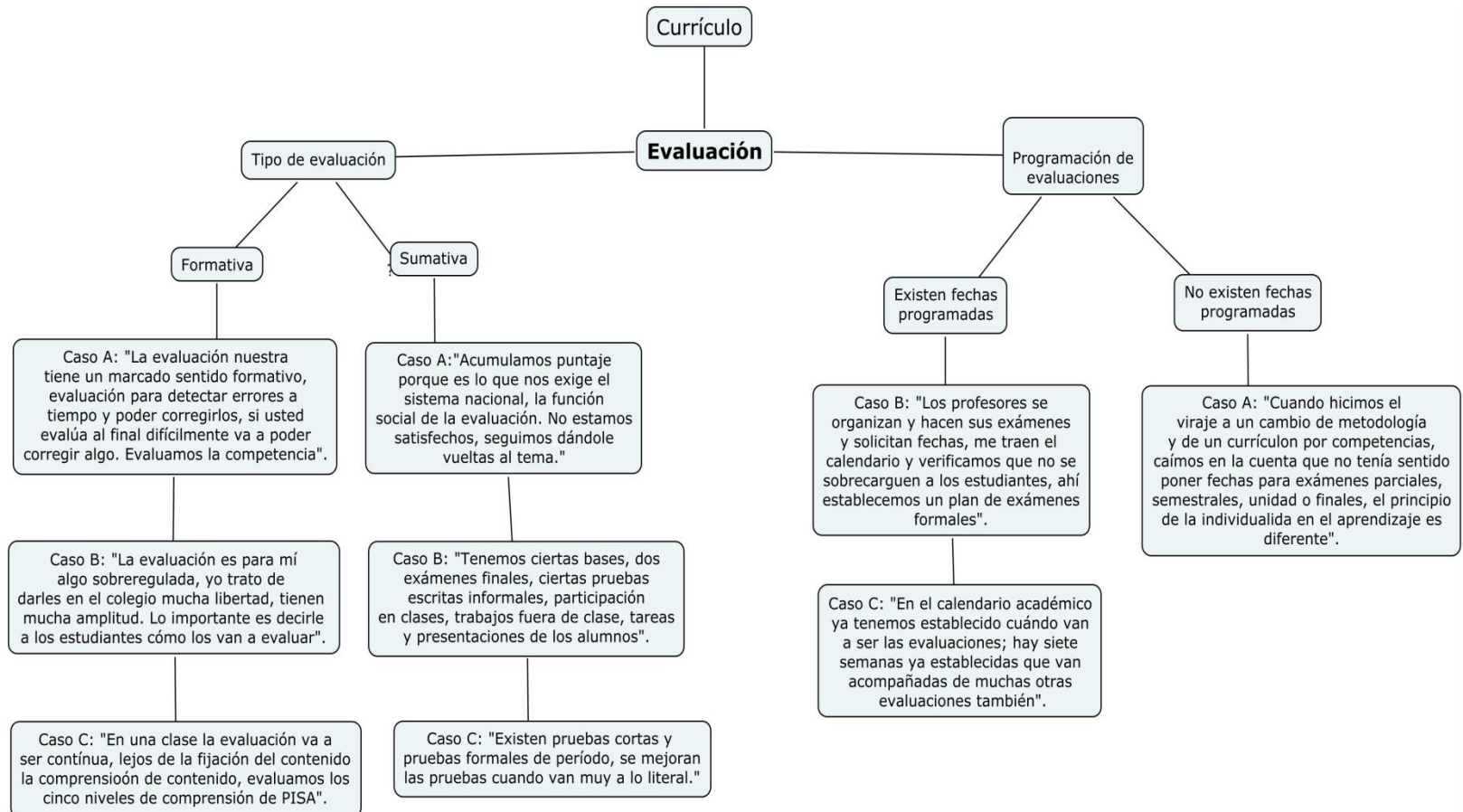
Esquema 4.2

Metodología, trabajo en el aula y enfoque del aprendizaje.



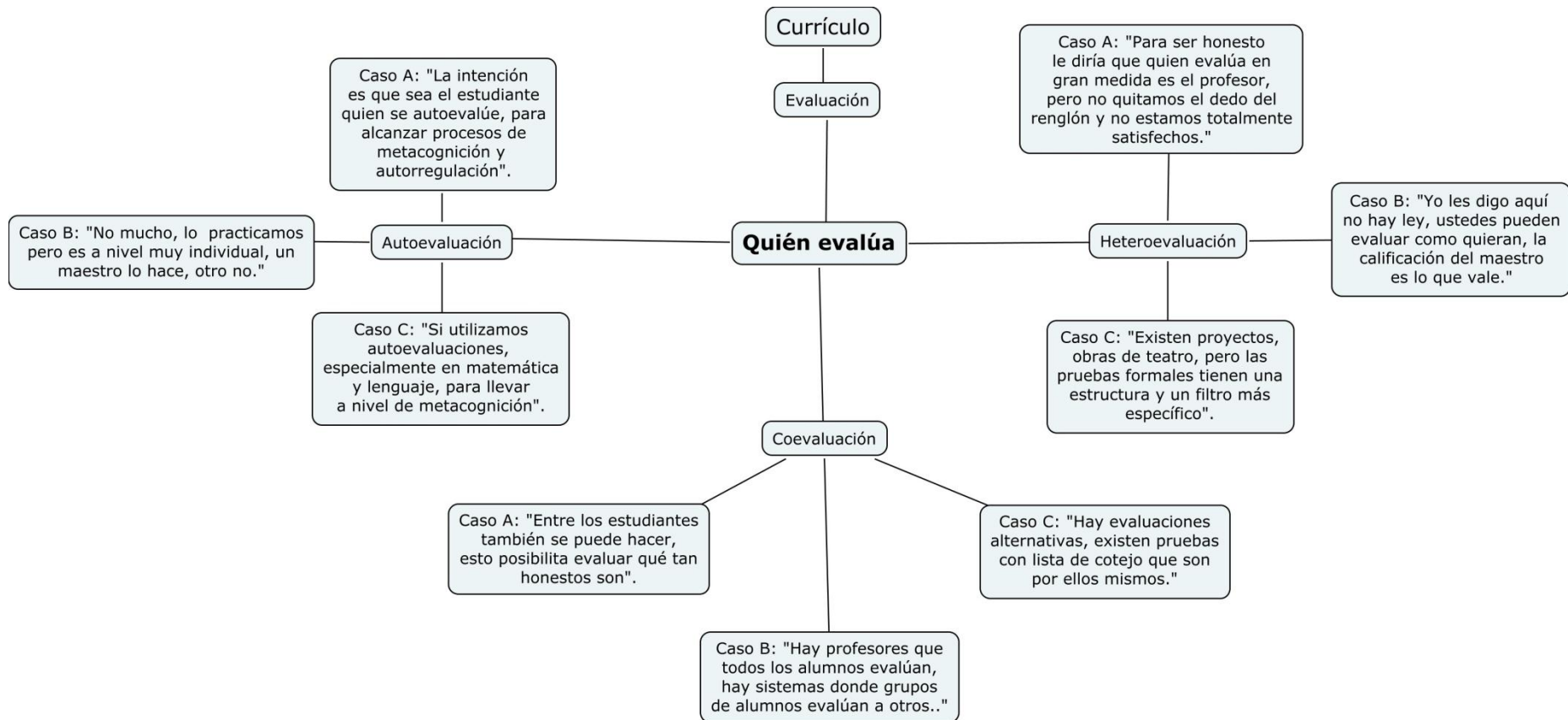
Esquema 4.3

Tipo de evaluación y su programación.



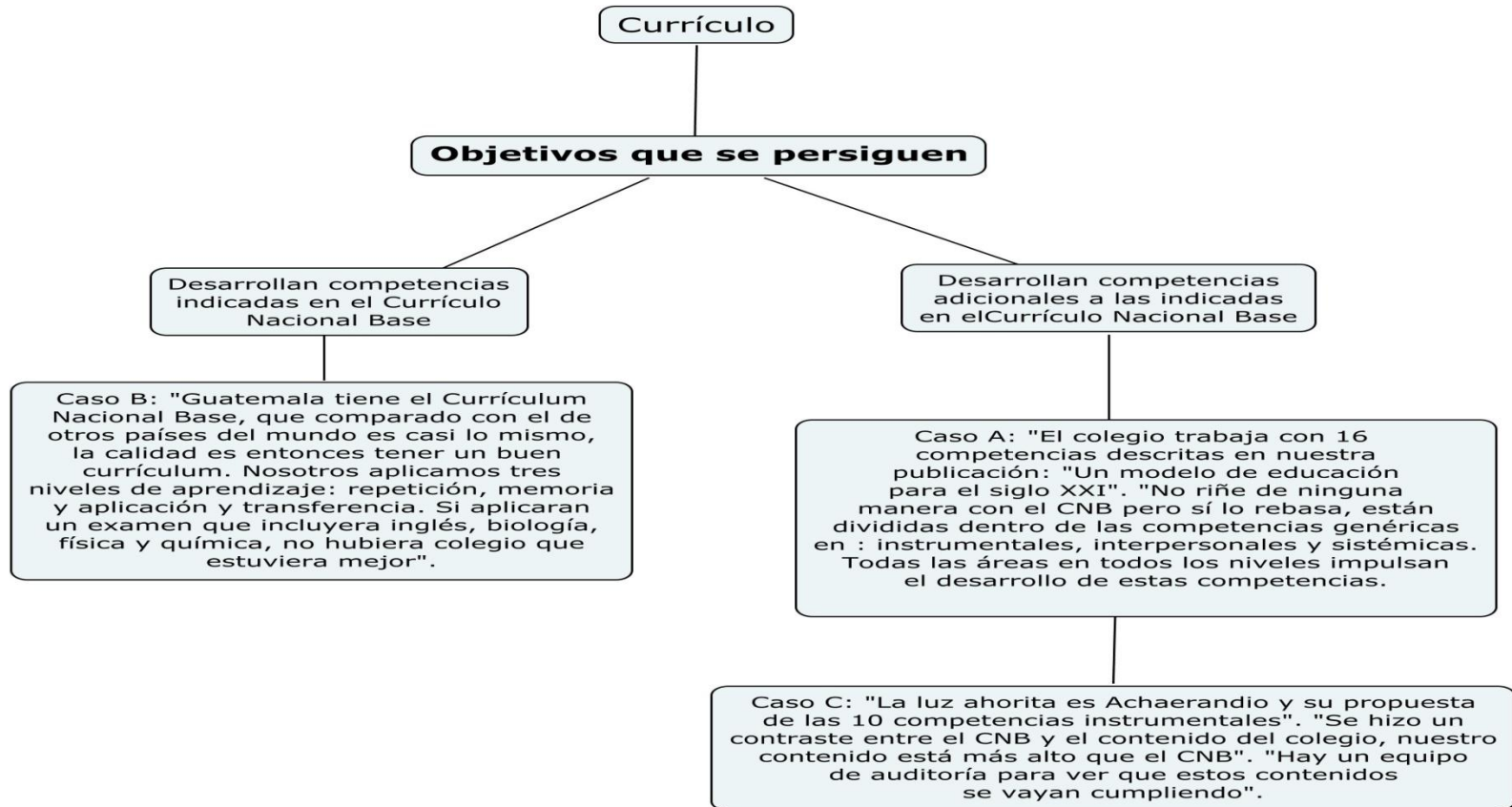
Esquema 4.4

Sujetos que evalúan en el proceso de aprendizaje-enseñanza.



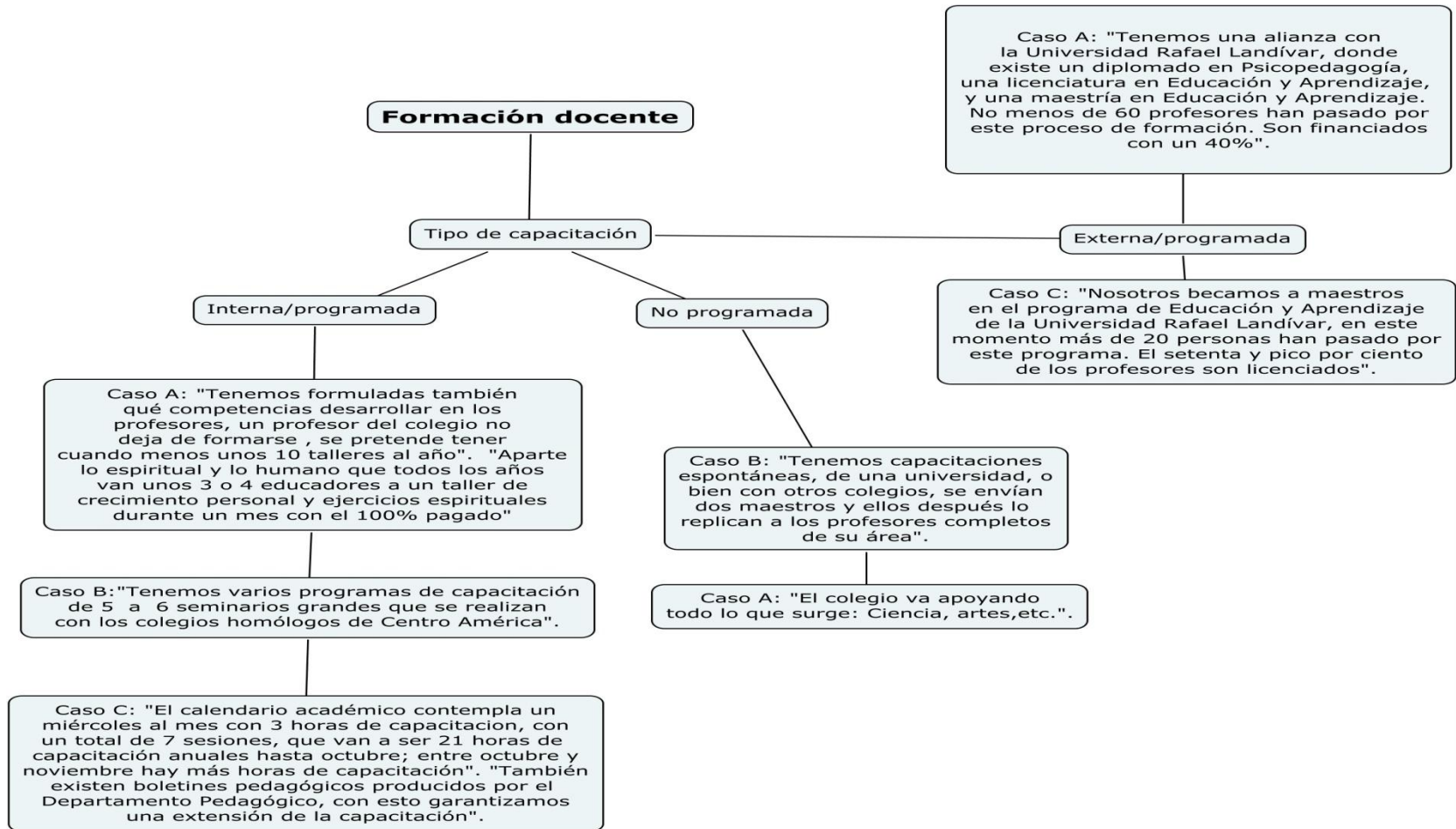
Esquema 4.5

Objetivos del Currículo



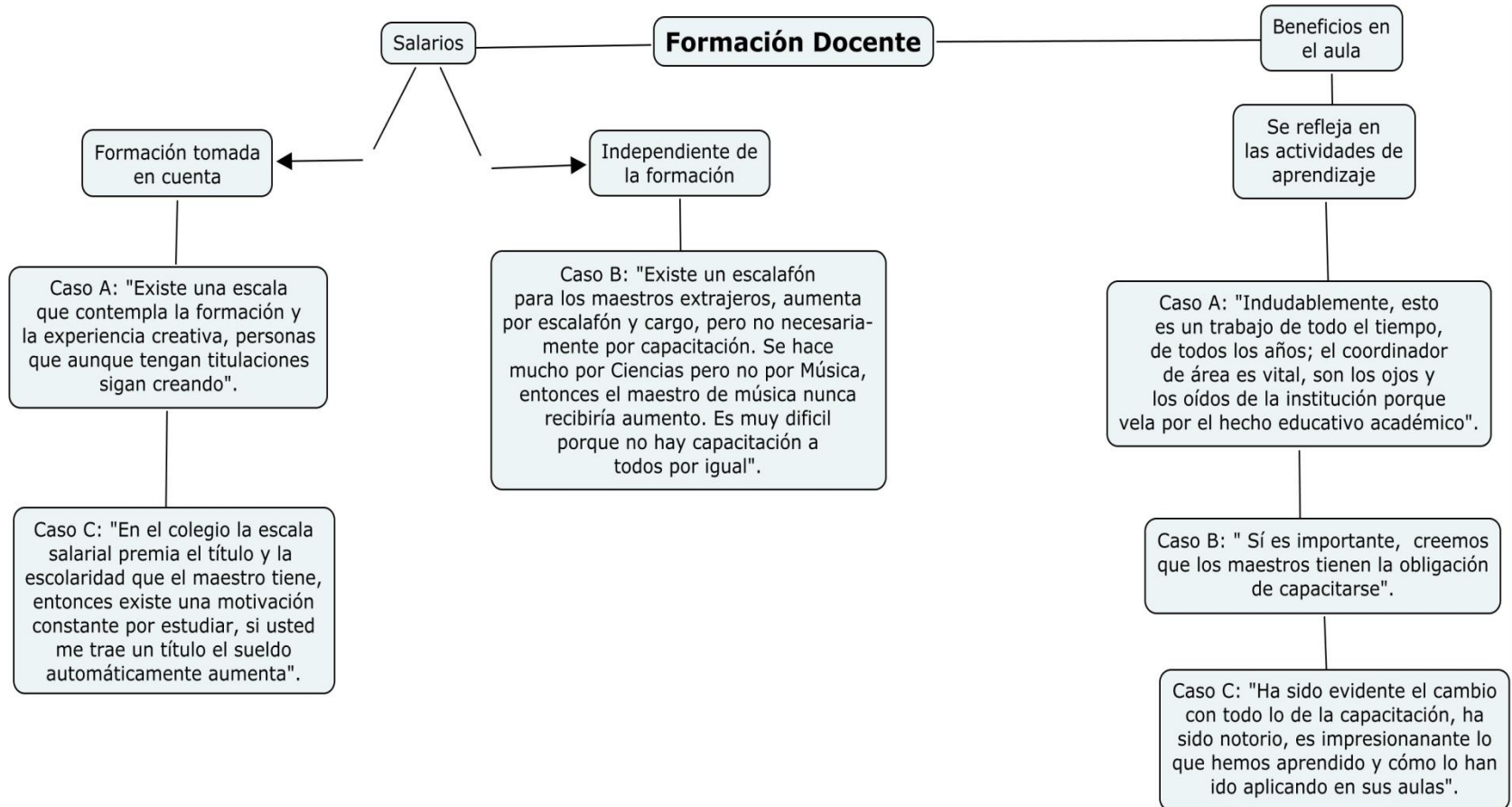
Esquema 4.6

Tipo de capacitaciones que se imparten a los docentes.



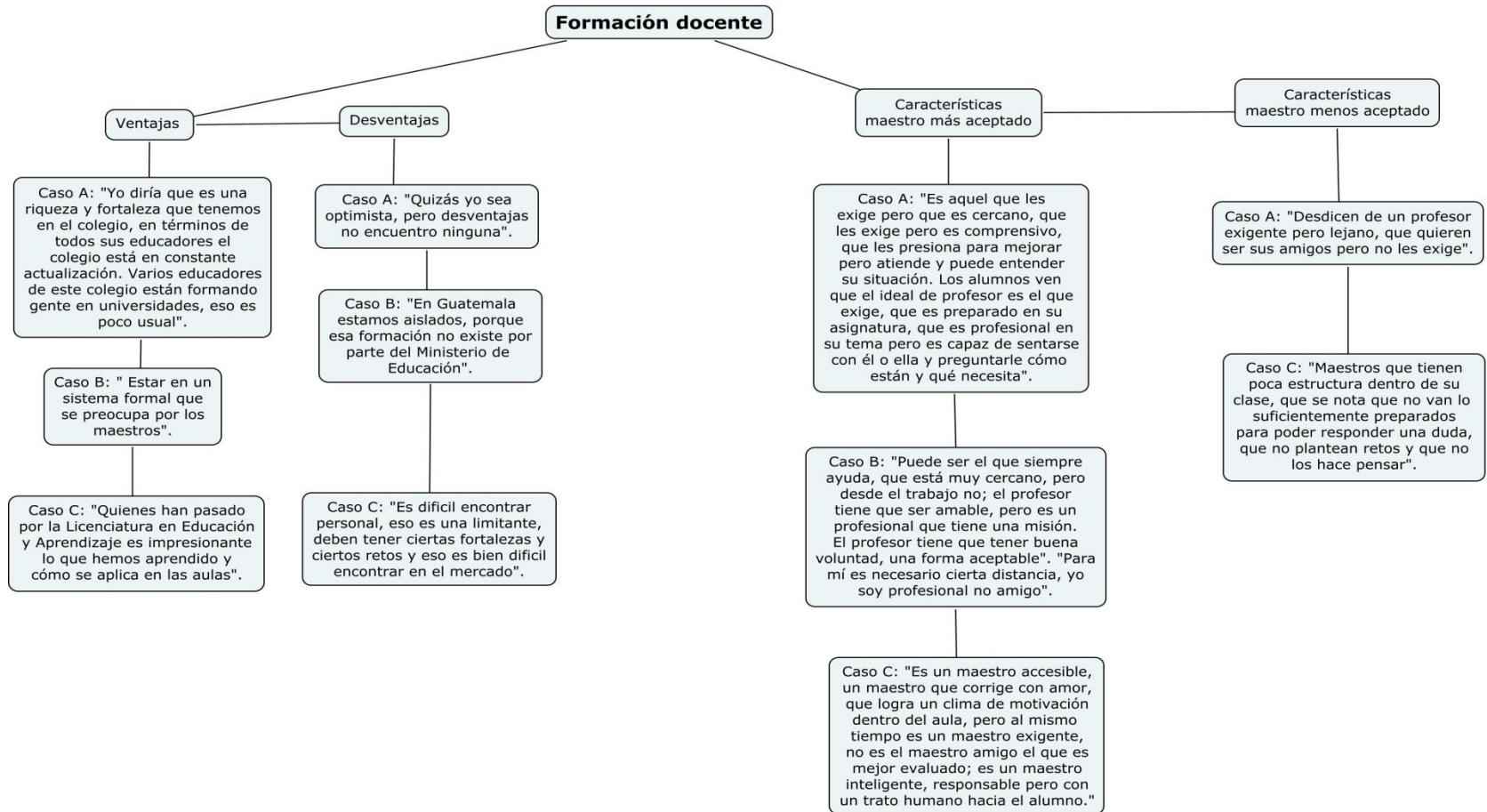
Esquema 4.7

Salarios y beneficios de la Formación Docente.



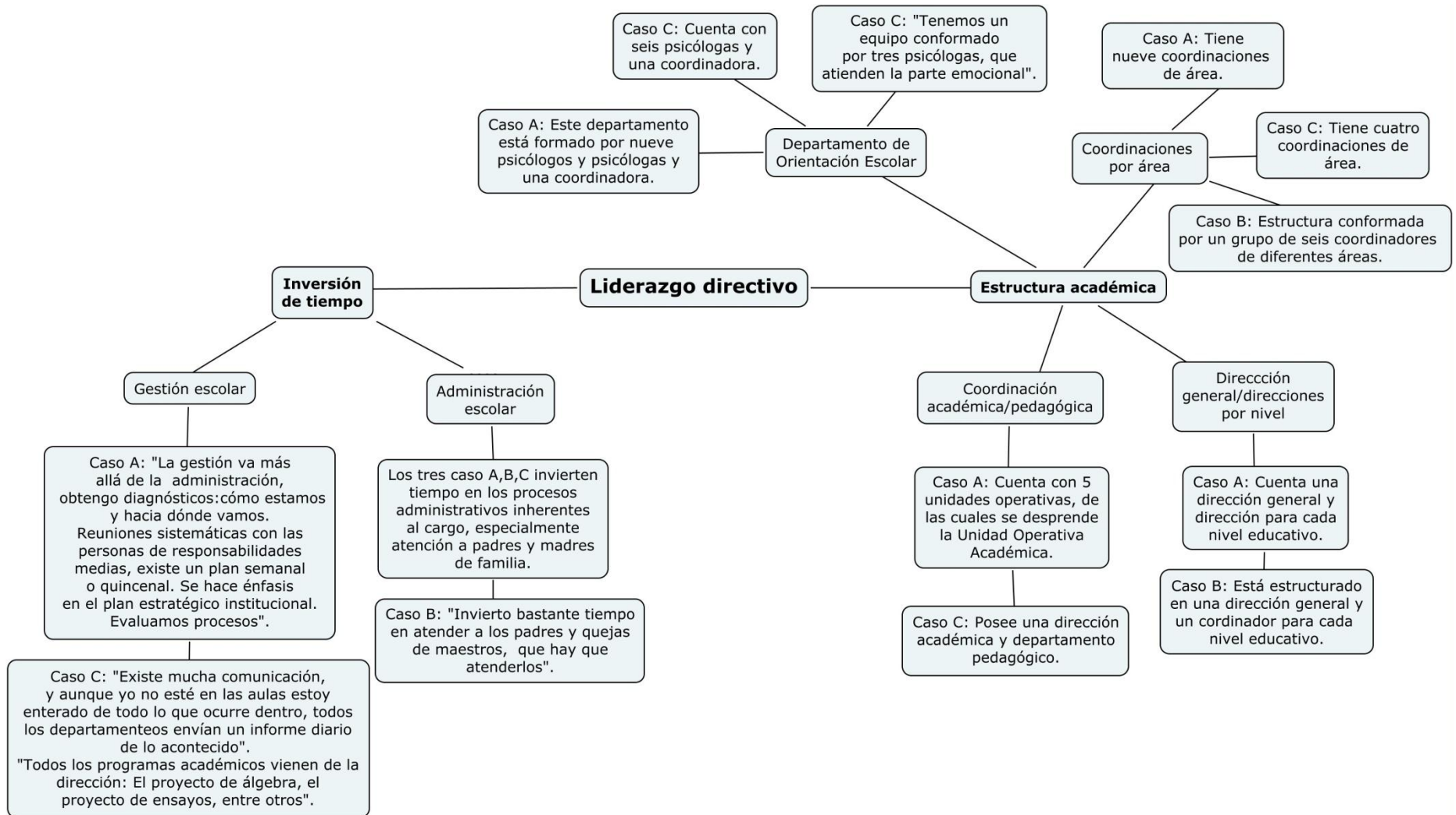
Esquema 4.8

Ventajas y desventajas de la formación, y características de los maestros aceptados por los estudiantes.



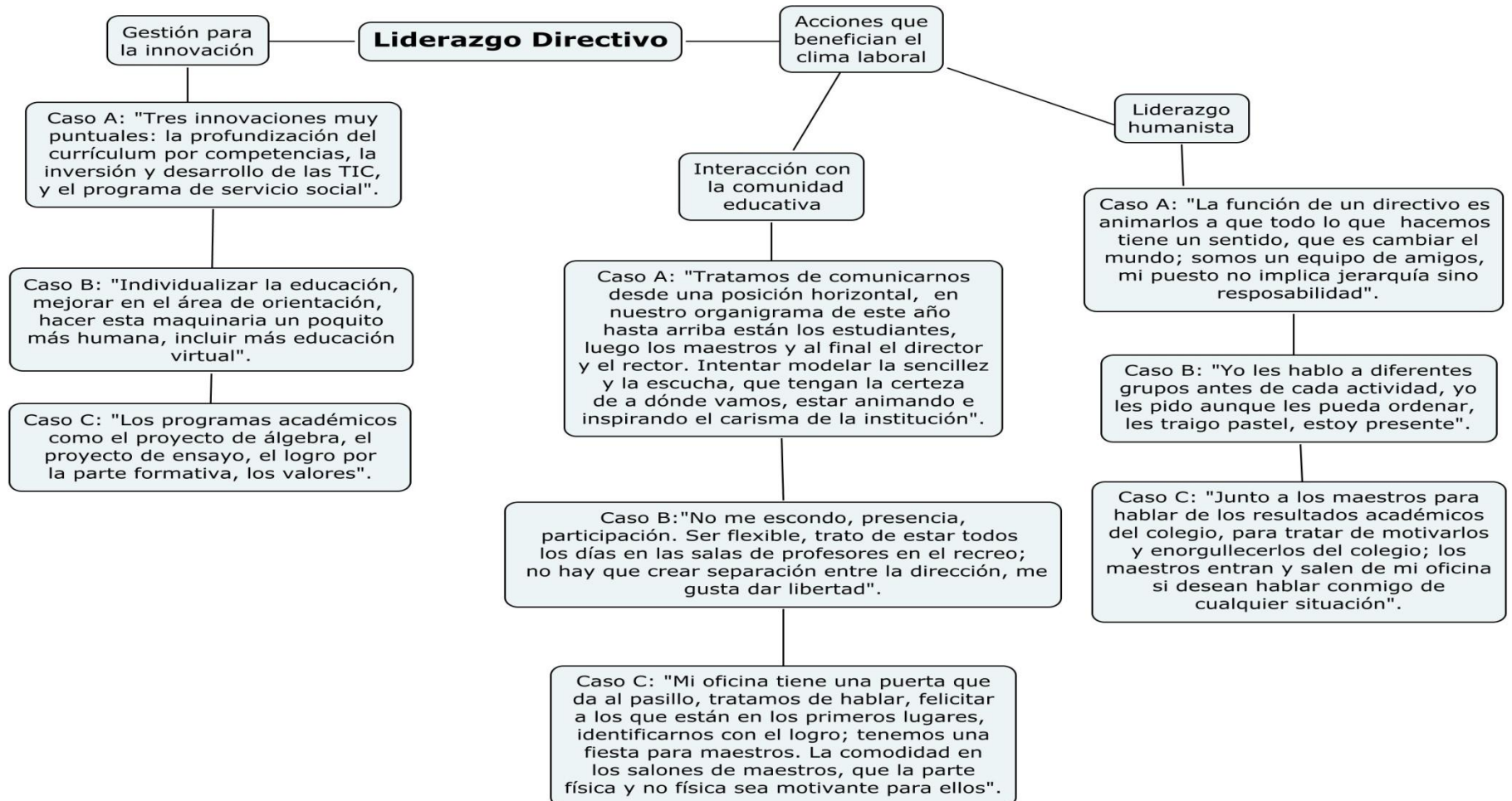
Esquema 4.9

Liderazgo directivo, inversión de tiempo y estructura académica.

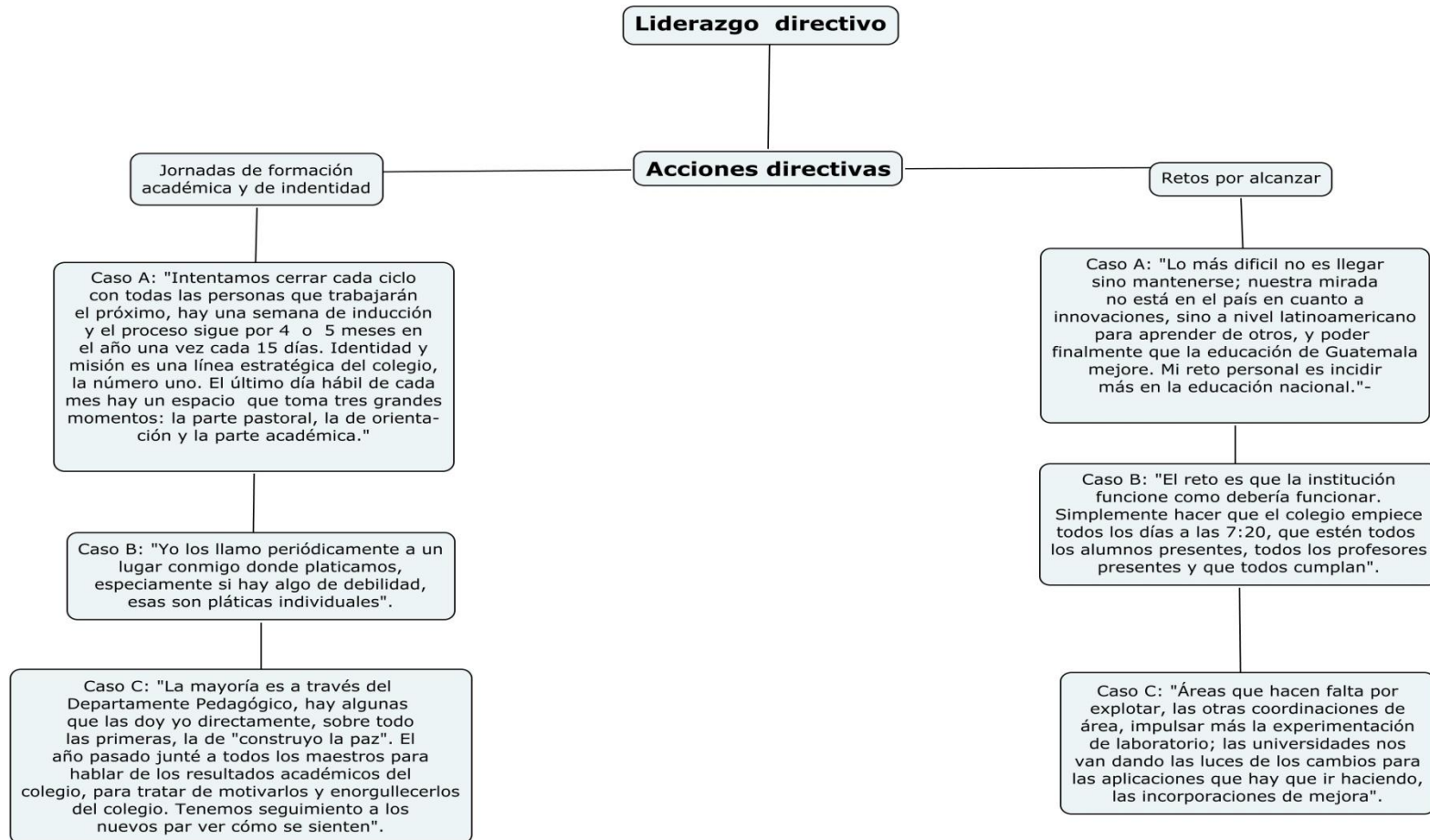


Esquema 4.10

Gestión para la innovación y clima laboral.

