



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia en RRHH y RRII
Gerencia en RRHH y RRII

Trabajo Especial de Grado
DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
360° PARA LOS DOCENTES TITULARES DE BÁSICA I DEL
COLEGIO SAN JOSÉ DE TARBES LA FLORIDA.

Presentado por:

Paradisi Castillo, Yennifer Josefina.

Para optar por el título de

Especialista en Gerencia en RRHH y RRII

Asesor:

Aguilar Caballero, Irene

Caracas, 7 de julio de 2004.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia en RRHH y RRII
Gerencia en RRHH y RRII

Trabajo Especial de Grado
DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
360° PARA LOS DOCENTES TITULARES DE BÁSICA I DEL
COLEGIO SAN JOSÉ DE TARBES LA FLORIDA.

Presentado por:

Paradisi Castillo, Yennifer Josefina.

Para optar por el título de

Especialista en Gerencia en RRHH y RRII

Asesor:

Aguilar Caballero, Irene

Caracas, 7 de julio de 2004.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a algo muy importante: la educación de todos los niños. En el mismo se propone una metodología de evaluación para docentes, con la finalidad de motivar y desarrollar las capacidades y habilidades de estos individuos que influyen en la vida de los alumnos y en el futuro del país.

También, este proyecto se lo ofrezco al Colegio San José de Tarbes de La Florida, a la Universidad Católica Andrés Bello y a aquellas personas que influyeron en mi formación académica. Así mismo, no puedo dejar de dedicarles a todos mis compañeros de trabajo que día a día comparten conmigo la maravillosa experiencia de educar y formar jóvenes.

A Dios, quien me permitió nacer en esta familia, y darme a los seres más extraordinarios del mundo: mis padres y hermanas. A ellos agradezco infinitamente su colaboración, apoyo y comprensión. Esta demás decirles que les debo lo que soy y que los amo.

A mis tíos, mis primos y amigos quienes han sido parte importante en mi vida y en mi crecimiento como ser humano.

RECONOCIMIENTOS

Para mi es muy importante dar las gracias y el reconocimiento a aquellas personas que colaboraron en la elaboración de este trabajo a quienes menciono a continuación:

Al Colegio San José de Tarbes La Florida, a la Hermana Antonieta Rotundo y a la Universidad Católica Andrés Bello.

A mi tutora: Irene Aguilar Caballero, a mis asesores metodológicos: Lucía Fraca, Giacomo Sigillo, Verónica Afonzo, María del Valle Fernández, Antonia de Dompablo, Ana María Montecinos.

A mis compañeras de trabajo: Celia Hernández de Guzmán, Nora de Ron-Pedrigue, Claudia Campos, Anabelle Hernández, Assunta de Traboscia, Yessica Suárez, Verónica Afonzo, Rosa Fernández. Y compañeras de estudio y amigas: Ingrid Aguilar y Carmen Juncal.

ÍNDICE GENERAL

		<i>Página</i>
DEDICATORIA		
RECONOCIMIENTOS		
ÍNDICE GENERAL		ii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS		iv
RESUMEN EJECUTIVO		v
INTRODUCCIÓN		8
CAPÍTULOS		
1	PROBLEMA	11
	Planteamiento del Problema	11
	Justificación e Importancia	20
	Objetivos	25
	Alcances y Limitaciones	26
2	MARCO TEÓRICO	28
	Evaluación de Desempeño Organizacional	28
	Sistema de Evaluación en Procesos Educativos	45
	Métodos de Evaluación de Desempeño	56
	Modelo de Competencia enfatizando evaluación de eficiencia	64
3	MARCO METODOLÓGICO	68
	Tipo de Investigación	68

	Diseño de la Investigación	69
	Unidad de Análisis/ Población	71
	Sistema de Variables	72
	Operacionalización de variables	73
	Instrumentos	83
	Validez	84
	Fases de la Investigación	86
	Técnicas de Análisis de Datos	87
4	PROPUESTA	90
	Introducción	101
	Fundamentación	101
	Lineamientos del sistema de evaluación de docentes titulares de Básica I:	104
	1.- Presentación	105
	2.- Objetivo de la evaluación docente	105
	3.- Actores involucrados en el proceso de evaluación	107
	4.- Procedimiento	109
	5.- Normativa del sistema de evaluación	109
	Factibilidad de la propuesta	109
	Diseño de la Evaluación de Desempeño Docente de 360°	110
	Panel de evaluadores	111
	Gráfico Lineal del Perfil Docente	112
5	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	113
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
	Conclusiones	118
	Recomendaciones	119
7	BIBLIOGRAFIA	120
8	ANEXOS	126

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Figuras</i>		<i>Página</i>
1	Funciones de la Evaluación del Desempeño Profesional del Docente.	13
2	Elementos de un Sistema de Evaluación de Desempeño.	37
3	Adecuación de la Persona y el Puesto.	40
4	Secuencia de una Entrevista del Profesorado.	42
5	Finalidades de la Evaluación del Profesorado.	47
6	Fines del Desempeño Docente.	51
7	Feedback (360°).	60
8	<u>Utilidad de Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño Docente.</u>	90
9	<u>Competencias seleccionadas para el sistema de Evaluación de Desempeño.</u>	95

Tablas

I	Frecuencia de las Competencias Docentes Seleccionadas por el Director y Subdirector.	88
II	Frecuencia de las Competencias Docentes Seleccionadas por los Coordinadores de Etapa y Evaluación.	
III	Frecuencia de las Competencias Docentes Seleccionadas por Los Docentes Guías de Básica I.	
IV	Frecuencia de las Competencias Docentes Seleccionadas por el Presidente de la junta de Padres y Representantes.	
V	Globalización de las competencias Docentes Seleccionadas por todos los encuestados.	
VI	Frecuencia de las Competencias Docentes más Seleccionadas por encuestados.	
VII	Importancia de las competencias seleccionadas por los encuestados.	

