

**LA GERENCIA DE CAMBIO EN LA ESCUELA (1996)**  
**Revisión en el año 2005 de la Tesis Doctoral “La Gerencia del Cambio en la Escuela”.**  
**Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Estudios**  
**de Postgrado. Área Ciencias Sociales.**

**María Elena Marroco**  
**Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación, Marroco Technologies, C.A., Caracas**  
**1080, Venezuela. Correo electrónico: [mmarroco@marrocoroductos.com](mailto:mmarroco@marrocoroductos.com)**

La investigación se realizó con el objeto de resolver el problema de cómo gerenciar el cambio en una institución escolar de educación tradicional hacia otra de Educación Activa, evaluar el grado de implantación del cambio y los niveles de competencia (eficacia –eficiencia). Este cambio significa: a) promover y evaluar el Desarrollo Integral del alumno (D. I.). b) Desarrollar el personal de la organización para lograr un aprendizaje significativo en los alumnos. c) Adoptar los métodos activos en el proceso de enseñanza - aprendizaje. También significa desarrollar la capacidad y el compromiso del personal en mejorar los resultados de la organización

En nuestra discusión teórica en educación delimitamos las características del cambio que nos planteamos realizar. Este es de educación tradicional según Jerome Brunner y B. F. Skinner a Educación Activa según Rogers y Piaget. Por ello proponemos cambios en: 1.- el significado de la educación; 2.- la teoría educativa como proceso de instrucción a otra teoría que se plantea el Desarrollo Integral del individuo en interacción con su medio y; 3.- la teoría del aprendizaje, que en principio supone una metodología centrada en la enseñanza para pasar a otra centrada en el aprendizaje.

Por otra parte nuestro enfoque teórico en educación es colocar el énfasis de nuestra investigación en encontrar las acciones pertinentes para llevar a cabo el cambio de una escuela, modificándola de manera tal que alcance el perfil de escuela activa.

El primer paso es la identificación de los agentes educativos presentes en la situación inicial y el perfil aspirado para cada uno de ellos con las teorías correspondientes; estas son además de Rogers y Piaget las posiciones teóricas de Peter Drucker (1990) sobre los principios de la administración y la gerencia; Ch. Kepner y B.B. Tregoe (1982) sobre el directivo racional; P.H. Hersey y K. H. Blanchard (1977) sobre el comportamiento de la organización.

Como segundo paso se requiere determinar las acciones para alcanzar el perfil aspirado representado por cada teoría y para cada agente educativo.

El diseño de estas acciones se convertirá en nuestra Estrategia. Sin embargo su realización se hace en el campo del Desarrollo Organizacional (D. O.) debido a las deficiencias encontradas en las teorías educativas sobre el tratamiento que se le da a la parte gerencial del cambio.

También aquí en nuestra discusión teórica en D. O., delimitamos las características del proceso gerencial, para delimitar el problema de nuestro estudio.

- 1) consolidar los diversos aspectos teóricos fragmentados del D. O.
- 2) proponer un sistema de evaluación del grado de implantación del cambio y mejora de su competencia en cambiar.
- 3) proponemos el cómo facilitar el cambio de las organizaciones mediante una Estrategia y un Modelo de su funcionamiento, que evalúa los resultados con un propósito que trasciende la iniciativa exclusivamente experiencial
- 4) se refiere también a establecer el alcance del cambio conjuntamente con la estrategia para evaluar su acción
- 5) además el cambio educacional lo realizamos en toda la organización que presupone las interrelaciones de todos sus agentes: gente, tecnología y procesos en vez de los intentos de cambio en cada uno como mejoras en forma aislada o particular.

Con todo esto, delimitamos el proceso gerencial para el cambio educacional planificado en la organización que concebimos con la interacción de los procesos, tecnología y gente.

Nosotros nos planteamos también hacer cambio planificado, pero en nuestro caso es poder determinar en cada teoría el aspecto que describe de nuestra estrategia.

Esto hace que cada perspectiva teórica tenga que integrarse y en consecuencia convertirse en un referente teórico que trasciende a cada una de ellas en particular. Todas las Teorías se integran para representar una estructura de acción; y cada una de ellas como parte de la estructura tiene un significado diferente, y vale no sólo por lo que cada una defiende, sino también por la manera como se relaciona con las otras. Con esta labor construimos el cuerpo sistémico que hizo posible la integración de todas en este referente teórico único.