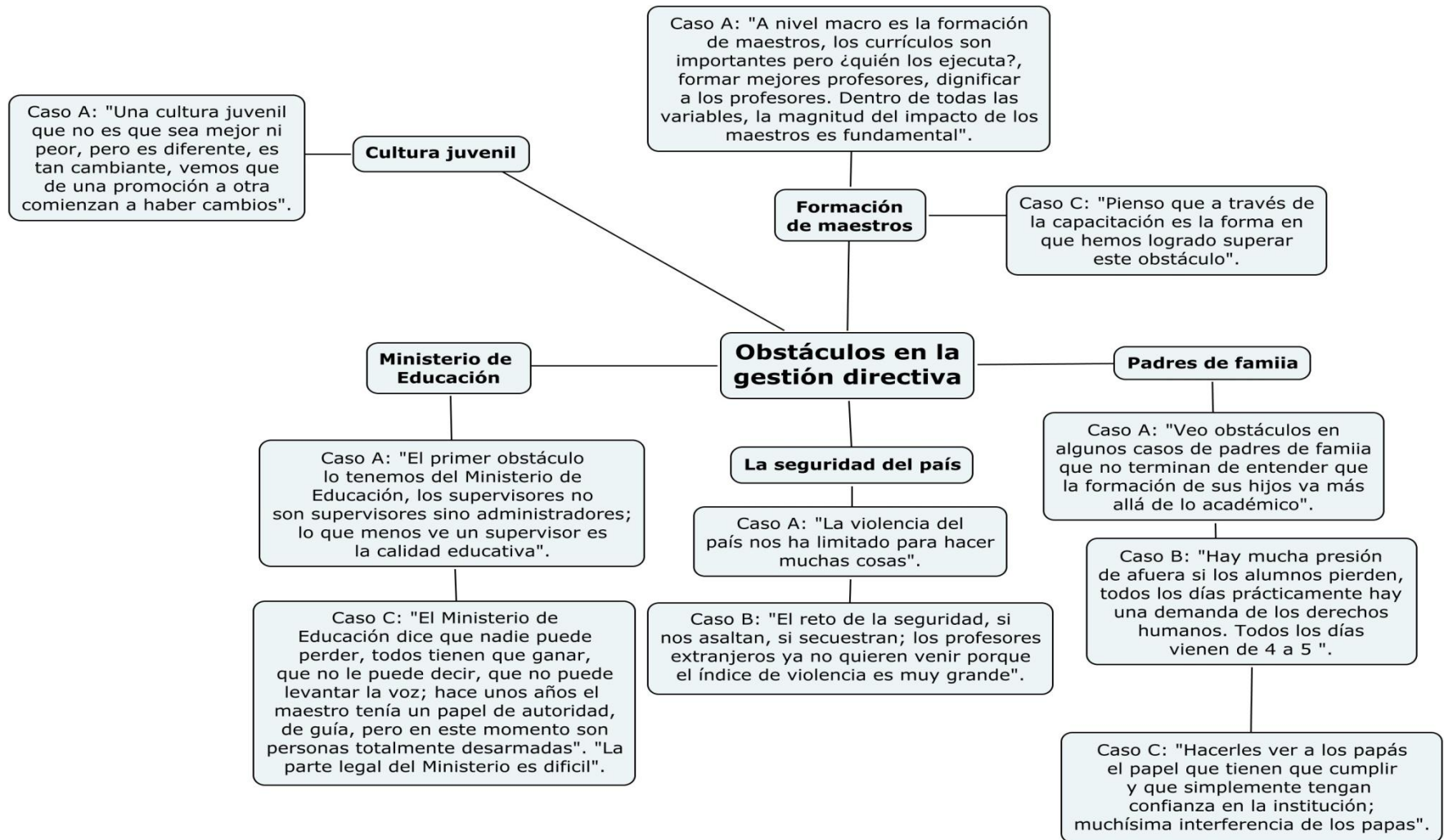


Esquema 4.11
Gestión para la calidad



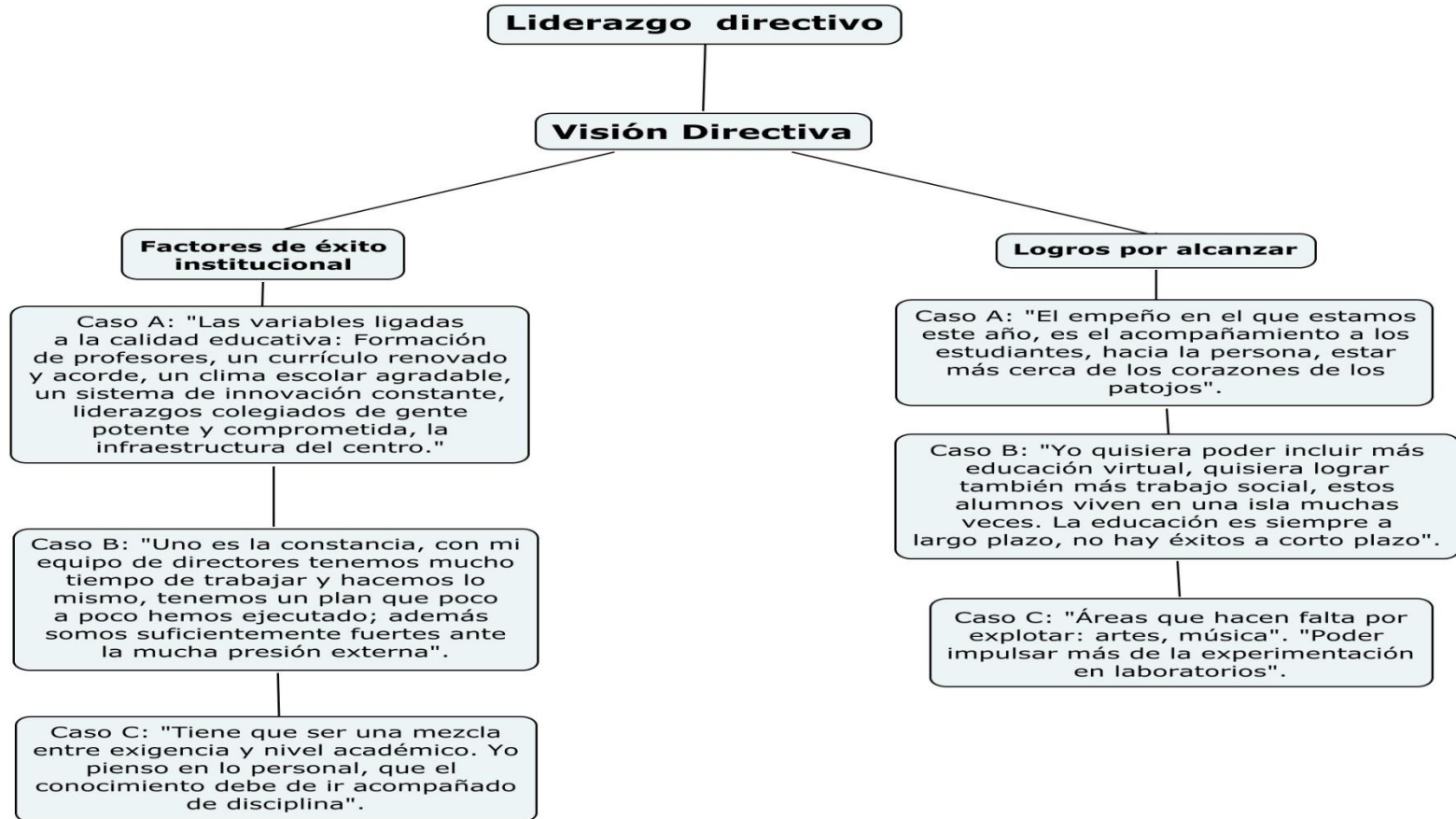
Esquema 4.12

Obstáculos en la gestión directiva



Esquema 4.13

Autoevaluación de la gestión directiva



4.4 Información Documental estructurada en una lista de cotejo.

Se presenta a continuación, una lista de cotejo que recoge algunos aspectos observados en documentos presentados por los tres centros educativos para la realización de esta investigación. En la lectura debe interpretarse sí aparece el aspecto, no aparece, o bien, no presentó documentos al respecto (NP*)

INDICADOR ASPECTO	CURRÍCULO								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Desarrollan contenidos conceptuales.	x			x			x		
Desarrollan contenidos procedimentales.	x			x			x		
Desarrollan contenidos actitudinales.	x			x			x		
Se evidencia una metodología que desarrolla competencias.	x				x		x		
Se evidencia un enfoque socioconstructivista en las actividades de aprendizaje.	x			x			x		
Existe un enfoque educativo por competencias.	x			x			x		
La evaluación evalúa competencias.	x					x	x		
Se evidencia una evaluación formativa.	x					x	x		
Utilizan autoevaluación.	x			x			x		
Aplican coevaluación.	x			x			x		
Utilizan heteroevaluación.	x			x			x		
Planifican semanalmente las clases.	x			x			x		
La planificación promueve actividades cooperativas en las aulas	x			x			x		

INDICADOR ASPECTO	FORMACIÓN DOCENTE								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Se sistematizan espacios a lo largo del año para capacitaciones pedagógicas.	X			X			X		
Plantean actividades socioconstructivistas.	X			X			X		

INDICADOR ASPECTO	LIDERAZGO DIRECTIVO								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Evalúa permanentemente a los involucrados en el proceso de aprendizaje-enseñanza.	X					X	X		
Programa reuniones con diferentes actores del proceso educativo.	X			X			X		

V. DISCUSIÓN

La intención fundamental de este capítulo, es contrastar los resultados de la investigación con los postulados de la teoría descrita en el capítulo uno de este trabajo, así como con los resultados de otras investigaciones que abordan esta temática. Esta investigación surge a partir de una pregunta básica: ¿Qué elementos inciden en la calidad educativa de tres instituciones que se ubican en los primeros lugares del ranking nacional establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala?

También es importante señalar que otros investigadores han abordado la temática desde diferentes perspectivas, atribuyendo a la calidad diversos elementos que la consolidan, tanto factores externos como internos a una institución educativa. Por ejemplo en España, González (2004) realizó un estudio en el cual recopiló los principales modelos de evaluación de la calidad que se implementan en instituciones educativas españolas. Asimismo, en México, Álvarez (2003) analiza el programa de Escuelas de Calidad. En Colombia, Gómez y Sánchez (2013) tuvieron como objetivo mostrar el diseño de un sistema de indicadores cuantitativos para la calidad de la gestión curricular en instituciones educativas de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia.

Por su parte, OREALC/UNESCO (2007) define la calidad educativa bajo un enfoque de derechos humanos que debe reunir los siguientes elementos: relevancia, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia. En torno a la calidad educativa, Aponte-Hernández (2008) señala que se debe atender el principio de educación de calidad para todas y todos, entendiendo que existen tendencias de desigualdad de género, étnicas y raciales, así como desigualdades sociales y urbanas.

A partir de lo anterior, se consideró importante seleccionar tres indicadores, que de acuerdo a UNESCO (2005a), determinan una oferta educativa de calidad: Una estructura curricular coherente con el desarrollo de competencias, en segundo lugar la formación docente, y finalmente, el liderazgo directivo para la gestión de la calidad. Para responder a la pregunta de investigación, se seleccionó a tres instituciones educativas y se realizó una entrevista semiestructurada a los directores de dichos

colegios; asimismo, se tuvo a la vista documentos como planificaciones, evaluaciones, escalas para evaluar el desempeño docente, calendarios anuales, entre otros, con los cuales se organizó la información en una lista de cotejo. El análisis de la información recabada se presenta a continuación.

El primer indicador de análisis de este trabajo es el currículo. Coll, en Marchesi et al. (2009), define la importancia de qué enseñar y cómo enseñar reconociendo lo fundamental de un currículo adecuado que permita adquirir los aprendizajes necesarios para vivir en el contexto y necesidades planteadas en cada sociedad. A nivel nacional, un estudio realizado en Quetzaltenango por Sapón (2010) confirma la importancia de un buen currículo, al identificar metodologías y técnicas de enseñanza y su incidencia en la calidad educativa y cómo el Ministerio de Educación debe procurar capacitaciones para una buena implementación curricular. De igual manera, MINEDUC (2008) detecta la importancia de un currículo pertinente y contextualizado como elemento clave en el logro de la calidad educativa.

En este sentido, son cuatro los componentes fundamentales del currículo: El primero de estos, según MINEDUC (2008), se refiere a los objetivos, que en la educación actual es el desarrollo de ciertas competencias. Estos fueron considerados por Barber y Mourshed (2008) dentro de los aspectos claves que identifican a las instituciones de alto desempeño. Además en su ponencia, Bezirtzoglou (2004) recomienda revisar los objetivos de la educación para servir con mayor validez al futuro escolar. Al abordar el análisis de la estructura curricular de los centros educativos seleccionados, se determinó que están orientados por el Currículo Nacional Base.

El segundo componente del currículo son los contenidos, que actualmente el Ministerio de Educación de Guatemala los plantea en tres líneas: conceptuales, procedimentales y actitudinales. En esta investigación, los tres establecimientos investigados trabajan en el desarrollo de competencias; esto lo alcanzan a través de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. También en el análisis documental se estableció que los tres centros educativos investigados, desarrollan competencias como objetivos educativos.

Como tercer componente del currículo se menciona la metodología, que son los caminos, las formas para alcanzar el desarrollo de competencias. Lo anterior es

considerado por MINEDUC (2009) como parte de la implementación estratégica para la mejora de la educación. Este componente también fue considerado por Gómez y Sánchez (2013) al determinar indicadores que evalúan la calidad de la educación. En los casos A y C de la investigación, sí definen una metodología clara en las aulas como elemento vital de su intención educativa; en el caso B de la investigación, el colegio permite flexibilidad y apertura en cuanto al cómo enseñar. Al revisar las planificaciones se pudo verificar en relación a este componente, que los casos A y C evidencian en su planificación una metodología estructurada y definida para las actividades de aprendizaje en el aula; el caso B, no evidencia pasos metodológicos en las planificaciones, confirmando una apertura a las diferentes propuestas de los maestros.

Por último, el cuarto componente curricular y no menos importante: la evaluación, que debe ser continua, permanente e idealmente realizarse desde autoevaluaciones, coevaluaciones y heteroevaluaciones, esto lo confirma Digeduca (2014) en los lineamientos generales dados para la evaluación escolar. En torno a la evaluación, se detectó que en los tres casos existe claridad que ya no evalúa únicamente el maestro, y particularmente el caso A, muestra una insatisfacción especial en este componente del indicador curricular, en relación a la función formativa de la evaluación que está en proceso de mejora.

De acuerdo a lo expresado por los directores de los centros educativos, la supervisión de las planificaciones resulta de vital importancia, para garantizar un currículo coherente y adecuado, así como orientaciones socioconstructivistas que les permita alcanzar los objetivos propuestos, es decir, el desarrollo de competencias. El trabajo de campo realizado, permitió establecer la importancia de una adecuada revisión y supervisión de las planificaciones, para garantizar que las competencias, contenidos, evaluación y metodologías, den como resultado un currículo pertinente, acorde a la misión y visión institucional.

A la luz de los anteriores datos, se puede deducir que el indicador currículo es la columna vertebral de una oferta educativa de calidad. Cuando se tiene claridad del perfil de estudiantes que se pretende formar, con qué competencias desarrolladas se ofrecen a la sociedad, y que llevan un bagaje, no solo de conocimientos, sino de saberes procedimentales y actitudinales que les permite desenvolverse integral y

equilibradamente, entonces el currículo es pertinente y relevante; lo anterior se confirma con lo escrito por Coll, en Marchesi et al. (2009, quien afirma que la relevancia, como factor inherente a la calidad, está relacionada con un currículo adecuado que permita adquirir los aprendizajes necesarios para vivir en el contexto y necesidades planteadas en cada sociedad. Por lo tanto, si una institución educativa de calidad tiene muy bien definido su currículo, lo revisa, lo supervisa periódicamente por medio de coordinadores de área o pedagógicos, y facilita herramientas o instrumentos en el aula que favorezcan su implementación y mejora continua, abona a la calidad de su propuesta educativa. La revisión continua del currículo, se vio reflejado en las tres instituciones abordadas, ya que los directores expresaron que sostienen reuniones con los diferentes actores educativos, para determinar la relevancia y pertinencia del currículo que implementan. A partir de las anteriores conclusiones, puede afirmarse que al tener claridad de qué enseñar, cómo enseñar y cómo evaluar los aprendizajes, un centro educativo puede guiar con mayor lucidez y precisión los perfiles pretendidos en los estudiantes, y con ello, concretar la misión y visión institucional.

El segundo indicador planteado en esta investigación es la incidencia de la formación docente en relación a la calidad de una institución educativa. Se considera este aspecto en relación a lo expresado por MINEDUC (2012), en cuanto a reconocer en los maestros un elemento necesario para garantizar la calidad de la educación. De acuerdo a McKinsey & Company (2010), conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia ha demostrado en sistemas educativos de alto desempeño, ser un aspecto relevante e influyente para la mejora de la calidad. De igual manera, el mismo informe refiere que desarrollar a los docentes hasta convertirlos en instructores eficientes, tiene un resultado positivo en la calidad. Por lo tanto, mejorar esa interacción en las aulas se favorece fortaleciendo la instrucción docente y advirtiéndoles acerca de sus puntos débiles.

La formación docente es importante considerarla porque un maestro bien formado en aspectos psicopedagógicos, organiza actividades de aprendizaje que favorecen el aprendizaje significativo, y plantea situaciones socioconstructivas que desarrollan competencias para la vida. Por ejemplo, Unicef (2006) asocia la formación docente con calidad educativa. Asimismo, Álvarez (2003) incluye la capacitación docente como una

línea de acción para escuelas de calidad. En torno a este indicador, en las tres instituciones investigadas se tuvo a la vista calendarios que sistematizan espacios para la formación de maestros a lo largo del ciclo escolar.

Respecto a la importancia que los sujetos de investigación expresaron en torno al indicador formación docente, los tres sujetos reconocen que es una riqueza y una fortaleza formar a los maestros; también expresaron que es evidente en las aulas el desempeño de un maestro formado versus maestros sin capacitación. El director B expresó su preocupación porque el Ministerio de Educación no propone un plan de formación continua para los maestros; sobre el mismo tema, el director A comparte que “no menos de 60 profesores de esta institución han pasado por el proceso de formación a nivel universitario: diplomado en Psicopedagogía, licenciatura en Educación y Aprendizaje, maestría en Educación y Aprendizaje”; los tres sujetos reconocen que es necesario estar en constante actualización.

En torno a las características de los maestros más aceptados, los sujetos de investigación describieron algunas de ellas; el director A señala que “un buen maestro es aquel que exige pero que al mismo tiempo es cercano”; el sujeto B expresa que un profesor debe ser amable, pero estar consciente que es un profesional que tiene una misión. Señalan también que el maestro mejor evaluado es el inteligente y responsable pero con un trato humano hacia el alumno.

Continuando con el indicador de la formación docente, el director C comparte la dificultad de encontrar maestros bien formados, sobre todo con las características descritas anteriormente. Los directores A y C coinciden en señalar que desdice de un profesor el hecho de no llegar preparado a su clase, que no plantea retos y que no hace pensar a los alumnos. En el análisis documental, dos de los casos presentaron lista de cotejo que evalúa el desempeño de los maestros tras observaciones de clases, con el propósito de retroalimentar en áreas de mejora específicas.

A partir de la información recabada, los tres sujetos entrevistados confirman la incidencia de la formación docente en el proceso pedagógico. El director B categóricamente afirma que los maestros tienen la obligación de capacitarse; el director A enfatiza que la formación debe plantearse todo el tiempo, todos los años, y

que el papel de los coordinadores de área es vital porque velan por el hecho educativo académico. Este director lo considera un elemento de éxito para la institución. Esto concuerda con Barber y Mourshed (2008), quienes fortalecen las anteriores aseveraciones señalando la importancia de la formación de los maestros, estableciendo prácticas de colaboración entre los profesores dentro y fuera de los colegios.

En relación a cómo se gestiona la formación docente en las instituciones investigadas, se plantearon tres líneas formativas: una interna programada, otra externa programada y una tercera no programada, es decir espontánea. Los tres centros educativos, cuentan con una programación anual interna, que les permite la autogestión de la formación docente. El primer caso calendariza 10 capacitaciones anuales de orden académico, pero también va más allá formando a los maestros en aspectos espirituales y humanos. El segundo caso agenda 6 capacitaciones obligatorias al año; el tercer caso programa 7 sesiones a lo largo del año, que se complementan al finalizar el ciclo escolar. Los casos A y B apoyan capacitaciones espontáneas no programadas, que pueden ir surgiendo a lo largo del año; finalmente, existe otra línea formativa externa en la cual están involucrados los casos A y C, que es la formación de maestros en la Universidad Rafael Landívar en un diplomado en Psicopedagogía, así como licenciatura y maestría en Educación y Aprendizaje. Esta importancia de la formación docente, es reforzada por un estudio realizado por Sobral y Moreno (2009), que destaca la influencia positiva de los docentes con nivel de licenciatura sobre el rendimiento en lectura y matemática.

El tema de la formación es abordado por Sapón (2010), quien realiza un estudio relacionado con la importancia de la formación docente, concluyendo en la necesidad de una formación sistemática y continua, demandando del Ministerio de Educación, acciones para implementarla. Estas referencias coinciden con los resultados de las entrevistas realizadas, en reconocer la formación docente como un indicador inherente a la calidad educativa. Para reconocer este esfuerzo formativo, los sujetos A y C indicaron tomar en cuenta este aspecto en los salarios de los maestros; el director A indica además, que toman en cuenta la formación pero también la experiencia creativa; el director C indicó premiar la escolaridad y titulación de los maestros para motivarlos

permanentemente. El sujeto B compartió que su institución existe un escalafón que se aplica independientemente del tema de las capacitaciones.

A partir de la investigación, se deduce que existe una intención en premiar y dignificar la formación docente; los maestros de las instituciones educativas abordadas que se esfuerzan en su mejora continua, son retribuidos salarialmente y reconocidos por su voluntad de mejora permanente.

Finalmente, el liderazgo directivo es abordado en este trabajo como el tercer indicador que incide en la calidad educativa de un centro escolar. Este aspecto ya había sido considerado por Bezirtzoglou (2004), quien hace énfasis en la pertinencia de un liderazgo y enfocado como elemento explicativo para medir la calidad escolar en una institución educativa. Unicef (2006) también lo considera en su estudio sobre calidad de la educación. En este sentido, Lepeley (2004) señala que una de las principales condiciones para la gestión de la calidad, es procurar un ambiente agradable, donde los profesores y todos los involucrados se sientan satisfechos y trabajen tranquilos. En estas instituciones para lograrlo se establece un liderazgo humanista. El director del caso A de la investigación indica que se trata de animar a la comunidad para que vean que todo lo que hacen tiene un sentido; el director del caso B comparte que intenta ser un director presente: “intento reunirme siempre a tomar café con los maestros al momento del receso”. El director del caso C indica que trata de enorgullecerles de la institución. En esa misma línea, Achaerandio (2008) opina que puede darse un enfoque de liderazgo humanista, para desarrollar eficientemente un currículo por competencias.

La investigación también logró establecer otros aspectos en relación al liderazgo directivo. El primer aspecto revela la inversión de tiempo de los directores, los tres sujetos expresaron invertir tiempo en aspectos administrativos; el sujeto B evidenció invertir particularmente mucho tiempo en atención a padres y madres de familia. El segundo aspecto detectado fue en torno a la concepción de la gestión escolar, el sujeto A indicó que la gestión es la verdadera función al dirigir un centro educativo, tener claridad en el plan estratégico institucional, obtener diagnósticos, programar reuniones sistemáticas con mandos medios, evaluar procesos, así como saber en dónde están y hacia dónde van. El tercer aspecto al que se hace referencia es en relación a la comunicación dentro del centro escolar; por ejemplo, el sujeto C indica que diariamente

recibe informes de todo lo que sucede, y es de la dirección de donde salen las innovaciones académicas.

Para poder establecer lo anterior, los sujetos entrevistados compartieron la estructura institucional que dirigen; el caso A, cuenta con cinco unidades operativas, de las cuales se desprende la unidad operativa académica, todo ello bajo una dirección general y directores para cada nivel educativo. El caso B posee una dirección general y un coordinador para cada nivel educativo. El caso C está organizado con una dirección académica y una coordinadora pedagógica. Lo anterior evidencia una estructura estratégica diseñada para la calidad.

En relación a la estructura institucional para la calidad, los tres sujetos indicaron contar con un Departamento de Orientación Escolar, en dichos departamentos se cuenta con diferente cantidad, según el caso, de psicólogas y psicólogos que atienden la parte emocional de los estudiantes.

En relación al indicador liderazgo, se trató de establecer algunas acciones directivas para la gestión de la calidad; dos instituciones coincidieron en programar semanas de inducción y seguimiento a personal de nuevo ingreso; el sujeto B señaló que tiene por costumbre llamar individualmente a los maestros e indicarles su área de mejora, si la tienen; en este sentido, el sujeto A señaló que intentan cerrar el ciclo escolar con todas las personas que colaborarán en el siguiente año, y que la inducción en cuanto a la identidad y misión del colegio es una línea estratégica institucional. Esto ya había sido considerado por Álvarez (2003), quien realiza un estudio en el que comprueba que existen estrategias diferenciadas para el logro de la calidad escolar, siendo una línea de acción el liderazgo, quien lleva a una institución educativa a innovaciones y acciones que mejoran dicha calidad.

En torno a los obstáculos para la gestión directiva, se clasificaron cinco grandes hallazgos a partir de las entrevistas realizadas. El primero de ellos es que dos sujetos identifican al Ministerio de Educación como un obstáculo para la calidad. El sujeto A asegura que los supervisores educativos son administradores que velan por procesos administrativos pero nunca por elementos inherentes a la calidad; el sujeto C reconoce

una parte legalista del Ministerio que es muy difícil de implementar y desprotege a los educadores.

El segundo elemento encontrado son los padres de familia; los tres sujetos entrevistados reconocen en los padres y madres de familia un tropiezo para realizar su labor formativa-educativa. El director A ve que algunos padres de familia no terminan de entender que la formación de sus hijos va más allá de lo académico; el director B indica que existe mucha presión, pues casi todos los días enfrentan una demanda de los derechos humanos y atiende de cuatro a cinco padres y madres; por su parte, el director C señala que hay mucha interferencia de los padres, y que deben tener más confianza en la institución que han seleccionado.

El tercer elemento encontrado como obstáculo para la gestión directiva, es la inseguridad del país; dos de los sujetos entrevistados manifestaron que la violencia en Guatemala les ha limitado de hacer varias actividades, y uno de los casos, que cuenta con maestros extranjeros, ya no desean venir debido al alto índice de violencia.

El cuarto hallazgo indicado como obstáculo, hace referencia a la falta de formación de los maestros. El director A comenta que el currículo es importante, pero es más importante quién lo ejecuta, y que ve indispensable la formación y dignificación de los maestros; el director C por su parte, señala que es difícil encontrar maestros con un alto perfil, y que lo han logrado superar únicamente a través de programas de formación docente.

Por último, el quinto elemento señalado por el sujeto A como elemento que obstaculiza la gestión escolar, es una cultura juvenil diferente, que no es ni mejor ni peor sino cambiante.

Los resultados cualitativos obtenidos, muestran que los tres directores entrevistados están conscientes que la calidad educativa va más allá de los resultados obtenidos en las pruebas del Ministerio de Educación; las áreas de Matemática y Comunicación y Lenguaje son una pequeña porción de todo lo que implica educar y formar en competencias, y que no es justo comparar en una tabla cuantitativa, a instituciones públicas y privadas con diferentes contextos, recursos y necesidades, y bajo las diferentes tendencias de desigualdad mencionadas anteriormente. En este sentido, el

estudio realizado por MINEDUC (2008), confirma la importancia del respeto a la pertinencia y la contextualización para la evaluación de la calidad educativa, y sugiere orientar los resultados en función de mejorar la misma.

Se puede concluir entonces, que estas dimensiones inherentes a la calidad educativa plantean el reto de cómo evaluar la calidad. Cada sistema, país, región o institución, debe tener sus propios parámetros; cada realidad educativa deberá ser evaluada entonces bajo sus propios referentes, metas y contexto. La investigadora concluyó entonces, a partir de contrastar las diferentes fuentes de esta investigación, que no se puede medir la calidad educativa de un centro escolar únicamente a partir de los resultados conceptuales y procedimentales evaluados en solo dos áreas, como lo que realiza el Ministerio de Educación de Guatemala con Matemática y Lenguaje.

Los resultados de la investigación muestran entonces, que para hablar de calidad en un centro escolar, es necesario respetar el contexto, la pertinencia y la relevancia. De igual forma, siendo la concepción de la calidad definida por muchos indicadores, cada centro educativo debe ser evaluado bajo sus propias condiciones y objetivos, si bien existe un mínimo requerido, la concepción curricular, la formación docente y el liderazgo directivo, sí determinan el éxito de una institución educativa. Queda demostrado que cuando se tiene claridad de qué enseñar, cómo enseñar y cómo evaluar los contenidos, ya se tiene articulado la razón de ser de una institución educativa. De igual forma, a la luz de lo expresado por los sujetos de investigación, la formación continua y sostenida del cuerpo docente de una institución, evidencia mejora en los proceso de aprendizaje-enseñanza, incidiendo en la calidad educativa que se ofrece. El liderazgo directivo como último indicador de calidad abordado en este trabajo, también evidencia que imprime calidad, al contar los directores con una visión sistémica de todos los elementos que deben atender para diagnosticar, gestionar, innovar, implementar, evaluar y mejorar todas las acciones que favorezcan la calidad del centro escolar.

VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación:

- Con respecto al Currículo, primer indicador abordado en este trabajo, se concluye que el Currículo Nacional Base de Guatemala ofrece una primera plataforma que señala competencias básicas que los estudiantes deben desarrollar. A partir de la investigación, se detectó que dos de los colegios seleccionados amplían dichas competencias y estructuran en su currículo competencias que rebasan lo solicitado por el Ministerio de Educación; lo anterior deriva en una educación más amplia, con metas definidas y un currículo institucional claro, que marca las pautas formativas de estos centros educativos.
- En cuanto a la metodología de trabajo, que es también componente del currículo, tanto las actividades de aprendizaje planteadas por los colegios “A” y “C” que la incorporan sistemáticamente, como el del caso “B”, que muestra amplitud en cuanto al cómo enseñar, parecen dar buenos resultados. La anterior afirmación se sustenta en el hecho de que las tres instituciones educativas investigadas, han permanecido consistentemente a lo largo de varios años en los primeros cinco lugares de acuerdo a los resultados presentados por el Ministerio de Educación, desde la implementación de las pruebas a graduandos.
- Incorporar contenidos Conceptuales, Procedimentales y Actitudinales favorece una educación integral, no basada únicamente en el conocer, sino en una educación que potencia el resolver problemas con lo aprendido, que transfiere e incorpora valores y actitudes que acompañan para la vida. Esta posibilidad integradora está planteada desde el Currículo Nacional Base, pero la intención curricular de incorporarlo y trabajarlo, debe accionarse desde el currículo institucional; en este sentido, los tres centros educativos investigados lo incorporan intencionadamente.

- En cuanto al componente evaluación, parece persistir la práctica de la heteroevaluación; pese a la incorporación de actividades en donde el estudiante puede ponderar su desempeño (autoevaluación), o bien otro compañero valora la actividad realizada (coevaluación), la mayor parte de la nota sumativa es dada por el maestro.
- En relación al indicador formación docente, a partir de los datos proporcionados por los sujetos de investigación, se confirma que están conscientes que uno de los factores primordiales para alcanzar calidad educativa, es formar e invertir en el recurso más valioso que son los maestros. Las jornadas de capacitación no solo deben ser espontáneas, sino programadas a lo largo del año, calendarizadas y definidas en temas específicos que se incorporen y enriquezcan las actividades de aprendizaje-enseñanza. Los tres casos investigados, evidencian claramente que invierten y programan dicha formación docente. De igual manera, los directores manifiestan observar marcadas diferencias entre maestros con mayor formación y los que no. Dicha formación no está relacionada sobre el área específica que desarrollan, sino sobre temas psicopedagógicos que les hace comprender cómo funciona el aprendizaje significativo y funcional.
- En cuanto al liderazgo directivo, la inversión de tiempo en diagnosticar, innovar, motivar y marcar el rumbo de la institución que dirige, suma a la calidad educativa del centro escolar. Los tres casos investigados, en mayor o menor grado, cuentan con liderazgos humanistas que ven más allá del mero hecho administrativo, preocupándose en velar por el clima laboral, la formación docente, la revisión curricular, y en evaluar constantemente las acciones emprendidas y mejoras continuas.
- Un hallazgo importante en la investigación, lo constituye el hecho de que los tres sujetos investigados perciben a los padres de familia como un obstáculo en la labor educativa de los centros escolares. La inversión de tiempo en atención a

padres y madres, la interferencia en cuanto al cómo educar y qué hacer en las aulas, la falta de confianza en la labor realizada, menoscaba la calidad escolar. De igual manera, existe la percepción en los tres casos investigados, que el Ministerio de Educación emprende pocas iniciativas para favorecer la calidad escolar, y preocuparse más por aspectos administrativos que la gestión y mejora de la educación.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se incluyen algunas recomendaciones para los diferentes actores involucrados en la mejora de la calidad educativa. Estas recomendaciones surgen a partir del análisis de los resultados del trabajo de investigación.

A los directores de un centro educativo que quiera incorporar acciones concretas para mejorar la calidad de la institución que dirige se les sugiere:

- Realizar una revisión periódica del currículo que implementa en el centro escolar, con el propósito de evaluar la pertinencia del mismo, determinando qué contenidos de aprendizaje pueden mejorarse, eliminarse o incorporarse, de acuerdo a los objetivos que se persigan.
- Evaluar y reflexionar si en los centros educativos que dirigen, se están desarrollando competencias o únicamente cubriendo y evaluando contenidos conceptuales.
- Velar por la formación docente de manera programada, continua y permanente, de acuerdo a las necesidades detectadas. La calidad de un centro educativo es en gran medida determinada por maestros bien formados y proclives a la mejora permanente.
- Estimular salarialmente a los maestros que evidencien actitudes de superación, aprendizaje y creatividad en su práctica educativa.
- Preocuparse por el desarrollo integral de los maestros, no solo a nivel cognitivo sino humano.
- Propiciar un clima laboral agradable, en donde la presencia directiva sea cercana, amigable y cordial. Las personas funcionan mejor si se sienten cómodas en sus ambientes de trabajo.

A los maestros de un centro educativo, como elementos vitales para la calidad educativa de un centro escolar, se les recomienda lo siguiente:

- Buscar oportunidades para acceder a estudios superiores de Psicopedagogía, ya que a mayor claridad de cómo se producen los procesos de aprendizaje, mejores planteamientos de actividades dentro del aula.

- Involucrarse en procesos formativos con una actitud abierta y positiva, ya que con ello inciden en la calidad educativa.
- Propiciar encuentros con maestros de otros centros educativos, para compartir experiencias metodológicas y aprender colaborativamente.
- Mostrar proactividad e interés por plantear actividades socioconstructivas, dejando de lado prácticas tradicionales que refuerzan el aprendizaje memorístico y mecánico.

A las instituciones educativas interesadas en ofrecer propuestas educativas de calidad se les sugiere:

- Seleccionar a personas que dirijan el centro educativo con un liderazgo humanista, que sean gestores de la calidad y no únicamente administradores educativos.
- Plantear con claridad los perfiles de alumnos y maestros.
- Establecer las metas a alcanzar y los períodos para hacerlo, evaluando permanentemente el camino recorrido y las innovaciones necesarias para alcanzarlas.
- Dignificar las prestaciones y salarios de los maestros en base a su formación y logros académicos y humanos.