RESUMEN EJECUTIVO

Para la ejecución de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica relacionada con la evaluación de desempeño docente en Venezuela: sus principios, funciones, las ventajas de la evaluación de trescientos sesenta grados y por último la definición de competencias. Una vez definido el marco teórico de este estudio, se procedió a seleccionar con la ayuda de los maestros, representantes, coordinadores y directivos de la institución las competencias críticas del desempeño docente que se inclinen hacia las directrices de la organización educativa. La metodología según el tipo de investigación que se empleó en este estudio es de campo apoyada por las bases documentales y en la cuál se aplicaron los diseños exploratorios y descriptivos. También se usó una encuesta semi-estructurada para establecer el levantamiento de la información.

Con esta investigación se propuso desarrollar el sistema de evaluación de desempeño docente basado en los lineamientos de la institución educativa; así como en las competencias elementales que debe poseer el docente tarbesiano, lo cual permitirá a la institución, a posteriori, valorar y ajustar el desempeño del docente; así como motivar el cambio de conductas no acordes con el sistema en las maestras. Esto generará beneficios en el alumnado, mejor calidad del capital humano y mayor dedicación del educador en su labor diaria.

Se seleccionó la evaluación de 360° ya que es el sistema de evaluación más actualizado e innovador que se está utilizando en estos momentos a nivel organizacional. Este tipo de evaluación le permite a la organización conocer las fortalezas y debilidades del desempeño del individuo; así como generar una retroalimentación con el evaluado, con el fin de propiciar en este individuo la mejoría de las deficiencias o debilidades.

Por medio de la encuesta semi-estructurada se pudieron identificar las nueve principales competencias que forman parte de este sistema de evaluación de desempeño:

- Trabajo en equipo.
- Identificación con la institución .
- Orientación hacia el logro.
- Orientación hacia los alumnos.
- Autenticidad.
- Sensibilidad interpersonal.
- Altos estándares de profesionalismo.
- Flexibilidad.
- Desarrollo personal.

Posteriormente se seleccionaron dos indicadores por competencias, los cuáles las definen detalladamente. En total son dieciocho indicadores los que van a constituir el sistema de evaluación de desempeño docente del colegio San José de Tarbes. Este sistema de evaluación va acompañado de una

serie de lineamientos que son necesarios cumplir en el momento de aplicar el instrumento de evaluación.

El proyecto de Investigación que se presentó, consistió en el Diseño de un sistema de evaluación de desempeño de 360-° para los docentes titulares de Básica I del Colegio San José Tarbes la Florida.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el diseñar un sistema de evaluación de desempeño de 360° para los docente titulares de Básica I del Colegio San José de Tarbes La Florida, con la finalidad de crear un instrumento de evaluación útil, confiable y preciso.

Uno de los factores más importantes de la escuela es su mejoramiento y para lograrlo, es necesario incrementar la habilidad del docente y así promover el aprendizaje del estudiante. El sistema de evaluación está basado en el proceso de enseñanza, el logro de los estudiantes, la calidad del desempeño de las tareas docentes y la aceptación de responsabilidades.

La calidad de la educación depende del desempeño profesional y de la eficiencia global de los profesores del sistema educativo, ya que los docentes deben hacerse responsables por la calidad de su desempeño, es esencial el establecimiento de un sistema justo y eficaz para evaluar dicho desempeño.

Un verdadero sistema de evaluación comprende el análisis de las potencialidades y deficiencias individuales, que resulta en un diagnóstico y las prescripciones que conducen al mejoramiento y desarrollo deseado en la instrucción.

Para ejecutar este proyecto se estableció inicialmente la revisión bibliográfica relacionada con: desempeño, evaluación, docencia, competencia y los diferentes modelos de evaluación que existen y que forman parte del fundamento teórico de la investigación. También se realizó una encuesta al personal docente y directivo, así como a los representantes, del Colegio San José de Tarbes de la Florida, con la finalidad de recolectar la información necesaria sobre las competencias e indicadores más importantes que definen la función o desempeño del docente titular de básica I.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones fluyeron del análisis de los resultados de la investigación, los cuales apoyan y dan confiabilidad a la misma.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- En el capítulo uno: se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación e importancia de la investigación.
- El capítulo dos: se puede conseguir el marco teórico apoyado en numerosos autores como Blanco y Di Vora, Alles, Alves y otros, los cuales contribuyeron a crear el sustento y las bases de la investigación.
- El tercer capítulo: señala la metodología empleada en dicho estudio, la cual contempla el diseño de la Investigación, delimitación de la

población y muestra, las definiciones operacionales de las variables y la operacionalización de las mismas.

- En el capítulo cuatro: se presenta la interpretación y el análisis de los resultados.
- El quinto capítulo: contiene las conclusiones y recomendaciones.
- En el capítulo seis: se presenta la propuesta o el diseño y luego, se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

Finalmente el sistema de evaluación necesita estar vinculado con un programa de adiestramiento que permita subsanar las debilidades resultantes de la evaluación, potenciar y reafirmar las fortalezas relacionadas con los conocimientos, habilidades y destrezas; así como la actualización en los campos profesionales.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA

Planteamiento del problema

En el presente siglo se han desarrollado pocas bases teóricas en relación a la evaluación educativa, la cual ha sido definida por el aprendizaje de los alumnos y por el desarrollo personal de los mismos. Durante muchísimos años, se le atribuyó mayor grado de responsabilidad sobre el éxito educativo a la influencia que tenían las condiciones socioeconómicas y culturales del entorno, que al contexto interno de las instituciones. Es a partir de las últimas décadas que se ha podido observar un cambio en la visión del sistema pedagógico de América Latina, el cual se ha orientado al mejoramiento de la calidad didáctica basada en el desempeño profesional de los docentes como factor influyente y determinante en el logro de la gestión escolar. (Acevedo y Aves, 1999).