Por esto nuestro enfoque teórico consiste en organizar la acción de la estrategia e interpretar su funcionamiento, como un sistema que representamos en forma de Modelo Teórico, con las relaciones que presentan las teorías en su interacción en la práctica.

El análisis realizado también de las teorías del D. O. nos llevó a la necesidad de proponer un criterio de evaluación en ese campo. Este es a partir de las proposiciones teóricas de K. Leithwood (1980), P. Lafourcade (1982) y M. Alkin (1969). Estas proposiciones tienen en común evaluar los procesos de cambio en instituciones educativas y su eficiencia, pero cada una de ellas aborda por separado el problema teórico de la evaluación del cambio.

Las dos perspectivas de evaluación las integramos también con el mismo sistema para formar una estructura como parte del referente teórico único en forma de cuerpo sistémico.

Este enfoque teórico es lo que nos permite plantear nuestras interrogantes: 1.- si se evalúa la acción de la estrategia, 2.- si se evalúan los resultados del cambio y 3.- si se logra el cambio en otras instituciones educativas con la aplicación del modelo.

Las respuesta a estas interrogantes mediante el logro de los objetivos representarán los resultados de la investigación y su interpretación permitirá plantear nuestro aporte para enriquecer la perspectiva del DO.

La tesis es que el cambio educacional de escuela tradicional a escuela activa, se logra al gerenciar el cambio planificado como proceso, en la cultura y competencia de la institución escolar. Esta está representada por todos los agentes educativos y con la estrategia que evalúa su acción y evalúa el logro del cambio en términos de grado de implantación y en términos de resultados en la mejora de los niveles de competencia (eficacia-eficiencia). Además, se evalúa el logro del cambio de otras instituciones educativas con la aplicación del modelo de funcionamiento de la estrategia.

Por todo lo anterior nuestro objetivo general se concentro en elaborar una estrategia como proceso gerencial del cambio planificado, para evaluar su acción, los resultados y el logro del cambio de escuela tradicional a escuela activa.

En este sentido es nuestra Hipótesis general del trabajo que se logra con los siguientes objetivos:

- 1.- Evaluar la acción de la estrategia para la puesta en práctica del cambio planificado educacional de una escuela tradicional a otra escuela activa en la institución escolar.
- 2.- Contrastar los resultados de la puesta en práctica del cambio educacional en la institución escolar con la acción de la estrategia para su ajuste.
- 3.-Evaluar la acción de la estrategia para la mejora de los niveles de competencias en el cambio de la institución escolar.
- 4.- Contrastar los resultados de la mejora de los niveles de competencia en la institución escolar con la acción de la estrategia para su ajuste permanente.
- 5.- Evaluar el logro del cambio en otras instituciones educativas con la aplicación del modelo.

LA ESTRATEGIA SE DISEÑA  
En el cambio educacional

Se define como una “compleja estrategia educativa”. Y el alcance del cambio es en los principios y valores de la escuela tradicional por otros de la escuela activa que serán la nueva cultura en la estrategia administrativa y en la forma de realizar el trabajo. El enfoque teórico de la organización se concentra en los factores sociales y la perspectiva humana, y es nuestra posición de análisis con el intento de mejorar la aptitud de la organización para enfrentar los cambios. Nuestro Modelo es de Acción-Investigación y nuestro Método es de Diagnóstico Permanente que regula la planificación de la acción, y evalúa el proceso de cambio mediante el grupo operativo como unidad de aprendizaje. La evaluación se presenta con el grado de implantación del cambio educacional.

Este proceso nos permite 1.- evaluar la acción de la estrategia y 2.- contrastar los resultados para el ajuste de la estrategia.

#### En la competencia en el cambio

Se define como de “intervención”. El alcance del cambio es de la mejora de los niveles de competencia en el comportamiento y funcionamiento del personal. El enfoque teórico de la organización es sistémico y el Modelo se refiere a los supuestos a tener presentes en la tarea de diagnóstico. Nuestro Método es de diagnóstico permanente del personal en la realización de sus tareas, en forma de Equipo de Trabajo. El carácter grupal del equipo de trabajo se entiende a partir de la Teoría de Sistemas donde la información se considera como un recurso fundamental. La evaluación se representa en términos de resultados en la mejora de los niveles de competencia (eficacia-eficiencia) en el cambio educacional.

Este proceso nos permite evaluar la acción de la estrategia y contrastar los resultados para el ajuste de la misma.