Al Ministerio de Educación como ente regulador de la calidad educativa en el país, se le recomienda lo siguiente:

- Establecer jornadas de capacitación psicopedagógicas, en alianza con universidades, para mejorar la formación docente; solamente a través de este esfuerzo accionarán a favor de la calidad educativa.
- Plantear bonificaciones salariales que estimulen la formación docente.
- Revisar el Currículo Nacional Base en relación al planteamiento y desarrollo de competencias fundamentales.

A otros investigadores interesados en estudiar otros indicadores para alcanzar la calidad educativa se les sugiere:

- Investigar acerca de la equidad como dimensión que favorece la concepción de la calidad educativa.
- Incorporar estudios acerca de la percepción de los alumnos en torno a la calidad de educativa que reciben.
- Realizar investigaciones en torno a la percepción de los padres de familia en torno a la calidad y qué elementos buscan en un centro escolar.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. (2008). *Competencias fundamentales para la vida*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación* (7ª. ed.). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Álvarez, J. (2003). *Reforma educativa en México. El programa Escuelas de Calidad*. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Alvarez.pdf>
- Aponte-Hernández, E. (2008). *Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: tendencias y escenario alternativo en el horizonte 2021*. Caracas: Editorial Santillana.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Las claves de los sistemas educativos con mejor desempeño*. Chile: PREAL.
- Bezirtzoglou, M. (2004). *Reconsiderando la investigación sobre eficacia escolar para las necesidades de la futura escuela*. Recuperado de: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003706.htm>
- Coll, C. (2009). Enseñar y aprender en el siglo XXI: el sentido de los aprendizajes escolares. En A. Marchesi, J.C. Tedesco y C. Coll (coord.). *Colección Metas Educativas 2021* (pp. 101-112). España: Editorial Santillana.
- Consejo Nacional de Educación (2010). *Políticas educativas*. Guatemala. Recuperado de: http://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2012/data/Politica/Políticas_Educativas_CNE.pdf
- DESECO (2005). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*. Recuperado de: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

- Digeduca (2014). *Ministerio de Educación de Guatemala*. Recuperado de:
<http://www.mineduc.gob.gt/digeduca/>
- Gómez, H. y Sánchez, V. (2013). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación. *Educación Vol. 16*, 9-24.
- González, I. (2004). *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*. España: Universidad de Huelva.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lepeley, M. (2004). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hill.
- McKinsey & Company (2010). *¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? Resumen ejecutivo*. Recuperado de:
[http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/~media/Reports/SSO/Education_Intro_Standalone_Nov%2029_Spanish.ashx](http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/~/media/Reports/SSO/Education_Intro_Standalone_Nov%2029_Spanish.ashx)
- Mc Mahon, W. (2000). *Educación y Desarrollo. Midiendo los beneficios sociales*. New York: Oxford University Press Inc.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial.
- MINEDUC (2008). *Memoria Encuentro nacional de calidad educativa. “La niñez y la juventud guatemalteca tienen derecho a una educación de Calidad”*. USAID; GTZ; UNESCO; Unicef; BM; JICA; Ministerio de asuntos exteriores de Noruega; AECID, BID. Recuperado de:
http://www.encuentrocalidadeducativa.org/Data/00/Memoria_Encuentro_Calidad_Educativa.pdf

- MINEDUC (2009). *Modelo conceptual de la calidad educativa*. Guatemala.
Recuperado de:
http://cnbguatemala.org/index.php?title=Modelo_Conceptual_de_Calidad_Educativa
- MINEDUC (2012). *Plan de implementación estratégica de educación 2012-2016*. Guatemala.
- Ministerio de Educación de Chile (2005). *Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile.
Recuperado de:
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CSentidos%20y%20componentes%20SACGE.pdf>
- OCDE (1991). *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional*. Buenos Aires-México DF: Paidós-Ministerio de Educación y Ciencia.
- OCDE (2012). *Panorama de la educación 2012, Indicadores de la OCDE*. España: Santillana Educación.
- OREALC/UNESCO (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150272s.pdf>.
- Peña, E. (2011). *Modelos Multinivel de los Factores de eficacia Escolar en el Programa PISA*. Tesis inédita. Universidad de Oviedo. España.
- PISA (2009). *¿Qué hace que un centro escolar tenga éxito? Recursos, políticas y prácticas*. Volumen IV. España: Santillana Educación.
- PNUD (2014). *Informe sobre desarrollo humano 2014, Sostener el progreso humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia*. Nueva York: autor.
- Poblete, M. (2004). *Orientaciones sobre el trabajo de las competencias en la práctica docente universitaria*. Manuscrito inédito. Universidad de Deusto. España.

- Ponce, V.; Macías, M.; Ortiz, M.; Alcázar, M.; Torres, G. y Espinosa, F. (2006). *Objetos y campos de mejora en la escuela secundaria en Jalisco. Congreso estatal de Investigación Educativa. Actualidad, prospectivas y retos*. México.
- PREAL (2007). *Mucho por hacer. Informe de progreso educativo de Centro América y La República Dominicana. Un informe de la Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa, Santiago de Chile*. Recuperado de: <http://www.preal.org/Archivos/Preal%20Publicaciones%5CInformes%20de%20Progreso%20Educativo%5CInformes%20Centroam%20E9rica/Mucho%20por%20Hacer07.pdf>.
- Rodríguez, W. (2010). *El concepto de calidad educativa: Una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Sapón, J. (2010). *Profesionalización Docente y su incidencia en la calidad educativa*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/08/Sapon-Jose/Sapon-Jose.pdf>
- Schlicher, A. (2006) *Políticas educativas de éxito. Análisis a partir de los informes PISA*. España: Fundación Santillana.
- Sobral, A. y Moreno, M. (2009). *Impacto de las características docentes sobre el rendimiento académico en la evaluación nacional de la primaria guatemalteca*. Guatemala: DIGEDUCA.
- Schmelkes, S. (2009). Equidad, diversidad, interculturalidad: las rupturas necesarias. En A. Marchesi, J.C. Tedesco y C. Coll (coord.). *Colección Metas Educativas 2021* (pp. 47-56). España: Editorial Santillana.
- Tiana, A. (2009). Calidad, evaluación, y estándares: algunas lecciones de las reformas recientes. En A. Marchesi, J.C. Tedesco y C. Coll (coord.). *Colección Metas Educativas 2021* (pp. 113-123). España: Editorial Santillana.
- Torres, R. (2005). *Justicia educativa y justicia económica. 12 tesis para el cambio educativo*. Estudio Movimiento Internacional de Educación Fe y Alegría.

- Triguero, J.; Rincón, J.; Galván, J. Ruiz, A. y Guillén, W. (2007). *¿Certificación de la calidad educativa?* Colombia: Editorial Santillana.
- Tuning Educational Structures in Europe (2003). *Informe Final, Fase I.* Universidad de Deusto, Bilbao, España. Recuperado de: http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf
- UNESCO (2003). *32ª reunión de la Conferencia General.* Paris, Francia. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001349/134972s.pdf>
- UNESCO (2004). *Educación para todos el imperativo de la calidad.* Francia: Ediciones Unesco. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137334s.pdf>
- UNESCO (2005a). *El imperativo de la calidad, Informe de seguimiento de la EPT en el mundo.* Recuperado de: http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf.
- UNESCO (2005b). *La conceptualización de la UNESCO sobre calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo, y la mejora de la calidad educativa.* Recuperado de: http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf
- UNICEF (2006). *Hacia una escuela de calidad amiga de las niñas y los niños, ideas para la acción.* Recuperado de: <http://unicef.org.co/escueladecalidad/escueladecalidad.pdf>
- Valdez H.; Acevedo, C.; Carrillo, S.; Costilla R.; Castro, S. y Treviño, E. (2008) *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>

IX. ANEXOS

ANEXO 1

9.1 Lista de Cotejo

INDICADOR ASPECTO	CURRÍCULO								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Desarrollan contenidos conceptuales.									
Desarrollan contenidos procedimentales.									
Desarrollan contenidos actitudinales.									
Se evidencia una metodología que desarrolla competencias.									
Se evidencia un enfoque socioconstructivista en las actividades de aprendizaje.									
Existe un enfoque educativo por competencias.									
La evaluación evalúa competencias.									
Se evidencia una evaluación formativa.									
Utilizan autoevaluación.									
Aplican coevaluación.									
Utilizan heteroevaluación.									
Planifican semanalmente las clases.									
La planificación promueve actividades cooperativas en las aulas.									

INDICADOR ASPECTO	FORMACIÓN DOCENTE								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Se sistematizan espacios a lo largo del año para capacitaciones pedagógicas.									
Plantean actividades socioconstructivistas.									

INDICADOR ASPECTO	LIDERAZGO DIRECTIVO								
	Caso A			Caso B			Caso C		
	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*	SI	NO	NP*
Evalúa permanentemente a los involucrados en el proceso de aprendizaje-enseñanza.									
Programa reuniones con diferentes actores del proceso educativo.									

9.2 Entrevista Semiestructurada

Tabla de preguntas e indicadores

Variable	Definición Operacional	Indicador	Pregunta
Calidad Educativa	Se entenderá como calidad educativa las acciones concretas que realiza un centro educativo para responder a las demandas de formación académica y humana de los estudiantes. Asimismo, la incidencia del liderazgo directivo, la estructuración de un currículo que desarrolle competencias y la formación docente, como elementos que contribuyen al alcance de esta calidad.	CURRICULUM	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué perfil de estudiantes pretende formar el colegio? ¿Cuál es el perfil de egreso? 2. ¿Cómo han sido los resultados de su institución con respecto a las pruebas aplicadas por el Ministerio de Educación? 3. ¿Qué tipo de contenidos son incluidos en la planificación? 4. ¿Con qué periodicidad planifican las clases? 5. ¿Qué importancia le atribuye a la metodología de trabajo en las aulas? 6. ¿Qué metodología implementan en las aulas para provocar aprendizajes significativos? 7. ¿Qué tipo de actividades de aprendizaje promueven en el aula? 8. ¿Qué se evalúa en las aulas? 9. ¿Quién evalúa? 10. ¿Cuándo se evalúa? 11. ¿Cómo se evalúa? 12. ¿Realizan una revisión periódicamente del currículo atendiendo el desempeño escolar y universitario de los estudiantes? / ¿con qué frecuencia? ¿cómo se realiza esta revisión?
		FORMACIÓN DOCENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera se capacita a los maestros dentro de la institución? 2. ¿Cuáles son los pros y los contras de esta formación en los maestros? 3. ¿Qué efecto percibe en los estudiantes a partir de esta formación? 4. ¿Cómo se decide el salario de los maestros? 5. ¿Qué opina acerca de considerar la formación académica en el salario? ¿Su institución lo considera? ¿Por qué? 6. ¿Qué características tienen los

			<p>maestros más cercanos a los estudiantes?</p> <p>7. ¿Cuáles son los rasgos de los maestros menos aceptados por los estudiantes?</p> <p>8. ¿Considera que las capacitaciones son aplicables e inciden en un mejor trabajo en las aulas?</p> <p>9. Si usted pudiera describir las características y competencias del maestro ideal, ¿cuáles serían?</p>
		LIDERAZGO DIRECTIVO	<p>1. ¿Cuáles son las principales actividades en las cuales enfoca su gestión escolar?</p> <p>2. ¿Cuál sería su mayor logro hasta el momento como director/a de esta institución?</p> <p>3. ¿Qué tipo de programas o jornadas de motivación y generación de identidad institucional promueve dentro de la institución que dirige? ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Qué innovaciones han implementado en los últimos dos o tres años para incidir en la calidad educativa en el colegio?</p> <p>5. ¿Qué actividades se programan para orientar aspectos académicos del colegio?</p> <p>6. ¿Qué acciones realiza para incidir positivamente en el clima laboral?</p> <p>7. ¿Cómo describe el compromiso de las personas con la Institución?</p> <p>8. ¿Cuál considera su mayor reto como director/a de esta institución?</p> <p>9. Si en su gestión ha encontrado obstáculos en relación a los maestros y el currículo, ¿cómo los ha superado?</p>

<p>Preguntas</p> <p>Generales</p>	<p><u>De inicio:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos años lleva laborando en el cargo actual? 2. ¿Qué otros puestos ha desempeñado en el pasado? 3. ¿Cuál es su formación profesional? 4. ¿Cuál es la visión y misión de este centro educativo? 5. ¿Cómo es la estructura académica de la institución? 6. ¿Cómo definiría la calidad educativa? <p><u>De cierre:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué retos afrontan hoy como institución educativa para formar integralmente a los estudiantes? 2. ¿Cuáles son los principales factores que usted considera han influido en el éxito de la institución? 3. ¿Qué logros hacen falta por alcanzar? 4. ¿Desearía agregar algún aspecto o comentario acerca de cómo alcanzar la calidad en un centro educativo?
---	---

Entrevista semiestructurada para aplicar a directores respecto a los indicadores planteados

Introducción

Mi nombre es ZM y soy estudiante de la Maestría en Educación y Aprendizaje de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Actualmente estoy realizando mi trabajo de tesis y tiene como objetivo analizar qué elementos inciden en la calidad de tres instituciones educativas que se ubican en los primeros lugares del ranking nacional establecido por el Ministerio de Educación de Guatemala. Es por ello que le agradezco haber aceptado esta entrevista, que será de suma importancia para este estudio.

Previo a iniciar, quiero preguntarle si me autoriza la grabación de la entrevista que vamos a realizar, para poderla transcribir posteriormente. También quiero aclarar, que únicamente se publicarán los datos que usted autorice y que su identidad será manejada con completa confidencialidad. Además, le pido que en cualquier momento me indique si hay alguna información que no desee que se incluya en el estudio, la cual yo omitiré en el momento de transcribir la entrevista.

Datos generales

A continuación le pediría que mencione los siguientes datos:

- Su nombre completo
- Su profesión
- Institución en la cual labora
- Institución en la que laboraba anteriormente
- Su género

Preguntas iniciales

1. ¿Cuántos años lleva en el cargo actual?
2. ¿Qué otros puestos ha desempeñado en el pasado?
3. ¿Cuál es su formación profesional?

4. ¿Cuál es la visión y misión de este centro educativo?
5. ¿Cómo es la estructura académica de la institución?
6. ¿Cómo definiría la calidad educativa?

Preguntas sobre indicadores

7. ¿Qué perfil de estudiantes pretende formar el colegio? ¿Cuál es el perfil de egreso?
8. ¿Cómo han sido los resultados de su institución con respecto a las pruebas aplicadas por el Ministerio de Educación?
9. ¿Qué tipo de contenidos son incluidos en la planificación? ¿Trabajan un currículo por competencias? ¿desde cuándo lo han incorporado?
10. ¿Con qué periodicidad planifican las clases?
11. ¿Qué importancia le atribuye a la metodología de trabajo en las aulas?
12. ¿Qué metodología implementan en las aulas para provocar aprendizajes significativos?
13. ¿Qué tipo de actividades de aprendizaje promueven en el aula? ¿qué competencias promueven? ¿a cuáles le dan prioridad?
14. ¿Qué se evalúa en las aulas?
15. ¿Quién evalúa?
16. ¿Cuándo se evalúa?
17. ¿Cómo se evalúa?
18. ¿Realizan una revisión periódicamente del currículo atendiendo el desempeño escolar y universitario de los estudiantes? / ¿con qué frecuencia? ¿cómo se realiza esta revisión?
10. ¿De qué manera se capacita a los maestros dentro de la institución?
11. ¿Cuáles son los pros y los contras de esta formación en los maestros?
12. ¿Qué efecto percibe en los estudiantes a partir de esta formación?
13. ¿Cómo se decide el salario de los maestros? ¿cómo es la rotación de maestros?
14. ¿Qué opina acerca de considerar la formación académica en el salario? ¿Su institución lo considera? ¿Por qué?
15. ¿Qué características tienen los maestros más cercanos a los estudiantes?
16. ¿Cuáles son los rasgos de los maestros menos aceptados por los estudiantes?
17. ¿Considera que las capacitaciones son aplicables e inciden en un mejor trabajo en las aulas?
19. Si usted pudiera describir las características y competencias del maestro ideal, ¿cuáles serían?

20. ¿Cuáles son las principales actividades en las cuales enfoca su gestión escolar? ¿qué actividades ocupan su día a día o semanalmente?
21. ¿Cuál sería su mayor logro hasta el momento como director/a de esta institución?
22. ¿Qué tipo de programas o jornadas de motivación y generación de identidad institucional promueve dentro de la institución que dirige? ¿Por qué?
23. ¿Qué innovaciones para incidir en la calidad educativa en el colegio se han implementado en los últimos dos o tres años?
24. ¿Qué actividades se programan para orientar aspectos académicos del colegio?
25. ¿Qué acciones realiza para incidir positivamente en el clima laboral?
26. ¿Cómo describe el compromiso de las personas con la Institución?
27. ¿Cuál considera su mayor reto como director/a de esta institución?
28. Si en su gestión ha encontrado obstáculos en relación a los maestros y el currículo, ¿cómo los ha superado?

Preguntas finales

29. ¿Qué retos afrontan hoy como institución educativa para formar integralmente a los estudiantes?
30. ¿Cuáles son los principales factores que usted considera que han influido en el éxito de su institución?
31. ¿Qué logros hacen falta por alcanzar?
32. ¿Desearía agregar algún aspecto o comentario acerca de cómo alcanzar la calidad en un centro educativo?

Agradezco mucho su tiempo y el importante aporte que su participación significó para mi trabajo de investigación.

Anexo 2

Transcripciones de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación.

Entrevista Caso "A"

ZM: Buenas tardes, podría proporcionar por favor su nombre completo, edad y cuántos años lleva al frente de esta institución académica y el nombre de la institución evidentemente.

Director A: Mi nombre es CVSC, tengo 51 años y hace 8 años estoy en la dirección del colegio A.

ZM: Vamos ahh...me podría contar cuantos años ha trabajado en ámbitos educativos y si ha tenido experiencia en otros puestos similares.

Director A: Trabajé en la Universidad de San Carlos durante 15 años y una parte de esto dirigí un programa de formación en educación deportiva.

ZM: Perfecto, y acerca de su formación profesional, cuál es su formación en general si me puede hablar un poquito al respecto.

DIRECTOR A: Pues hay una formación en Historia, un profesorado, luego una licenciatura; una maestría en Educación y Aprendizaje, algunos diplomados en tutorías virtuales, en investigación, en gerencia social, y más recientemente concluyendo una maestría en gestión directiva de instituciones educativas.

ZM: Ehh perfecto. Cuál es la misión y visión del colegio en términos generales si me lo pudiera mencionar ahorita brevemente y quizás más adelante cuando finalicemos la entrevista me lo pueda proporcionar por escrito.

DIRECTOR A: La visión del colegio fundamentalmente está inspirada desde las grandes orientaciones de la Compañía de Jesús que es hacer un mundo mejor a través de la fe y la justicia, la justicia que brota de la fe y ehh la misión es formar personas competentes, comprometidas, ehh para que esta justicia pueda ser posible. Personas

conscientes, personas compasivas, personas competentes, personas comprometidas para el cambio social.

ZM: Muy bien, ehh cómo definiría usted lo que es la calidad educativa. Yo sé que es un término muy amplio, pero si usted me pudiera profundizar un poquito para tratar de conceptualizar.

DIRECTOR A: Pues sobre la calidad educativa se ha escrito mucho y finalmente la calidad educativa depende. Está en dependencia del contexto, una escuela de un área rural de alguna aldea, puede tener calidad educativa en el contexto y de acuerdo a los recursos que se tiene ehh... pero también podemos hablar de una calidad educativa en el caso A, en una ciudad urbana en el centro del país, pero también podríamos hablar de calidad educativa en la universidad de Harvard y más allá de una definición de calidad educativa, quizás los elementos o componentes que tienen que ver con la calidad educativa es el tema de la equidad, que haya una visión de equidad en la institución, esto está ligado con todo el tema sociológico, que haya una.... que sea una educación pertinente, que haya pertinencia, esto tiene una versión antropológica de la calidad educativa, que lo que se enseñe tenga pertinencia en el contexto que se da, unaaa educación que sea eficiente y eficaz, es decir que logre los objetivos que se proponga y que esos objetivos se consigan en el menor costo posible, le hablé de la pertinencia, de la equidad y de la relevancia, que los contenidos que se promuevan sean relevantes para el estudiante; entonces la calidad educativa, más que una definición, le podría decir que tiene que ser relevante ehh que tiene que ser equitativa y que tiene ser pertinente, eficiente y eficaz.

ZM: Excelente, muchas gracias, ehh me podría decir cómo está estructurada, cuál es la estructura académica del colegio.

DIRECTOR A: Buenoo...en el colegio, en lo estrictamente, el colegio se compone de 5 unidades operativas que dan sentido al proyecto educativo del colegio....ehh....y para ser más explícito, dentro de la formulación del proyecto educativo está la visión y misión que me preguntaba hace un momento, ¿Para qué se fundó el colegio? ¿Qué es lo que pretende? ¿Qué le ofrece a la sociedad? ¿Para qué educar? La pregunta de para qué

educar, se encuentra en el proyecto educativo, es el proyecto, eel, la fundamentación filosófica, la visión, la misión, los objetivos, la lo que entendemos nosotros por calidad que está ligado evidentemente con lo que le mencionaba de misión y visión y eso es sustantivo porque desde ahí se pretende dar el sello a los egresados.

Del proyecto educativo pasamos entonces al proyecto académico, al proyecto curricular qué contenidos, qué objetivos, qué metodología, qué tipos de evaluación se desarrolla, y desde el proyecto organizativo se pretende que esto funcione, la eficiencia y la eficacia se va enmascarando en eso, entonces desde el proyecto organizativo nosotros estamos ehh estructurados con 5 unidades operativas, la unidad operativa pastoral por ser un colegio de integración cristiana marca el norte, la unidad operativa académica, que es lo que usted me refería y ahorita le explico, la unidad operativa administrativa financiera que que, que está ligada con los recursos y la buena administración, la unidad operativa de orientación, de orientación escolar, que tiene que ver justamente con el acercamiento a los estudiantes y su formación como seres humanos y la unidad operativa de padres y madres de familia.

En esas 5 unidades operativas hay una organización y estructura interna, entonces ahora vuelvo a su pregunta que era cómo estaba estructurada académicamente, entonces tomo una de esas cinco unidades operativas de su pregunta, entonces la unidad operativa académica está conformada por, por una coordinación de, de esta unidad operativa y hay 9 coordinadores de área, cada uno de esos 9 coordinadores de área no tienen clase y tienen a su cargo la, los profesores de su área, llámese sociales, matemáticas, educación física, informática, etc. y la función principal de estos 9 coordinadores de área es acompañar académica y humanamente a los profesores a su cargo, ehh ayudarles en la planificación, ehh acompañarles en el modelaje de las aulas, es decir la orientación que se necesita para que haya una persona a tiempo completo dedicado a que los profesores sigan creciendo en todos estos puntos; esto sería entonces o es la estructura académica del colegio.

ZM: Perfecto, emmm me puede hablar de cómo han sido los resultados del colegio con respecto a las pruebas aplicadas por el Ministerio de Educación.

DIRECTOR A: ¿Se refiere a los de los graduandos?

ZM: De los graduandos, si, correcto.

DIRECTOR A: Pues afortunadamente desde que estas pruebas se iniciaron en el 2006 si no estoy mal, el, las pruebas del colegio pues hemos tenido afortunadamente buenos resultados, yo le diría que el colegio en los últimos años está dentro de los 5, 3 mejores colegios de Guatemala, y más allá de los resultados por año, aquí la visión debe de ser el sostenimiento o sostenibilidad de esos resultados porque últimamente esta revista Contra Poder se ha dado a la tarea de divulgarlo y cada vez han ido mejor, un análisis más amplio; pero hay colegio o educaciones públicas o privadas que sale un año en los primeros lugares y luego ya no vuelven a salir, es como un medallista olímpico va, un país que gana la medalla de oro pero luego pasan años y no vuelve a estar en los finalistas, los resultados del colegio afortunadamente han estado en esa sostenibilidad que se ha mantenido entre los 3, 4 primeros lugares a lo largo de los años; a veces ehh los, en primero, segundo, a veces en tercero, cuarto pero en términos de la distancia el proyecto parece que tiene buenos resultados.

ZM: O sea que hay otras variables que considerar aparte de lo que es propiamente la parte cuantos alumnos aprobaron o no aprobaron.

DIRECTOR A: Indudablemente, ese es uuuno de los tantos indicadores donde se puede medir la calidad educativa y la calidad educativa si lo redujésemos solamente a qué estudiantes aprueban la matemática y las ehh las pruebas de lectura, sería reducir la calidad educativa a algo estrictamente academicista y entonces si se podría ligar con todo lo que se critica de un curriculum por competencias, que es estar formando fuerza de trabajo para el sistema económico que no es que esté mal, pero si se reduce solo a eso se desdibuja la formación del ser humano, eso solamente es un medio para formar a las personas, pero si un colegio se centra en tener buenos matemáticos y buenos lectores pero si, si deja por fuera otras variables, yo no llamaría calidad educativa a eso.

ZM: Perfecto, y en este, ya que estamos en este, esta definición de los estudiantes que ustedes están formando, ¿cuál es perfil y cuál es, qué seguimiento le dan ustedes a los estudiantes al egresar del colegio por ejemplo?

DIRECTOR A: Bueno la institución tiene folleto que habla sobre los perfiles escolares, y estos perfiles escolares centran la formación en tres ámbitos de la inteligencia, una inteligencia cognitiva que está ligada justamente a todo el desarrollo de habilidades y destrezas propias de de lo académico, de lo cognitivo pero ehh vemos también toda la parte de la inteligencia emocional, una inteligencia que que permita pues seres equilibrados, seres para que puedan comprenderse, entenderse, conocerse y poder convivir y una inteligencia ética-religiosa donde los principios del cristianismo y los principios de la Compañía de Jesús se vuelven ehh norte, entonces la inteligencia cognitiva o académica, la inteligencia emocional para un joven maduro y la inteligencia ético-religiosa son parte de estos perfiles, cuando terminemos le doy un folleto para que usted vea...

ZM: Muchas gracias.

DIRECTOR A: Donde no solamente tenemos los perfiles de los estudiantes sino los perfiles de los padres de familia y los perfiles de los maestros, porque en el modelaje es que se enseña cómo vivir.

ZM: Perfecto, muy bien. Y...ya adentrándonos en el plano curricular propiamente, ¿Cómo tienen ustedes estructurados los contenidos o qué tipos de contenidos incluyen en la planificación?

DIRECTOR A: El colegio desde hace unos años dio el salto hacia un currículo por competencias, ehh usted bien sabe que esto surgió a finales del siglo XX, donde desde el informe Delors comienza a perfilarse qué debería ser la educación, viene todo el luego el proyecto Tuning de los europeos y en este tema habían dos posturas, ehh el proyecto DESECO que era una propuesta europea para el desarrollo de competencias y el proyecto Tuning, aquí tenemos quizá una diferencia de miradas con referencia al currículo nacional base porque el CNB del Ministerio de Educación se empató más con el proyecto DESECO, de de esta suiza me parece Dominic Reigin, que es la que lanzó

estas competencias, pero nosotros nos hemos casado con el proyecto Tuning, porque le vimos que era más acertado, definía con mayor propiedad qué es una competencia y como qué tipo de competencia se desarrollaba, de tal suerte entonces los contenidos que nosotros desarrollamos son los contenidos que impulsa toda competencia verdad, un saber conocer es todo el ámbito estrictamente conceptual, un saber hacer todos los contenidos de orden procedimental y los saberes actitudinales que serían los contenidos sobre los valores que intentamos desarrollar en el colegio, valores que no están, no han surgido de la nada, sino del decálogo de valores de nuestro proyecto educativo, son nuestros 10 valores que en el desarrollo de las diferentes de las 16 competencias que tenemos en el colegio se van reforzando.

ZM: Ya...y con qué periodicidad planifican las clases.

DIRECTOR A: En el colegio pues, cada coordinador... en aquella estructura académica que le comentaba, cada coordinador o coordinadora tiene de ordinario reunión semanal con cada profesor y además una reunión semanal con el grupo de profesores...

ZM: O sea...perdón que lo interrumpa, semanalmente el coordinador se reúne tanto con el maestro como con el grupo en general que tiene a su cargo.

DIRECTOR A: Así es, como está a tiempo completo entonces si tiene 10 profesores a su cargo tendrá que tener 10 reuniones a la semana con sus profesores más la reunión donde están todos juntos; en esa reunión personal es donde se revisan los planes, se orienta, se verifica, se contrasta y en algunos momentos esos espacios también son para verificar cómo está la persona, no cómo están los planes sino cómo está su desarrollo personal, cómo se siente, sus problemas internos, etc. De tal suerte que dentro de esta reuniones es que se van revisando los planes, se van revisando los ehhh contenidos de los tres tipos verdad y luego pues el profesor el coordinador, tiene dentro de sus funciones acompañar en el aula al profesor o la profesora, y hay toda una hay una lista de cotejo donde indica de acuerdo a nuestra metodología ehh cómo lo está haciendo, qué debe de mejorar, dónde tiene aciertos, dónde tiene debilidades y esto luego la coordinadora académica lo recibe emm con cierta periodicidad y va y se

puede ir observando cómo se va desempeñando el profesor desde cada área, desde cada nivel.

ZM: Si, esta lista de cotejo ¿podría tener eventualmente acceso para tener una idea más clara?

DIRECTOR A: Por supuesto, por supuesto.

ZM: Perfecto, y qué importancia le atribuyen ustedes a la metodología de trabajo ehh en el colegio. ¿Qué tipo de metodología implementan?

DIRECTOR A: Como le decía, hay variables que siguen la calidad educativa, que era la pregunta que usted me hacía al inicio, dentro de esas variables están la pertinencia, la relevancia, la equidad, pero dentro la relevancia y la pertinencia vamos a encontrar que el currículo tiene 4 elementos sustantivos verdad, los objetivos que se persiguen, los contenidos que se desarrollan, las metodologías que se utilizan y la evaluación que se va aplicando antes, durante y al final del proceso.

La metodología para nosotros es clave, en el colegio las clases magistrales son del pasado, tenemos una metodología que se le ha llamado el período doble porque pasamos de 45 minutos a 90 cuando se hizo este cambio, y estos 90 hoy están más o menos en 80 minutos desde los más ehh desde primero primaria hasta el quinto bachillerato, que consiste fundamentalmente en 4 dimensiones o 4 momentos que no tienen que ser algorítmicamente establecidos, hay una introducción motivante, luego un trabajo personal, seguidamente un trabajo cooperativo y finalmente un una plenaria, cada uno de estos momentos o dimensiones tiene toda una sustentación teórica desde la psicopedagogía, las neurociencias ehh de por qué se aprende, de cómo se aprende y por ahí va un poco el tema.

ZM: Perfecto, con esto me quiere decir que al implementar esta metodología ustedes generan los famosos aprendizajes significativos.

Director A: Pues ehh como toda metodología solamente es el camino, realmente los que generan aprendizaje significativo son los propios estudiantes y el profesor a través

de la metodología pues va intentando llevar a no solo a la significatividad del aprendizaje sino a la funcionalidad también.

ZM: Muy bien, y ¿qué tipo de actividades de aprendizaje son las que proponen los maestros dentro de los salones de clase?

Director A: Bueno las actividades en el plan semanal, en el plan de unidad, en el plan de curso, se plantea en una introducción motivante, más allá de las actividades porque eso le diría yo que no es lo más importante sino lo que persigue cada actividad, es actividad los conocimientos previos en la introducción motivante, es crear desequilibrios cognitivos para llevarles a pensar, a reflexionar a resolver y a motivar al estudiante de una nueva problemática o un nuevo contenido que se vaya a abordar. En el trabajo personal lo que se pretende es que una vez activado los conocimientos previos mediante un desequilibrio cognitivo y sumergidos en una motivación puedan leer de forma comprensiva el texto, la guía el problema que el profesor o profesora ha planteado y que además pueda ir desarrollando su escritura madura, dejando constancia por lo tanto de lo que ha aprendido, de lo que está leyendo.

En ese trabajo personal media una guía, guía que el profesor no puede estar simultáneamente y de forma física con los 40 estudiantes, ehh pero si puede estar simultáneamente con los 40 estudiantes mediante una guía que previamente ha elaborado y la ha revisado su coordinador de área, con esa guía entonces ha planteado unas estrategias lectoras antes, durante y después, las ha modelado previamente para que el estudiante al momento de leer un texto, científico, narrativo, etc. pueda ir llevando y construyendo estos aprendizajes significativos que usted dice. Y el profesor, mientras que todos los estudiantes leen con la guía que ha preparado previamente, puede ir constatando de lugar en lugar, de escritorio en escritorio, de muchacho en muchacho y muchacha en muchacha, ehh que tanto va comprendiendo porque puede dejar constancia escrita ehh de lo que va aprendiendo.

Luego en el trabajo cooperativo, pues fundamentalmente es que lo que ha logrado construir, lo que ha logrado comprender el estudiante en el trabajo personal, lo lleve a socializar con amigos y amigas, entonces aprenda con los demás sino de los demás,

allí también media una guía que el profesor o profesora ha preparado previamente y donde invita a discutir y que vayan estableciendo, llegando a unas conclusiones como grupos, grupos de 4. Finalmente, ehh se plantea una plenaria donde por grupos se expone de forma breve, aquí se desarrolla también la competencia de la expresión verbal, y el profesor ahí también puede ir evaluando qué tanto o qué tan lejos están, qué tan cerca o qué tan lejos están de las conclusiones ehh pues más acertadas sobre el tema.

ZM: Asumo entonces que tienen ciertas competencias fundamentales ya establecidas para desarrollar en la clase y que los maestros está totalmente alineados con eso.

Director A: Desde que el colegio asumió esto, se fue trabajando y a la fecha se han editado dos libros, uno que se llamó competencias fundamentales para la vida porque son para la vida, no para ganar matemáticas ni lectura y más recientemente el año pasado se publicó lo que todo educador debe saber acerca de las competencias fundamentales para la vida y hacer un currículo para el siglo XXI, le voy a dar un par de libros también de esto; de ahí se anotaron y se definieron y se seleccionaron 16 competencias que son con las que actualmente trabaja el colegio; que no riñen con el currículo nacional básico, de ninguna manera pero si lo rebasa, es decir, el currículo por competencias del caso A es más amplio, más profundo y más claro en lo que se pretende; entonces esas 16 competencias están divididas pues dentro las competencias genéricas, en las instrumentales, interpersonales y sistémicas, y desde ahí esas 16 competencias han sido distribuidas dentro las 9 áreas y los diferentes niveles para que todas las áreas en todos los niveles vayan ehh impulsando el desarrollo de estas competencias. No todas las áreas desarrollan todas las competencias ehh sino que hay algunas competencias que son por su naturaleza más propias de adherirse a ciertas asignaturas, por ejemplo, en matemática el desarrollo del pensamiento lógico, la resolución de problemas, en sociales, el pensamiento crítico-constructivo desde educación física el trabajo en equipo, la gestión por objetivos, desde el área de comunicación y lenguaje la escritura madura, la lectura comprensiva, entonces ehh esas 16 competencias, insisto, están divididas en las 9 áreas y se van

desarrollando simultáneamente a lo largo de los 15 años que están los estudiantes en este colegio.