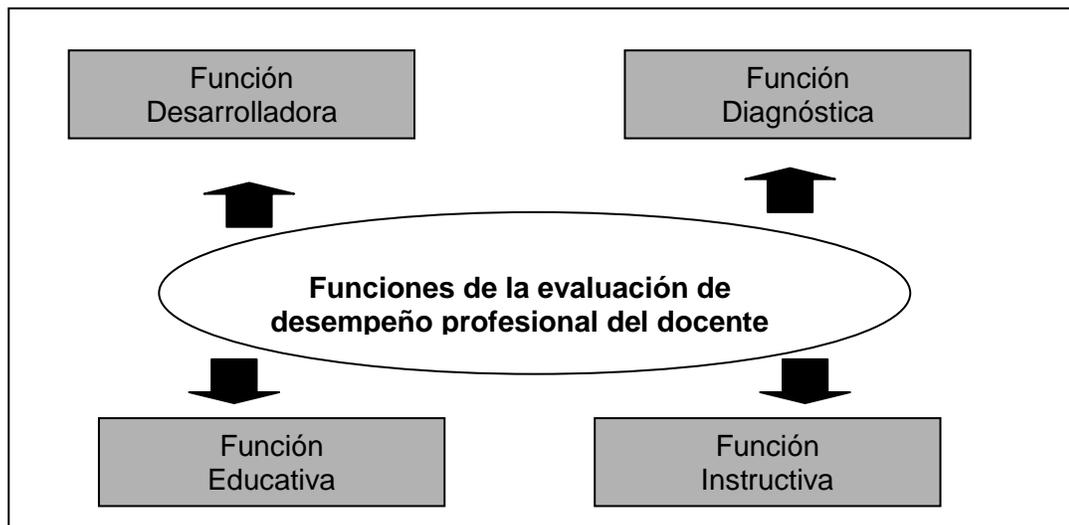
Muchos analistas latinoamericanos (Alves, Acevedo, Duarte, entre otros), se han expresado al respecto y opinan que para perfeccionar las necesidades de la gestión profesional de los maestros es necesario que se realice una evaluación continua y consciente del proceso de desempeño

profesional. Estas evaluaciones no pueden ser utilizadas como una estrategia de vigilancia, presión y control de la actividad de los docentes, las cuales desnaturalizan el profesionalismo de los maestros. Según Duarte (2003):

...”Desde hace más de seis años existe en Chile, un reglamento de calificación docente que no se ha aplicado, pero en la actualidad se está evidenciando la disposición de ponerlo en práctica. Para el Ministerio de Educación chileno es necesario que exista un perfeccionamiento docente, en el que se orienten los recursos de acuerdo a las necesidades de los alumnos y las faltas de los docentes”. (p.1)

Por su parte, la Universidad Nacional de Colombia (1996), realizó un estudio que señala que en ese país existen dos sistemas que permiten realizar la evaluación del profesional en educación: el primero es la valoración académica del pedagogo, creada por El Servicio Nacional de Pruebas y su objetivo principal es evaluar la acción educativa del docente. La segunda es la apreciación del desempeño de los educadores en el sitio trabajo, diseñada con el fin de proporcionar elementos que faciliten a los docentes mejorar su labor. Los educadores realizan una praxis basada en la función social y ellos se encuentran evaluados continuamente por las personas que reciben su servicio. Estas valoraciones son afectivas y generan la desmotivación o el señalamiento de los docentes por su comportamiento. Por tal motivo se deben diseñar sistemas que evalúen de manera justa, imparcial y profundamente el desempeño docente desde una perspectiva más científica y menos subjetiva.

FIGURA No.1
 Funciones de la Evaluación del Desempeño Profesional del
 Docente.



Fuente: Valdés, Héctor. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación de Desempeño Docente. México, 2000.

Al respecto, Valdés (2000), indica que un sistema de evaluación de desempeño profesional debe estar precisado por las funciones del docente:

... "Función de diagnóstico: la evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe del área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función Instructiva: el proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: existe una importante relación entre los resultados de la evaluación docente y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. El maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora: Esta función se cumple al dar como resultado del proceso evaluativo la madurez del evaluado y la relación Inter.-psíquica pasa a ser intra-psíquica, es decir el docente es capaz de auto-evaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce de manera consciente su trabajo". (p.2) Estas pueden verse reflejadas en la figura anexa # 1.

En nuestro país el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA- 2002), elaboró un diagnóstico sobre el estado actual de nuestra educación, dirigido por Josefina Bruni Celli, con la colaboración de la infraestructura investigativa de Foro Educativo Venezuela y un equipo técnico de alto nivel. Esta investigación manifiesta los siguientes resultados: la mayoría de los estudiantes terminan sexto grado sin los niveles de aprendizaje requeridos en comprensión lectora y matemáticas, y también se detectó que los niños de las zonas rurales obtienen una formación inferior que los de las zonas urbanas. La tasa general de analfabetismo es de el 7% en los niños y el 25% en los adultos y el problema a resolver hoy es propiciar las oportunidades de educación. En cuanto a la profesión docente, los datos dicen que es una profesión que carece de estatus y prestigio,

también que el desempeño docente en el aula no es evaluado ni premiado. Con referencia a la inversión pública, señala que se invierte poco en construcción y mantenimiento de escuelas y aulas, y el esfuerzo fiscal educativo es comparativamente alto para los estándares de las Américas, lo que indica que la inversión educativa en Venezuela es baja porque el país y el Fisco Nacional se han empobrecido en las últimas décadas. Las prioridades para Venezuela y recomendaciones que surgen de este estudio son las siguientes: ampliar cupos en zonas urbanas y desarrollar una oferta educativa en las zonas rurales y semi-rurales, mediante esquemas alternativos de enseñanza. Reducir las tasas de repitencia y rezago en la educación básica. Reducir la tasa de fracaso escolar en la tercera etapa de educación básica. Incrementar la probabilidad de que los egresados de los liceos públicos ingresen a una educación superior de calidad. Desarrollar mecanismos para que las comunidades escolares puedan ejercer control social en sus escuelas y puedan exigir rendimiento de cuentas al sistema educativo. Fortalecer la profesión docente.