En ambos casos es establecer el enfoque sobre el cual organizar el “Sistema Trabajo-Aprendizaje”© en forma de proceso evaluado del cambio educacional y en la competencia del cambio.

#### Para la construcción del Modelo

La estrategia se diseña con dos acciones en forma de proceso 1.- para el cambio educacional, 2.- para la competencia en el cambio (eficacia-eficiencia) y con la construcción de un modelo con esta doble acción.

LAS TÉCNICAS PARA RECOGER LA INFORMACIÓN EN LOS MOMENTOS DE EVALUACIÓN son a) Técnicas de Observación, b) Análisis de Resultados, c) Pruebas y d) Cuestionarios.

LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA EL REGISTRO DEL CAMBIO son 44 Hojas de Registro que cumplen con el Modelo sistémico para el cambio educacional y cambio en la Competencia. Estas hojas facilitan convertir la Estrategia en un sistema electrónico.

LOS OBJETIVOS METODOLÓGICOS los determinamos: 1) con “el Perfil de Aspiración” para evaluar el grado de implantación del cambio educacional que consiste en: a) convertir el Perfil Aspirado de cada Agente educativo en objetivos, b) establecer las Metas a evaluarse, c) establecer los Indicadores y d) el Patrón de Rendimiento.

2) los determinamos también con el “Compromiso de Logro, para evaluar los resultados de los niveles de Competencia . Esto consiste en a) presentar: el compromiso de logro del cambio en cada Agente educativo en términos de resultados de implantación de las condiciones a estar presentes en la organización de la institución escolar, b) establecer las Metas a evaluarse, c) establecer los Indicadores y d) el Patrón de Rendimiento.

LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA la presentamos

#### Para el cambio educacional

Como un proceso para “aprender a cambiar” con el Programa de Implantación que consiste en el aprendizaje de los nuevos modelos de comportamiento como parte de las Tareas Críticas para todos los agentes

educativos y de información a los representantes. Esto es con el objetivo de construir el Mecanismo de educación–evaluación–análisis–feedback, responsabilidad del grupo operativo.

La evaluación con este programa significa, haber contrastado los resultados de los niveles intermedios de cambio, correspondientes a niveles intermedios de aspiración. Esto es el Perfil de Innovación en relación a estrategias intermedias correspondientes de acción.

Los resultados intermedios del perfil de cambio obedecen a obstáculos no superados en la organización de la institución escolar. Estos obstáculos con las competencias correspondientes de los agentes educativos y cada estrategia de acción son reconocidas en el Programa de Implantación Total.

Los resultados del cambio significan el nivel de rendimiento de la institución con el nuevo comportamiento del personal en el nuevo perfil de persona educada, a partir del aprendizaje de los nuevos Modelos de comportamiento (Acción-Pensamiento-Actitud), la congruencia del personal en su Hacer –Sentir –Pensar) y la realización de determinadas Tareas Críticas. Estos resultados representan el comportamiento con la nueva cultura en la forma de realizar el trabajo

Los Indicadores son los conceptos presentes en las teorías de J. Piaget y Rogers que describen el nuevo perfil en forma de Dimensiones

#### Para la competencia del cambio

Como un proceso para construir la Red de Trabajo Alineada de Tecnología – Procesos – Gente con el Programa de Preparación Técnico-Administrativo Este programa consiste en: 1) la sistematización de los modelos conocidos de comportamiento de los agentes educativos como parte del Plan Inicial ; 2) la construcción de la Agenda Organizacional, los planes alineados y el Equipo de Trabajo como parte del Plan Permanente .Este Plan de Acción es con el objeto de construir la Interacción de : a) este Plan, b) su evaluación y c) los resultados .

La evaluación se realiza con el Valor Patrón de los objetivos elegidos por un equipo evaluador, quien asegura que los objetivos cumplan con los requisitos de pertinencia, y criterios de eficiencia, representación de los resultados y medidas de consecución

Además existe el Patrón de comparación de los resultados de las calificaciones trimestrales de los alumnos, que representan los niveles de competencia del proceso enseñanza –aprendizaje.

Los resultados del cambio significan la evaluación de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje como Productividad, debido a las Condiciones de Logro ya presentes en el Ciclo Operativo, desarrollado con las Tareas de todos los Agentes educativos .Estos resultados hacen posible mejorar el nivel de competencia de la organización.