ZM: Claro, o sea que un estudiante se vuelve competente a lo largo de esos 16 años que ustedes los están formando.

Director A: Se vuelve competente diría yo que es una una expresión muy categórica, quizá se va se va volviendo más competente porque usted sabe que una competencia no tiene, es es, no tiene fin verdad, la idea es que cuando se gradúen si tengan un nivel de dominio en las diferentes competencias, que pueden seguir desarrollándolas a lo largo de su vida, indudablemente verdad, pero que si tiene, por cuanto menos un piso mínimo para poder graduarse de este colegio con estas 16 competencias, sin duda alguna.

ZM: Perfecto, lo tienen muy bien definido y claro verdad.

Director A: Si...

ZM: Muy bien, y hemos hablado de este aspecto curricular que es toda la metodología y que competencias desarrolla, pero y cómo evalúa esto, me podría ampliar un poquito acerca de la evaluación de competencias.

Director A: Si, este es un tema que seguimos trabajando en el punto verdad, yo le diría antes de responder a su pregunta es que, eh, ningún centro educativo ningún profesor diría yo, llega a dominar totalmente todo si no lo está permanentemente practicando, repasando, etc. por poner un ejemplo antes de contestar la pregunta de evaluación, ehhh usted conoce el, ha oído hablar de la NBA verdad que es la liga de Baloncesto...

ZM: SI, claro.

Director A: Más famosa y competitiva del planeta, en alguna ocasión un entrenador que vino a Guatemala eh que había trabajado en la NBA le, cuando llegó a trabajar como asistente en uno de los grandes equipos de la NBA, pues él creía que iba a encontrar que los entrenamientos de estos súper atletas eran sistemas complejos de defensa,

sistemas complejos ofensivos, que estaba en otro mundo y cuál fue su sorpresa que cuando inicia los entrenos están los sujetos desarrollando o perfeccionando habilidades como rebotar, como pasar, como lanzar, como driblar, lo que usted le enseña a un niño de 10 años cuando empieza a jugar baloncesto, a qué quiero llegar con esto es que todo el tiempo hay que estar siempre sobre los principios que inspiran, en este caso, la educación.

Entonces llego, vuelvo a su pregunta; en el tema de la evaluación tenemos clarísimamente definido en el colegio y sabemos que la evaluación sumativa no es el final ehhh ni es el propósito de la evaluación, la evaluación nuestra tiene un marcado sentido formativo y que el principio que mejor lo resume es ehh evaluación para detectar errores a tiempo y poder corregirlos. Si usted evalúa al final difícilmente va a poder corregir algo, pero si usted va evaluando todo el proceso como es lo más lógico y común pero a veces lo más lógico y común no sucede en educación, ehh puede ir detectando errores a tiempo y en la metodología que le he platicado, cuando el profesor va viendo si el el el estudiante en su trabajo personal ha leído de forma comprensiva, va redactando enunciados o creando organizadores gráficos que sintetizan, ese momento es evaluación formativa, ahí puede determinar quiénes y cuántos están van bien, o si debe hacer una pausa y volver sobre lo andado, de tal suerte que cómo evaluamos las competencias, fundamentalmente con un enfoque formativo...claro la evaluación sumativa se hace pero la idea es que cuando se hace una evaluación sumativa , el profesor tiene de alguna manera ciertas, si no certezas, ciertos indicadores que le dicen “si, los estudiantes ya están preparados para poder evaluarse” sumativamente para ir acumulando pues un puntaje que nos exige el sistema nacional que hay que saber si saco 60...

ZM: Para ver si pierde...

Director A: Sí, la función social de la de la de la evaluación, pero en lo sustantivo el enfoque que se da a esta evaluación, la evaluación por de la parte conceptual, de la parte procedimental si bien no es sencilla, es menos complicado o menos compleja que la actitudinal, ahí con toda honestidad ehhh seguimos dándole vueltas al tema, no digo que no se haga, por supuesto, pero no estamos satisfechos de cómo lo estamos

haciendo. Entonces seguimos dándole ehh vuelta a buscar mejores mecanismos paraaa no solo evaluar sino promover aprendizajes en lo actitudinal y luego evaluarlo y no solo dentro del aula porque este es la gran dimensión de los contenidos actitudinales que no se reducen al aula sino que los acompañan el resto de su vida, en los patios de recreo, en los campos de juego, en la cafetería, en los corredores, son actitudes, ahora vamos a dejar por fuera esas actitudes y nos vamos a concentrar solo en las actitudes que demuestran en el aula, eeeso es lo que nos tiene a nosotros todavía desequilibrados y seguimos trabajando en el punto.

ZM: Perfecto, es decir que también la evaluación tiene que ser integral.

Director A: Totalmente, y a esto habría que referirse a la meta de evaluación ehh esto significa que en lo que le comentaba anteriormente, estamos evaluando la evaluación y estamos evaluando no solo al estudiante porque la evaluación ehh desde las competencias debiese de partir desde la evaluación educativa, la evaluación educativa parte de un sistema, luego la evaluación escolar que se circunscribe ya la institución pero la evaluación de los profesores, la evaluación del clima institucional, la evaluación del currículo, lo que no se evalúa se devalúa y en el colegio eso diría yo que es una riqueza enorme que tenemos que se ha conseguido una cultura de evaluación ehhhh sobre la cual vamos, y entonces que es lo que debe o debiese evaluar un profesor o profesora, no es evaluar cuánto sabe de matemáticas sino evaluar cuánto es competente para resolver problemas, cuánto es competente desde un razonamiento lógico ehhh el punto, no es la asignatura la que marca la evaluación sino es la competencia a la que se desarrolla, los contenidos finalmente solo son medios para conseguir estas 16 competencias fundamentales para la vida que nos hemos trazado.

ZM: Perfecto, para seguir con este mismo punto de la evaluación, me podría explicar entonces quién evalúa en las aulas.

Director A: Bueno aquí hay varias preguntas, no solamente quién evalúa sino qué se evalúa y para qué se evalúa y cuándo se evalúa y cómo se evalúa, podríamos pasar una semana hablando de esto.

ZM: Si...

Director A: Pero quién evalúa en las aulas, la intención es que sea el propio estudiante que se evalúe, en ese tema los niveles de metacognición y autorregulación que puedan llegar a conseguir los estudiantes es una macro competencia para que el resto de su vida pueda ir mejorando y eso nos acerca a la competencia madre que es competencia de aprender a aprender, pero yo no puedo aprender a aprender si yo mismo no regulo mis procesos y no pienso sobre mi propio pensamiento para establecer dónde tengo dificultades y dónde tengo aciertos. Entonces de ordinario el que evalúa debiese ser el estudiante, ahí vamos en un tránsito todavía porque es un proceso de cambiar de óptica y eehh en lo fundamental es el profesor que va evaluando las competencias pero invitando al alumno desde una autoevaluación a que se evalúe también y eehh incorporando a ello la coevaluación que entre los estudiantes se puede hacer, además eso nos posibilita también eehh llevar que tan honestos vamos siendo en esta evaluación. En este momento para ser totalmente honesto le diría que quien evalúa eehh en una gran medida es el profesor o la profesora, pero no quitamos el el dedo del renglón sobre que tenemos que llegar a un ambiente en donde el profesor o profesora se sienta seguro, segura que desde la autoevaluación se pueden conseguir también los mismos o mejores resultados desde la coevaluación, pero por eso le decía anteriormente, en el tema de la evaluación todavía seguimos trabajando y no estamos totalmente ehh ehhh satisfechos.

ZM: Perfecto, o sea están trabajando en el asunto y es una situación también de enfoque de ustedes mejorar esos procesos:

Director A: Claro, lo que si sabemos hacia dónde queremos llegar.

ZM: Y cómo evalúan los profesores, bimestralmente ehh por proyectos, qué tipos de actividades evaluativas utilizan.

Director A: Bueno, cuando nosotros ehh fuimos haciendo estos virajes del cambio de metodología de un currículo por competencias, caímos en la cuenta de que los exámenes ehhh y yo que no hablo de evaluación sino de exámenes va que es lo usual, el profesor la profesora tienen muy arraigado que es el papel y lápiz la forma de evaluar y eso no es fácil verdad que se cree que solo con papel y lápiz se pueden hacer

evaluaciones, esa es una forma de evaluar pero bueno, está instalada y es parte de lo que se va transformando, el tema de...me decía perdón, me perdí en este momento...

ZM: De qué actividades utilizan para evaluar, evidentemente los exámenes...

Director A: Ahhh si, los exámenes, estábamos con el tema de los exámenes si...pues le decía que nos habíamos, caímos en la cuenta que no tenía sentido poner fechas para hacer exámenes parciales, exámenes semestrales, exámenes de unidad al final, porque el principio de individualidad en el aprendizaje es diferente y entonces si nosotros ponemos que para el 25 de marzo son los exámenes parciales usted esté preparado o no ahí se le va a evaluar, es como un atleta que va a los juegos olímpicos y le ponen una fecha determinada pero usted todavía se está preparando para ir, sabe que no va a poder ir a los juegos olímpicos porque no llegó a la meta mínima, entonces desde esta perspectiva, cada profesor y fíjese que incluso no estoy hablando de cada área, estoy hablando de cada profesor determina en qué momento va haciendo o va ehh planificando ehh actividades de evaluación sumativa, la evaluación formativa en teoría debería de ser, es todo el tiempo, todo el tiempo, pero evaluación sumativa para la función social de esta evaluación, es el profesor el que decide en qué momento siente y tienen ciertas evidencias que el estudiante o los estudiantes están preparados para asumir un reto cuya ponderación tenga que dar resultado con los números.

ZM: Entiendo entonces que no tienen fechas bimestrales de evaluación...

Director A: Eso no existe en el colegio...

ZM: Perfecto...

Director A: No hay fechas de “estamos en la semana de exámenes” o eso no existe, es cosa del pasado.

ZM: Muchas gracias. Siempre en el plano curricular, ustedes revisan su currículo, cada cuánto, con qué periodicidad

Director A: Le decía que afortunadamente tenemos en el colegio una cultura de que, de la evaluación entonces el currículo permanentemente está siendo evaluando. Cuando

me preguntaba al inicio cuál es la estructura académica del colegio, esta coordinadora ehh académica se reúne una vez a la semana durante dos horas con todo los coordinadores de área, los 9 coordinadores de área, así como cada coordinador de área se reúne con sus profesores semanalmente, la coordinadora académica se reúne con los coordinadores de área de la misma manera semanalmente, cuál es la diferencia aquí, aquí no se atienden asuntos de orden disciplinario necesariamente, sino se atienden aspectos de orden curricular y aquí ya no solo participan coordinador académica y coordinadores de área, sino que participa el Departamento de Orientación, representantes de primaria, representantes de secundaria, de las coordinaciones de primaria y de secundaria y la misma dirección participan en estas reuniones y aquí...

ZM: Cada cuánto, disculpe la interrupción.

Director A: Semanalmente...

ZM: Semanalmente hacen este tipo de reuniones...

Director A: Ajá, cada dos, durante dos horas son viernes de 08:30 a 10:30 y desde esta reuniones aquí es donde se va evaluando el currículo, desde aquí se van lanzando los procesos de formación y ehh como es lógico, cuando ehh se van ehh detectando errores se intenta profundizar, se intenta ir haciendo cambios y entonces este grupo colegiando va tomando las decisiones en conjunto para ir haciendo las rectificaciones curriculares que se necesiten.

ZM: Ya a nivel institucional...

Director A: A nivel institucional, así es.

ZM: Mjm, perfecto...

Director A: Desde esa razón la dirección participa ahí, para no tener que llevarlo nuevo de nuevo a una instancia sino allí mismo se van tomando alguna decisiones y se va orientando por dónde tiene que ir el tema.

ZM: Bueno, ¿y de qué manera se capacita a los maestros dentro de la institución? Vamos a hablar un poquito en estos aspectos de los maestros. ¿Cómo se preocupan ustedes de sus maestros? Que es otra variable importante en la calidad y que usted me cuente, ¿cómo ellos se capacitan, qué importancia tiene la capacitación dentro de la institución?

Director A: Bueno la formación en el colegio, ehh es más en la compañía de Jesús, hay un hay un pues un principio que nos dejó Ignacio del Loyola que es el Magis o el Magis que en latin quiere decir “el más”, pero no el más por soberbia sino el más por mientras ehh más puedo hacer, mientras mejor me formo, mientras más conozco ehh más puedo ayudar y le decía que al inicio la visión y misión del colegio es la transformación social desde personas competentes...

ZM: El servicio...

Director A: El servicio...pero pero no es un servicio porque Paiz también da un servicio y la empresa eléctrica da un servicio, sino el servicio a los demás pero fundamentalmente a los más necesitados, a los más vulnerables, a los más sencillos, a los más pobres, entonces desde esta desde esta visión la formación en el colegio eeehh pues es un tema inherente a todo el proceso; para ello tenemos varios niveles, desde un nivel interno donde la coordinadora académica con los coordinadores de área van definiendo la temática de por dónde va, por dónde debe ir la formación y no solamente coordinación académica y coordinadores de área sino también las coordinaciones de primaria y secundaria que están representados ahí y la misma dirección van enfocando, es decir, para este año estamos enfocados en “x” o “y” temática, por ejemplo, este año estamos muy enfilados en el tema de la evaluación, seguimos dándole al tema de la evaluación por lo que le decía...

ZM: Claro, lo que comentábamos antes...

Director A: Todo el proceso formativo de todo el año está fundamentado en la evaluación por competencias...

ZM: ¿Esto ustedes lo definen desde principios de año? ¿Cuáles son los ejes a trabajar durante todo el ciclo?

Director A: Así es, no solamente desde principio de año sino desde finales de año ya vamos recogiendo por donde vamos...además tenemos formuladas qué competencias también queremos desarrollar en los profesores ehh porque una una es la la parte temática que sería evaluación y otra sería las competencias que queremos desarrollar en los profesores, entonces para el caso de los profesores todo el tema de la de la, tenemos 3 fundamentales en este momento, la lectura comprensiva, la escritura madura y el uso de la tecnología como medio, como competencias a desarrollar por medio de la temática de evaluación. Este es un primer nivel...

ZM: O sea, perdón la interrupción, ¿estas son las tres competencias que están formando, capacitando durante el 2015?

Director A: Si y que lo hemos venido trabajando desde el 14, y que el tema es evaluación y entonces las lecturas van caminando por ahí. Luego ehhh esta formación, cuanto menos se pretende tener unos 10 talleres al año, unos talleres de unas 10 horas, es decir, por lo por lo menos un profesor en este colegio no deja de formarse, cuando menos, durante 20 horas en lo estrictamente académico ehhh. La idea es que una vez por mes tenga un taller de formación sobre esto y ehhh al inicio y al final del año se aprovechan unos días también para insistir en esto. Le estoy hablando solo lo académico porque podríamos hablar de la formación espiritual, esto lo vamos a dejar ehh vuelvo luego con ello; esto es a nivel interno, a nivel externo ehh también tenemos la la, tenemos una alianza con la Universidad Rafael Landívar donde existe un diplomado en Psicología Educativa, en Psicopedagogía, luego una licenciatura en Educación y Aprendizaje y una maestría en Educación y Aprendizaje y cada año no menos de 10 profesores son financiados ehh con un 40% de carrera en la universidad para que puedan continuar estudios de especialización, no de la asignatura, si de la especialización en psicopedagogía, al momento de 137 profesores, no menos de unos 60 profesores han pasado por este proceso de formación...

ZM: Que ya está sistematizado...

Director A: Que está sistematizado y organizado y es la universidad la que los la que los titula, eso digamos sería como que los dos pilares en lo en lo académico, en el ínterin pues van surgiendo también algunos aspectos disciplinares verdad, de ciencia, de las artes y todo que el colegio va apoyando cuando surgen.

ZM: Oportunidades...

Director A: Oportunidades de formación fuera, pero lo institucional y lo que es sistemático es la formación interna y la formación externa con la universidad Rafael Landívar, eso en lo académico; aparte lo espiritual y lo humano que todos los años unos 3 o 4 educadores van a un taller de crecimiento personal y de ejercicios espirituales durante un mes, esto es 100% pagado por el colegio y la el criterio de elección son aquellas personas que van destacando por su sensibilidad, su liderazgo, su compromiso con el colegio para ir conociendo más en profundidad el carisma ignaciano y ahí conociéndose uno propiamente .

ZM: Y los pro y los contras de este tipo de formación, ¿qué ventajas o que desventajas encuentran en la formación que ustedes brindan?

Director A: Quizá yo sea muy optimista pero desventaja no encuentro ninguna ehh, todo lo que es formación va a tener siempre ventajas, si quisiéramos hilar muy fino, pues desventajas pues que sí, cuando no está alguien hay que sustituirlo ehh y se reorganizan en el área para cubrir a alguien que no está ehh pero yo diría que eso es intrascendente.

La ventaja, es que el colegio en términos de todas sus sus educadores están en una constante actualización, actualización permanente y una, un tema recurrente cuando los colaboradores de nuevo ingreso, yo me reúno con ellos durante el año para ver cómo van creciendo, cómo les vamos tratando y un tema que todos los años refieren es que lo que han aprendido aquí no lo habían aprendido ni siquiera en la universidad y esto no lo digo no con soberbia sino con muchísima humildad porque ehhh gracias a Dios el colegio tiene personas muy formadas en este tema que va sobre la vía de de formarse permanentemente, muchos, quizá no muchos pero varios educadores del colegio están formando a decanos, secretarios de facultades la universidad Rafael

Landívar en este programa de formación de educadores en servicio, la coordinadora académica, los coordinadores de nivel, algunos coordinadores de área, su servidor están formando gente de universidades, eso es poco poco usual, que profesores de colegio formen a profesores de las universidades.

ZM: De las universidades...

Director A: De la universidad, entonces ehh yo diría que esa es una riqueza y una fortaleza que tenemos en el colegio.

ZM: Perfecto. ¿Y qué efectos perciben ustedes en los estudiantes a partir de esta formación?

Director A: ¿Efectos en su formación?

ZM: Efecto...

Director A: ¿Efecto en la formación de los estudiantes?

ZM: Ehh si...los estudiantes ehh. ¿Cómo se ven beneficiados con esta formación?

Director A: Pues uno de los indicadores es lo que usted me mencionaba al principio, el ranking de de colegios del Ministerio de Educación y sobre los cuales usted decidió seleccionar este colegio, ese es parte de los efectos que se van viendo, estudiantes que llegan a la universidad y no presentan mayores dificultades, estudiantes que son competentes, estudiantes que ehhh recientemente un estudiante ehh un estudiante en cuarto bachillerato tuvo que irse a Estados Unidos con sus papás, él pasaba a quinto y se fue en cuarto y recientemente nos escribió que le va muy bien y es el primer lugar en su colegio en en en una ciudad de Connecticut donde está la universidad de Yale, y lo que nos decía es bueno esto se lo debo al colegio pero no solo en lo cognitivo sino en la parte humana, entonces: ¿Qué efectos vamos viendo en los estudiantes? Pues muchachos y muchachas pensantes verdad, que no repiten cosas sino que pueden resolver problemas.

ZM: Muy bien, excelente...¿Y cómo deciden ustedes ehhh el salario de los maestros? ¿Cómo se decide esta situación?

Director A: Bueno, en tema de gestión administrativa propiamente dicho, usted sabe que siempre el tema de los salarios nunca hay conformidad eh... el salario que una persona no tiene límite, el colegio intenta tener pues eh... de acuerdo con los ingresos, un salario en principio, más allá de cuánto ganan, un salario digno, un salario que le permite satisfacer sus necesidades materiales de vida y que sea competitivo en el ambiente escolar, pero no solo se circunscribe al salario porque el salario finalmente es una medida higiénica verdad, que hoy nos satisface pero en 3 o 4 meses ya no nos vuelve a alcanzar.

Pero el colegio tiene otra forma de mejorar las condiciones de trabajo, de esa cuenta la rotación de educadores en el colegio es muy poca emm y hay prestaciones como préstamos personales sin intereses, como cuando usted tiene una necesidad el colegio sabe que le va a respaldar, préstamos para carros, préstamos para salir de deudas, formaciones eh... esto que le comentaba va, el financiamiento del 40% de una carrera universitaria en algunos casos un poco más, entonces hay otro tipo de condiciones laborales que se van desarrollando, pero el salario yo le diría, los salarios del colegio no son los mejores del mercado pero tampoco son los peores si, son salarios dignos que permiten a las personas están cubriendo las necesidades que van necesitando...y, perdón, y que se intenta que anualmente estos salarios vayan ajustándose de acuerdo al índice de inflación y al desempeño de cada uno de los educadores.

ZM: ¿Y qué opina usted acerca de considerar la formación académica para considerar el salario de los maestros?

Director A: Hace un par de años se hizo una escala salarial que contempla justamente eso, porque aquí no es un tema solo de experiencia sino es un tema de formación, y no solamente es un tema de experiencia sino de experiencia creativa porque yo puedo estar 20 años en un lugar pero haciendo lo mismo pero puedo estar 20 años en un lugar pero cada año voy innovando, voy creando, voy mejorando, ese tipo de experiencia es a la que aludimos, personas que aunque eh... pudiese ser que ya ya tienen titulaciones y todo pero siguen creando, esa es experiencia creadora, no hacer lo mismo todo el tiempo.

ZM, ¿Y me podría mencionar qué características ha observado que tienen los maestros más cercanos a los estudiantes?

Director A: Cuando habla de cercanía habla de la parte humana...

ZM: Si.

Director A: ¿No de lo cognitivo?

ZM: En general, en general, porque finalmente una cosa incide en la otra no.

Director A: Bueno, nosotros tenemos un Departamento de Investigación Escolar que lo que pretende es recoger información que retroalimente el currículo, cuando usted me mencionaba si evaluábamos el currículo, pues el Departamento de Investigación Escolar fue fundado justamente para eso, para para emmm ofrecer información de diferentes ámbitos, dentro de estos ámbitos se ha profundizado en los últimos años precisamente el tema de la cultura juvenil y en esta cultura juvenil se se estudiaron varios rasgos, la relación con padres, sus diversiones, cultura juvenil del colegio verdad eh y en esto una de las variable será la relación con los profesores, el profesor, la profesora que más aprecian los estudiantes es aquel profesor o profesora que les exige pero que es cercano, que les exige pero es comprensivo, que que les les presiona para mejorar pero que atiende y es es eh pueden entender su situación, de desdican un profesor exigente pero lejano, les desagradan profesores que quieren ser muy amigos pero que no les exigen entonces ellos mismos eh ven que el eh el ideal de profesor es aquel que les exige, que es preparado en su asignatura, que es profesional en el tema pero que es capaz de sentarse con él y preguntarle cómo está su novia, como está su mamá, como están ellos mismos y que necesitan...

ZM: Claro, iba justamente a la pregunta contraria no, los rasgos de los maestros menos aceptados.

Director A: Es justamente eso, el exigente que es intransigente o el comprensivo o el amigo pero que no les exige.

ZM: O sea y los estudiantes detectan bien las dos situaciones...

Director A: Es clarísimo.

ZM: Perfecto. ¿Y considera que las capacitaciones, estas formaciones inciden en mejorar el trabajo en las aulas?

Director A: ¿La formación de los estu, de los profesores?

ZM: De los profesores...

Director A: Siii...indudablemente, indudablemente pero como le decía, esto es un trabajo de todo el tiempo, de todos los años, de todo el tiempo de todos los años, de ahí la importancia del coordinador de área porque el coordinador de área finalmente ehh son los ojos y los oídos de la institución porque está donde se da el hecho educativo en el aula, el hecho educativo académico...

ZM: En el proceso justamente...

Director A: En el aula, y de ahí esa lista de cotejo que le decía que va viendo y que no mide solamente de metodología sino mide aspectos de cercanía de los estudiantes, de empatía, que es otro elemento que que ehhh enriquece la pregunta que usted me hizo.

ZM: Perfecto...ehhh, si usted podría describir las características y las competencias del maestro ideal, ¿cuáles serían?

Director A: Las características o competencias del maestro ideal...en principio yo le diría una persona de vocación, pero vocación con v y no con b (risas), un maestro de vocación, que viva y que sepa que su misión en esta vida es formar, eso yo diría es indispensable en el colegio, en la China, en el Japón, en todo el mundo ehhh que se deleite, que goce por...en la parte humana, esa diría yo como primer...

ZM: Rasgo...

Director A: Primer rasgo característico a nivel actitudinal, primer rasgo...segundo rasgo, un profesor bien formado en los psicopedagógico, es decir que comprenda y que domine ehh los procesos de cómo se construye el conocimiento, no tanto que sepa de su disciplina, que es importante desde luego, sino que conozca todos aquellos

procesos mentales sobre los cuales se percibe información y se construye como conocimiento; y luego, pues una persona también que desde esa misma vocación que tiene va a ser cercana, se va a preocupar por el ser humano y desde el tema de la Ignacianidad, una persona que esté convencida que lo que hace o deje de hacer, está contribuyendo a que este mundo a que este planeta sea mejor, y que vaya más allá de un salario sino que se dedique a que crea firmemente que a través, que la educación es un apostolado no un trabajo y que no es un maestro sino un educador; yo le diría eso...sintetizando, a nivel actitudinal, una persona humana que sienta pasión por lo que hace, pasión por lo que hace; una persona desde lo académico que conozca ehh todos esos procesos mentales sobre los cuales se construye el conocimiento y una persona que evidentemente tenga dominio de su disciplina, en esto indudablemente le acompañan rasgos de los perfiles que le había platicado al inicio, una inteligencia emocional y equilibrada, una inteligencia ética y religiosa ehhh poderosa y pues esos son los elementos.

ZM: Perfecto....vamos adentrarnos ahora en un último indicador que es su gestión propiamente como director del colegio. Eh hh eh ¿cuáles serían las principales actividades en las que se enfoca usted en su gestión escolar?

Director A: Las actividades en las cuales gestiono...

ZM: Enfoca la gestión escolar...

Director A: Si entendemos por gestión escolar acciones que vayan siempre a la innovación y al cambio para conseguir objetivos, yo diría que ese es un tema importante, porque en algunos casos puede entenderse gestión como sistema de administración y no es eso, la administración solamente es un medio para que los recursos se puedan utilizar de una manera más eficiente y eficaz pero la gestión va más allá de eso eh y yo prefiero a una persona que sepa gestionar a una persona que sepa administrar, puede ser que alguien no conozca de administración pero para eso hay administradores y hay personas, pero una persona el que tenga claro que es la gestión, eso no se consigue fácilmente porque la gestión implica personas innovadoras, personas que miren hacia el futuro, personas que eh hh todo el tiempo estén

informadas de cómo puedan mejorarse las cosas...insisto, reduciendo la gestión a acciones innovadoras que vayan hacia mejoras en el presente y en el futuro.

Desde ese punto entonces al tema al que dedico yo la mayor parte del tiempo es a tener diagnósticos claros de cómo estamos y hacia dónde queremos llegar y entonces ahí la visión y misión del colegio es el norte, como un barco que va en una noche obscuro en el océano atlántico sin luces, sin nada, pero sabe que una estrella que sabe que es el norte, es a donde tiene que ir, si usted, si un gestor académico tiene claro hacia dónde va ehh yo le diría lo otro se va resolviendo porque sabe a dónde va, el problema es no saber a dónde se va, no saber qué es exactamente lo que se quiere porque entonces el que no sabe a dónde va, cualquier camioneta lo lleva verdad, si usted sabe a dónde va, va por ahí; entonces un un tiempo al que se dedica la actividad es establecer cómo estamos y esa es parte de la evaluación...

ZM: Y por lo tanto, perdón la interrupción, infiero que tiene reuniones para saber cómo está...

Director A: Todo el tiempo...

ZM: Permanentemente...

Director A: Todo el tiempo, hay reuniones con los coordinadores de área y académicos como le decía, hay reuniones con el consejo de dirección del colegio, reuniones con los coordinadores de nivel de forma individual, reuniones con los coordinadores de orientación escolar, es decir las personas con responsabilidades medias en el colegio, permanentemente o de forma sistemática se reúnen con la dirección para...

ZM: Tienen un plan establecido de reuniones...

Director A: Si, y eso es semanal o quincenal con la unidad de pastoral; le decía cómo estaba estructurado el colegio verdad con cinco unidades operativas, pues bueno, cada una de esas cinco unidades operativas tiene una cabeza entonces esas cabezas se reúnen con con...

ZM: Con usted...

Director A: Con su servidor para ver por dónde va y cuál es el mayor énfasis que se hace desde este diagnóstico y todo, desarrollar el plan estratégico que tenemos verdad que tenemos un plan estratégico que concluye este año, el plan estratégico 2011-2015 donde tenemos 14 líneas estratégicas sobre las cuales estamos trabajando, entonces todo lo que se hace y se deja de hacer, en teoría, tiene que ir en función de esas 14 líneas estratégicas.

ZM: Infiero también nuevamente, que tienen también planes quinquenales con metas definidas para cumplir.

Director A: Así es, y esos planes quinquenales, le repito, se concluye este año; ya hicimos una evaluación de procesos hace un par de años, donde medimos íbamos midiendo cuánto habíamos avanzando en esas 14 líneas estratégicas, líneas estrategias que tienen indicadores, que tienen metas, que tienen responsables y entonces lo que vamos evaluando son las metas, que tanto nos acercamos o nos alejamos de lo que nos habíamos pretendido en el 2011.

ZM: Me surge ahorita una inquietud que no no está contemplado en las preguntas que traía para este momento, pero están adscritos o han tenido una auditoría externa para verificar ehh así como hay ISO para ver la calidad, tienen ustedes alguna situación de estas.

Director A: Concluyo con lo que le venía diciendo y luego vuelvo con lo que me pregunta. Entonces la mayor cantidad a la que se le dedica, es que a esas 14 líneas estratégicas vayan caminando y un punto fundamental desde el propio carisma de la compañía es animar hacia nuestro carisma, la función de un directivo como el puesto que yo desempeño más allá de lo académico es inspirar, es que animar a que todo lo que hacemos tiene un sentido y ese sentido es cambiar el mundo.

Vuelvo entonces a a la anterior, nosotros en este plan estratégico en en una en la línea que se refiera a todo el tema de gestión ehh tenemos la acreditación por parte de un organismo internacional; sin embargo, hemos sido muy selectivos porque este tema de ISO está más ligado a las empresas, no necesariamente lo educativo sino las empresas, nosotros formamos parte de una federación a nivel latinoamericano de

colegios jesuitas y desde esta federación se lanzó el tema de gestión de la calidad educativa, somos 96 colegios en América Latina y hemos iniciado un proceso de autoevaluación y mejora ehh en este punto, de tal suerte que nosotros concluimos esto en el año próximo y de ahí pues podemos ser acreditados como un colegio que ha llevado un proceso de autoevaluación y de mejora, hasta ahí vamos con este tema de buscar auditorías externas que nos vayan garantizando por donde vamos; amen de las auditorías externas que hace el Ministerio de Educación en lo estrictamente académico, las olimpiadas de ciencias, etc.

ZM: Muy bien. ¿Cuál sería su mayor logro hasta este momento como director de esta institución?

Director A: Mi mayor logro diría yo a nivel personal, tener paz, es decir sentirme en paz y sentirme ehh tan orgulloso de saber que Dios no puede hacer mucho sin nosotros y tan humilde de saber que ehh no ha elegido a nosotros pues para transformar al país, para transformar la educación ehhh eso a nivel general y mi mayor logro diría yo, nunca lo había visto así porque nunca lo había visto como mí logro sino como el logro de un equipo colegiado de personas que nos hemos identificado como amigos como personas amigos en el señor decía Ignacio del Loyola donde en conjunto vamos tomando decisiones, vamos evaluándolo y yo no veo que mi puesto implique jerarquía sino simplemente responsabilidad y y y como una especie de catalizador de las inquietudes de los demás. Entonces como logro pues tener el colegio donde está y por lo cual usted parece que nos ha seleccionado para su tesis.

ZM: (risas) Si, es así realmente y ¿qué tipos de programas o jornadas de motivación y generación de identidad tienen ustedes ehh institucional o promueven algún tipo de programas de esto para que los maestros y todos los que son parte del equipo institucional estén identificados con todo lo que usted me explicaba?

Director A: Bueno...ehhh los nuevos colaboradores que se van integrando al colegio tienen un proceso de inducción ehh en el cual al al al inicio del año o al finalizar porque intentamos cerrar el cada ciclo escolar con todas las personas que van a trabajar al próximo, hay un proceso de una semana de inducción, luego durante alrededor de

unos 4 o 5 meses en el año sigue ese proceso de inducción una vez cada 15 días donde se van tomando temas académicos y ahí se toma uno de los temas que es identidad, de hecho se llama identidad y misión ehh una de las líneas estratégicas del colegio, la número 1 por cierto, es identidad y misión, tenemos el último día hábil de cada mes ehhh un espacio que se llama, le hemos llamado jornadas ignacianas donde está dividido en tres grandes momentos, la parte pastoral, la parte de orientación y la parte académica; en la parte pastoral todo el tiempo es crecimiento humano, recordarnos ehh para qué estamos en este colegio, cuál es nuestra identidad ignaciana y y ese es el propósito y al inicio y al final del año tenemos también momentos de crecimiento espiritual, crecimiento personal que nos identifican con la misión y visión del colegio.

ZM: Perfecto, y ¿qué innovaciones para incidir en la calidad educativa han implementado en los últimos dos años?

Director A: (Respiración)

ZM: Dos o tres años, no sé...

Director A: Bueno sí, realmente yo le diría que que una de las fortalezas y las quebraderas de cabeza aquí es que no hay un año igual al otro, todo el tiempo el colegio está innovando, todo el tiempo todo el tiempo, porque el mundo allá afuera gira a mil a 300,000 km por segundo y nosotros vamos como como carretas en los centros escolares verdad ehh innovaciones en los últimos años significativas le diría yo, la fuerza sobre el currículo por competencias ehh todo el tema de las TICS de la tecnología, el colegio ha ido invirtiendo no solamente en equipo sino en en formación ehh una buena cantidad de recursos y el tema del servicio social, de de que los estudiantes ehh vayan profundizando su sentido de compasión y compromiso con los demás y la experiencia que tenemos en bachillerato de llevar a los estudiantes a ehh pues varios días a al interior del país, particularmente en Totoncapán, en Santa María Chiquimula, no hacer nada sino a vivir con la gente verdad a aprender de la gente a vivir de los pobres y eso ha marcado muchísimo. Tres innovaciones muy puntuales, la

profundización del curriculum por competencias, la inversión y desarrollo de las TICS y el el el programa de servicio social.

ZM: Si pues, que va por lo actitudinal digamos, mover a la gente...

Director A: Claro...y el sentido último de ser competentes es para los demás.

ZM: Claro, y ¿qué actividades o programas para orientar aspectos académicos del colegio han surgido en los últimos tiempos?

Director A: ¿Qué programas para?