Por otra parte, Corredor (1999), en el estado Mérida, el Programa de Actualización para los Docentes (PAD) ha atendido a 723 profesores a través de sus cursos y talleres de Formación Básica y Continua. Este Programa se sustenta en acciones de la Formación Docente en dos áreas inter-relacionadas: a) La actualización en el campo específico de docencia del profesor (adquirida a través de un riguroso programa académico) y b) La preparación pedagógica que permita ejercer una docencia de calidad. (Este segundo componente es iniciativa del propio docente quien trata de realizarlo sin contar con una preparación previa para ello). La necesidad de poseer una sólida y actualizada formación en el área específica del conocimiento en que se actúa sigue siendo un requisito indispensable para

una buena docencia, pero se evidencia cada vez más que sólo con una formación pedagógica apropiada es posible enfrentar satisfactoriamente la complejidad del proceso de aprendizaje. La atención de esta problemática ha sido abordada de diversas maneras por las Instituciones Universitarias, pero siempre con una característica común: la separación de ambos aspectos o componentes. Por un lado se atiende a la formación y actualización de los conocimientos del profesor en su área profesional específica, generalmente a través de cursos de postgrado y, por otra parte, en forma independiente, se trata de proporcionarle la formación pedagógica que el ejercicio de la docencia exige. Los resultados, en general, muestran diferencias, lográndose mayor éxito en el primer campo que en el segundo, posiblemente por el mayor interés y la mayor motivación que el profesional siente por su área específica de trabajo.

En un estudio realizado por Blas Regnault (2000), titulado “Seminario de Identidad profesional y desempeño docente en Venezuela y América Latina” se expresa lo siguiente: los maestros de aula intentan mejoras en sus condiciones de vida individuales y esto lo hacen en su práctica diaria al definir la profesión docente en la cual se encuentran intrínsecamente las competencias de la labor educativa. Esta identidad profesional se encuentra caracterizada por la intersección de las siguientes dimensiones: A.- Las características demográficas y socioeconómicas del docente. B.- Las competencias profesionales “saber- hacer”. C.-El desarrollo profesional en el contexto institucional.

En Venezuela, con los cambios curriculares educativos, se ha concebido la evaluación de manera constructiva y cualitativa. En base a estos aspectos y a la realidad social, caracterizada por la investigación, el

análisis y la reflexión constante de los procesos de enseñanza y aprendizaje, este sistema de evaluación involucra ahora al alumno, a su entorno social (con sus necesidades e intereses) y valora al docente como mediador de aprendizaje.

El sistema educativo venezolano en las etapas de Básica I y II se encuentra fundamentado con la elaboración de Proyectos Pedagógicos de Aula, los cuales van a orientar las necesidades de aprendizaje que los alumnos necesitan adquirir; así como dirigir la labor del docente. El pedagogo debe ser mediador de aprendizaje y puede ser capaz de entender el impacto de sus acciones en el educando.

Así mismo, en la Universidad Experimental Simón Rodríguez se ha implantado un Programa de Seguimiento Académico e Incentivo al Mérito, el cual le permite a la institución obtener los lineamientos básicos para la consolidación de sistemas internos de estímulo y reconocimiento al personal docente, fundamentado en el seguimiento de la evaluación de desempeño de las funciones universitarias y reconocimiento periódico interno-externo de la gestión académica realizada. Para lograr esto se debe conformar un sistema de evaluación de desempeño docente que facilite el mejoramiento continuo de la actividad académica en aras de un egresado competitivo y un docente de excelencia que sea valorado por sus pares.

De igual modo, para Alves y Acevedo (1999), existen muchas formas de evaluar el desempeño docente bajo el sistema educativo venezolano. Una de ellas es a través del aprendizaje logrado por sus estudiantes; por

medio de la evaluación que realiza un supervisor a partir de la interacción de los niños con el aula y por último, a través de la comparación de conductas observables en el desempeño laboral, extraídos del perfil profesional, en donde se toman en cuenta distintas variables sobre sus habilidades, conocimientos y personalidad que pueden ofrecer indicadores de la gestión laboral pedagógica.

Este sistema de evaluación basado en el desempeño profesional que mide las competencias o conductas del docente, es considerado como una herramienta integradora de la evaluación de 360°, utilizada en la gestión de Recursos Humanos. El objetivo de aplicarla es darle al empleado la realimentación para mejorar su desempeño y su comportamiento, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de los errores.

El feedback de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

La evaluación de 360° está conformada por una serie de factores predefinidos, los cuales provienen de comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Acevedo y Alves (1999), indican que el sistema de evaluación educativo venezolano es integral y cualitativo tanto para el alumno como para el maestro, el cual busca valorar el desempeño pedagógico del docente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de su cliente principal: el alumno(a) y por consiguiente, el de la sociedad; por tales motivos, se pretende diseñar un sistema de evaluación de desempeño de 360° para los docentes titulares de Básica I del Colegio San José Tarbes La Florida, que permita evaluar estos elementos.

Justificación e Importancia

Esta investigación persigue lograr una efectiva calidad educativa, la cual es la expresión de un conjunto de factores que acompañan el proceso de enseñanza- aprendizaje. **Esto se podrá ejecutar apoyándose en un sistema de evaluación de desempeño docente.**

Según Acevedo y Alves (1999), la evaluación del desempeño docente tiene sus bases teóricas en un sistema formativo, el cual tiene como plataforma principal el progreso profesional de los docentes, ya que el desarrollo del individuo es una necesidad esencial del ser humano. Lo central, más que los resultados, son los procesos que permiten ir comprendiendo y analizando el propio quehacer, lo que favorece la búsqueda de las estrategias y apoyos necesarios para la superación y el crecimiento.

Por su parte, Davis y Werther (1995), señalan que las evaluaciones informales, son necesarias pero no suficientes. Por tal motivo con la aplicación de un sistema de evaluación formal como el antes descrito se pretende crear un sistema de evaluación sistemático, que genere la retroalimentación de los docentes con sus evaluadores. Por medio de este proyecto se puede evidenciar si el docente cumple con sus funciones, en qué medida lo hace y cómo lo hace. Generando esto una información útil para el evaluador.

Asimismo, en un artículo publicado en debates IESA (2002), una buena evaluación debería permitir a la institución trabajar activamente en el desarrollo de su gente, así como reorientar el trabajo ante cambios estratégicos y del entorno. Para que la evaluación funcione a favor del empleado y de la organización, es necesario que el empleado asuma una actitud resuelta y se anticipe al proceso.

Con la aplicación de un buen sistema de evaluación una empresa de servicios, en este caso educativo, puede usar la información obtenida para determinar las compensaciones a asignar a sus trabajadores, también permite identificar posibles problemas que se estén presentando con su recurso humano y así generar una toma de decisión para lograr la mejor solución del problema .