Los Indicadores son los resultados de la institución escolar en comparación y posible discrepancia, con el Valor Patrón de los Objetivos que representan las Condiciones que deben estar presentes; y dos tablas: 1.- de Ajuste y 2.- de restauración.

#### Para la construcción del Modelo

En este caso se realiza con la representación de las relaciones en la experiencia de las teorías que describen el funcionamiento del Sistema Trabajo-Aprendizaje© para el cambio en la cultura y el nivel de competencia en la organización escolar.

Son dos modelos que operan de forma integrada en forma de Sistema Trabajo-Aprendizaje©:

El Modelo para el cambio en la cultura es 1.- un programa educativo. 2.- Su alcance es para el cambio en la cultura (creencias, valores, y hábitos) de la organización como sistema social que “aprende a cambiar”. 3.- Su dinámica del cambio sigue el Modelo de Educación (Acción) – Evaluación(Investigación) – Análisis – Feedback. 4.-

Su Método es de Diagnóstico Permanente por el grupo operativo y 5.- Lo evaluamos con los resultados obtenidos por los agentes educativos en el perfil aspirado de escuela activa con el Programa de Implantación del cambio.

El Modelo para la competencia del cambio es: 1.- un programa de intervención planeada (Plan de Acción) apoyado en las ciencias del comportamiento y para toda la organización. 2.- Su alcance es para mejorar los niveles de competencia y funcionamiento del personal con el enfoque sistémico integrado. 3.- Su dinámica del cambio supone la relación entre el Plan de Acción, los resultados y la evaluación previa orientación diagnóstica. 4.- Su Método es de Diagnóstico Permanente por el equipo de trabajo y 5.- Lo evaluamos con los resultados obtenidos en el ciclo operativo desarrollado con las Tarea de los agentes educativos a partir de las Condiciones de Logro con el Programa de Preparación Técnico-Administrativo.

El funcionamiento de este sistema en la experiencia se representa con el modelo correspondiente, el cual consiste en la interacción simultánea de los dos modelos antes mencionados. Este se organiza en un sistema evaluador electrónico basado en el conocimiento.

El análisis de los datos se refiere a la presentación e interpretación de 1.- como evaluar la acción de la estrategia y 2.- como evaluar los resultados del cambio en la institución escolar. 3.- la presentación e interpretación de como evaluar el logro del cambio en otras instituciones con la aplicación del modelo. Este análisis es la respuesta a las interrogantes formuladas y al logro de los objetivos en este sentido.

La evaluación del modelo tiene el alcance de Conjetura Sujeta a Refutación (Popper, 1991).

La institución escolar donde ocurre la experiencia (Colegio Marroco) fue fundada en el año escolar 1978-1979, previa planificación de nueve años 1969-1978, cuando se inicia el ensayo de aplicación con un servicio de orientación para reconocer las dificultades de la educación tradicional

Los integrantes son los Agentes Educativos siguientes: Representantes, Alumnos, Docentes-Facilitadores, Directivos, la Organización (todo el personal) y la Calidad del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Las otras instituciones donde ocurre la experiencia se refieren al sector escolar público y otros sectores (bancario, industrial, y comercial). Solo se incluyen los resultados de la evaluación de la escuela pública, por ser para el momento (1992) la última experiencia y por disponer de evaluadores externos (CENAMEEC: Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia)

**Los resultados se refieren a esta evaluación.** (Presentación de resultados)

### **1.- Presentación de los datos del cambio educacional**

Los resultados de la evaluación de los representantes se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
Aumento de matrícula y disminución de % de deserción.	Percepción de la institución para la formación de los alumnos como ciudadanos de una sociedad en Democracia e individuos maduros en el manejo de su realidad.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el Programa de Información al Representante sobre la educación según la realidad social actual: Misión, Propósito y Objetivos de la institución como escuela activa.

Los resultados de la evaluación de los alumnos se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
-------------	-------------

Promedio mensual de calificaciones de alumnos en Rendimiento y Comportamiento.	Alumno solucionador de problemas intelectuales, personales y ético-sociales: Desarrollo Integral.
--	---

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje por parte del alumno de la “participación activa” para el aprendizaje significativo en clase, extra-clase, institución y medio social para llegar al logro de los objetivos en el Plan de Estudios.