ZM: Para fortalecer los aspectos académicos del colegio.

Director A : Seguir consolidando el proceso de formación que le platicaba que le platicaba anteriormente y pues aprendiendo también de otros colegios, de otras instancias de otras latitudes y de igualmente consolidando la metodología del período doble ehh estamos a partir de este año también intentando desarrollar un preuniversitario, hemos iniciando con cuarto bachillerato con el método de proyectos, nuestra ambición yo le diría que quizá aquí al 2020 es que el método de proyectos esté instalado en toda la secundaria donde ehh no hayan más clases sino vaya un poco por la vía de de que los muchachos trabajen por proyectos...

ZM: Como tengo entendido que lo han hecho últimamente en España, ¿no?

Director A: Eso nos animó muchísimo que nosotros le dimos vueltas a este tema y justamente este año que nos lanzamos a la aventura nos viene la noticia de los colegios jesuitas de Barcelona, no teníamos información, pero esto nos anima que vamos por...

ZM: Por buen camino...

Director A: Por buen camino o les debería de animar a ellos si van por buen camino (risas) como nosotros ehhh que vamos a establecer contacto con ellos desde luego pero no ahorita sino que queremos que ellos vayan ganando también experiencia y

maduración, ellos evidentemente fueron más a tope nosotros vamos en ese...es de las cosas que vamos intentando fortalecer en lo en lo...

ZM: En lo académico...

Director A: En lo académico y ehh el tema de de insistir sobre la la escritura madura de los estudiantes, el desarrollo de las competencias verbales ehh de comunicación perdón, y luego también del gobierno escolar, estamos tratando de llegar a una instancia en algunos años, no de ehh seguir con un consejo estudiantil sino un gobierno escolar donde sean los propios estudiantes los que autogestionen su propia convivencia.

ZM: ¿Cómo competencia ciudadana?

Director A: Como competencia ciudadana y estamos en un proceso de de desarrollarnos en el diálogo con la fundación ehh Carlos Martínez Durán y bueno yo diría que eso también intenta fortalecer la academia.

ZM: Perfecto, y ¿qué acciones usted dentro de su gestión ehh realiza para incidir positivamente en el clima laboral?

Director A: (Respiración) Yo le diría que en principio tratarnos de comunicar con las personas desde una posición horizontal, el el estereotipo o paradigma que se tiene de un director es que al director se le puede ver muy poco, el director siempre cuando va con el director es porque hay un regaño una represalia o que...no es simplemente ehh le voy a dar un calendario que tenemos, por ejemplo el organigrama que lanzamos este año ehh está diseñado desde una mirada diferente, las personas en el organigrama que están hasta arriba no es el rector ni el director sino que son los estudiantes, de los estudiantes vienen los maestros y o sea que en la parte ehhh más baja está el rector que es el jesuita que finalmente tiene la última palabra en el colegio y luego el director que soy yo.

Es decir que ¿cómo se crea el clima laboral? Con el ejemplo, con el modelaje de la sencillez de la escucha y de la seguridad de darle a la gente de saber hacia dónde vamos y por qué vamos en eso verdad y entonces eso me remite de nuevo a inspirar el

carisma verdad, estar pendiente todo el tiempo que no nos desviemos, yo le diría que dentro de un colegio de la compañía más allá de lo académico de las innovaciones, que indudablemente es importante, es ehh que esté animando esto que no se pierda de vista hacia dónde vamos y ante todo con quién tenemos que ir.

ZM: Perfecto, y en este sentido: ¿Cómo ve el compromiso de las personas con la institución?

Director A: En el tema de la gestión escolar siempre va usted a tener como tres grandes grupos de personas, aquellas que a la primera mirada están en la línea de fuego y vámonos y usted sabe que con esas usted puede ir hasta la luna, un segundo grupo de personas que van a estar siempre expectantes ¿vamos o no vamos? Ehh por donde se va y con las que hay que dialogar más, bueno animarlas, vénganse; y un tercer grupo que nunca van a ir pero que son necesarias por ciertas cualidades o competencias que tengan, esto sucede aquí sucede en Yale en Harvard en Cambridge, en todo el mundo verdad, hay tres grandes grupos de personas, entonces ehh yo le diría que en términos generales el compromiso de los educadores del colegio, no de profesores, educadores porque aquí llamamos educadores a todos, desde el conserje hasta el rector, ehh es bueno es bueno y se ve en los programas de servicio social en las actividades extras que se hacen...

ZM: En la cuestión de la rotación que me hablaba también...

Director A: En la rotación, es muy baja la rotación de personal en el colegio pero al final no todo son para...no todo es para todos.

ZM: Perfecto y ¿cuál considera su mayor reto como director en esta ehh de dirigir esta institución?

Director A: ¿En este momento?

ZM: SI...

Director A: Pues no ehh como un como un un atleta que es andinista o alpinista, no es lo más difícil llegar sino mantenerse y con toda honestidad le digo que nuestra mirada

no está puesta en el país en cuanto a innovaciones sino está puesta a nivel latinoamericano verdad, nosotros vemos que hemos conseguido, y que siempre lo ha tenido el colegio, un prestigio social importante y que bendito Dios y gracias a los que nos han precedido porque esto no es creación nuestra, indudablemente nosotros hemos simplemente tomado la conducción de un Ferrari que ya venía perfeccionándose de décadas atrás, lo que se ha hecho es que se ha mejorado el motor, se han mejorado las llantas ehh se ha mejorado en muchas cosas pero el Ferrari ya estaba, entonces creo que no es gran mérito personal sino es un mérito de todos los que nos han precedido y que esperamos seguir manteniendo este vehículo como un Ferrari verdad con las condiciones necesarias...

ZM: O sea, mantener el prestigio del colegio académicamente, espiritualmente en formar a seres humanos integrales es el mayor reto, que eso se mantenga, se sostenga...

Director A: Yo le diría que ese no es el reto, yo le diría ese ni si quiera es un reto, le diría que es ehh es algo que de ordinario tenemos que hacerlo, el reto fundamental es que el colegio pueda incidir en la educación del país, por eso le decía que nuestra mirada ya no está en Guatemala sino en América Latina para aprender de otros y poder finalmente que la educación de Guatemala mejore, si el modelo educativo nuestro, nuestro proyecto educativo, pareciera que da buenos resultados, y el hecho que usted esté sentada frente a mí parece que es parte de esto, cómo el colegio puede incidir en el desarrollo nacional a través de la educación, ese diría yo si en este momento para mí, no es solamente es el reto del colegio sino el reto personal, incidir más en la educación nacional.

ZM: Perfecto, y si en su gestión ha encontrado obstáculos en relación a los maestros, al currículo, ¿cómo ha superado esos obstáculos?

Director A: El primer obstáculo lo tenemos de Ministerio de Educación si, a nivel de de supervisión porque al final pobres también no son supervisores son administradores bueno, que es lo que menos ve un supervisor es la calidad educativa, lo que menos, del 100% yo diría que ve el 99.9999% aspectos estrictamente administrativos y luego

que los supervisores también, al menos el el...necesitan formarse mejor porque yo no voy a supervisar a alguien que puede ser pues quizá más competente que yo en temas educativos, por ahí veo yo los obstáculos; veo obstáculos en algunos casos de padres de familia que no terminan de entender que la formación de sus hijos va más allá de lo académico, afortunadamente cada vez son los menos, nos buscan fundamentalmente por dos razones desde las indagaciones que hemos hecho, por los valores y el prestigio académico del colegio. ¿Los obstáculos? La violencia en el país nos ha limitado para hacer muchas otras cosas por la seguridad de los propios estudiantes, pero al final los obstáculos están más en las mentes de las personas que en, todo obstáculo se puede ir sorteando media vez se tenga claro hacia dónde se va verdad.

ZM: Perfecto, esto quiere decir, de alguna manera me ha respondido ya a la pregunta que venía: ¿Qué dificultades afrontan hoy como institución educativa? Verdad, para formar integralmente a los estudiantes.

Director A: Si, una cultura juvenil como le decía, que no es que sea mejor ni peor pero es diferente y es tan cambiante, lo vemos que de una promoción a otra comienzan a haber cambios, de 5 años a otros los jóvenes no son los mismos, la tecnología es una variable tremenda, es una energía atómica que bien puede ser para generar luz al mundo o para matar a millones de personas; entonces ehh yo diría ese es un tema reto importante, estar al día con unas generaciones diferentes a las nuestras y que no podemos concebir educarlos para los tiempos que nosotros vivimos sino para otros retos.

ZM: Perfecto. ¿Cuáles son los principales factores que usted considera que han influido en el éxito de esta institución educativa?

Director A: Aquí le diría yo, tomaría las variables ligadas a la calidad educativa: 1. Formación de Profesores, esto es indudable y es una variable que las investigaciones dan 2. Un currículo renovado y acorde...

ZM: ¿Por competencias?

Director A: Si, ajá ehhh 3. Un clima escolar agradable 4. Una un, un sistema de innovación constante, una gestión directiva y de liderazgo, y no hablo del mío, sino de los liderazgos del colegio que son liderazgos colegiados de gente potente, comprometida que va caminando; ehh otro punto es el la participación de los padres de familia en el proyecto educativo y de ahí podríamos derivar otras variables que tienen mayor magnitud en el impacto, pero que inciden indudablemente.

La infraestructura del del centro, los recursos disponibles para el centro que esto también un costo verdad, entonces volvemos al punto inicial, no no no es justo, más que justo, no es equitativo por ejemplo, que un instituto de educación media de un municipio que se yo, de Olopa, cuyos recursos son tan limitados, se estén comparando con los recursos que pues tiene en este momento este colegio, porque no son los mismos recursos que se tienen, no son las mismas oportunidades que se tienen, no son los mismos profesores, entonces las mediciones debiesen ir por otra, otra, otra vía...

ZM: Otro rumbo...perfecto, y ¿qué logros le hacen falta aún por alcanzar?

Director A: Logros le diría yo, y ese es el empeño en el que estamos este año, es el acompañamiento a los estudiantes, el acompañamiento que está ligado ahora con esto del coaching educativo pero que desde nuestra mirada ignaciana, es el acompañamiento hacia la persona, hacia que la persona encuentre su sentido de vida, su vocación en la vida, ese es el mayor propósito, es decir estar más cerca de los corazones de los patojos; pareciera que ser que las neuronas estamos por los resultados y las auditorías externas, pero necesitamos estar más cercas de sus células cardíacas, es decir de su corazón, de su espíritu de su, de ellos mismos, ese es nuestro gran empeño, si logramos entrar en el corazón de los patojos y las patojas mediante profesores y profesoras que les acompañen permanentemente, yo le diría que vamos a dar un salto cualitativo de primer orden.

ZM: Perfecto, y para ir cerrando ya la entrevista, desearía agregar algún aspecto o comentario ehhh acerca de cómo alcanzar la calidad en un centro educativo, algún aspecto que no hayamos tocado al momento...

Director A: Yo le diría que a nivel macro, a nivel nacional, es la formación de maestros, y no se trata de cambiar los currículos, no, se trata de cambiar a los maestros, ehhh los currículos son importantes, desde luego, pero ¿quién va a conducir esos currículos? Si va a ser un profesor o profesora formado en en clases magistrales, formado en el que es el profesor que enseña y no es el estudiante el que aprende, ehhh no va por ahí, yo le diría que, este diría yo que es como la meta final, cómo formar mejores profesores, cómo dignificar a los profesores porque usted bien sabe, aquel informe Mckensi que habló de los resultados, que ningún sistema, el techo de un sistema educativo es la calidad de un sistema educativo no puede ser superior a sus maestros, entonces dentro de todas las variables que inciden, la magnitud del impacto de los maestros es fundamental, una vez formado estos maestros cualquier currículo se puede desarrollar pero tiene las personas competentes para desarrollarlo.

ZM: Bueno, señor director muchísimas gracias por su tiempo, su espacio, agradezco mucho esta oportunidad que me dio para entrevistarle, que va a ser sin duda alguna muy enriquecedor para el trabajo que estoy realizando. Feliz tarde.

Director A: Muchas gracias.

Notas de campo caso "A"

Para la realización de la entrevista con el director del caso "A", se prestó toda la colaboración para recabar la información solicitada, se inició a la hora indicada y se destaca la sencillez de trato. El director "A" evidenció dominio y claridad en cuanto al manejo curricular y formación integral de los estudiantes. En el caso "A" es importante señalar que la institución educativa cuenta con publicaciones propias relacionadas con el desarrollo de competencias, metodología, y una propuesta de indicadores para evaluar diversas habilidades y destrezas.

Entrevista caso "B"

ZM: Estamos en la entrevista realizada al director, del caso B para iniciar agradecerle la oportunidad de estar aquí con usted y a continuación le voy a pedir que me dé para iniciar y saber con quién estamos en la entrevista, que me de los siguientes datos: Nombre la institución que usted dirige...

Director B: Yo dirijo al colegio B.

ZM: Perfecto...excelente. Su nombre completo si es tan...

Director B: Mi nombre es FB.

ZM: ¿Cuál es su profesión licenciado?

Director B: Yo soy maestro según el sistema de mi país, que se necesita una Licenciatura en Pedagogía y una Licenciatura en las materias que uno imparte.

ZM: Excelente...

Director B: Entonces y eso es a digamos a nivel de maestría porque cuando yo estudiaba todavía no existía en Austria esa división entre BA y MA, entonces nosotros tuvimos estudios de 6, 7, 8 años que incluían digamos BA y MA de una vez, entonces todos los austriacos que enseñan en secundaria tienen esa licenciatura y maestría...

ZM: Que van de la mano...

Director B: Si, y tienen que tenerlo en pedagogía y tienen que tener en las materias que imparten, si yo tengo la licenciatura en matemáticas o la maestría y en geografía...

ZM: Excelente...

Director B: Después tuve una beca Fullbright y he estudiado un postgrado en la universidad de Colorado en ¿i?i

ZM: Muchas gracias...¿Cuál es su edad? (risas)

Director B: Mi edad es 65.

ZM: 65 años, excelente. ¿Cuántos años tiene de estar aquí al frente de la institución?

Director B: Es mi año vigésimo tercero, entonces 22 años cumplidos y ahorita tiene el año 23, es mi último año en la institución.

ZM: 23 años con el que viene entonces de estar dirigiendo los dos colegios.

Director B: Sí, sí.

ZM: ¿Y qué otros puestos ha desempeñado en el pasado?

Director B: Mire, yo siempre fui maestro, fui asistente de la universidad, fui maestro en la universidad de Viena, fui maestro en un colegio de Ginebra, en un colegio técnico, fui asistente como catedrático asistente de la universidad de Colorado, esos fueron mis puestos.

ZM: Excelente.

Director B: Todos los puestos fue un año, dos años ahh director adjunto de la Universidad Landívar en turismo, yo participé en la formación del Departamento de Turismo que la Landívar ahorita tiene.

ZM: Ahh excelente, muy bien, entonces...

Director B: Esas es mi carrera entonces profesional, es más de docencia que de administración digamos.

ZM: Perfecto, conoce usted entonces todo ese ese, las entrañas de la educación porque lo ha vivido desde siempre.

Director B: Sí, uno solo puede ser buen director si fue buen maestro en diferentes niveles, diferentes situaciones, universidad, colegio, uno tiene que tener cierta amplitud de visión.

ZM: Sí, o sea que ha trabajado en los niveles que es importante esa experiencia tanta universitaria como a nivel diversificado primaria, porque aquí es dirigir todos los niveles verdad. Perfecto.

Director B: Si, no pero yo soy más para digamos para los niveles arriba aquí tenemos ciertos coordinadores, dirección pre-primaria, dirección de la primaria, que yo no soy tan experto especialista en los niveles bajos.

ZM: Perfecto, ya vamos ir hablado de la, más delante de cómo está estructurado el colegio.

Director B: Si, si.

ZM: Si usted me pudiera decir la misión y la visión del colegio B.

Director B: La visión y la misión es muy complicado y muy ahhh como somos una institución multicultural, intercultural es muy difícil ponerse de acuerdo, tuvimos mucha discusión en Austria porque se tiene un sistema de colegios en el extranjero y estábamos siempre tratando de buscar una misión a todos, entonces la misión de Austria es dar aquí al colegio un poquito diferente de la misión que manejamos aquí, pero la misión tal vez es simple, dar una educación de calidad.

ZM: Perfecto...

Director B: Con métodos modernos, adecuados, en un ambiente intercultural y en una forma digamos no ahh dejar atrás las materias humanísticas sabiendo claramente que el futuro profesional de los muchachos es en las carreras técnicas en especial en estos países de desarrollo, pero hay la formación humanística es importante que no perdamos mucho más lugar, aquí nadie puede ganarse la vida con geografía, con historia, con estudios sociales y entonces sí pero son carreras importantes para la formación personal, si alguien no sabe de historia, alguien no sabe de filosofía ni psicología, entonces no va a ser ni un ingeniero técnico bueno, entonces ahh pensamos en nuestra educación como modelo digamos de persona integral, lo científico lo humanístico lo técnico.

ZM: Perfecto. ¿Cómo está estructurado académicamente el instituto, el colegio, cómo está estructurado? Usted me mencionaba anteriormente que tienen coordinadores por área, si me pudiera decir cómo se manejan...

Director B: Mire tenemos según la ley guatemalteca, necesitamos para cada nivel una dirección, tenemos la dirección de la preprimaria, la dirección de la primaria y la dirección de la secundaria, ahí tenemos 3 directores guatemaltecos, yo soy el director general que me meto en todo y que...

ZM: Los está animando (risas).

Director B: Sí, y yo contrato y cambio si fuera necesario los directores guatemaltecos, entonces a mí me ponen ahh en el ministerio la Ministra de Educación de mi país y yo prácticamente soy el papel, estoy en un papel de gerente general, administro y superviso periódico pero también lo administro.

ZM: Perfecto, dos líneas básicamente de acción, lo administrativo y lo pedagógico.

Director B: Sí, porque no podemos dejar afuera lo administrativo financiero, somos un colegio privado que necesita generar sus fondos, no recibimos nada de ayuda de Austria económicamente...

ZM: O sea que es autosustentable.

Director B: El colegio es autosustentable, autosuficiente en su gestión financiera, entonces si la parte financiera económica es una parte importante, porque si fracasamos si quebramos nos cierra toda la educación buena que damos, no podemos pagar los maestros, no tenemos instalaciones buenas, entonces hay que trabajar bien equilibradamente en ambas partes.

ZM: Perfecto, y después del director académico de cada nivel, que otra estructura tienen dentro de los niveles.

Director B: Mire, digamos así, somos un consejo de directores, yo siempre hablo de un grupo de directores bajo mi dirección pero somos iguales en ese sentido y uno que manda no necesariamente tiene que ahhh ahhh dar énfasis en que tiene la última palabra, ¿me entiendes? Director de la primaria, de la preprimaria, de la secundaria y un director administrativo entonces nosotros parte creo que 5, que tomamos decisiones y después hemos distribuido ehh digamos los maestros en el austríaco tenemos en lo

que es primaria y secundaria tenemos unos 45, 50 maestros y esos maestros partimos en grupos de coordinación, una coordinación científica, una coordinación de inglés, una coordinación de alemán, una coordinación de la primaria 1 a 3, una coordinación de idioma español, una coordinación de deporte.

ZM: Mjm, si pues, o sea que hay directores y luego coordinaciones de área.

Director B: Coordinaciones de área, que los directores están ahí metidos, yo me meto como soy matemático me meto en la coordinación o en el grupo de los de de la coordinación científica y entonces yo me meto en todas las coordinaciones pero más en lo que es mi área.

ZM: Su especialidad.

Director B: Pero eso es, esos coordinadores juntos con los directores tomamos las decisiones y con los directores de niveles tomamos las decisiones de la estructura, el horario y todo lo que es la administración ahh en sí de las actividades del área escolar de la organización de exámenes y todo eso.

ZM: Y cómo define usted lo que es calidad educativa. ¿Cómo podría hacer un acercamiento al tema de la calidad?

Director B: Mire, la calidad primero depende de un currículo porque algo tenemos que tener una idea de lo que enseñamos, y el currículum existe. Guatemala tiene ese currículum nacional base, que comparando es casi lo mismo que en todos los países del mundo porque ese currículum ahh nadie se lo inventa, ¿me entiende? No está copiando de diferentes lados, entonces el currículo que tenemos por parte del Ministerio de Educación por parte de Guatemala, es algo similar al currículum que nosotros tenemos en Austria, que el currículo que tienen en Estados Unidos, con ciertas variaciones pero son detalles, entonces la calidad primero es tener un buen currículo y eso tenemos entonces el currículo que el Ministerio pide, en su estructura en su contenido es bueno, porque podría que el ministerio nos pida o nos ordene porque eso es ley, de enseñar algo tonto, pero lo que tenemos que enseñar según la ley aquí, es bueno y a los austríacos que venimos es casi lo mismo que nosotros estamos

acostumbrados a dar en Austria, y si voy a Estados Unidos donde tengo mis nietos, ellos tienen el mismo currículo en la primaria como nosotros, entonces el currículo es un factor de la calidad y es un factor bueno. El segundo factor son los maestros que imparten y es una variable que no siempre es controlable, me entiende? Porque los maestros, los profesores extranjeros que tenemos, tenemos 25 extranjeros, vienen y cambian y uno a veces tenemos un grupo un poco mejor a veces tenemos un grupo tal vez de otra...

ZM: Claro, de todo...

Director B: De todo, pero en general tenemos buenos maestros, los maestros guatemaltecos que tenemos son excelentes porque por tantos años los hemos seleccionado, los hemos educado, los hemos pulido, los maestros guatemaltecos tienen 20, 25 años aquí, han trabajado con diferentes grupos de austriacos, los hemos mandado a capacitarse a Costa Rica, a México, a diferentes lados, entonces los guatemaltecos son buenos y son más digamos sólidos que los austriacos que van y vienen, no hablan el español y les cuesta para empezar en el país y les cuesta después de 2, 3 se consolidan y después de 6 años tienen que regresar a Austria, entonces el segundo factor son los maestros y ahí también estamos bastante bien. El tercer factor son las instalaciones, las cosas físicas y ahí también estamos bien, tenemos instalaciones buenas, eso no es lo más importante pero contribuye, tenemos suficientes salones, tenemos ahhh todo lo que se necesita, si es mueble, si es internet...

ZM: Tecnología...

Director B: Tecnología ahh entonces y eso son los 3 factores, el programa, los maestros, las instalaciones y aparte de esto es digamos la dirección que no solo soy yo sino todos los que dirigimos, que necesitan cierta visión y cierta constancia, trabajar aquí en Guatemala es complicado, los directores de colegios extranjeros, del Alemán, del Francés, les cuesta, y todos dicen que no han trabajado en un país tan complicado...

ZM: ¿Complicado en qué aspecto?

Director B: Complicado en lo que son las autoridades, en lo que es la estructura, en lo que son los padres de familia si, los padres de familia son un factor complicadísimo, el único país los veo tan complicados como aquí, el único país, porque las autoridades, nosotros, yo tengo muchos años aquí, muchos de los padres fueron mis alumnos, si yo tengo autoridad por tanto tiempo entonces yo entrado en los primeros años, ahorita ya no, la gente me acepta, la gente me cree, la gente más o menos ahh me me ahh respeta lo que yo decido o lo que el colegio o dirección bajo mi dirección decide, pero no en todos los colegios es así y cuando veo como en los Estados Unidos a donde yo siempre voy porque tengo mis nietos, el director decide, nadie nadie se atreve a cuestionar la decisión del director, a mí me atacan, me demandan y por la decisión más lógica hay padres que me atacan porque no saben, muchos papás no han tenido ninguna educación formal aunque tal vez ganan el suficiente dinero para pagar el colegio pero una educación no han tenido y atacan y esto. Entonces los padres son un factor complicado, entonces ese factor de la dirección y de la constancia tienen que unir esos tres factores porque los tres hay que llevar a una cierta dirección y si yo quiero que metamos psicología, ecología y todo eso, lo hago porque es una decisión mía y si le doy a ecología más importancia que a idioma español por ejemplo, que no hacemos, pero podría ser una decisión de la dirección, entonces yo tengo que ser ahh constantes, tengo que tener un plan, tengo que ejecutar con seguridad y tengo que hacer eso a un largo plazo, porque un colegio necesita su rumbo, y si todos están de acuerdo no me importa pero la gente ya sabe el colegio B hace tal y tal cosa y los padres se inscriben porque el colegio hace tal y tal cosa y los que no quieran la presión y los que no quieran exigencia no vienen. Entonces como cuarto factor, plan maestro, instalaciones, es cierta ideología de la dirección y cierta constancia y perseverancia de la dirección.

ZM: Claro, perfecto.

Director B: Estos son para mí los cuatro factores.

ZM: Cuatro factores que le van imprimiendo calidad a la propuesta de ustedes, perfecto. Y qué perfil de estudiantes persiguen ustedes egresar acá del colegio.

Director B: Mire ahh cuando a mí me dicen los bachilleres del colegio B son en las universidades los más complicados (risas) habían catedráticos de la Landívar que me dijo, esos del colegio B todo cuestionan y siempre preguntan las preguntas más tontas y pierdo tanto tiempo y siempre son inquietos y siempre...eso me gusta, queremos aparte de la solidez, de la formación matemática, química, biología, pero además inglés, alemán, idioma español, aparte de las materias y los contenidos, quiero alumnos con perfiles que cuestionan, que sean curiosos, que no se dejan contar algo del catedrático tonto tal vez que él no ha reflexionado, yo quiero que cuestionen, que pregunten, que se metan, entonces un digamos aparte de la formación científica y de la actitud de luchar y de trabajar, también queremos una actitud de cuestionar, una actitud de curiosidad, de inquietud, no todos los alumnos lo hacen porque también dependen de la mentalidad pero los mejores alumnos de nosotros le echan pedazo al catedrático de la universidad si habla tonterías, ¿me entiende? Eso es, cuestionan, preguntan, cada cosa que no entiendan van a preguntar, entonces ese es el perfil, es un muchacho que que piensa mejor y eso es lo lo lo que muchos profesores aquí en otros colegios no entienden, mejor dar menos en contenido y más en actitud de cuestionar y discutir.

ZM: Perfecto, totalmente de acuerdo con usted, y como han sido sus resultados en este contexto con el Ministerio de Educación, me podría contar un poquito?

Director B: Bien, con el Ministerio de Educación estamos bien, de todos los colegios extranjeros y nacionales yo fui el que más desde el principio apoyaba ese acuerdo, los franceses, por ejemplo el Julio Verne y el Americano negaron por años que participara y el Alemán ha dicho que no es importante y todo eso, y hasta hoy los resultados de los colegios usted no los encuentra dentro de los primeros, no es porque no son buenos pero internamente no dan la importancia a eso, se sienten algo mejor que aquí ¿me entiendes? Entre los primeros años empezó de de director del Julio Verne un buen amigo mío, publicó en el periódico una gran columna que para él solo cuenta el test de educación de Francia y todo esto y no participa en uno desde el tercer mundo, esas tonterías expresó él y esa mentalidad va a todo el claustro, a los alumnos, a los padres de familia y en los otros. El Americano también rechazó la participación por varios años

hasta que el ministerio después los obligó como que la participación es condicional para graduarse de bachiller entonces ahorita todos los colegios tienen que participar...

ZM: Por Ley...

Director B: Por ley...nosotros tuvimos la ventaja que yo desde el principio dije "eso hacemos", eso para nosotros es una publicidad gratis, ¿me entiende? Hay que salir bien, cada año vendemos los resultados a los padres de familia "salió bien el colegio B y los padres" entonces eso yo utilizo...

ZM: ¿Motiva?

Director B: Yo utilizo esto. Nosotros no preparamos los alumnos pero antes del test hago una reunión con los alumnos y con los padres y les dije "miren, en la próxima semana tenemos el examen del Ministerio de Educación (risas) el examen no es complicado, el examen digamos no es lo más fino del mundo pero los resultados aunque son secreteos siempre salen en el periódico..."

ZM: Salen a luz...

Director B: Salen a luz...y el resultado de ustedes toda la vida lo van a tener como su resultados y como la calificación de su promoción y a mí no me importa, yo me jubilo y pero el prestigio del colegio B a ustedes les va acompañar todavía y cada vez que soliciten el puesto y dicen colegio B, oohh, es muy favorable o si el nivel baja es un obstáculo de recibir o de obtener el trabajo" entonces yo los motivo entonces nuestros alumnos participan con mucho entusiasmo y aunque tal vez no son mejor que los del Americano, del Alemán, pero sacan más de los resultados.

ZM: Perfecto...

Director B: Entonces estamos bien, yo apoyo al examen del, pero el test tiene sus limitaciones ¿me entiende? El test en su contenido es súper simple, no llega al nivel de lo que nosotros, nosotros el Julio Verne, el Alemán, el Americano, el Javier, adiós, porque los contenidos de matemáticas son de primero, segundo básico y el problema es que nosotros tenemos que nuestros alumnos, eso tal vez se han olvidado; pero yo

les digo “prepárense” viene esto, viene esto y los alumnos lo hacen y el test no evalúa ni física ni química, ni biología, ni alemán, ni inglés, entonces ese examen y hay colegios que solo hacen esto...

ZM: Con ese propósito.

Director B: Con ese propósito mientras que nosotros es en matemáticas y español es una pequeña parte de todo el programa que nosotros tenemos.

ZM: Claro, perfecto.

Director B: Si ellos tuvieran un examen que también incluyera inglés que incluyera también biología, física, química y todo eso, no hubiera colegio que estuviera mejor.

ZM: Perfecto, muy bien. ¿Y cómo ve usted la implementación de un currículo por competencias? ¿Lo trabajan acá?

Director B: Lo veo bien, lo también lo traemos desde Austria y no, no cambia mucho, ¿me entiende? No cambia mucho, lo que cambia es la forma de los exámenes, de los textos...

ZM: Cómo se cuestiona es lo que cambia.

Director B: Cómo se cuestiona, los contenidos son los mismos pero la pregunta es ¿Cómo lo voy a preguntar, cómo cómo lo cuestiono?

ZM: Y aquí en el colegio, ¿qué tipo de contenidos trabajan en las aulas los maestros, que tipos de contenidos planifican?

Director B: ¿Cómo?

ZM: ¿Si trabajan por competencias?

Director B: Si se trabaja por competencias, sí.

ZM: ¿Entonces los contenidos que planifican están alineados con el ministerio?

Director B: Por competencias, porque nosotros también participamos en los exámenes del bachillerato Austriaco y ahí ahí tenemos los exámenes de Austria y ahí también examinan por competencias.

ZM: Entiendo entonces o infiero de que trabajan contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Director B: Si si si.

ZM: ¿Es así?

Director B: Si.

ZM: Mmm, vamos a ver, ¿con qué periodicidad planifican los maestros las clases acá? Sus planificaciones son...

Director B: Mire, los profesores entregan a la dirección su planificación anual y no les exigimos mucho más, no somos muy estrictos en esa planificación, lo que si somos estrictos que cierta forma controlamos, que evaluaciones dan, entonces hay un plan digamos anual, que cada nivel, cada profesor, cada materia que eso tenemos por escrito que los profesores entonces él es prácticamente el currículo y lo están estructurando por capítulos y todo esto y después los profesores por nivel se hablan para coordinar más o menos que las secciones tenemos en ciertos niveles 4 secciones paralelas y en otros tenemos 3 y en la secundaria 2, y ellos coordinan los exámenes aunque los profesores trabajan algo individualmente, los exámenes en sí hacen similar o hacen igual entonces los profesores mutuamente se controlan.

ZM: Entonces entiendo que entregan a las coordinaciones una única planificación anual y luego se van poniendo de acuerdo entre áreas.

Director: Si si, porque nosotros sabemos ahh digamos en matemáticas por ejemplo segundo básico, ahí empiezan con ver con ciertos temas y de ahí vienen con trigonometría, entonces sabemos que el profesor lo cambia un capítulo antes y otro después, no importa, pero al final tiene que el alumno ehh las competencias coordinar tal y tal cosas y ponerlo hacer tal y tal ejercicio.

ZM: Claro, la idea es cumplir lo que ellos proponen en el año, no importa el orden.

Director B: Si si, el problema tenemos, eso es un problema digamos que yo en cierta forma provoco, que si hay cambios de maestros de un nivel a otro, el que recibe el grupo de los alumnos controla o chequea el nivel y él ataca al antecesor si los alumnos no están al nivel entonces profesores en cierta forma se controlan mutuamente y los pleitos que después hay si él me dice yo empiezo tercero básico y encuentro alumnos que no han hecho eso que han hecho en segundo básico y así no puedo trabajar no puedo llegar a mi nivel porque yo tengo que terminar el tercer examen en tal y tal capítulo y todo esto y ahorita no puedo porque no han hecho ni lo básico en trigonometría o tal y tal, entonces yo veo el asunto y veo y lamento mucho y veo los exámenes de segundo básico si es cierto que el otro no lo había hecho entonces ahí esos son los pleitos entre los profesores que yo arreglo, después regaño a él que porque no lo has hecho y me dice que porque el grupo vino tan flojo del primero básico y entonces ahí. Entonces mire si es así tenemos que juntar al grupo en completo de los maestros de matemática, aparentemente estamos atrás de nuestra programación.

ZM: Y ahí se van corrigiendo los errores.

Director B: Ahí se van corrigiendo y si uno ve, estamos ahí atrás, tenemos que tal vez quitar un capítulo que no es tan importante para llegar, para cuarto bachillerato lo que es cálculo y todo eso y entonces esas son las discusiones internas que nosotros tenemos.

ZM: Que se van generando...

Director B: Que se van generando, son discusiones positivas y constructivas porque ahí la gente se pelea prácticamente...

ZM: Se apasiona.

Director B: Cada quien quiere que el otro le prepare en la mejor forma a los alumnos.

ZM: Por supuesto, ehh y me podría hablar de la metodología que utilizan en las aulas, ¿qué importancia le dan a la metodología, que cómo estructuran las secuencias didácticas?

Director B: Mire, la metodología es variada, porque según el tema cada quien aplica diferentes cosas, hay profesores que son muy digamos con clases magistrales, otros que trabajan en grupo, otros que trabajan mucho ehhh con medios de comunicación y otros que tienen sus apps y ipad y entonces es una mezcla de diferentes métodos.

ZM: Perfecto, y dan libertad a los maestros para que ellos...

Director B: A cierta forma si, a cierta forma si...lo que estamos ahorita estamos en una gran discusión ahorita implorando digamos la educación virtual, no no al cien por ciento pero ehh yo quiero una variedad de digamos metodologías que una parte sea siempre virtual, una parte presencial, ahh yo pienso que en un futuro va haber más participación digamos o mas parte de virtual que presencial y la forma de enseñar va a ser diferente porque hay mucho, existen hay videos de esto y el profesor va a cambiar tal vez su papel entonces en esa discusión estamos ahorita.

ZM: Perfecto, y con respecto a los aprendizajes significativos, ¿cómo qué tipo de actividades proponen los maestros para que estos se den?

Director B: ¿Cómo?

ZM: Los aprendizajes significativos ¿cómo los provocan los maestros en los salones de clases?

Director B: ¿Qué significa aprendizaje significativo?