Este es un sistema válido y confiable, ya que facilita la obtención de información sobre el desempeño profesional, su medición y la retroalimentación al trabajador.

Para Davis y Werther (1995), las ventajas de este sistema son las siguientes:

- La retroalimentación propiciará mejorar el desempeño docente, evidenciar fallas y tomar decisiones al respecto; así como resaltar destreza y habilidades profesionales.

- Permitirá generar recompensas al personal eficiente por medio de aumentos en la compensación. A través del desenvolvimiento laboral efectivo y eficiente del personal se podrán establecer promociones o transferencias, que correspondan con las destrezas y habilidades del docente en áreas en donde se desenvuelvan con mejor desempeño.

- Al propiciar la búsqueda de la excelencia se planificarán procesos de capacitación en las áreas en donde los docentes presenten más deficiencias o debilidades.

- El buen desempeño del docente propiciará mayor productividad y por consiguiente mayores utilidades a la institución en la cual labora. Así como también será uno de los entes que engrandezca el status educativo de la organización.

Este sistema de evaluación estará diseñado dependiendo de las competencias y el perfil que debe presentar el personal educativo, lo cual permitirá calificar aspectos que están relacionados directamente con el trabajo del docente tanto en el aula como a nivel administrativo y personal.

Estos sistemas de evaluación permiten establecer programas de calidad, los cuales están orientados a mejorar las condiciones de

enseñanza - aprendizaje, el uso del tiempo, la participación de los agentes educativos y a generar aprendizajes significativos en los alumnos.

Acevedo y Alves (1999), manifiestan que la evaluación de 360 ^o presenta las siguientes ventajas que son importantes para el desempeño profesional:

- Es un sistema amplio que permite obtener respuestas desde numerosas perspectivas.
- Este tipo de evaluación permite relacionar las metas institucionales con las metas del individuo.
- La información que se obtiene es de mejor calidad, ya que permite recolectar información sobre las competencias del profesional, la calidad educativa que recibe el alumno y la calidad de servicio que le da a los representantes.
- Incrementa el desarrollo del empleado a través de la retroalimentación.
- Reduce el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.
- Permite percibir un clima de mayor colaboración en el trabajo.
- Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo las mismas impactan en los demás. Si esto sucede es factible prever un incremento en la productividad.
- Es un sistema que valora el desempeño del docente y lo dirige hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La finalidad de este tipo de evaluación no es castigar al docente, ni sacarlo del sistema, sino una opción de mejorar la gestión educativa. Con esto lo que se busca es reconocer, gratificar y estimular a los docentes que tienen un excelente desempeño y también motivar, capacitar y perfeccionar a aquellos que no lo tienen.

Según la encuesta realizada para esta investigación (ver anexo I), el porcentaje total de la muestra considera que es útil para la institución diseñar un sistema de evaluación de desempeño docente, porque:

- Le permitirá aplicar este sistema de evaluación de desempeño a todo el personal involucrado y de esta manera iniciar los correctivos que sean necesarios. Con el fin de mejorar la enseñanza en el aula, estimular a un docente autocrítico e incrementar la madurez profesional.
- Le facilitará el saber si cuenta con el personal docente necesario para lograr la misión educativa que se ha propuesto el colegio a nivel académico, social y religioso. Así como también planificar estrategias que ayuden a mantener y mejorar el desempeño del maestro, a través de cursos, talleres, charlas, etc. Además permite establecer registros en forma organizada del desempeño de los docentes.
- Ayudará a unificar criterios, a desarrollar a nivel educativo en los maestros, facilitando estrategias para formar al personal y exigir así un perfil de actuación docente específico, con el fin de fomentar la calidad educativa del plantel.
- Permitirá determinar con objetividad las fortalezas y debilidades de cada docente, respetando sus características individuales para desarrollar al máximo sus potencialidades profesionales. Y motivar los progresos que hacen que el trabajo sea satisfactorio y provechoso.

En conclusión, como señala Martha Alles (2001): evaluar el desempeño no debe verse -desde la perspectiva del empleado- como un momento de “...rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño de 360° para los docentes titulares de Básica I del Colegio San José Tarbes La Florida.

Objetivos Específicos:

1.-Identificar las competencias del desempeño profesional del docente venezolano.

2.- Seleccionar las competencias del desempeño docente con la ayuda del personal directivo, coordinador y docente de la institución educativa

3.- Elaborar un instrumento de evaluación de 360°, tomando como base las competencias críticas identificadas.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

El presente trabajo está dirigido a los miembros la Unidad Educativa Colegio San José de Tarbes. La Florida y tiene como finalidad el diseño de un sistema de evaluación de desempeño de 360⁰ para los docentes de I Etapa de Básica del Colegio San José Tarbes. Este sistema permitirá establecer las fortalezas y debilidades del personal docente de la institución, así como la planificación y ejecución de actividades que generen el fortalecimiento de las mismas.

LIMITACIONES

Este proyecto no posee limitaciones, ya que presenta las siguientes características o aspectos que hacen posible la realización del mismo:

- El investigador posee y maneja los conocimientos teóricos, conceptuales y metodológicos necesarios para establecer cada una de las siguientes fases: diagnóstico (no es un diagnóstico, es una identificación) de

las competencias del desempeño docente según las directrices de la escuela, selección de las mismas por los directivos y coordinadores de la institución educativa y por último el diseño del sistema de evaluación docente.

- A nivel institucional, el proyecto cuenta con el apoyo total de la institución, de su congregación, así como de los coordinadores de la misma, los cuales facilitarán la información y los datos más idóneos y confiables para desarrollar dicho proyecto.

- La factibilidad financiera es adecuada. El costo de la investigación no es elevado, por lo que se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros necesarios para recolectar los datos, analizarlos y luego producir el sistema e evaluación.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Evaluación de Desempeño Organizacional

Un sistema de evaluación es parte integral y fundamental del procedimiento de administración de toda organización, este realiza una función gerencial ya que determina el nivel y la calidad del logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando los recursos que son necesarios (fiscales, humanos, materiales y administrativos), con la finalidad de propiciar el desarrollo de la organización a través de sus mecanismos de análisis, control, motivación, corrección, mejoramiento y renovación. (Blanco y Di Vora, 1992).