Los resultados de la evaluación de los Docentes-Facilitadores se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
% de logro del docente-facilitador según promedio mensual de las calificaciones de su grupo de alumnos. Este % con relación al promedio esperado por el facilitador en Rendimiento y Comportamiento.	Docente-facilitador que genera cambios cualitativos y cuantitativos en sus alumnos.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje del papel del docente como facilitador que son las Tareas Críticas o Competencias Claves que hacen posible la **nueva forma de realizar sus tareas** en clase, extra-clase, planificación y evaluación.

Los resultados de la evaluación de los Directivos se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
% de logro del directivo según resultados del grupo de alumnos de los docentes- facilitadores a su cargo.	Gerente de acción sistematizada para el logro de los objetivos presentes en el Plan.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje del papel del directivo desarrollado de forma integral en la forma de desarrollar sus tareas de observación de clase, extra-clase, del personal y del Plan Gerencial de Mejoras.

Los resultados de la Organización (todo el Personal) se representan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
Nivel de adaptabilidad y eficiencia de cada directivo como líder de su Grupo.	Organización por participación y consenso en la toma de decisiones para alcanzar los resultados presentes en el Plan.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje para el crecimiento organizacional en la nueva forma de realizar las tareas de Análisis y Descripción de Resultados del Personal como grupo de participación por consenso en la práctica de trabajo.

Los resultados de la Calidad del Aprendizaje se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
El promedio mensual de las calificaciones de la población estudiantil durante el año escolar en Rendimiento y Comportamiento.	Proceso de Aprendizaje para el Desarrollo Integral de la población estudiantil, en cada una de las áreas de estudio, en forma armoniosa e interrelacionada mediante un aprendizaje sistematizado.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con los responsables de la calidad del proceso de aprendizaje en las reuniones de coordinación de gerencia y de directivos como grupo operativo.

## **2.-Presentación de los datos del cambio en la eficiencia**

### Alumnos, Docentes, Directivos, Organización y, Representantes

Se incluyen los resultados de la evaluación del diagnóstico en el año 1986 (Octubre) en comparación con el valor Patrón determinado por el Equipo Evaluador sobre 7 objetivos que se eligen para los agentes educativos. La evaluación se realiza mediante la comparación entre el valor patrón y el valor real alcanzado. El patrón es:

Valores de importancia entre 4 y 5 (escala de 1 a 5)

Discrepancia entre el valor alcanzado y el valor patrón entre 0 y 3 puntos. Prioridad de Atención según el tamaño de la discrepancia de ninguna, alguna, media, mucha y extrema.

A continuación se proponen los resultados del Colegio Marroco del año 1989 (Junio) y se comparan con la evaluación inicial del año 1986. Esto es la condición representativa como patrón de rendimiento para la evaluación de la mejora de los niveles de competencia dentro del cambio educacional según la capacidad y compromiso del personal en mejorar los resultados de la institución escolar.

### Calidad del Proceso de Aprendizaje

Los resultados son la comparación del promedio de la población estudiantil en el mes inicial y los tres lapsos del año escolar. Esta es la condición representativa como patrón de rendimiento para la evaluación de la mejora de los niveles de competencia del cambio educacional según la capacidad y compromiso del personal de mejorar los resultados de la organización.

La mejora de los niveles de competencia se hace posible en ambos casos con la interacción del Plan de Acción, los resultados y la evaluación por parte del Equipo de Trabajo a realizarse en las reuniones: Agenda Institucional y Plan Gerencial de Mejoras.

## **3.- Resultados del cambio educacional y en la competencia dentro del cambio en una institución escolar oficial**

En el cambio educacional en la cultura, la institución recorre los niveles y fases de cambio presentes en el Sistema Trabajo-Aprendizaje©.

En la Competencia dentro del cambio los resultados se presentan con la comparación de las notas por alumno en el Año 1993-94 en relación al año 1992-93 y la comparación de alumnos aprobados en los mismos años.

## **4.-Interpretación de los resultados**

Las Respuestas a las Interrogantes del estudio son las siguientes:

### Respuesta 1

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar la acción de la estrategia con los conceptos de Rendimiento-Comportamiento en la nueva educación. Esto es el Patrón de Rendimiento que sirve para evaluar el Perfil Aspirado; el cual contiene los indicadores que ofrecen las Teorías que lo explican (Rogers y Piaget, Peter Drucker, Ch. Kepner y B.B. Tregoe, P.H. Hersey y K. H. Blanchard) mediante dimensiones y en relación con la acción a evaluarse de la estrategia.