ZM: Es decir, para que ellos aprendan funcionalmente y no solo memoricen. ¿Qué actividades realizan los maestros en las clases?

Director B: Mire, hay ciertas cosas que tienen que memorizar, eso está claro, ciertas fórmulas uno tiene que saber de memoria, los alumnos a esa edad todavía tienen capacidad, pero el nivel más alto de aprendizaje es lo que nosotros en alemán llamamos el conocimiento o el la la la la capacidad de de de transferir conocimiento de

un tema al otro, ¿me entiende? Memorizar me funciona si el profesor siempre pregunta lo mismo, pero si el profesor lo explica en un tema y después da al alumno un problema que es completamente diferente pero puede aplicar los conocimientos aprender ahí lo memorizado ahí no le va a servir, entonces tratamos de digamos llegar a ese último nivel de aprendizaje pero el alumno si tiene que memorizar ciertas cosas, por ejemplo, palabras en los idiomas se tienen que aprender el vocabulario, ¿me entiende? Pero después utilizarlo en un contexto lógico en diferentes ah ah en diferentes ah formas y eso después es ese conocimiento de transferir.

ZM: Perfecto. ¿Hay algún tipo de competencias específicas que promuevan ustedes aquí en el colegio?

Director B: Si si, y los alumnos...mire, hay tres niveles, uno es repetir, es lo más fácil, el profesor dice algo y uno lo repite ya es algo que no los vamos a menospreciar, tiene algo positivo si los alumnos pueden repetir y si el profesor nota algo ciertos niveles de la primaria los alumnos lo pueden copiar y repetir en una forma buena; y segundo es de memorizar si el profesor lo pone un día y al día siguiente entra "mire apúntenme lo que yo puse ayer". Entonces el alumno de memoria lo pone pero y lo tercero ese conocimiento que que puede transferir, es decir, mire ayer pusimos esto porque ya tuvimos tal y tales condiciones, que ponemos hoy, que tenemos otro día, ¿me entiende? Él pone lunes 15 de abril y después dice mire voy a poner hoy, entonces el alumno recuerda el lunes 15 de abril y ese alumno aplica lo que ha aprendido con el martes 16 de abril, eso a un nivel muy muy simple es lo más alto que al alumno porque el aplica lo aprendido lo memorizado a una mayor situación.

ZM: Perfecto, o sea que tenemos memoria, aplicación, transferencia verdad.

Director B: Si, si, repetición, memoria y aplicación transferencia.

ZM: Perfecto, perfecto. Me hablaba usted de que lo ponen mucho énfasis a todo lo que es el aspecto evaluativo. ¿Cómo evalúan ustedes en las aulas?

Director B: Si, mire tenemos, la evaluación es algo para mí todos los países sobre sobrerregulan y se ha perdido un poquito el juicio del profesor en el afán de hacer la

evaluación lo más objetivo posible se ha regularizado y ahora tenemos una ley tan complicada de evaluación y aquí es igual entonces si yo trato en el colegio de darles a los profesores más libertad, yo les dije a ustedes pueden evaluar como quieran, que muchos no quieren porque dicen que para eso es la ley y digo “aquí no hay ley, ustedes pueden evaluar como quieran” entonces pero si tenemos ciertas ahh ahh bases que nosotros mismos, tenemos en los eh en general dos exámenes finales, tenemos ciertas pruebas escritas informales, tenemos la participación en clase, tenemos todo lo que digamos lo que es trabajo fuera de clase, lo que son tareas y todo esto y tenemos las presentaciones de los alumnos donde ellos mismos preparan tema, entonces tenemos diferentes formas de evaluación y según según el nivel y la materia, el profesor...

ZM: Puede modificar, tiene amplitud...

Director B: Tiene amplitud de hacerlo, aunque sé que otros colegios no lo hacen así, la la condición que yo les doy, cada profesor tiene que tener al fin su forma de evaluar, lo tiene que ahh publicar entonces al inicio de su curso del año, tiene que decirle al salón cómo los va a evaluar.

ZM: Es la condición básica...

Director B: Es la condición básica, mjm, segundo y ahí tiene que lo que nosotros el claustro de la dirección convenimos esos cuatro exámenes formales, incluir como verán en porcentaje la participación en clase y todo eso, entonces los grupos, los de idioma español se juntan lo que trabajan en clase ponen digamos un 40%, y los exámenes formales ponen digamos un 30% y el 30% son tareas y lo que el alumno trabaja extra y las presentaciones, entonces cada grupo de maestros los idioma español, los de inglés, los de alemán, los de matemáticas se organizan porque en una materia tiene que ser lo mismo, yo no puedo, un maestro de alemán puede aplicar otro sistema pero porque no puede ser que un examen evaluado por él tenga una diferente a una no brindada por él, entonces por materia los profesores tienen que ahh establecer un sistema...

ZM: Ya, pero el colegio no les dice los porcentajes sino que ellos tiene la libertad de hacerlo...

Director B: No NO.

ZM: ¿Y tiene fechas específicas para ciertos exámenes en el año?

Director B: Ahh, los profesores también de nivel se organizan y hacen sus exámenes y solicitan tal y tal fecha y el que organiza eso recibe todo eso, lo pone en su calendario me lo trae y nosotros lo queremos entonces ahh este matemática de cuarto primaria quiere hacer en la segunda semana de febrero, en la en la cuarta de abril y la primera de junio quieren hacer sus exámenes...

ZM: Digamos que su función sería como verificar que no se sobrecarguen a los estudiantes en ciertas fechas.

Director B: Que no se sobrecarguen entonces tenemos un plan por maestro, un plan por grado y nosotros después vemos lo racional, vemos que tienen en 5b tienen tres exámenes en la misma semana. Entonces mire por qué no cambian de esto a esto y entonces ahí establecemos un plan de exámenes formales.

ZM: Perfecto, y evalúan actitudes. ¿Tienen alguna nota o usted les pide que las actitudes sean incluidas?

Director B: Muy difícil evaluar actitudes, es muy subjetivo entonces con toda la objetividad que nosotros tratamos, la evaluación siempre es subjetiva, siempre es subjetiva.

ZM: ¿Y utilizan autoevaluaciones, promueven dentro lo que usted ha visto que ellos proponen, hay autoevaluación?

Director B: No mucho, hay profesores que lo hacen, hay profesores que que todos los alumnos evalúan hasta que hay sistemas, grupos de alumnos que evalúan a otros...

ZM: Que es la coevaluación, ¿la practican?

Director B: Sí, lo practicamos pero es muy muy individual, un maestro lo hace el otro no lo hace.

ZM: Ya, no es normativa del colegio sino que es criterio de los profesores.

Director B: No es normativa, es criterio de los profesores.

ZM: O sea que practican más la heteroevaluación, que es la calificación del maestro.

Director B: Si, si la calificación del maestro es lo que vale.

ZM: Perfecto...

Director B: Pero tiene que ser todo transparente, todo documentado, tiene que tener cuadrar, todos los exámenes finales tiene que entregarlos a dirección. Ahí tenemos un archivo de todos los exámenes entonces cualquier si el papá ahh digamos hay papás que reciben exámenes para firmar y lo pierde, aquí siempre está la copia, todo está copiado, todo está archivado y si un examen se pierde, que también pasa, no varía, si el profesor me dice mire él tiene 62 porque tiene 3 evaluaciones informales negativos y le digo donde están las evaluaciones, yo se las di el alumno y las perdió, entonces me quita esa nota, no tenemos respaldo para esto, todo tiene que ser documentado.

ZM: Perfecto, utilizan por ejemplo metodología de proyectos o qué otra para evaluar, o más que todo son las pruebas.

Director B: Tenemos proyectos en los niveles altos, por ejemplo tenemos ahorita trabajando un proyecto de feria científica en 4to bachillerato por ejemplo, donde los alumnos por mala suerte escogimos una comparación con AMSA con el lago de Amatitlán (risas) y los alumnos...

ZM: En este momento justo...(risas)

Director B: Y los alumnos fueron ya varias veces al lago de Amatitlán y recibimos a la gente aquí, a mí me parecieron muy formales y muy serios de AMSA. Entonces ahí tenemos un proyecto de ecología del lago de Amatitlán que planificamos, una exposición a mediados de mayo con los padres de familia con los resultados de nuestros alumnos, y ahí evaluamos los grupos. Entonces el profesor evalúa los equipos que tienen que presentar el proyecto y todo esto, pero esa nota de grupo también entra a nota individual de la reunión que tienen.

ZM: Perfecto. ¿Ustedes revisan su curriculum propiamente, cada cierto tiempo o cómo revisan ustedes los contenidos la pertinencia de lo que están proponiendo?

Director B: Mire, principalmente no cambia, nosotros de vez en cuando lo interpretamos de forma diferente como ahorita cambiamos algo del programa de alemán con los chiquitos porque nos hemos dado cuenta que es algo que no nosotros, los alumnos no logran, entonces ahí cambiamos ciertos capítulos entonces si según los problemas que tenemos o los éxitos cambiamos un poquito, pero en general por lo menos unos 5, 6, 7, 8 años el programa no cambian.

ZM: No cambia. ¿Y cómo realizan esta revisión? El mismo grupo que me decía usted de directores.

Director B: El mismo grupo de los maestros, por ejemplo, lo que hemos revisado y cambiado varias veces en los últimos años, fue el currículo de TIC, de informática prácticamente, ahí cambiamos, estamos ahora por cambiar porque los maestros dicen que lo que antes era mecanografía ya tenemos que incluir en 3ro primaria el ministerio todavía lo tiene en 1ero básico, pero ya pedimos a los alumnos de primaria que hacen cosas importantes, entonces los chiquitos ya tienen que hacer un programa simple de mecanografía o esos de PowerPoint ya incluimos con los chiquitos porque si los profesores de 4to,5to,6to primaria piden presentaciones con PowerPoint, les tenemos que dar PowerPoint a los alumnos...

ZM: Las herramientas.

Director B: Las herramientas antes, o Excel si en matemática en 6to primaria por ejemplo utilizan tablas de Excel, las maestras o maestros de informática tienen que darles antes a los alumnos esos conocimientos, entonces lo que si hemos cambiado varias veces para adecuarlos digamos a las necesidades de los alumnos en las materias.

ZM: Claro, y adecuarse a las demandas de hoy.

Director B: Si, si a las demandas de hoy.

ZM: En cuanto a los maestros, ¿tienen ustedes algún programa de capacitación para ellos? Me comentaba usted algo de becas, quisiera que me comentara un poco al respecto.

Director B: Mire tenemos varios programas de capacitación, primero nosotros somos con los colegios alemanes de C.A en un grupo de capacitación. Entonces ahí hacemos 5, 6 seminarios grandes en Costa Rica, Nicaragua, aquí, ahorita tenemos la próxima semana una capacitación de inglés, viene un un un experto conocido, brasileño de Río de Janeiro que es muy conocido y él da 3 días, y vienen de los colegios alemanes de Costa Rica y participan unos 25 maestros de inglés.

ZM: ¿Esas 5 capacitaciones o grandes congresos que me dice son al año?

Director B: Son al año, esas es uno, es lo que nosotros hacemos con los colegios alemanes, esa es una forma y después tenemos lo que nosotros llamamos ahhh capacitación interna, que los maestros que hay congresos, hay esto, hay algo para maestros de matemática en la Universidad del Valle, yo mando dos maestros y después esos dos maestros regresan y dan eso al grupo completo. Ahorita el lunes tenemos una capacitación lo que es educación virtual con Google Apps, vienen dos profesoras del colegio Americano y vamos a capacitar a digamos aa multiplicadores que después cada quien en su área tiene que dar su conocimiento a los maestros y los profesores austriacos, las vacaciones en Austria participan en seminarios y todo esto.

ZM: Ya, es decir, es un plan que se va armando digámoslo así a lo largo del año.

Director B: Armamos eso, digamos uno es muy espontáneo, si se presenta una si nos invitan de la la Landivar a un digamos a un taller de ciencias, de físicas, mandamos dos maestros y ellos después lo replican a los profesores completos de su área.

ZM: ¿Y qué beneficios, qué ventajas o desventajas ve de este plan de formación, del espontáneo y del sistemático?

Director B: Mire, del sistemático estamos en Austria en un sistema formal hay mucha capacitación formal, porque ahí año por año el Ministerio de Educación tiene sus cursos, los profesores obligatoriamente todos tienen que participar, dos o tres veces al

año en su área, aquí eso no existe, estamos aislados; entonces tenemos que buscar lo que recibimos del país, lo recibimos con los alemanes, y pocas cosas pueden hacer los austriacos en Austria, entonces ahí tenemos que improvisar un poquito más.

ZM: ¿Y qué efectos percibe usted en los estudiantes después de esta formación, hay efectos o se queda en que fueron a recibir un curso y no pasa nada en las aulas?

Director B: Eso es un gran tema, porque ahh si yo mando a alguien y me falta cuatro días y hay que ponerle suplencia y después regresa y no cambia nada, todos estamos frustrados ¿me entiende? Porque los profesores al trabajar extra lo han ahhh ahhh digamos ahhh digamos han tomado sus grados entonces es gran tema en todo sistema educativo, que hace el profesor con la capacitación que recibe, y a muchos que van a tanta capacitación todos los años y nunca cambiaron.

ZM: (risas) ¿Y cómo define aquí el colegio el salario de los maestros, cuál es la importancia que se le da a la formación para que...influye en algo al respecto a la parte salarial?

Director B: No, no, mire nosotros tenemos dos sistemas de salarios, primero los profesores austriacos estamos en el sistema austriaco porque yo soy maestro del sistema oficial de Austria, yo recibo mi pago de director como la ley de Austria establece, yo subo yo tengo mis escalafones entonces yo estoy en la misma categoría que los profesores o directores austriacos y los profesores austriacos también están en su carrera en Austria, entonces nosotros estamos con el salario austriaco y ese salario en Austria aumenta por escalafón aumenta por cargo y pero no necesariamente por capacitación, eso es muy difícil hacer porque no hay capacitación a todos igual, ¿me entiende? Se hace mucho para ciencias, pero nunca hay capacitación para música, entonces el maestro de música nunca recibiría aumento si fuerza por cursos tomados los de matemática aumentarían cada rato porque siempre hay algo o de literatura siempre hay algo de literatura, pero hay muy poco en biología, en música no hay nada, en artes plásticas, en educación física hay un poquito pero no mucho, entonces nosotros quisimos que los maestros tienen que la obligación de capacitarse pero no siempre es posible y muchos se capacitan en internet de esto y esto...

ZM: De manera autodidacta.

Director B: De manera autodidacta que que el colegio ni puede controlar, sería muy injusto que no aumentarlos a ellos que tal vez pasan más tiempo en la noche de informarse, de capacitarse que otros que van a un seminario que no hacen nada, toma un café, toman el coffe break y y tienen un pausa de su clase, entonces eso no siempre es eficiente.

ZM: Perfecto. ¿Y cómo es el nivel de rotación de maestros acá en el colegio?

Director B: De los austriacos, los austriacos tienen digamos de 2 a 6 años aquí, después el ministerio los manda de regreso, nosotros los austriacos y yo también como director tenemos un contrato de 2 años y los profesores se pueden como un máximo de 3 veces...

ZM: Con un máximo de 6 años.

Director B: Con un máximo de 6 años y después tienen que regresar, cada 2 años ahh si yo recomiendo la prorrogación y si el profesor quiere el contrato va a ser ahhh y si yo digo que no, su contrato, él tiene que regresar.

ZM: Perfecto. ¿Y cómo me podría definir usted las características de los estudiantes más cercanos a los estudiantes?

Director B: Mire (respiración) ahí tal vez hay, es muy complicado ahhh ahhh es muy complicado definir o comprobar la eficiencia de un maestro y un maestro muy cercano a los alumnos, que significa, puede ser que él siempre les ayuda, que siempre les platica del deporte, de Barcelona, que algunos que están muy cerca, pero de punto de vista de trabajo la cercanía no no, hay profesores que no tiene nada de relación con los alumnos pero son súper eficientes en su enseñanza, entonces la cercanía con los alumnos para mí no es un factor que hay que...

ZM: Significativo.

Director B: No es un punto significativo, el profesor tiene que ser amable, generoso, pero el profesor siempre es el profesor y no es amigo ni papá de los alumnos, es un

profesional que tiene una misión y si el alumno lo quiere o no lo quiere, si es simpático o no simpático, no siempre tiene influencia en la enseñanza, el profesor tiene que ser generoso, tiene que tener muy buena voluntad, tiene que tener una forma aceptable, pero amistad y cercanía yo pienso que no, claro hay profesores que son tan amables y son excelentes ya, hay profesores que son desagradables y también son buenos, cada quien tiene su personalidad.

ZM: Claro. ¿Y dónde cree usted que puede haber mayor aprendizaje, entre los que son amables y son excelentes y los que son menos amables y también son buenos?

Director B: Yo como austriaco soy más a favor de cierta distancia, porque yo soy profesional, no soy amigo, no, yo lo veo de un punto de vista profesional, no de amistad, no de relación y los guatemaltecos siempre tan buena onda y tan buena onda (risas) ¿me entiende? Ahí siempre se me para el pelo si dice que los alumnos son mis amigos, yo personalmente, ahí soy yo, soy el profesor, soy adulto, soy responsable, son mis alumnos y yo tengo algo que hacer con ellos.

ZM: En este sentido, si usted pudiera darme las características del maestro ideal, ¿cuáles serían?

Director B: No hay maestro ideal porque cada quien lo hace en su forma, hay unos joviales, hay unos que no hacen nada de chiste y yo pienso que ahhh importante es que un profesor tiene que ser un buen profesional en su materia, un maestro de física si tiene que saber de física, el maestro de química y matemática y todo eso, entonces si tienen que ser buenos profesionales, eso es lo que aquí falta tal vez que no se ve. Un maestro en Austria tiene que ser su maestría en matemática y su maestría en química o doctorado en química para enseñar química en básico, aquí ni en la universidad tiene su doctorado; entonces tiene que ser un buen profesional en su materia; segundo, tiene que digamos un plan bien guiado y los alumnos no tienen que esperar, los alumnos tienen confianza, con temor o algo no se puede enseñar, con todo el respeto que yo exijo si también los alumnos me tienen que tener confianza y tienen que saber que yo les guío bien aunque no me den todas las cosas personales y todo eso, pero tienen que tener conmigo pueden hablar y yo no les voy a engañar,

entonces ciertas bases de confianza, pero todo lo demás es muy variado. Si usted me dice tal, tal, tal y tal, tal cosa tiene que tener el maestro, tal características, yo he visto maestros que son tan raros pero logran un nivel increíble, y maestros que son joviales y chistosos y amables y nunca avanzan y esto, y al mismo tiempo son muy justos, alguien que es muy amigo y se mete mucho con los alumnos después pierde un poquito la relación ahh los alumnos son muy hábiles en manipular y en acercar, entonces cierta distancia correcta es buena.

ZM: Es importante...perfecto. Si usted me podría describir aquí, pasándonos un poquito a su función como director, ¿en qué ocupa usted, o cómo estructura usted su gestión como director?

Director B: Bien, yo en una institución guatemalteca uno tiene que improvisar más que en otro país porque siempre pasan cosas (risas) que son completamente increíbles. Es un país en donde todos los días pasa algo que uno no puede planificar, entonces ahh el director tiene que tener cierta visión, que quiere con la institución, pero también tiene que tener cierta capacidad a flexibilidad, muy difícil decir, entonces yo lucho de digamos de reducir la parte espontánea de parte de digamos ahh de improvisación tener más planificación, más supervisión, cosas que son ahh el trabajo del director, pero vienen tantos padres con tantos problemas, de dinero y de ahhh quejas de maestros y que problemas y de asaltos y de enfermedad de la mamá y de esto, tantos problemas que hay y en cierta forma hay que atenderlos.

ZM: Si, ¿Invierte mucho tiempo en atender a padres?

Director B: Yo invierto bastante en eso, porque porque quien atiende al papá, quien atiende, aunque no le pueda ayudar pero escucharlo nos ha quitado mucha, tal vez, mucha demanda, los padres tienen sus propios problemas, los padres son delicados y buscan atención, si alguien les atiende y yo me disculpo si algo pasa, yo lo tranquilizo, yo esto entonces yo trato de mantener en paz lo más posible, nunca es posible completamente los padres, y esa es la parte de la imposición, todos los días vienen 4, 5 papás...

ZM: Con problemas diferentes...

Director B: Uno no puede pagar, otro la esposa tiene cáncer y y el tercero está amenazado y tiene que salir del país, todos los días hay algo o pasa eso o robaron un ipad como hoy, entonces siempre hay problemas que uno tiene que dedicar cierto tiempo, más que en otros países donde muchas de esas cosas no pasan, y después hay cosas disciplinarias y después hay maestros que cometen errores que hay que hablarles, entonces esa parte de de ahhh apagar fuego es más grande aquí que en otros lados.

ZM: Y la cercanía suya con los maestros, los profesores, ¿tiene reuniones periódicas con ellos?

Director B: Mire, yo trato, yo los llamo periódicamente a un lugar conmigo donde platicamos.

ZM: Tiene estructurado eso, como una reunión con maestros de todas las áreas.

Director B: Si, si, si, especialmente si hay algo de debilidad, entonces siempre lo llamo a él y viene con los profesores y siempre les hablo y entonces esas son las pláticas individuales. Yo trato de estar todos los días en las salas de profesores en el recreo, yo siempre trato de ser visible aunque tenga tanto trabajo, si toca el timbre voy al recreo, tomo café con los profesores, ahí me cuentan esto esto y esto, y yo les digo miren los problemas así y les doy mi opinión y los que veo un poquito más mas ahh de más profundo, les doy una visita a mi oficina entonces yo trato de ser visible y presente.

ZM: Perfecto, esto es importante que usted me dice.

Director B: Para mí, un punto importante es la presencia del director.

ZM: Perfecto, y en este sentido, usted hace algún tipo de programas o jornadas de motivación y que ellos generen identidad con el colegio.

Director B: Si, nosotros ahhh yo les hablo a diferentes grupos antes de cada actividad ahh yo les pido aunque yo les puedo ordenar, más le pido, entonces si les hablo, les traigo pastel (risas) entonces todo esto...aquí tengo apuntados ciertas cosas le voy a decir algo que....(silencio)

ZM: En este momento está buscando algo en el celular por eso se queda en silencio, solo estoy haciendo la aclaración...

Director B: Si si, yo estoy buscando aquí yo tengo mis puntos clave de mis ahhh trabajo de director, lo estoy buscando....uno de esos es presencia...ahhh...(silencio)...No lo encuentro....(silencio) No lo encuentro...pero la presencia, la presencia, la participación del director, no hay que crear separación entre la dirección, pero no solamente en el colegio, en cualquier empresa, tengo que ser visible, también tengo que ahh ahh confrontar con ciertas ahhh quejas, con inconformidades ¿me entiende? Yo si los profesores están enojados que algo no funciona la cañonera o esto o pusimos un periodo extra o tenemos una reunión en la tarde para traer el dinero, partido de tenis entonces yo ahh yo doy la cara, ¿me entiende? No me escondo, presencia, participación, ese es mi lema como estilo de liderazgo.

ZM: ¿Cómo estilo de liderazgo?

Director B: Si, si.

ZM: Perfecto, y ¿qué innovaciones se ha realizado en cuanto a la calidad educativa en los últimos años, en los últimos 2, 3 años acá en el colegio?

Director B: No nos alcanza el tiempo (risas)...mire, es difícil decir, porque todo es un proceso, ¿me entiende? No puede ser "pac" hoy hicimos eso y eso mejora la calidad, entonces todo lo que hacemos, lo que queremos hacer ir ahí nos tomaron mucha medida que queremos en cierta forma individualizar la educación, es muy difícil porque el profesor tiene 20 o 25 o 28 y no tiene tiempo de darle un trato especial pero todos los alumnos tiene su historia, tiene su historia y esto y tratamos de individualizar, dar apoyo especial y esto, tenemos un equipo de psicólogas entonces para darle consejos y algo a los alumnos en sus problemas individuales que les perjudican en su rendimiento, entonces esa individualización que es muy complicado porque no tenemos tiempo, no tenemos los recursos suficientes.

ZM: O sea que digamos en este sentido, le entiendo, que tener un equipo especializado de psicólogas, ¿cuántas personas?

Director B: 3 personas.

ZM: 3 personas que están atendiendo esa parte emocional.

Director B: Los alumnos, que asesoran también a los profesores, dicen “momento, ese alumno tiene tal y tal problema” y hay que tenerlo cuidado, mejor no le vas hacer el examen ahorita, no le vas hacer el examen la próxima semana, le falleció su abuelito para un problema ehh simple, entonces eso es una parte. Lo segundo es mi lema siempre ha sido, somos una institución muy grande y para el funcionamiento para una institución tan grande, tenemos casi dos mil estudiantes, tenemos unos 160 maestros, tenemos a administración y mantenimiento, tenemos que organizar en una forma muy precisa y no hay mucho lugar para flexibilidad, o sea ciertas cosas, si viene algo espontáneo y un alumno tiene esto y esto y van a salir de que hace lo que yo siempre trato de flexibilizar, de darle a los profesores digamos la motivación que no no tomen las cosas tan rígidas que hacen muchas más cosas espontáneas, los alumnos quieren celebrar, los alumnos quieren salir o hay una exhibición, cambiamos el examen y vamos a la exhibición, entonces, flexibilizar y y y y hacer esa máquina que tenemos un poquito más humano, hacer al colegio un poquito más personal, individual, más personal.

ZM: Perfecto. ¿Y qué acciones realiza usted concretamente, ahorita me está respondiendo un poco ya de lo que me ha dicho, para incidir en el clima laboral? Me dice usted, una de esas acciones es ser flexible.

Director B: Ser flexible, autorizar a los profesores que ahh un periodo no hacen nada y que los de química también van a jugar polo porque ahh algo algo flexible espontáneo. Los alumnos la educación necesita cierta rutina porque la educación es algo constante y unas de las cualidades que yo le dije al inicio que era necesaria es la constancia, pero los alumnos son inquietos ahhh son esto esto necesitan, hasta cierto margen algo espontáneo también, no podemos caer tanto en la rutina, los alumnos necesitan un colegio vivo.

ZM: Quiere decir que usted maneja mucho como clima laboral, podríamos concluir algo, dar libertad.

Director B: Dar libertad, dar libertad a los profesores que inviten a alguien de afuera que le cuente algo, que inviten a familiares que pueden dar algo del tema, entonces que eso es a los métodos, que se muy muy variado, porque el problema que hoy tenemos todos los hemos en su ipad, todos los hemos tenido en su celular, los alumnos tan súper estimulados porque ahí siempre hay cosas nuevas en Facebook, ahí entran los mensajes constantemente y y en comparación con esto la clase del profesor es muy aburrido, entonces le dije a los profesores, porque dicen son inquietos que hago, lo que tú das es muy aburrido para ellos, hace 20 años cuando eso no existía era interesante pero todo lo que tú dices puede leer ahí en internet entonces tiene que cambiar algo, tienes que ser más chispudo, algo digamos más espontáneo porque si no los alumnos se van a dormir, los alumnos esperan durmiendo hasta que viene recreo para que se metan a Facebook otra vez, entonces ese es el reto que nosotros tenemos, hacer las cosas más interesantes, más estimulantes y nuestros alumnos son sobre estimulados.

ZM: Muy bien, y el compromiso de las personas de la institución. ¿Cómo lo evalúa usted, el compromiso que la gente, los guatemaltecos y los extranjeros tienen con el colegio?

Director B: Exigimos un compromiso total, eso es cuando escogimos los profesores austriacos, les dije “mire ahí hay muchas que ver y continuar, pero el compromiso para el colegio es total” y si algo no lo hace yo lo mando de regreso, es un trabajo muy muy intenso entonces sí exigimos un compromiso total...

ZM: ¿Y la gente responde?

Director B: Y la gente responde, la gente responde en su forma ¿me entiende? Porque cada quien tiene su forma y....

ZM: Y su ritmo...

Director B: Y su ritmo según y sus características y yo como la semana pasada fui a una agencia, mire hay un problema y tenemos que platicarlo, yo no quiero tomar la decisión solo tenemos que reunión de profesores a las 3:30 de la tarde, había una gran protesta 3:30 ya eso no sabíamos y tal y tal, les dije lamento mucho tenemos reunión

3:30, entonces les fastidia estaban protestando porque empezamos más mas ahh tienen que hacer lo que dicen y les dije mire lamento órdenes de la dirección, reunión 3:30 y se fueron enojados, y los guatemaltecos me dijeron está bien, claro claro lo entendemos, perfecto, a las 3:30 todos los extranjeros estaban aquí presentes porque lo que es orden de la dirección ellos cumplen y los guatemaltecos que estaban tan de acuerdo llaman y a uno se le enfermo la abuela, el otro tiene pinchada su llanta y el otro está en la cola de Cayalá (risas) entonces la mitad ¿me entiende? Así son los guatemaltecos y si yo les digo están de acuerdo, si si todo, claro bien y no te hablan...

ZM: Y a la hora de la hora...

Director B: Y a la hora de la hora los guatemaltecos protestan y eso y eso y eso, pero si yo les digo es una orden de la dirección, ahí están todos, porque no se atreven no cumplir.

ZM: O sea hay compromiso...

Director B: Hay compromiso, mientras que los guatemaltecos están muy de acuerdo pero siempre se les viene algo, un imprevisto, la abuela, la suegra y el carro y todo.

ZM: Bueno, y ¿cuál considera su mayor reto como director al frente de esta institución?

Director B: ¿Ha sido o hacer? El mayor reto...

ZM: Si si..

Director B: El mayor reto es mantener la institución, tranquila y caminando en una situación del país como Guatemala, mantener todo funcionando ya es un gran logro, cumplir con la colegiatura que los papás no quieren pagar, cumplir con un programa de educación que eso no funciona y ahora el cable del internet y esto y después hay una protesta y los buses no entran, entonces simplemente hacer que el colegio todos los días empiece a las 7:20 y que estén todos los alumnos presentes y todos los profesores presentes y todos cumplen, ese es el mayor reto. Y si una vez logro eso y que la gente esta y que los alumnos están en clases que yo puedo pagar los sueldos

porque los papás pagan, todo va más fácil, entonces el reto es que la institución funciona como debería funcionar.

ZM: Y ha encontrado usted obstáculos tanto de maestros como del currículo para que el colegio funcione.

Director B: Mire, los obstáculos son bastante grandes, si nos asaltan, si secuestran a una maestra, si los padres quieren por fuerza entrar al colegio con arma porque en divorcio de los pleitos, entonces el reto es la seguridad que los profesores austriacos ya no quieren venir porque el índice de violencia es tan grande, hay que convencerlos, entonces el reto es la seguridad, el reto también es tantas cosas del Ministerio de Educación que ponen tantas trabas a los colegios privados y y entonces todo lo que es adentro es fácil o en comparación lo que es adentro programas, organización, ejecución y motivación de los maestros, yo una vez tenga todo adentro va a funcionar pero hasta que todos llegan las colas de los padres, vienen tarde, porque la cola esto y esto los obstáculos son el ambiente de afuera.

ZM: Son más externos que internos.

Director B: Son más externos que internos.

ZM: Muy bien, los principales factores que usted considera que han influido en el éxito de la institución, ¿cuáles serían?

Director B: Uno es la constancia, que que yo he tenido, no porque yo soy tan bueno, pero yo he podido con mi equipo de directores, tenemos muchos años de trabajar y hacemos lo mismo, tenemos un plan y poco a poco hemos ejecutado lo que queremos ejecutar, entonces la constancia eso fue parte de nuestro éxito y que nosotros somos suficientemente fuertes, de hay mucha presión de afuera si los alumnos pierden, todos los días prácticamente hay una demanda de los derechos humanos, entonces hay mucha presión de no seguir el rumbo de la exigencia de...

ZM: Mantenerse con ese nivel...

Director B: Mantenerse con ese nivel, amenazas y todo eso, entonces necesita lo más que un director necesita son buenos nervios.

ZM: Perfecto. ¿Y qué logros considera usted que le hace falta de alcanzar, antes de que, ya está porque ya está cumpliendo su tiempo me indicaba antes de la jubilación?

Director B: Yo quisiera poder incluir más educación virtual que no es tan fácil de implementar porque es una inversión muy grande, segundo, no es tan fácil de convencer a los maestros porque los maestros tienen cierta resistencia a esto porque, entonces incluir más educación virtual y tal vez uno de las cosas que ahhh que quisiera lograr todavía este año que nosotros ahhh tenemos más trabajo social y tenemos digamos cierta ahh, el colegio como le dije, adentro estamos en paz, el colegio es precioso y una vez adentro cerramos las puertas y todo funciona bien, entonces somos como una isla, todos los colegios si usted va al Americano, cerrado nadie puede entrar, el el Julio Verne igual, y la Preparatoria, el Sagrado Corazón, todos los colegios cuidan pero en otros países los alumnos están muchos más afuera, en empresas, en excursiones, tienen mucha más relación con la actualidad y con la situación, estos alumnos viven en una isla, muchas veces...

ZM: Como encapsulados...

Director B: Encapsulados, entonces es una parte que nosotros somos el único colegio que todavía manda, uno de los grandes cambios, manda a los alumnos a excursiones, ahorita tenemos a un grupo de unos 80 alumnos de Tecpán y van a eso eso y eso, el colegio Alemán no ha podido, el Americano ya lo hace y yo eso es mi riesgo personal pero yo no quiero que los alumnos no tengan nada de conocimiento de la realidad del país, que vayan a ver algo y que salgan, que vayan a pláticas, que vayan a instituciones, que lugares turísticos, los guatemaltecos no conocen su país, entonces tenemos un proyecto, yo construyo con dinero de los Estados Unidos una escuela en Tecpán y ahí van los alumnos y los alumnos están recaudando fondos para los alumnos de allá, entonces que los alumnos, yo pienso que es un valor muy importante, que los alumnos tengan una idea de la realidad del país.

ZM: Claro, que vivan...

Director B: Que vivan que es un país complicadísimo y si un alumno conoce, va a tener cierta ventaja después en su carrera profesional, si él sabe cómo es Tecpán, si sabe cómo está la libertad y que ya ha ido a San Juan la Laguna y que fue a Ostuncalco, los alumnos deberían de conocer la realidad de país y entonces ese es mi afán porque eso tal vez una excursión así da más que la enseñanza en clase.

ZM: Fabuloso, muy bien muy bien. No sé si hay algo más que usted desearía agregar para ir finalizando ya el tiempo que amablemente nos ha brindando

Director B: Yo pienso he hablado demasiado...

ZM: No, estuvo muy bien (risas).

Director B: Usted lo va ahorita a filtrar lo que usted quiere de esto.

ZM: Sí, sí, es decir... No sé si hay alguna cuestión más que usted quisiera agregar.

Director B: Tal vez una cosa, la educación siempre es algo a largo plazo, no hay éxitos a corto plazo y no hay momentos que cambian la vida, siempre son procesos y mejorar la calidad educativa es un proceso de 15 años.

ZM: Claro, si...