En toda empresa es importante desarrollar un enfoque aplicado a la administración del personal en el ambiente de trabajo, basado en un sistema de Gerencia del desempeño, fundamentado por el manejo de datos y el uso del refuerzo positivo para optimizar el desempeño. Daniels (1993), señala que es un enfoque sistemático:

“...Ya que para determinar la efectividad de un procedimiento particular de gerencia, debemos especificar los comportamientos y los resultados involucrados... Debemos desarrollar una manera de medir estos comportamientos y estos resultados y determinar los métodos para modificar el desempeño de los empleados.”
(p.5).

¿Por qué se dice que orientado al manejo de datos? porque por medio de estos datos se puede evaluar la efectividad de las estrategias motivacionales. Esto indica que todo desempeño puede ser medible; así sea para mejorar la calidad de trabajo, la eficiencia de un producto o de un servicio existente, o de desarrollar un producto o servicio nuevo, los comportamientos y los resultados críticos pueden ser medidos.

Según Armstrong (1991), es importante establecer la gerencia del desempeño del personal en el trabajo, ya que esta información permite establecer las bases para planificar programas de tutoría, de entrenamiento y de autoformación, que faciliten la mejoría de los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

Para desarrollar este sistema de gerencia del desempeño es de vital importancia que se establezca un proceso de medición. Según Daniels (1993), el desempeño humano se beneficia con los avances de la medición porque permite detectar cambios sutiles en su comportamiento. Si no se realiza la medición no se conocerán los avances, retrocesos o inmovilización del sistema, si se avanza es casualmente y no como producto de la planeación o de una evaluación racional.

La evaluación de la gerencia del desempeño según Armstrong (1991), tiene los siguientes propósitos:

- Contribuye al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, así como el desarrollo de las primeras y la superación de las últimas.
- Permite identificar a los individuos con potencialidades para asumir mayores responsabilidades y brindar una guía para desarrollar al máximo ese potencial.
- Ayuda a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Otro concepto muy vinculado al anterior es el de Administración de Desempeño, pues satisface los objetivos empresariales, desarrolla las habilidades individuales, que forman parte de la planificación administrativa. También incluye la fijación de objetivos, la evaluación y el análisis de resultados, así como el reconocimiento. (Villegas,1988).

Las ventajas de la Administración de desempeño establecidas por Villegas (1988), son las siguientes:

- Le proporciona al supervisor una visión más amplia de la organización.
- El supervisor piensa en su gente en sus aspectos positivos y deficiencias.
- El personal se siente motivado, porque siente que la organización se ocupa de él y le interesa la opinión que tiene el supervisor de su trabajo.

- Los supervisores pueden abrir un nuevo canal de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la institución, por medio de la puesta en marcha de medidas dirigidas a mejorar los patrones de comportamiento de sus empleados.
- Permite constituir los antecedentes de los agentes, de modo tal que cada nuevo jefe pueda conocer rápidamente sus desempeños.
- Facilita la obtención de información para planificar actividades futuras y detectar necesidades de capacitación.
- Estimula a los empleados, los invita a superarse día a día, generando esto mayor rendimiento y productividad laboral.
- Elimina favoritismo ya que todos los empleados son evaluados con bases iguales.
- Permite que el empleado conozca las expectativas que tiene el supervisor sobre su rendimiento y comportamiento, así como las medidas que tomará para mejorarlo.

Una definición que se relaciona con la evaluación de desempeño es la de valoración del desempeño, que consiste en establecer un juicio sobre un trabajador en cuanto al rendimiento en su puesto y basado en otras consideraciones a parte de la simple productividad. (Graham, 1982).

La Oficina Central de Personal (1998), define el desempeño individual como, el logro que cada empleado debe alcanzar durante un período específico en el marco de acción de su unidad. Cada tarea que el empleado realice debe ir acorde con la planificación establecida por cada área o departamento. Es muy importante resaltar que el supervisor es la persona

que se encarga de establecer los objetivos, metas y planes de trabajo a ejecutar cada empleado del departamento que el supervisa.

La evaluación de desempeño individual, tiene como objetivos los siguientes aspectos:

- Determinar la relevancia existente entre el desempeño individual y los objetivos organizacionales.
- Desarrollar políticas acordes con las necesidades de la organización.
- Incrementar la productividad de la empresa mejorando la calidad del servicio.
- Proveer un instrumento que facilite la toma de decisiones administrativas. (Oficina Central de Personal, 1998).

Las organizaciones existen para lograr metas y objetivos, es a través de esfuerzos unificados y del uso de sistemas de control que se alcanzan los propósitos empresariales.

Harris (1987), define a la evaluación de desempeño como un recurso de control, que apoya el logro de metas y mejora el desempeño del trabajador. También permite revisar los esfuerzos individuales, integrar y coordinar los logros comunes, proporcionar protección y retroalimentación a sus miembros, corregir debilidades y establecer fortalezas.

Según Davis y Werther (1995), “la evaluación de desempeño es un proceso en el que se estima el rendimiento global del empleado” (p.231). La mayoría de los trabajadores de una organización necesitan de la retroalimentación de sus superiores, la cual va a indicar la forma como se han desenvuelto en las funciones y roles de su cargo. Así como les facilita a los gerentes o supervisores la evaluación individual de su personal con el fin de llegar a la toma de decisiones en el momento oportuno.

Por otra parte, Blanco y Di Vora, definen la evaluación del desempeño:

“...Es el proceso de precisar, medir y desarrollar la idoneidad, talento, aptitud, capacidad, competencia, suficiencia y disposición del personal de las organizaciones en el ejercicio de las funciones propias de su cargo u oficio. Un sistema eficaz de apreciación debe no solamente medir con exactitud los niveles de desempeño actual, sino también contener mecanismos para reforzar las potencialidades, precisar las deficiencias y comunicar tal información a los evaluados con el fin de que ellos puedan perfeccionar su desempeño futuro...” (p.25).