## Respuesta 2

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar los resultados del cambio educacional en la institución escolar según se contrastan los resultados de cada Agente educativo con el Patrón de Rendimiento del Perfil de Escuela Activa en Colegio Marroco.

### Alumnos, Docentes, Directivos, Calidad del Proceso de Aprendizaje

El % de logro del personal en relación al aspirado de 15.5 (escala de 0 a 20) y de 77.5 (escala de 0 a 100) en Rendimiento y Comportamiento.

DIRECTIVOS: Porcentaje de logro del personal bajo su cargo en relación con el promedio aspirado de 15.5 en una escala de 0 a 20	
COMPORTAMIENTO MAS RENDIMIENTO	
1986-87: entre 13.3 y 13.8 sobre 15.5 entre 86% y 89%	
1987-88: entre 13.0 y 14.0 sobre 15.5 entre 84% y 90%	
1988-89: entre 13.0 y 14.0 sobre 15.5 entre 84% y 90%	
DOCENTES – FACILITADORES: porcentaje de logro de sus alumnos en relación con el promedio esperado de 15.5 en una escala de 0 a 20.	
COMPORTAMIENTO:	1986-87 13/15.5 84% 1987- 88 13/15.5 84% 1988-89 12.5/15.5 81%
RENDIMIENTO:	1986-87 14.3/15.5 92.0% 1987- 88 14/15.5 90.0% 1988-89 14.5/15.5 94.0%

Logro del promedio en Rendimiento y Comportamiento de la Institución escolar.	
COMPORTAMIENTO:	PROMEDIO
	67% de la población escolar
1986- 87	12.5 entre 10.1 y 14.9
1987-88	12.7 entre 10.3 y 15.1
1988-89	11.5 entre 9.4 y 13.6
RENDIMIENTO :	PROMEDIO
	67% de la población estudiantil
1986- 87	14.1 entre 12.3 y 15
1987-88	13.8 entre 12.3 y 15.3
1988-89	13.5 entre 11.5 y 15.5

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Funcionamiento, Participación y consenso	
NIVEL DE LOS LIDERES	
ADAPTABILIDAD (standard (3,3,3,3)	EFICIENCIA (Escala -24 a +24
(4,3,4,1)	+15,



(3,3,4,2) (3,3,3,3) (2,4,4,2)	+23, +10, +9
-------------------------------------	--------------------

CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Desarrollo Integral de la población estudiantil			
Promedio mensual a nivel institucional en Rendimiento y Comportamiento			
Final del año escolar Primaria, Básico y Diversificado	1986-87 Entre: 13.3. y 14.3	1987-88 Entre 13.0 y 14.1	1988-89 Entre 12.5 y 14.0
Kindergarten	-----	Entre 11.5 y 19.4	Entre 12.3 y 17.8

REPRESENTANTES: Percepción de la Institución		
Aumento del numero de alumnos inscritos y % de deserción por año		
Año	No. Alumnos Nuevos	Deserción %
1986- 87	156	24%
1987- 88	173	15%
1988 – 89	223	15%

#### Respuesta 3

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar la acción de la Estrategia con las Condiciones de Logro o Competencias Claves que deben estar presentes en la organización. Esto es el Patrón de Rendimiento que sirve para evaluar el Compromiso de Logro del cambio en cada Agente Educativo, el cual contiene el criterio y procedimiento que ofrecen las teorías que lo explican. Esto se logra mediante las condiciones requeridas y en relación a la acción de la estrategia a evaluarse. Además se logra evaluar también con la comparación de las calificaciones de los tres periodos del año escolar de la población estudiantil en relación al mes inicial (Calidad del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje).

#### Respuesta 4

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar, en la institución escolar los resultados de los niveles de competencia, según se contrastan los resultados de los Agentes Educativos con el patrón de rendimiento de las condiciones de logro a estar presentes en la organización.

Comparación de discrepancias de los objetivos con el patrón para establecer la prioridad de atención por objetivos.

(Escala de evaluación del 1 al 5).

Octubre 1986, Junio 87, Junio 89.