Director B: Porque cuando me preguntan después de esto descubren que desde el Ministerio, que hacemos para mejorar, empiezan en la primaria, en la preparatoria y en 15 años o 14 años esos alumnos van a tener mejor resultados

ZM: Ya alcanzaron el nivel diversificado y se ve el resultado.

Director B: Sí, porque lo importante es en general pues la preprimaria es más importante muchas veces, que la secundaria porque de ahí se forman las bases, las actitudes, la curiosidad, la confianza, entonces la educación es un proceso.

ZM: Bueno pues le agradezco muchísimo su tiempo, aquí finalizamos la entrevista y usted ha sido un excelente conversador esta tarde (risas)

Director B: No, yo le agradezco, me interesa lo que usted va a sacar, todo lo que yo he dicho no era premeditado ni pensado, tal vez mal expresado, entonces usted lo va a filtrar y lo va a poner en ahhh y lo va a mejorar, si algo falta usted lo pone (risas).

ZM: Perfecto (risas).

Notas de campo caso "B"

El trabajo de campo del caso "B" se realizó en una sala de reuniones en un ambiente cómodo y amable; se destaca la actitud de colaboración y accesibilidad del director, así como la disposición de ayuda y apertura para compartir la información solicitada. El director "B" inició puntualmente con la cita y poco a poco asumió mayor confianza y comodidad a lo largo de la charla. Siendo una persona extranjera, se expresó con absoluta propiedad idiomática.

Entrevista caso "C"

ZM: Buenos días, estamos en el colegio "C" realizando la entrevista correspondiente a esta institución. Ehh para poder iniciar la entrevista le voy a pedir que me diga por favor el nombre del colegio, su nombre completo, edad y su profesión si es tan amable.

Director C: Mi nombre es DM, tengo 47 años y soy Licenciado de Administración de Empresas de la universidad Francisco Marroquín y soy Licenciado en Educación y Aprendizaje de la universidad Rafael Landívar y actualmente estoy estudiando Psicología Clínica y tengo 12 años de estar a cargo de la dirección académica del colegio.

ZM: Perfecto perfecto, ehh justo esa era la siguiente pregunta pero ya nos la respondió verdad. ¿Y de estar en la institución, el mismo tiempo? O sea, llegó directamente a la dirección o estuvo previamente en otro puesto.

Director C: Llegué directamente a la dirección en agosto del 2003.

ZM: Perfecto. ¿Qué otros puestos ha desempeñado en el pasado relacionados con educación, o esta ha sido su experiencia?

Director C: Ehh antes de esto estuve trabajando en la universidad Francisco Marroquín durante 15 años como en el área ehh secretario de la Facultad de Ciencias Económicas, catedrático de cursos de análisis matemáticos en distintas facultades de la universidad ehh administrando, hasta cierto punto era un puesto tipo gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas, una población de 450 alumnos en este momento, 35 catedráticos y de alguna forma supervisando que se llevaran a cabo los programas de la universidad.

ZM: Perfecto, la misión y visión del colegio “C” nos la puede describir, si es tan amable y luego brindarnos posteriormente un documento donde se especifique.

Director C: (silencio) Bueno, la misión es proporcionar a nuestros educandos una educación intelectual, psicobiosocial, ético moral, estética y cívica, que formen ellos y que les permita vivir de una manera enriquecedora para sí y para los demás en un mundo de constantes y acelerados cambios y la visión, ser en Guatemala una institución educativa que preste una atención escolar desde el nivel preescolar hasta el ciclo diversificado en bachillerato satisfaciendo necesidades académicas, prácticas y de formación de carácter de nuevas generaciones.

ZM: Excelente y esto lo tiene... ¿Se traslada la misión y visión constantemente a los maestros, se les da retroalimentación de esto?

Director C: Si, se traslada a todos los padres desde una presentación de admisiones, a todas estas familias que están aplicando al colegio, ehh conocen anticipadamente, la misión, la visión, la metodología de la organización ehhh los pilares que son importantes para el colegio, los maestros pasan por curso de inducción antes de entrar

a trabajar al colegio, donde también se empapan de la misión y la visión y y en general pues todos, realmente ehh lo que se ha implementado en el colegio y lo que se trabaja en el colegio va para cumplir con la visión que tiene el colegio en cuanto al éxito que el alumno tiene que tener en las universidades locales, extranjeras ehh la parte de las virtudes y los valores que también está contemplado en la visión y en el área práctica, especialmente en el área de tecnología con pues, me estoy adelantado, pero las certificaciones y parte TICS dentro de las aulas el manejo de las tecnologías dentro de las aulas.

ZM: Perfecto...

Director C: Todo lo que es las decisiones tienen que ir acorde pues a la visión al proyecto educativo del colegio.

ZM: Excelente. ¿Cuántos estudiantes tiene el colegio?

Director C: En este momento tenemos 900....20 estudiantes aproximadamente.

ZM: Excelente. ¿Y cómo definiría usted, si nos puede, como pregunta introductoria a los indicadores, la variable de calidad educativa? ¿Cómo entendemos o cómo, desde su visión, cómo entiende la calidad educativa?

Director C: Bueno yo yo pienso que ehhh primero nuestro nuestro nuestro punto o nuestra luz al final son las universidades, es decir, el nivel académico tiene que ir acorde a las universidades a las cuales nuestros alumnos ehh están interesados en ingresar, por lo general, son las universidades privadas en Guatemala y las universidades en Estados Unidos, por lo tanto, ehh la calidad y el nivel educativo tiene que satisfacer pues la visión de las familias y el colegio para poder entrar a estas instituciones.

ZM: Excelente. ¿Y el perfil de estudiantes que se forman acá en el colegio, cuál es el perfil de egreso?

Director C: Tenemos el perfil....(silencio buscando documento) este es un diagrama que presente el perfil del estudiante, lo que nosotros pretendemos de un estudiante

cuando sale, es un, es un perfil que no incluye únicamente el contenido conceptual sino que habla de esa parte actitudinal y procedimental que también nosotros consideramos valiosas dentro de las competencias dentro la formación integral del carácter, etc., etc., etc. y también está el perfil del maestro y eso también es de conocimiento de los maestros en el ehh siempre, constantemente, el maestro formador que además sea informador pero sobre todo la parta formativa, ehh no tiene un principio o fin...

ZM: Es continuo.

Director C: Es un continuo pero esperamos que el alumno cuando salga de aquí sea responsable, activo por el bienestar de los demás, sea íntegro de carácter, tenga aplique los principios morales para tomar decisiones, para elegir o juzgar, tenga la capacidad de conciliar, resolver y confrontar conflictos teniendo en cuenta los valores, integración, ajuste y compromiso entre intereses individuales y responsabilidad social y el respeto por sí mismo y por los demás y esto se desmenuza podríamos decir, en todas las actividades, las clases que que que estos son algunos de los ejemplos pero en todas las actividades que el colegio tiene a lo largo del guía y a lo largo de todos los grados. ¿Cómo logramos esta responsabilidad? A través de algunas de estas, estas son algunas de las formas en que logramos esa responsabilidad o que intentamos lograr esa responsabilidad y ese es el perfil.

ZM: Excelente, vamos a: ¿Y cómo han sido los resultados en las pruebas del Ministerio de Educación? Si nos pudiera hablar al respecto, ¿qué le parecen y cómo ha sido el desempeño de los graduandos del Colegio?

Director C: Bueno, si nos basamos únicamente en las pruebas del Ministerio de Educación, yo le diría que en las pruebas del Ministerio de Educación, los resultados han sido excelentes para el colegio, este guía, el guía pasado por ejemplo, los resultados fueron de 100% de logro en matemáticas y 100% de logro en lectura, pero lo interesante de la prueba es que si consideramos que es una prueba no voluntaria pero, no no no está amarrada a ningún tipo de calificación ni está condicionando a la graduación del alumno, que el alumno llegue, enfrente a la prueba con una motivación tal que obtenga 100pts, habla mucho de todos de algunos de estos aspectos que están

aquí verdad, la responsabilidad por hacer algo que hasta cierto punto no repercute en él porque podría entregar el examen en blanco, entonces esa esa integridad de carácter, esa responsabilidad, esa capacidad para poder hacer un juicio no solamente ver la conveniencia de él sino la conveniencia de la institución que lo ha acompañado durante los últimos 15 años también lo considero positivo, pero tengo que agregar algo ehh ehh esa es la forma que yo veo donde no solo amarro el contenido conceptual de la prueba sino la parte actitudinal que también se está evaluando como le decía, pero el para colegio que en lo personal yo le tomo probablemente más valor que el de las pruebas, son las pruebas de admisión de las universidades en el caso de Guatemala, el PA, que también es una prueba estandarizada que mide áreas de redacción, el área numérica, el área verbal que es la prueba de admisión de la Marroquín, que es la prueba de admisión de la Del Valle, que es la prueba también de la UNIS que el alumno también hace obligatoriamente la primera semana de febrero fue esta vez, y obtiene unos resultados increíbles en esas pruebas.

ZM: ¿Ustedes les dan seguimiento en la universidad un poquito para ver el desempeño?

Director C: Todo, el promedio que nosotros tuvimos este año fue de 1,351 en el PA lo cual es considerado por la Universidad del Valle, la institución con el promedio más alto y con este 1,351 el alumno puede entrar a la facultad que desee, en este momento la promoción de 5to curso es de 34 alumnos y en este momento la mitad ya fue admitido en las universidades en Guatemala, ehh la mayoría en Ingeniería, unos en Arquitectura, uno en Medicina, uno en Administración de Empresas en la Marroquín, es decir, el nivel académico les permite no haber terminado 5to curso y ya ser un alumno prácticamente prácticamente universitario, entonces ehh yo diría que ese es nuestro punto de comparación.

ZM: Perfecto, ehh ehh asumo por el dato que usted me daba, que son un promedio de 34-30 estudiantes que ustedes están graduando anualmente.

Director C: Más o menos, entre 30 y 40 han sido los últimos año, en el guía 2006 el colegio comenzó con una tercera sección, la tercer sección ehh son 3 secciones de 24

alumnos y este guía va por primer curso, así que vamos a tener 30-40 alumnos 4 año más, cuando primer curso llegue a 5to curso probablemente se incremente...

ZM: Se incremente un poquito...

Director C: Ah bueno, es importante que el PA es AT en especial, el PA es la prueba en especial de las universidades que nuestros alumnos aplican y en Guatemala, y el PA en inglés que el AT en inglés es de las universidades americanas y en ese sentido pues tampoco hemos tenido dificultad para que más o menos el 50% de los alumnos son los que desean irse y son admitidos y les va muy bien.

ZM: Claro, o sea que tienen un buen desempeño por el seguimiento que ustedes les dan tanto a nivel ehh nacional como a nivel internacional.

Coordinadora: Esto lo importante de verlo, perdón, es la correlación que existe con los resultados, porque entonces no solo hablamos, es decir, son importantes las pruebas del Ministerio de Educación pero realmente a lo que apunta la visión que es el acceso a esas universidades por el nivel académico, está relacionado con los resultados entonces es un poco, es al revés como lo vemos, si ellos están bien allá la prueba del Ministerio va a estar bien, no porque sea menos sino porque el otro tiene un estándar internacional, el planteamiento de pregunta, el razonamiento incluso matemático, verbal y reacción, no solo se está midiendo en especial sino además en inglés, entonces da más áreas de oportunidad a las cuales ellos pueden acceder.

ZM: Perfecto, solo por cuestiones de transcripción, nos acompaña también...su cargo y su nombre si fuera tan amable.

Coordinadora: Mi nombre es MAR y soy Coordinadora del Departamento Pedagógico del colegio.

ZM: Perfecto, muchas gracias. Vamos a continuar entonces en la siguiente pregunta que estamos en las cuestiones curriculares. ¿Qué tipos de contenidos son incluidos en la planificación?

(Silencio)

Coordinadora: Si quiere vamos a ver, ¿quiere solo los contenidos o cómo es que se practican?

ZM: No solamente en este momento ehh digamos como nombrados verdad, que tipos de contenidos, y ya posteriormente podemos entrar a la revisión verdad.

Director: Este es el formato de planificación, ehh el formato de planificación en este caso nosotros vamos por períodos, digamos primero, si usted me diría es el uno este es el formato de calificación del primer bimestre, segundo, tercero, cuarto, cualquier que sea; esto es lo que el maestro hace, este es el grado de nido, es el grado más chiquito que tenemos, son niños de 3 años la maestra se llama MS y en este caso estamos aprendiendo la clase de lenguaje y conocimiento de su mundo, aquí tenemos las competencias que se van a desarrollar, tenemos los indicadores de logros, tenemos los contenidos declarativos, los procedimentales y los actitudinales ehh para esto y esto es todo lo que estamos dispuesto a abarcar este bimestre.

ZM: Perfecto, si pues, de ahí el desglose de las actividades de aprendizaje.

Director C: Exacto...

Coordinadora: De aquí es importante que dentro el área procedimental, en este caso dentro de la planificación, va a encontrar algunas que están subrayadas, este contenido procedimental responde al desarrollo de competencias genéricas, entonces hay un extendido, esta es solo una muestra, por ejemplo esta es la competencia genérica que habla Achaerandio entonces de estas de las primeras 10 instrumentales, entonces aquí se desglosan estrategias para cada materia, entonces estas estrategias son las que aparecen dentro de la planificación de unidad, eso cuando lo vemos en un planificador semanal, se vuelve a bajar, es decir, la forma de garantizar que todo esté correlacionado, esto el contenido declarativo el colegio lo establece, el declarativo en algo que llamamos la guía programática, la guía programática está estructurada cada período, es decir, la carga de contenido declarativo que hay que hacer.

ZM: Y es la que da el CNB.

Coordinadora: Si y no, en el 2009 el colegio tuvo un análisis curricular...

Director C: Una evaluación curricular.

ZM: Perfecto, venía la pregunta por ahí adelante...

Coordinadora: Un análisis curricular en donde se hizo un contraste entre el CNB y el contenido que daba el colegio, entonces lo que aparece dentro de los años programáticos con un asterisco es el contenido que no está dentro del CNB sino está más alto que el CNB, nosotros internamente lo llamamos contenido Colegio, porque es lo que da demás el colegio de lo que...

ZM: Lo que ustedes incorporan...

Coordinadora: Ajá, el valor agregado para el colegio; esto no se mueve, es decir este contenido porque con eso garantizamos eh eh el currículo del colegio, no es que cada guía vaya cambiando ni responde a un texto.

Director: Ni a un maestro...

ZM: Claro, es transversal...

Coordinadora: Exacto, esto lo da eh eh se le da al maestro ya establecido, esto es lo que se tiene que hacer, acciones que si pueden tomar decisiones digamos, una coordinación de área por ejemplo, mover el contenido, no lo vamos a dar en el primer período sino en el tercero, eso sí, pero sacar no se se puede, meter tampoco, hasta que no haya un análisis de la guía cada guía, cada guía en octubre los maestros se sientan, en este caso con el Departamento Pedagógico contra el planificador, contra la guía programática para justiciar la cobertura verdad, eso se va haciendo periódicamente, los coordinadores de área van verificando...

Director C: Hay un equipo de auditoría para ver que se vayan cubriendo...

Coordinadora: Exacto, entonces esto la guía programática es el declarativo, esto baja acá, el de unidad, las estrategias de competencias instrumentales se integran acá para entonces garantizar esto, luego esto y baja al semanal...

Director C: Esto es el planificador de un maestro...

ZM: Ajá...

Director C: El planificador de un maestro...

Coordinadora: De este año...

Director C: Si de este año, es un planificador semanal entonces aquí tenemos por ejemplo una semana, ellos tienen que ir planificando anticipadamente, entonces aquí están los ehhh lunes, martes, miércoles, jueves, viernes y después los materiales que va a utilizar para cada uno de los días.

ZM: Para resumir un poquito entonces tenemos una guía de competencias genéricas e instrumentales a partir de la propuestas de Acherandio...

Director C: Mjm.

ZM: Qué es lo que trabajan ustedes obligatoriamente incluido dentro de otros aspectos conceptuales que el colegio incorpora...

Coordinadora: Mjm.

ZM: Y lo hacen a través de planes bimestrales y luego planificadores semanales.

Coordinadora: Así es.

ZM: Perfecto...

Coordinadora: Y el semanal tiene el diario, es decir el semanal es el sentido de la semana pero aquí está planificada la clase, cada clase tiene momentos específicos, esto hace que se garantice la homogeneidad en cuanto al método, nosotros nos movemos entre un método como un enfoque constructivo pero nos movemos constructivo activo, porque obviamente el constructivismo va a ser más evidente por la multisensorialidad incluido los datos, pero eso se va a ir convirtiendo a un método activo, o sea, de más construcción, de más participación porque evidentemente el enfoque constructivo se va a ver más dentro de los grandes en esta parte de la construcción y aprendizaje.

ZM: Perfecto, entonces ehh la periodicidad ya ustedes me la indicaron acá, justamente ahorita preguntaba qué importancia tiene para ustedes la metodología. ¿Por qué han seleccionado esta metodología de trabajo que usted me decía y para implementar y que todos pasan por esa misma dinámica dentro de los salones de clase?

Director C: El colegio comenzó en el guía 79-80 y dentro del proyecto educativo desde ese momento, ya estaba la metodología que iba a ser utilizada, ehh entre más activo, entre más participativo, entre más sentidos estén involucrados dentro del aprendizaje pues más fácil es el aprendizaje y más permanente es la forma de aprender, entonces ehh estaba en el proyecto educativo desde que el colegio nació.

ZM: Perfecto. ¿Y cuáles tienen como momentos especiales que todos los maestros tienen o la obligatoriedad de planificar o es libre la forma, las actividades de aprendizaje que ellos plantean?

Director C: Bueno... (Risas)

ZM: ¿Mitad y mitad?

Coordinadora: Vamos a ver, para entender un poco la pregunta, la obligatoriedad de planificar...

Director C: La obligatoriedad de planificar existe y un día que hay que entregar la planificación de la siguiente semana y y hay un procedimiento para la revisión, etc...de hecho si usted se da cuenta, dentro de las planificaciones esto lleva firmas, las firmas de recibido la semana anteriores de que esto suceda, o sea, hay una forma de...

Coordinadora: De auditar...

Director C: De auditar y que hasta cierto punto el colegio tenga el control de que en las aulas se lleve a cabo pues el currículo verdad.

ZM: Claro, claro.

Director C: Ahora, en cuanto a las actividades, el maestro tiene la libertad de escoger las actividades que vayan de acuerdo a la metodología del colegio...

ZM: Ajá.

Coordinadora: Una vez responda a esto que ya está hecho, estas planificaciones bimestrales que obviamente son anuales, se dejan eh realizadas en octubre del guía anterior, estas son revisadas muy minuciosas para que correspondan en este caso al contenido procedimental con los indicadores de logro y las competencias, entonces están alineados, de tal forma, por ejemplo, que para esta competencia está todo este contenido y aquí termina. Esto es lo que deberíamos de ver en una planificación semanal, esto es lo que un coordinador semanalmente va verificando, donde está la efectividad que obviamente dependiendo del grupo, dependiendo de las condiciones, dependiendo de la necesidad que existe en el momento, puedo variar o puedo mejorar estas, pero no me puede desviar de las competencias, no me puedo desviar del indicador, o sea, existe la planificación eh semanal contiene la competencia que estoy dirigida y el indicador que estoy cumpliendo con el día, para no perder de vista eso...

ZM: Para no perder el norte...

Coordinadora: Ajá, un poco para eso iba orientada la pregunta...

ZM: Si.

Coordinadora: No no es que digamos vamos a tomar decisiones de momento por lo que está ocurriendo en el momento, sino, si puedo tomar decisiones de hacer cambios en el momento de la ejecución...

Director: Mientras no cambie la dirección.

ZM: Perfecto, y con respecto a esto, para poder revisar todo este proceso pedagógico, ¿cuál es la eh la estructura académica del colegio? ¿Cómo están estructurados ustedes? Como me dicen que auditan, están revisando... ¿Cómo está estructurado el colegio?

Director C: Bueno, en el Departamento Pedagógico, el departamento nació en el...

Coordinadora: 2009.

Director C: En el 2009 nosotros empezamos un nuevo departamento en el colegio, antes, bueno, antes no existía que es el Departamento Pedagógico y el Departamento Pedagógico viene, bueno hace muchas cosas, desde la contratación, la capacitación, la inducción, ehh el acompañamiento del maestro, el modelaje, etc., etc., etc. pero también verifica el cumplimiento, evalúa el trabajo docente, entonces el departamento que M.A. dirige, tiene otras psicólogas trabajando con ella y entran a observar, a observar períodos completos de clase sin tener una participación activa dentro de la clase, simplemente observando y observan con unos formatos, unos formatos preestablecidos, es un departamento que nosotros no tenemos información de que exista en otro colegio por lo tanto nos tomó investigación previa, en este caso fue incluso acompañada por el Ministerio de Educación en México y poco a poco hemos ido tomando estos modelos de evaluación. Tenemos diferentes modelos de evaluación, es decir, si usted está observando a una maestra homeroom que no da clases pero está apoyando al aprendizaje de los alumnos, tiene un formato; si usted está observando una maestra de preprimaria, existe otro formato; si usted está observando ehh un maestro de áreas prácticas, hay otro formato; si usted está observando a un maestro de ...hay otro formato, entonces nosotros tenemos diferentes formatos y estos son los cuadritos que tenemos acá arriba, es una maestra de qué grado y están las categorías que entran a observar y estas se evalúan y luego sobre esta evaluación es que el maestro tiene una retroalimentación para los formatos de retroalimentación...

Coordinadora: Bueno, primero en las clases hay...

Director C: Hay diferentes formatos, después de que la coordinadora y su equipo sale de su clase y la observaron a usted, le dejan una boleta de una retroalimentación instantánea, entonces por ejemplo, este es el planificador de este profesor, que por cierto está estudiando la maestría en Educación y Aprendizaje...

ZM: Que bien...

Director C: Y esta es la retroalimentación que recibió este día, ellos....

Coordinadora: Normalmente la guardan...

Director C: Normalmente la guardan, la esconden (risas) si usted se da cuenta aquí toda la parte amarilla es la frecuencia en la que a R. se le entra a observar la clase, es decir, no es una vez al año, sino que constantemente y él recibe retroalimentación sobre el desempeño en ese día...

ZM: Para esto está entonces, perdón la interrupción, el Departamento Pedagógico.

Coordinadora: Como un control de calidad.

ZM: Es una de las, de los departamentos fundamentales en los que se ha apoyado el colegio en los últimos 6 años...

Director C: Es yo diría que es el departamento que vela por la calidad educativa.

ZM: Perfecto.

Director C: Entonces si usted se da cuenta, en la pregunta número 13, nosotros vemos si el maestro durante esa clase, dice, “promuevo la ejercitación de los cinco niveles PISA” es nuestro punto de comparación verdad. Guatemala está pensando en empezar a evaluar PISA en un par de años pero nosotros venimos con ese nivel desde el 2009 y tratando de subir esos peldaños en cuanto a la calidad; además de esta retroalimentación, y además de tener el control sobre esto que al final esto también repercute en cuanto al acompañamiento que un maestro tiene, la recontractación de un maestro y el despido de un maestro si fuera el caso, yo recibo retroalimentación diaria de lo que está sucediendo en las aulas del colegio; al final de cada día, M.A.me manda un correo, me dicen todo lo que observaron, qué observaron dentro de una clase, cuáles son las recomendaciones que ellos tienen y yo recibo este correo diariamente, todas estas recomendaciones yo se las trasladado a los coordinadores, al jefe inmediato de ese maestro, si es de inglés, al coordinador de inglés, si es de matemáticas al coordinador de matemáticas, etc. y ese coordinador y el Departamento Pedagógico se dan a la tarea para que estas recomendaciones...

ZM: Se hagan efectivas...

Coordinadora: Se hagan efectivas o dejen de existir.

ZM: Claro...

Director C: Entonces, si es algo que es importante, serio e inmediato, va a ir subrayado de algún color y entonces puede ser que el Departamento Pedagógico tome a este maestro y lo entre a observar a otra clase para que mire sobre el manejo de grupo por ejemplo, eh ya habrán estrategias establecidas para resolver las situaciones...

ZM: Perfecto, o sea que tenemos Dirección, Departamento Pedagógico, luego vienen las coordinaciones...

Coordinadora: Le vamos a mostrar el organigrama...

ZM: Que era la estructura académica por donde yo le hacía la preguntita, para saber por dónde están estructurados y que todo esto se haga efectivo y poderlo evaluar y observar verdad.

Director C: El organigrama eh era muy diferente hace unos años y luego a como estos departamentos han entrado eh se volvió un organigrama tipo matricial. ¿Por qué matricial? Porque si yo soy maestro de inglés de secundaria, tengo dos jefes, la coordinadora de multiunidad o la coordinadora de nivel que es la mira toda la parte disciplinaria de los alumnos, eh el día a día, la parte administrativa; y está la coordinadora de inglés, que mira el contenido de inglés...

ZM: Propiamente del área...

Director C: Desde nido hasta 5to curso, quiere decir, que hay fondo y forma, si yo tengo alguna dificultad administrativa, voy con la coordinadora administrativa porque soy maestro de secundaria, si tengo una dificultad de cómo evaluar algo, el texto, alguna actividad o una hoja de trabajo, cualquier cosa, voy con la coordinadora de inglés, entonces por eso es que es matricial; tenemos coordinadores de preprimaria, primaria y secundaria; y tenemos coordinadores en este momento de matemáticas, inglés, deporte, idioma y computación, entonces esas son las áreas, los maestros que están en la intersección de la línea, son los que tienen las dos coordinaciones arribas de ellos; arriba de esto que está aquí, está la dirección académica y la dirección académica tiene la orientación estudiantil, es la persona que le da el acompañamiento

a los estudiantes para poder aplicar a programas de intercambios en primaria, en GPA a partir de segundo curso, pruebas estandarizadas ehhs series universitarias, aplicaciones de universidad, todo, todo lo que es el proceso para que un alumno se coloque en una universidad extranjera, la dirección técnica que es la que informa constantemente acerca de cualquier cambio en el Ministerio de Educación, cualquier solicitud del Ministerio de Educación, nuevas leyes, nuevas reformas, etc. está la biblioteca como un recurso, el Departamento de Orientación, el grupo de 6 psicólogas que está a cargo de toda la parte emocional de los alumnos y contacto con profesionales externos y el Departamento Pedagógico que es el departamento que dirige M.A. que vela por toda la parte de la calidad educativa del alumno, entonces todo esto es la información que se refiere a la dirección en base a todo lo que se trabajó.

ZM: Excelente, eh. ¿Qué importancia, o ya me había usted la metodología, por qué creen ustedes que es importante aplicar una metodología eh con con respaldo constructivista y y me decía activa verdad?

Coordinadora: Si me pregunta a mí, lo que ocurre es que el método va a garantizar aprendizaje, 1, 2, va a garantizar la significatividad específica, es decir, no para homogenizar el sentido del aprendizaje, si tenemos un método o una forma de enseñar en la preprimaria, otra en la primaria y otra en la secundaria, entonces tiene tres colegios en uno; la otra, la homogenización o el método lo que va a garantizar es el aprendizaje significativo de ellos y poder también no solo controlar sino velar porque ese aprendizaje sea realmente adecuado en ellos, la idea es que al proceso de aprendizaje sea sino fácil, cómo para los alumnos, la estructura, el hábito, la organización de una clase, los momentos de una clase garantizar esa falta de ansiedad, eliminar la ansiedad en el momento de aprender...

ZM: Cuando me habla momento de ansiedad en la clase, ¿a qué momentos se refiere?

Coordinadora: Ellos van a manejar varios momentos del método activo, que corresponden al método activo, o sea, el colegio también apoya mucho, se apoya mucho en el desarrollo de tareas ejecutivas, porque eso va ayudar a garantizar el uso de herramientas personales dentro del aprendizaje, entonces, hay rutinas específicas

dentro del colegio que se mantienen desde nido hasta 5to bachillerato, rutinas específicas como, hay algo que nosotros llamamos como check in, que es 3 minutos antes de empezar la clase de cómo organizar el salón, de tener todos los materiales listos, ya estar listos, haber terminado la clase anterior entonces me concentro en lo que voy hacer hoy, ahorita, indicamos la tarea al inicio de la clase, no al final, hay un pizarrón de tareas con cada salón en donde está permanentemente la tarea, pero la tarea está planificada por lo tanto no es como terminemos el ejercicio de hoy, es planificado por lo tanto se da al inicio ehhe esto es parte de la rutina digamos. Entonces existe un momento de motivación o una actividad introductoria que puede ser por defecto constructiva o puede ser activación de presaberes, recapitulaciones, preguntas específicas, como un warm up digamos, luego ya viene todo el desarrollo que va desde la práctica hasta la aplicación, es decir ya logré presaberes, presento lo nuevo que vamos a tener, aplico y ejercito sobre esto, para luego entonces entrar a la estrategia de evaluación que va a ser continua entonces voy a averiguar la acción inicial del desarrollo o final, básicamente serían los momentos, y el cierre de la clase, entonces hacia eso estamos enfocados, todo grado si ve una planificación semanal, esto es secundaria, esto es un plan de indicador de nido que es 3 años si ve, obviamente las estrategias son diferentes porque responden al sentido de estrategias por competencias pero están graduadas igual.

ZM: Perfecto, y desde cuándo han incorporado ustedes el trabajo por competencias.

Coordinadora: Mmmm....desde el 2009, 2008, por ahí.

ZM: ¿Hay algunas competencias a las que le den prioridad? Porque como ustedes bien me decían que curricularmente el colegio quiere hacer énfasis en ciertos aspectos. ¿Hay algunas competencias les den curricular, de dónde las han seleccionado aparte de las que ya propone el Ministerio Educativo?

Coordinadora: Más que tomar de ahí, la luz ahorita es la de Achaerandio.

ZM: ¿Del libro *Competencias fundamentales para la vida*?

Coordinadora: Pero solo las instrumentales, estamos trabajando con 10 no con las 17.

ZM: Perfecto. ¿Qué se evalúa dentro de los salones de clase? ¿Qué me pueden contar acerca de la evaluación?

Director: ¿De lo que hace el Departamento Pedagógico?

ZM: Si, sí.

Director: Bueno, si quiere le enseño el formato...

ZM: De lo que le hacen a los maestros pero sobre todo de lo que se les hace a los estudiantes verdad, ahorita que me cuenten qué tipo de evaluación implementan, si tienen fechas organizadas para evaluación, de los cursos...

Director C: Ahhhh ya.

ZM: Si son procesuales o procesales...

Coordinadora: Depende, vamos a ver, en una clase, la evaluación va a ser continua, ¿Qué es lo que vamos a evaluar? Obviamente él, lejos de la fijación del contenido, la comprensión del contenido, por el enfoque constructivo, hay que estar evaluando el nivel de comprensión que exista sobre lo que estamos hablando, cómo van construyendo tenemos que ir fijando y realimentando ideas importantes que ellos están teniendo, para ello usamos fichas, entonces en las primeras evaluaciones dentro del salón de clases, van a ir desde el nivel lo menos literal que se pueda dentro de la clase a más inferencial y crítico, una clase sobre eso va a ir todo el criterio de evaluación; la otra parte aparte de la clase son, pruebas cortas y hay pruebas formales de período, las de período están calendarizadas y son evaluaciones semestrales digamos...

Director C: Este es el calendario académico del colegio, se da una guía a todos y aquí ya tenemos establecidas cuándo van a ser las evaluaciones.

ZM: Ya, tienen una semana establecida de evaluación cada bimestre.

Director C: Si, pero esas siete semanas van acompañadas de mucha evaluación también.

ZM: ¿Utilizan autoevaluaciones?

Coordinadora, Director C: Si.

ZM: ¿Coevaluaciones?

Coordinadora: También...ehh vamos a ver, si fuera un quiz, un quiz van impresos en fichas que tienen una previa revisión, las revisiones responden a escalas específicas que evalúan de cada serie o cada actividad que se está evaluando, que nivel de PISA tiene, que tipo de...

Director C: Tal vez....ese quiz, por ejemplo una maestra, para una maestra puede estar muy bueno, pero tendríamos que ver si este nivel cumple con el nivel de calidad que el maestro quiere para que luego se pueda usted enfrentar bien a una prueba del ministerio, de PA, de lo que sea, entonces pasa por este círculo, cómo está la serie 1, cómo está la serie 2, cómo está la serie 3, cómo está la serie 4 del examen, entonces por ejemplo aquí dice es literal, la serie 2 es inferencial, la serie 3 es literal, la serie 4 es literal, la serie 5 es literal, por lo tanto hay que mejorar la prueba porque va muy a lo literal. No es que lo literal esté malo, pero estamos asumiendo de que hay que llevarlos a lo crítico, reflectivo, un nivel superior ¿verdad? Entonces tiene retroalimentación y hay que mejorarlo, obviamente con una explicación del cómo y todo lo demás, hasta llegar a algo que puede ser así, que ya sería pues de más aplicación...

Coordinadora: En nido por ejemplo, trabaja evaluaciones más procesuales verdad, con listas de cotejo pues por desarrollo, es más por desarrollo en los grados más pequeños, a pesar de eso, por ejemplo, esta es una prueba de destreza, entonces tiene otro tipo de estrategias para evaluar digamos, esto es en papel y lápiz digamos, pero existen también pruebas con ehh con listas de cotejo que son por ellos mismos o autoevaluaciones, especialmente en matemáticas trabajan con autoevaluaciones y el área de lenguaje verdad, para llevar más a nivel de metacognición, etc.

ZM: Perfecto, excelente, gracias.

Coordinadora: Las áreas prácticas como formación personal también, ¿verdad?

Director C: Así es.

ZM: Perfecto, y esto le iba a decir, ¿qué otros tipos de evaluaciones, como ustedes ven la metodología activa, hay proyectos?

Coordinadora: Si, hay proyectos, incluso el Science Fair, la feria de ciencias es más un proyecto que dura todo el guía, es decir la construcción por un método científico en un experimento es a lo largo de todo el año, se va construyendo por partes, desde la observación, planteamiento de hipótesis y demás, hay otro tipo de proyectos de obras de teatro muy bien montadas, que no son como un roll play dentro del salón, sino algo más importante ehh hay evaluaciones alternativas que sí se utilizan con frecuencia pero esas evaluaciones alternativas las utilizamos como pruebas cortas, no como pruebas formales, las pruebas formales sí tienen una estructura y un filtro más específico ehh como la que le estamos mostrando, porque la prueba si tiene que llevar el contenido que se está evaluando, la competencias que está dirigida, cada serie debe de llevar cierto nivel de PISA, tienen que llevar un nivel de aplicación, un nivel de redacción, aún en matemáticas.

Director C: Y el valor...

Coordinadora: Si, y el valor que tiene cada una.

ZM: Ustedes me comentaban que hacían una revisión del currículo, más o menos cada cuánto hacen esto.

Director C: No pero de con una curricularista que nos evalúe...

ZM: No no, a nivel interno ustedes van programando qué les es funcional y que no.

Director C: Cada año.

ZM: Cada año.