Pérez y Rodrigo (1998), señalan que la evaluación de desempeño constituye un proceso de valoración de la forma en la que un trabajador realiza las tareas de su puesto de trabajo. Y su objetivo principal es recaudar información necesaria para el evaluado como para el evaluador.

Asimismo, la Oficina Central de Personal (1998), la evaluación de desempeño es concebida como:

“...Un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento del individuo en un trabajo determinado... Es la comparación entre el desempeño del empleado y el requerido o planeado por el cargo.” (p.28)

Armstrong (1991), nos dice que esta evaluación es un proceso continuo, ya que debe realizarse una revisión del desempeño cada cierto tiempo y el progreso del mismo permitirá establecer las bases de información sólidas y pertinentes. Este proceso de evaluación debe basarse en hechos objetivamente observados y tanto el jefe como los subordinados deben acordar los logros y las estrategias de mejoras.

Por otra parte, Alles (2000), indica que el análisis del desempeño de una persona es un instrumento que permite gerenciar, dirigir y supervisar personal. Con el fin de señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Villegas (1988), considera que un sistema de evaluación de desempeño debe perseguir los siguientes objetivos:

- Hacer el mejor uso de los cuadros gerenciales, profesionales y técnicos, así como de sus posiciones presentes y su desarrollo futuro.

- Proveer un mecanismo apropiado de interrelación entre los supervisores y los subordinados, que involucre el crecimiento de la empresa, el desarrollo y compromiso del trabajador.
- Propiciar encuentros apropiados entre el subordinado y supervisor, con el fin de conversar sobre el trabajo.
- Identificar fortalezas y debilidades, para así generar programas de adiestramiento y desarrollo.
- Promover la autoevaluación de todos los miembros de la empresa.
- Facilitar a la organización un método de obtención de información confiable, que permita ejecutar cambios de personal.
- Proveer un instrumento de administración de sueldos y salarios.

Harris (1987), propone que el proceso de evaluación de desempeño debe incluir los siguientes aspectos:

- Definición clara de metas.
- Delineación de responsabilidades y normas de desempeño individual acordes con las metas empresariales.
- Evaluación individual en comparación real con las medidas deseadas.
- Comunicación de los resultados de la evaluación a los trabajadores que necesiten la información
- Mejoramiento de las medidas correctivas.
- Procedimientos de recompensa.

Villegas (1988), indica que los sistema de evaluación de desempeño tendrían que poseer las siguientes características:

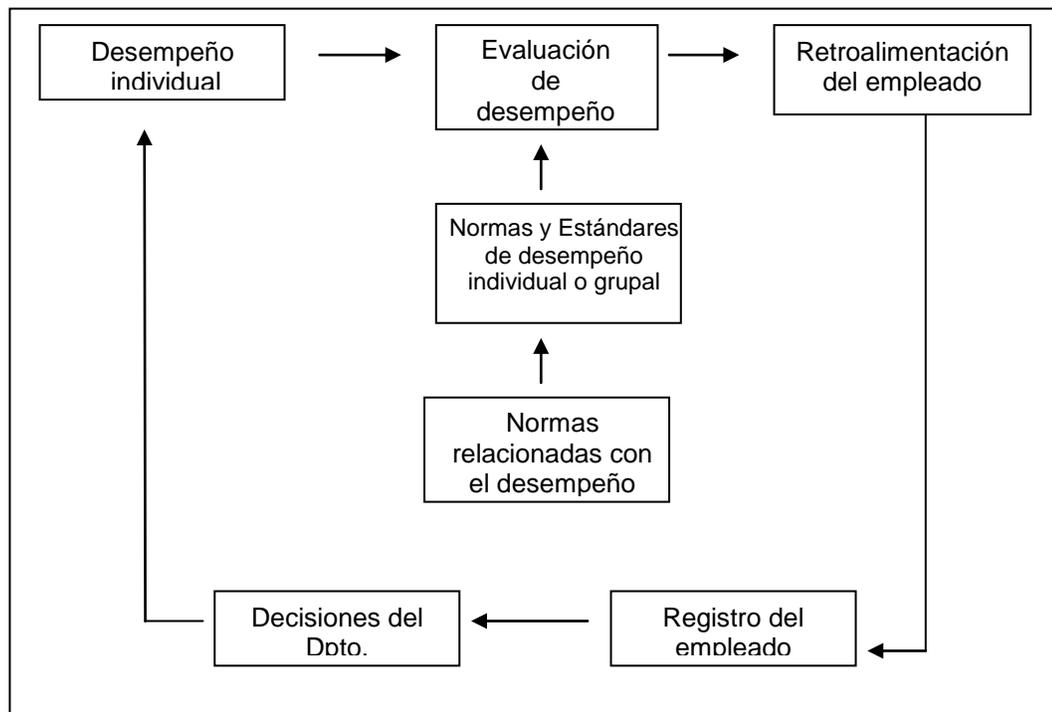
- Deben ser razonable, con el fin de que lo comprendan y acepten todos los individuos involucrados en él.
- Deben poseer pertinencia, para que lo sientan propios y los ajusten a sus necesidades.
- Deben ser confiable, porque cuando las evaluaciones son totalmente objetivas permiten crear mejores ambientes de trabajo.

Según Davis y Werther (1995), las ventajas de este sistema son las siguientes:

- Mejoran el desempeño por medio de la retroalimentación y acciones que lo favorezcan.
- Permitirá generar recompensas al personal docente eficiente por medio de aumentos de acuerdo a su producción.
- Se tomarán decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones de personal en los cargos, de acuerdo al resultado de su evaluación.
 - Se establecen y desarrollan actividades de capacitación.
 - Facilita el desarrollo de planes de carrera profesional.
 - Permite indicar imprecisiones o errores de información.
 - Favorece la identificación de fallas en el diseño del puesto.

FIGURA No. 2

Elementos de un Sistema de Evaluación de Desempeño



Fuente: Davis, Keith y William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, 1995.

Un sistema de evaluación de desempeño debe poseer los elementos señalados en el Tabla anexa, para que sea válido, confiable, efectivo y aceptado. (Davis y Werther, 1995).