Agentes: Facilitadores Y Directivos. Año 1989	
Objetivos	Prioridad De Atención
Clima, Actitud De Cambio, Estrategias	Ninguna Prioridad De Atención Por Coincidencia Con El Patrón.
Identificación Con La Escuela Activa  Actitud Del Facilitador Hacia La Escuela Activa  Mecanismos Coordinación,  Instrumentos De Evaluación.	Alguna Prioridad De Atención Por Discrepancia Menor De Uno (X<1)

Alumnos	
Objetivos	Prioridad De Atención
	Ninguna Prioridad de atención por haber coincidencia con el valor patrón Alguna Prioridad de atención porque la discrepancia es menor de uno ( $X < 1$ ) Media Prioridad de atención porque la discrepancia mayor de uno ( $X > 1$ )

Representantes	
Objetivos	Prioridad De Atención
Conocimiento acerca de la Escuela Activa	Alguna Prioridad De Atención por ser la discrepancia menor de uno. ( $X < 1$ )
Actitud Hacia La Escuela Activa	Media Prioridad De Atención Por Ser La Discrepancia Mayor De Uno. ( $X < 1$ )
Identificación con los objetivos de a Escuela Activa	Media Prioridad De Atención Por Ser La Discrepancia Mayor De Uno. ( $X < 1$ )

Calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje: nivel básico y medio diversificado.

Comparación de cada lapso con el mes inicial en comportamiento más rendimiento.

(Valor aspirado según decisión de cada institución escolar, escala 0 al 20)

Calidad del proceso enseñanza – aprendizaje en nivel básico y diversificado.					
Comparación de cada lapso con el mes inicial					
Comportamiento mas Rendimiento					
Básica y medio Diversificado	Octubre	1 <sup>st</sup> . Lapso	2 <sup>nd</sup> . Lapso	3 <sup>rd</sup> . Lapso	Relación Octubre Vs.3er.Lapso
1986 - 87					
1987 – 88	14.0	13.8	13.8	13.8	- 1.5%
1988 – 89	12.5	13.7	15.4	14.7	+ 7.6%
	13.6	12.6	13.6	14.7	+ 8.1%
Preescolar					
1987 – 88					
1988 - 89	11.5	13.9	18.4	17.6	+ 53.0%
	14.2	11.8	14.8	16.1	+42.0%

Respuesta 5

Se logró el cambio de una institución escolar pública (Instituto Experimental Docente Los Dos Caminos) con la aplicación del Modelo que representa el Sistema Trabajo-Aprendizaje®, con los resultados que fueron los previstos en los niveles y fases recorridos en cada etapa de cambio. Estos resultados se observan a partir de la mejora de las calificaciones de la población estudiantil en el año 1993-94 después de la aplicación de la Estrategia en relación al año escolar 1992-93. Estos resultados se refieren a la Calidad del Proceso de Aprendizaje.

Comparación de las notas en una escuela publica en el primer lapso del año escolar 1992-93 con el año escolar 1993-94
16 Secciones, 94 Materias    52.1 % de aumento de los estudiantes    primaria (1° a 6° grado)    del ciclo de la mañana y    67.7 % de aumento de los estudiantes    del ciclo de la tarde.

Comparación del número de estudiantes aprobados para los mismos grupos para el mismo periodo.
62.5 % de aumento en el turno de la mañana, y 68.7 % de aumento en el turno de la tarde.

Estos resultados se desvinculan con las personas que elaboraron la estrategia, porque son correspondientes a una institución oficial, que opera con características diferentes a aquella (Colegio Marroco) donde se elaboró la Estrategia. Estos resultados evidencian que el modelo funciona independientemente del desarrollador del programa de cambio.

El trabajo demostró obtener con el Sistema Trabajo-Aprendizaje©, la evaluación de la acción de la estrategia y el logro del cambio que se había planificado, logrando los objetivos y satisfaciendo la Hipótesis general del trabajo. También demostró la aplicación del modelo en una institución escolar oficial.

Estos resultados abren una perspectiva para nuevos trabajos de investigación sobre la aplicación del modelo en organizaciones no educativas por eso los mismos son de interés nacional, continental y universal.

Por tal razón se ha aplicado el STA en organizaciones privadas y publicas, con y sin fines de lucro desde el año 1986 con resultados igualmente satisfactorios. En estas organizaciones son otros Agentes, diferentes a los educativos pero se alcanza igualmente la transformación en la cultura y competencia del cambio.

Además el estudio constituye un aporte significativo a la teoría educativa con la Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado Organizacional y para la teoría del Desarrollo Organizacional con la consolidación de teorías y fundamentación para la evaluación del cambio planificado.