Coordinadora: Cada año se toma la programática se toma, se toma los planificadores, por eso los planificadores son biblias, porque ellos, si usted observa un planificador, cualquier cambio que haya sido necesario dentro de la clase por algún motivo, por ejemplo, el maestro planificó algo pero no se pudo porque x o y cosa pasó y lo cambió, lo van anotando ahí, como esto viene de la planificación bimestral, entonces en

octubre, nos sentamos a evaluar qué funcionó, qué no funcionó, qué actividad funcionó mejor y entonces se va alimentando. La planificación no se cambia cada año, se va alimentando, por eso ahorita solo le ofrecimos una muestra porque una planificación anual de nosotros tiene entre 63 y 65 páginas de planificación, porque es un banco de actividades y datos que nos sirve por largo del tiempo, que ha funcionado.

ZM: Es una evidencia de qué ha sucedido en las aulas y qué es funcional y qué no.

Coordinadora: Ajá, por eso un maestro nuevo que venga no puede tocar eso, porque tiene que ejecutar y después de un año de ejecución y de prueba entonces puede dar su veredicto de que entonces que voy hacer.

ZM: Perfecto, esta incorporación de revisión lo hacen a nivel del Departamento Pedagógico con los coordinadores y maestros, es decir, todos participan.

Coordinadora: Si, tenemos reuniones en octubre, tenemos reuniones en las últimas dos semanas, reuniones individuales con los maestros, el maestro lleva su planificador, lleva su guía programática, nosotros tenemos la otra y evaluamos otra vez, entonces mire, necesito cambiar el contenido para el otro y porque, mire voy a cambiar esto, para que, y luego se le informa al director C que cosas se van a cambiar, por qué si y por qué no, y entonces ya autoriza si puede haber cambio, no no se puede mover, si no se puede mover.

ZM En cuanto a la variable maestros, que es fundamental. ¿De qué manera se capacita a los maestros dentro de la institución?

Director C: Bueno, si quiere comencemos con cómo contratamos...

ZM Ajá

Director C: Porque para, si usted se da cuenta todo está como muy documentado, entonces para poder entrar al colegio nosotros tenemos 32 perfiles...

Coordinadora: Si, 31 plazas.

Director C: 31 plazas, 31 perfiles distintos, y esos perfiles incluyen algunas convicciones o características principales que el maestro debe de tener, el perfil de una maestro en nido, no es el perfil de una maestra de 5to curso, o el perfil de una maestra de apoyo o de educación física o el que sea, entonces nosotros aquí tenemos nosotros.

Coordinadora: Matriz le llamamos nosotros.

Director C Esta tabla, donde están las 31 plazas que puede haber en el colegio desde homeroom en nido, titular de inglés, para esto, el que va a dar el curso de álgebra, ehh entrenadores etc. y los requisitos que tienen, estos requisitos hablan de su preparación académica, su experiencia ehh etc., pero también la parte de personalidad, hay algunas pruebas que nosotros les pasamos a los maestros para el nivel de energía que se requiere en los grados de primaria, entonces todo este perfil ehh es el que nos ayuda a nosotros a tomar la decisión quien es un candidato para, después de ser seleccionado, entra al colegio y recibe todo un instructivo docente que es un cartapacio como este y este instructivo docente tiene toda la información que nosotros consideramos básica para que el maestro se empape de lo que es la institución de forma escrita, aquí hay no solo la misión, la visión, que luego la va a ver en la inducción, habla de todo ehh procesos, parte administrativa, ehh incluso al final están los cursos de capacitación que han recibido los maestros del colegio, obviamente esta persona no porque es nueva, pero que es bueno que conozca de qué se tratan estos cursos, después pasa al Departamento Pedagógico y cuénteles M.A. todo el curso de inducción...

Coordinadora: La inducción básicamente va a consistir en tres partes, la primera que es toda la parte más administrativa que es esta parte del instructivo, este instructivo es importante porque las escalas de evaluación docente, los 25 aspectos de escala, habían 4 tipos de escalas verdad con las cuales se observa, el 60% de las 4 escalas es igual, porque es lo que garantiza la homogeneidad en todo el colegio, luego el 40% depende del rol que está jugando pero de todo ese 100% de escala es lo que el colegio espera del maestro, todo y cada uno de los 25 aspectos está respaldado en las capacitaciones que se han recibido, entonces ellos necesitan tener todo eso para entender la escala, si no no tiene sentido.

ZM: O sea que un 60% ya lo traen al momento de la contratación y el otro porcentaje lo van adquiriendo a través de las capacitaciones.

Coordinadora No, al revés, el 60% es lo que van a recibir aquí que es lo que el colegio necesita, el otro 40% depende del rol que está jugando, es decir, de la experiencia que traiga con el perfil, es al revés, entonces por eso el instructivo es importante y el proceso de inducción es importante, porque si no no entiende por ejemplo la rutina, para que la rutina, la rutina se apoya en funciones ejecutivas y por lo tanto funciones ejecutivas están ahí ya, que sé yo, cualquier tipo de situación, PISA por ejemplo, la mayor parte de maestros en Guatemala no conoce de PISA, entonces venir aquí y dentro de uno de los rubros me están evaluando si estoy ejercitando valores de PISA y yo no tengo ni idea de lo que estamos hablando. Entonces para eso es toda la inducción, entonces toda la primera parte es toda esta parte como más literal, año de estudios, lecturas obligatorias, reglamentos, procesos y demás que explican que va a pasar día a día, la segunda parte es observaciones año que del departamento lleva a cada persona que está ingresando al colegio a observar a otros maestro que está cumpliendo el rol por el cual él está siendo contratado, a dónde lo envío, bueno, enviamos a los maestros antiguos digamos, de muy buen record digamos, les enviamos una invitación como esta en donde le decimos mire, vamos a llevar a un maestro a observar su clase, estas son las citas que si son notificadas, al resto de las observaciones no son notificadas. Nosotros ahorita podríamos tomar una escala e ir a una clase de cualquier grado y todo el mundo debe estar haciendo lo que deben de estar haciendo, esto es materia cultural, al momento no tenemos ningún eh hh atropello en eso en cuanto a maestros que se pongan sosos en cuanto a colaborar o que se yo...

Director C: Cuando el departamento comenzó, no estaban acostumbrados verdad, a que en todos los salones de clases pues hay un escritorio al final que está reservado para el Departamento Pedagógico y pues ellas entran con una computadora, se sientan atrás y simplemente están observando toda la dinámica dentro del aula, ya en este momento, 6 años después, maestros, alumnos, todos están acostumbrados a que lleguen.

Coordinadora: Si sabemos de otras instituciones de que si notifican verdad, vamos a llegar a su clase a observar, aquí no, porque la idea es que sea un muestreo real de lo que pasa verdad, como es fortuito puedo haber sido una muy mala clase pero lamentablemente eso es lo que observamos.

ZM: Esta es la formación de los maestros entorno a...

Coordinadora: No, esto es solamente inducción...

ZM Esto es a lo que me refiero, y en cuanto a formación docente sobre asuntos pedagógicos y todo esto.

Coordinadora: Esa otra parte entonces, el instructivo, la observación y la otra parte va a ser la capacitación, entonces la capacitaciones va a estar dirigida u orientada a las necesidades que se han observado a través de estos informes de observación, entonces van a ser bastante puntuales según la necesidad, según el equipo, según el nivel, etc., etc., el calendario académico contempla un miércoles al mes la salida de los alumnos a las 11:30; por lo tanto, los maestros van a tener capacitación de 1 a 4 de la tarde con un total de 7 sesiones que van a ser 21 horas de capacitación anuales dentro del calendario académico hasta octubre. A partir de la segunda semana de octubre a la tercera de noviembre, hay 40 horas más promedio de capacitación, como se hace, por ejemplo, estas son las que se han llevado a cabo ahorita, solamente a la fecha de hoy esas son.

ZM: Perfecto.

Coordinadora: Esta es solamente una muestra del calendario del año pasado, esto es de octubre, noviembre del año pasado, si cuenta en total fueron 48 horas más o menos en total el año pasado, esto es lo que se lleva ahorita.

Director C: Algo importante también es que en el colegio la escala salarial premia el título y la escolaridad que el maestro tiene, entonces existe una motivación constante por estudiar, si usted me trae un título de profesorado, el sueldo automáticamente aumenta y eso es retroactivo, si usted me trae un título de licenciatura, un título de maestría. Además de toda la capacitación que se da aquí, nosotros becamos a

maestros en el programa de Educación y Aprendizaje de la Universidad Rafael Landívar y en este momento le diría yo que más de 20 personas han pasado por ese programa con la licenciatura y en total total total, tenemos un 71%-72% de nuestros docentes, o sea, todos cumplen los requisitos del Ministerio de Educación, es decir no hay un ingeniero dando clases verdad, todos han estudiado pedagogía de una u otra forma o por magisterio o por profesorado, pero el setenta y pico por ciento, los docentes son licenciados...

ZM: Perfecto, excelente.

Coordinadora: La otra parte de formación, es un programa de boletines pedagógicos que están allá, que son sobre principios de aprendizaje que se van trabajando y lo di yo en esta primera capacitación que son instrumentos que se elaboran con base a investigación, en este momento vamos por el 5to, van a ser 8, eso lo produce el Departamento Pedagógico para retroalimentar aspectos metodológicos o pedagógico específico, entonces con eso también garantizamos una extensión de la capacitación pero más real, más contextualizada a lo que vamos verdad, se habla de aprendizaje significativo, etc., etc, ,etc

ZM: Cuales son los pro y los contras que ven ustedes de esta formación, si existen pro y si existen contra, si me lo pudieran compartir un poquito.

Director C: Bueno, ehh yo siento que ha sido evidente el cambio, ha sido evidente el cambio ehhh con toda la capacitación, con la observación, con el esfuerzo, es y ha sido notorio, es evidente el cambio de quienes han pasado por la licenciatura en Educación y Aprendizaje, es impresionante lo que hemos aprendido y lo que los maestros han ido aprendiendo y cómo lo han ido aplicando en sus aulas siempre dentro de la metodología, dentro la misión y visión del colegio, yo diría que eso ha sido pro, pros han sido muchísimos. Contras, creo que ha sido el valor que el maestro tiene en el mercado, porque es un colegio muy estructurado, es un colegio ehh con tantas horas de capacitación, con tanto estudio por parte del docente, que yo le puedo decir que tuve un maestro de matemáticas en 5º curso que estuvo aquí trabajando 1 año, que recibió toda esa inducción, recibió toda esa capacitación y ahorita es el coordinador de

matemáticas ehh de otro colegio, es decir, un maestro del colegio y estoy seguro que del Liceo Javier y estoy seguro que de los otros colegios, pero en este caso estamos hablando del colegio C, es muy cotizado.

ZM: Es la parte de esta buena formación.

Coordinadora: Tiene la garantía de, porque ya pasó por un proceso de coach y demás, bueno...pero el otro problema, es encontrar personal, eso es una limitante, no es que estemos buscando a alguien que tenga ya esto, pero si tiene que tener ciertas fortalezas y ciertos retos y eso es bien difícil encontrar en el mercado, nosotros tenemos bases de datos desde el 2010 y es bien difícil de encontrar.

ZM: Me había adelantado un poquito con la cuestión salarial, con los maestros cómo se decide la cuestión salarial de acuerdo a su formación o hay una escala ya establecida.

Director C: Mire, estos 31 perfiles tienen sus escalas salariales, sus reglas, y estas reglas incluyen todo, solamente para que vea que aquí están las reglas, pero si usted por ejemplo está aplicando al colegio y está aplicando a cierto puesto docente ehh la preparación universitaria que usted tenga, los títulos que usted tenga tienen un valor monetario, los años de experiencia otro valor monetario, entonces así como existen los perfiles, existen las reglas salariales para cada uno de estos puestos para motivar, garantizar tener el candidato ideal.

Coordinadora: Y además de eso garantiza también clima laboral, porque entonces cada uno gana dependiendo de cuánto se ha esforzado.

ZM: Se dignifica el esfuerzo de los maestros a través de todo esto que usted me está diciendo.

Director C: Se reconoce de muchas formas pero en este caso que estamos hablando, económicamente si se reconoce.

ZM: Perfecto, ehh y como es la rotación de los maestros en el colegio, permanecen mucho tiempo, se van, cómo lo ven ustedes.

Director C: Si y no, no sabría contestar en el sentido de, porque se va un maestro del colegio, la mayoría de personas que se fue el año pasado se fue por asuntos personales, se me viene en mente una maestra que tuvo un bebé prematuro, una que se casó y quería familia, bueno dos que se casaron, otra que se pasó a vivir a El Salvador, otra que quería dedicarse a la psicología clínica y ya no seguir en un ambiente escolar, mucho de eso. La mayoría son mujeres entonces por cuestiones de hijos, de matrimonios o por problemas con hijos adolescentes lo que más nos ha pasado, pero existe también por este tipo de retroalimentación, un maestro tiene mucho acompañamiento para mejorar porque invertimos tanto en la capacitación que no es que los descuidemos de primas a primeras, porque nos ha costado mucho irlos formando a este nivel, pero definitivamente si después de mucho acompañamiento y mucho acompañamiento eh no queremos arriesgar a nuestros grupos de alumnos a no tener un nivel que nosotros soñamos para ellos. Entonces ahí viene otro tipo de rotación, los contratos que no son renovados le decimos nosotros, entonces más o menos a final de año el maestro recibe una carta en donde dice que su contrato si será renovado con condicionamientos, si será renovado sin condicionamientos o no era renovado, en ese momento ha tenido tanto acompañamiento que no debería ser sorpresa.

ZM: Perfecto, y qué características me podría decir que tienen los maestros más cercanos a los estudiantes, que son más efectivos con ellos.

Director C: Yo pienso que es un maestro accesible hacia el alumno, un maestro que corrige con amor, un maestro que logra un clima de motivación dentro el aula, pero al mismo tiempo un maestro exigente, es decir, no es el maestro amigo el que es mejor evaluado, es un maestro inteligente, responsable pero con un trato humano hacia el alumno, esa fórmula en lo personal he visto que funciona mejor.

ZM: Excelente.

Director C: Ahora el alumno en el colegio evalúa, hay una evaluación del alumno hacia el docente que también está calendarizada, ellos yo sé que no lo quisiéramos hacer tan largo pero si usted quiere lo hacemos, pero hay dos evaluaciones en el año, una en el

primer semestre, otra en el segundo semestre. El alumno de forma anónima en el laboratorio de computación evalúa a sus docentes en una escala también en cuanto es la percepción del docente y el docente recibe en cuanto a la percepción que el alumno tiene de él.

Coordinadora: Estas preguntas no van enfocadas obviamente a nada pedagógico, van más que todo en relación al tipo de comunicación que tienen con él, hay preguntas como si organiza bien el tiempo, si le explica cuando no entiende el tema, si lo tratan con respeto y cortesía, si lo motivan para esforzarse en sus cosas, si revisa sus tareas en tiempo, etc. etc. etc., esa retroalimentación se da también a los maestros, para que ellos no solo tengan la retroalimentación del colegio, sino además de sus propios alumnos para mejorar, se hay en dos momentos del año, en mayo y en agosto, en mayo para que los que acaban de ingresar tengan tiempo y tengan un bimestre ya evaluados con alumnos pero para que puedan mejorar de mayo a agosto aquellos aspectos que necesitan mejorar o que es lo que ven ellos, porque el maestro puede tener una sensación de que da todo lo mejor de sí, pero sus alumnos no sienten lo mismo, entonces se hace en agosto para que entonces en el año pueda mejorar como una relación cordial.

ZM: Y las características o rasgos de los maestros menos aceptados por los estudiantes.

Director C: En el colegio yo pienso que ha sido un colegio ha impulsado tanto la rutina, la lectura dentro del salón, que a mí me parece asombroso cuando tengo un alumno que viene conmigo y me dice, no estamos aprendiendo con ella, no nos exige...

ZM: Lo tienen claro.

Director C: Y ese es un ejemplo de este año, donde el grupo decía, no estamos aprendiendo, o sea yo no no, admiro y es parte del perfil verdad, la responsabilidad, el juicio, la capacidad de hacer un juicio de decir, no estoy aprendiendo, y ehh observamos, acompañamos y al final hicimos unos cambios, pero ese maestro que tiene poca estructura dentro de su clase, que se nota que no va lo suficientemente preparado para poder responder una duda...

Coordinadora: Que no plantea retos y que no los hace pensar, esos son las cosas que hasta los muy pequeños lo detecta.

Director C: Lo detectan y lo rechazan.

ZM: Me decía usted que entonces la capacitación de los maestros sí es evidente y se nota en las aulas.

Director C: Totalmente.

ZM: Es decir, la variable de formación docente, si es significativa para el trabajo dentro de las aulas.

Director C: Totalmente.

Coordinadora Ahora con personal de nuevo ingreso, si hay que re-enseñar algunas cosas, hay cosas que vienen mal, es decir, no podemos confiar directamente en cómo vienen preparados, por eso es el proceso de inducción, porque hay conceptos que están inadecuados, incluso desde el mismo concepto constructivo lo entendemos de otra forma, hasta efectos de planificación, confundir un indicador con una competencia, ehh o estrategia con otro tipo de cosas.

ZM: Ahora, dentro de la gestión directiva propiamente, ehh cuáles son las principales actividades en las cuales enfoca usted su actividad directiva.

Coordinadora: Ay dios, él hace de todo (risas).

Director C: Ehhh....todo, es decir...

ZM: Un día de trabajo suponga, como qué le implica.

Director C: Mire, así como yo recibo información del departamento, el Departamento Pedagógico ha sido autoría propia, M.A. recibió una invitación por parte mía, tengo una idea, quiero hacer esto.

ZM: Fue una gestión suya...

Director C: Entonces realmente ehh tengo mucha comunicación con M.A., obviamente le delego a ella la responsabilidad, pero existe mucha comunicación en cuanto qué está pasando, como está pasando, por eso le decía que recibo un correo todos los días con información de qué está pasando con los 130 maestros del colegio, y aunque yo no esté presente dentro de las aulas, estoy enterado de todo lo que ocurre dentro de las aulas, pero como está el departamento de M.A. está el Departamento de Orientación, las 6 psicólogas están constantemente, hay una persona encargada, está en constante comunicación conmigo, para sobre dificultades o problemas de los alumnos, alguna dificultad familiar, algún problema de agresión, o algún problema de duelo en familia o alguna situación de alimentación, es decir, también que hacemos en este caso y estoy viendo con ellos qué sugiero yo hacer, cualquier reunión con profesionales externos, lo mismo, ehh dificultades disciplinarias, todos los reportes de disciplina van con mi conocimiento, parte de que lleva mi firma es porque también me interesa la calidad, la parte formativa también es importante saber que está pasando, hay un departamento adicional en el colegio que es: Construye la paz, que trata de prevenir todo lo que es la intimidación escolar que está a cargo de otra psicóloga y esta me manda bastantes correos diarios en cuanto a sus intervenciones con los alumnos porque no es tanto el problema sino las intervenciones después de un problema, entonces constantemente estoy trayendo y aparte de eso todas las comunicaciones con los papás todos los días, que si por la tarea, que si el examen, que si no vino, que se enfermó, que va a venir tarde, que si lo dejo entrar que si no lo dejo entrar, que va a ir a una competencia ecuestre, que todo...aunque no me encargo del área administrativa, hay algunos asuntos que se interceptan con el área académica entonces pues también estar pendiente de esto, que cosas, pues que tengan bien la pista de atletismo, que esté bien la cancha deportiva, que esté marcado para la competencia deportiva que va haber, también hay un coordinador de deportes y todos los días me manda un correo en cuanto para ver todos los resultados de cómo estuvieron los partidos en los cuales competimos en el día anterior, pienso en todo.

ZM: Está informado y retroalimentado de todos los departamentos y lo que pasa en ellos.

Coordinadora: Si porque todos los programas académicos sale de él, por ejemplo el proyecto de álgebra, el proyecto de ensayo, todo eso surge de la dirección académica.

ZM: De su gestión propiamente, a esto vamos enfocados ahorita. ¿Cuál diría usted que ha sido su mayor logro a cargo de la dirección del colegio?

Director C: Logro, el nivel, es decir, si lo queremos ver desde el punto de vista académico, el nivel académico que el colegio tiene en este momento, creo que la retroalimentación que el graduado nos da de cómo le va, ayer por ejemplo la coordinadora de matemática me decía, hablé con un alumno que está en la Del Valle, le dijo a CM que es la coordinadora y por cierto fue maestra en el LJ, me decía, ehh la matemática del colegio me tiene decepcionado le decía este alumno, y CM le pregunta por qué, porque ahora me aburro en la Del Valle, entonces ehh hoy me decían por ejemplo, un alumno que está en los Estados Unidos, está ganando \$20 la hora por las tutorías de matemáticas que está dando, y no era nuestro mejor alumno, y cuando yo escucho esto no deja de darme satisfacción porque es parte del logro que estamos logrando, pero también existe el logro de la parte formativa, de la parte de los valores que también tendré otros ejemplos que dar, pero los resultados, el cómo veo yo que después de este proceso que es doloroso y complicado, pero lo que logramos al final.

ZM: Perfecto, y en cuanto al clima laboral, ehh qué tipo de jornadas, de motivación o de identificación con la institución provocan o no hay jornadas de este tipo.

Director C: Primero, yo trato de tener una comunicación cercana con todos, es decir no soy, creo, no ser esa persona inaccesible, mi oficina tiene una puerta que da al pasillo, los maestros entran y salen de mi oficina si desean hablar conmigo por o cualquier situación, es decir, el tratar de mantener un ambiente bonito dentro de una jornada laboral y exigente obviamente, se ha tratado de tener, hay muchas actividades, es decir, tratamos de que en cada asamblea, en cada reunión, tratamos de hablar de las cosas que los alumnos están sintiendo, de felicitarlos los que están en primeros lugares, para que todos estemos identificados de alguna forma con el logro, el uniforme, celebrar el cumpleaños del colegio, tener una fiesta para maestros donde la hacemos fuera, tuvimos la semana, antes de semana santa la mañana del trabajado.

También el agradecimiento que el colegio le da a los maestros por el trabajo que al final uno no tendría que hacerlo verdad, porque es parte del trabajo y la costumbre de cualquier colegio, el lunes 27 de abril dentro de una semana, tenemos un almuerzo en donde todos los maestros están invitados como una forma de agradecerles el trabajo que ellos hicieron ahí, es decir, la comodidad que cada uno tiene dentro de sus salones de maestros, el tener refrigeradora, tener estufa, tener lavaplatos, microondas, ehh pero que el ambiente físico y que la parte no física sea motivante para ellos.

ZM: Perfecto, ¿qué actividades se programan para orientar aspectos académicos del colegio? ¿tiene usted acercamiento académico con los maestros para orientarlos, o solo lo hacen a través del Departamento Pedagógico?

Director C: No, la mayoría es a través del Departamento Pedagógico, pero hay sesiones que son conmigo, hay algunas capacitaciones que las doy yo directamente, sobre todo las primeras, la de construyo la paz porque el maestro tiene un papel importante en la prevención de la intimidación, el año pasado tuvimos una...

Coordinadora: Toda la inducción en noviembre, está mucho a cargo de él.

- Director C: Si, y el año pasado junté a todos los maestros para hablar de los resultados académicos del colegio para tratar de motivarlos y orgullecerlos del colegio no, hablamos de los resultados del PA, del Ministerio de Educación, en el momento en que yo me entero de los resultados del Ministerio junto a todos los maestros, a todos, pero en especial a los de matemáticas y de idioma español para ver los resultados, felicitarlos, el seguimiento a los nuevos, tenemos una reunión con todos los nuevos para ver cómo se sienten, cómo van, cómo han visto al colegio, qué sugerencias dan.

ZM: Ya, y como me referiría el compromiso que tienen los maestros trabajadores del Colegio ehh con la institución, los ve comprometidos, no los ve comprometidos y por qué.

Director C: Veamos, yo diría que...

Coordinadora: Mire, la permanencia de ciertos maestros, tenemos maestros que tienen 25 años de estar en el colegio verdad, pero hay maestros que han tenido 1 año porque no se logran adaptar a demasiada exigencia o hubo una maestra que dijo, es el primer colegio que yo veo que usa la programación como debe ser...

Director C: Yo diría que en la mayoría de los casos sí.

ZM: Hay compromiso.

Director C: En la mayoría de los casos sí.

ZM: Perfecto, y ¿cuál considera que es su mayor reto como director del colegio?

Director C: Mi mayor reto, yo diría que es hacerle ver a los papás el papel que tienen que cumplir y el que simplemente tengan confianza en la institución.

ZM: La credibilidad por parte de los padres, ganarse esa credibilidad.

Coordinadora: No, yo no le diría credibilidad, sino como apoyar simplemente, no cuestionar tanto, es decir, todos conocen el colegio, por alguna razón ingresaron a sus hijos acá, pero de alguna manera...

Director C: Es como, déjese llevar, déjese llevar...cumpla su papel de mamá y que el colegio cumpla su papel de colegio, pero...

ZM: Hay mucha interferencia de los papás.

Director C: Muchísima, muchísima, creo que en todos lados, pero acá...

ZM: Con cuestiones demandas y así...

Director C: Porque si a un maestro hay que capacitarlo y re educarlo con temas pedagógicas por ejemplo, imagínese a una mamá que se cree maestra, yo no estoy de acuerdo con, no motivan, con, no estoy de acuerdo con el nivel de matemática, con la tarea, a mí no me enseñaron así, en mi época porque yo si conozco, el maestro no sabe, no entienden por ejemplo el método, es que yo estudié en tal colegio y en tal colegio era de otra manera, por lo tanto ustedes lo están haciendo mal, entonces es

imposible juntar a las 500 familias y darles estas horas de capacitación y darles la licenciatura para que entiendan verdad, es imposible, es entender que la red social debería ser usada para asuntos personales y no para, no somos enemigos, estamos en el mismo barco, como le dije a una señora, déjese llevar.

ZM: Claro, perfecto. Y si ha encontrado obstáculos en cuanto a maestros y el currículo en estos años que lleva de gestión, ¿cómo los ha superado? ¿Qué consejos podría dar para superar cualquier obstáculo respecto a los maestros y al currículo? ¿Cómo lo ha ido estructurando? ¿Qué consejos nos podría dar para superar estos obstáculos que son dos variables importantes en la calidad?

Director C: Pienso que a través de la capacitación es la forma en la que hemos logrado superar obstáculos y creo que nos ha ayudado muchísimo el becar a los maestros a la Landívar, no solo por el cambio en los maestros sino por la información que se ha diseminado en los salones de maestros, cuando un maestro llega, por ejemplo VH es un maestro de idioma de tercer curso, estaba ahí ehh él ha tenido un cambio impresionante, él marca un antes y un después, si está ahí es porque ha tenido la madera y por eso es que nosotros decidimos becarlo, pero lo que él dice ahora entiendo por qué el colegio lo hace así, en la universidad simplemente le están poniendo nombre a lo que aquí se hace, ehh incluso los catedráticos de la licenciatura, el aporte que él da les parece brillante, entonces la información que este maestro que da en el salón de maestros, apaga cualquier fuego que pueda comenzar, porque para él ya tiene sentido, entonces el mandar no necesariamente al maestro excelente, porque si ya está excelente, mandar a ese maestro que le hace falta un par de peldaños para llegar a ser excelente, pero que también tenga el liderazgo es importante, porque entonces con ese liderazgo viene hacer una buena campaña de promoción para el resto.

ZM: Perfecto, ¿y qué reto afrontan como institución para formar integralmente a los estudiantes?

Director C: Ala, ahí si le diría ehh ehh ehh yo que la parte legal, la parte del ministerio es difícil, porque estamos utilizando la palabra integralmente, si fuera para enseñar

matemáticas no sería esta la respuesta, pero si usted me dice integralmente yo pienso en todos los valores, entonces como yo puedo enseñar puntualidad a un alumno sin tener que pasar por la amarga experiencia de quedarse afuera de una clase, si hay un código de la niñez y del ministerio que yo no lo puedo dejar afuera, entonces cómo pretendemos a un ciudadano del futuro, puntual, responsable, honesto, que sepa dirigirse respetuosamente a la autoridad si por el otro lado el ministerio dice que nadie puede perder, todos tienen que ganar, que no importa que, no le puede decir, no le puede levantar la voz, como...

ZM: Ata mucho el ministerio...

Director C: Totalmente, yo creo que, o sea...

Coordinadora: En la parte formativa.

Director C: En la parte formativa, en la parte de la integrabilidad, entonces es un tema delicado, hace unos años muchos, el maestro tenía un papel de autoridad, de guía, pero en este momento, en esta época en la vivimos, son personas totalmente desarmadas ante los grupos de estudiantes, con poca autoridad para los padres de familia y con poca autoridad para los alumnos, entonces la integralidad lucha contra ese papel que tenemos.

ZM: Perfecto, y cuáles son los principales factores que considera que han influido en el éxito de la institución.

Director C: Ehh...yo pienso en lo personal, que el conocimiento debe de ir acompañado de disciplina, de nada sirve una persona que sepa mucho si al final no tiene la constancia, la responsabilidad, la disciplina para enfrentar algo, o sea va a ser admitido en una universidad porque el examen de admisión se hace aquí, pero en el momento en que ya tenga la libertad para tomar decisiones, no va a asistir a la universidad, no va a querer hacer la tarea, entonces tiene que ser una mezcla entre exigencia y nivel académico.

ZM: Perfecto, ¿y qué logros cree usted que le hacen falta por alcanzar?

Director C: Ehhh...yo creo que tal vez lo diría como qué áreas hacen falta por explotar y si se fijó aquí esto también ha sido de mi autoría, las otras coordinaciones de área, pero si usted se fija por ejemplo, no tenemos una de ciencias en donde podríamos impulsar más de la experimentación de laboratorio, hemos comenzado con las ciencias en el sentido de matemáticas por ejemplo e inglés, las letras por ejemplo la parte instrumental porque por algo teníamos que empezar por prioridades, pero faltarían artes, faltaría música, hay algunas otras áreas, pero hasta en eso es complicado, porque si tenemos a un ministerio que nos indican qué dar, cuándo dar, en qué momento y cómo y cuándo y todo, hay otras áreas que tampoco hemos podido, con un horario como el que tenemos, es difícil, algunas ehh...

ZM: El desarrollo de algunas otras herramientas, perfecto, y algunas innovaciones que haya incorporado en los últimos dos, tres años en el colegio.

Director C Ehhh...la redacción de ensayos, pero venimos a lo mismo, en el momento en que las universidades nos van dando las luces de los cambios para las aplicaciones hay que ir uno haciendo las incorporaciones de mejoras. Hace un par de años comenzamos con la redacción de ensayos en especial desde segundo grado a quinto curso, ehh de una forma estructurada, en clases de sociales, en clases de formación personal, que vinieran a extender de alguna forma las actividades de idioma especial. Este año empezamos con la redacción de ensayos en inglés, comprensión de lectura. Antes teníamos los libros de texto físicos que se les entregaban a los alumnos y había que leerlos y hacer ciertas actividades que garantizaran la comprensión lectora; este año lo estamos haciendo a través de una plataforma que se llama chief en donde ehh de acuerdo a su nivel, a mi nivel y a su nivel, cada uno de nosotros recibe una lectura de acuerdo a nuestro nivel, o sea no es un mismo libro para todos sino de acuerdo al nivel y a partir de ahí comenzamos a tener actividades de lectura, de tal forma que si yo tengo 45 actividades de lectura de 75 puntos o más, en esas actividades me garantizan una mejor comprensión de lectura, este es nuestro segundo año con esta plataforma. Ehh bueno, el programa de álgebra también, el programa de álgebra es secundaria a partir del segundo curso, es un programa que también está aquí y dice cuándo le voy a dar yo a usted un material, cuándo le voy a evaluar, porque álgebra se termina de dar

en primer curso, pero a partir de segundo curso nosotros nos encargamos de recordárselos, de tal forma que cuando ellos se gradúen en 5to curso sean expertos en álgebra.

ZM: Perfecto.

Director C: Entonces esta es otra forma estructurada que llevamos a cabo, es un recordatorio de los temas de álgebra, los alumnos que sientan necesidad se quedan por la tarde recibiendo cursos de álgebra que no dominan, pero al final de 5to curso la mayoría aplica y es admitida en carreras que están relacionadas con ciencias.

ZM: Perfecto, y desearía, ahorita ya vamos terminando la entrevista, no sé si quisiera agregar algo o hacer algún comentario, algo que haya quedado pendiente que usted quisiera agregar.

Director C: No, yo pienso que hemos platicado de todo.

ZM: Ampliamente verdad.

Director C. Si...

Coordinadora. Tal vez el FP verdad, el FP es por esta parte de la integralidad es una parte vital probablemente si lo hemos sabido porque los maestros que vienen de nuevo ingreso hacen la diferencia con los chicos de acá y los de otros colegios...

ZM: FP.

Coordinadora: FP es formación personal, es como el eje para nosotros, es como el eje curricular, es como la formación integral, es decir la formación de carácter, es un programa muy establecido ehh de la carga académica digamos del colegio, personalmente creo que también hace mucha diferencia, es decir, complementa todos estos programas académicos con esta parte formativa y hace la diferencia, es una gotita perenne a lo largo de 15 años que hacen que los chicos tengan esta posibilidad y capacidad y seguridad de decir mire, no estoy aprendiendo, no me gusta o mire qué más puedo hacer o quiero soñar con algo.

ZM: Esta formación personal la está refiriendo a los estudiantes o a los maestros.

Coordinadora: A los alumnos, a los alumnos.

ZM: Ustedes les dan esta orientación para que desarrollen todas estas capacidades.

Coordinadora: Si, es como una clase, se recibe una vez a la semana, hay personas específicas que lo dan, no lo da cualquier persona, hay personas muy específicas que lo dan que dan acompañamiento, es una clase, es todo un programa muy estructurado...

ZM: Académico.

Coordinadora: Si...

ZM: O en valores...

Coordinadora: Es académico en el sentido que tiene un horario, tiene un examen, tiene una evaluación, etc. pero la orientación del programa no es una orientación que aparezca en el CNB, es toda la parte de valores, pero no como un folleto de valores, no es que hoy trabajemos responsabilidad y mañana libertad, no.

Director C: A través de casos.

Coordinadora: Es un cuento novelado, es una novela, un libro por cada año que responde a la edad cronológica que plantea situaciones que este maestro que tiene que tener una orientación muy específica, ehh ayuda, orienta, plantea cuestionamientos, plantea situaciones de cómo tengo que afrontar la vida mía, cómo tomo decisiones mías.

ZM: Ya, ¿cuántos años tienen de haber incorporado esta asignatura digámoslo así?

Director C: Coordinadora: 2006.

ZM: 2006 para acá. Bueno, pues perfecto, si no tienen otra cuestión más que agregar, les agradezco muchísimo porque es de mucho de verdad mucho beneficio para todos los que somos educadores. Muy amables, gracias.

Notas de campo caso “C”

La entrevista del caso “C” se llevó a cabo en una sala de reuniones de la institución, y atendieron con diligencia la cita solicitada. Cabe destacar que a la reunión concertada con el director del centro educativo asistió también la coordinadora pedagógica del colegio, su participación y aportes enriquecieron la información solicitada. De igual manera, presentaron abundantes evidencias documentales de todos los procesos implementados, para garantizar la supervisión de la calidad educativa del colegio.