Villegas (1988), dice que la evaluación de desempeño posee los siguientes principios:

- El proceso de evaluación de desempeño (PED) compara el desempeño requerido con el desempeño real, mediante estándares.
- Los estándares se desarrollan entre el supervisor y supervisado, por previo acuerdo tanto del proceso de evaluación como de la forma de medir el trabajo particular.
- Es indispensable que se escoja a la persona más adecuada para el trabajo, considerando las características que debe tener en función de la labor a realizar.
- Se debe hacer una asignación adecuada del trabajo.
- El supervisor debe orientar y explicar en forma clara los procedimientos y métodos que se deben seguir para cumplir el trabajo asignado. También tiene que motivar al trabajador en forma adecuada para alcanzar los objetivos previstos.
- El jefe o supervisor tiene que comparar el resultado final con lo que estaba establecido (meta, objetivo, competencia).

Davis y Werther (1995), consideran que todos los enfoques sobre evaluación de desempeño deben poseer los siguientes elementos que son vitales para la preparación de un sistema de evaluación de desempeño y estos son:

- Estándares de desempeño: son los parámetros que permiten realizar mediciones de forma objetiva, surgen del análisis de puestos las cuales se basan según las responsabilidades y labores que deben realizar en el puesto.

- Mediciones de desempeño: son los sistemas de calificación del puesto. Deben ser de uso fácil, confiables y califican indicadores claves de desempeño. Pueden obtenerse por la observación directa o indirecta.
- Elementos subjetivos del calificador: estos pueden generar distorsiones y ellos son producto de la imparcialidad del evaluador.
- Elementos interculturales: los individuos que forman parte de un área tienen un conjunto de prácticas, creencias y tradiciones propias de su grupo y consideran que son las mejores, viendo las de los demás de forma indiferente.

Pérez y Rodrigo (1998), señalan que “...para que un método de evaluación de desempeño sea operativo es necesario que previamente se forme a los evaluadores.” (p.110). Este proceso de formación de evaluadores debe estar compuesto por el conocimiento sobre el sistema de evaluación a aplicar (método, técnicas, posibles errores y distorsiones subjetivas) y la actitud objetiva que debe poseer el evaluador. Luego de la formación de los evaluadores los diversos autores señalan que se debe realizar el proceso de retroalimentación tanto de las evaluaciones como del resultado de los evaluados.

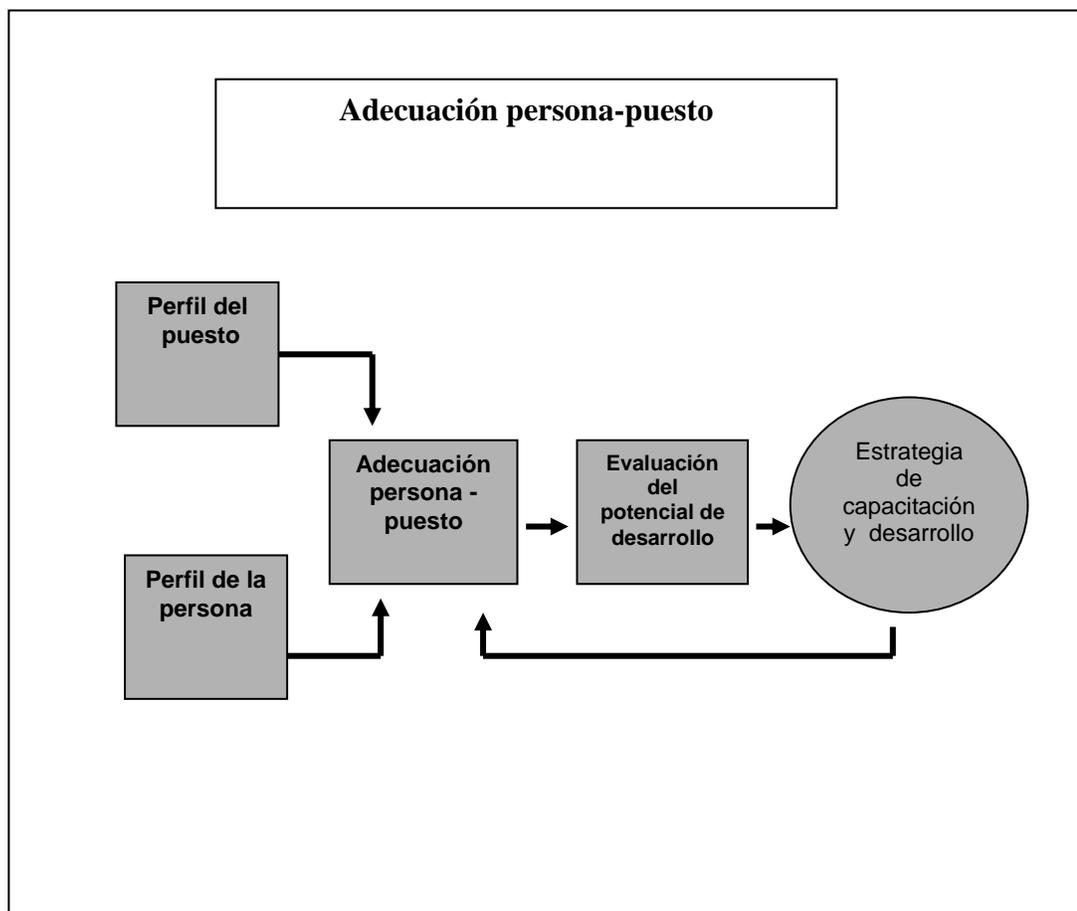
Las implicaciones del proceso de evaluación deben estar orientadas por las siguientes fases:

- La capacitación de evaluadores; ellos deben conocer el sistema y los objetivos que se plantean.
- Entrevistas de evaluación: son sesiones de verificación del desempeño que los superiores les proporcionan a los empleados por medio

de la retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. (Davis y Werther, 1995).

FIGURA No.3

Adecuación de la Persona y el Puesto.



Fuente: Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina, 2000.

Una evaluación de desempeño debe realizarse en base al perfil del puesto, la adecuación de la persona con el puesto, la evaluación del

desempeño y la planificación de estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una correcta adecuación persona-puesto. (Alles, 2000) Así lo podemos observar en la figura anexa.

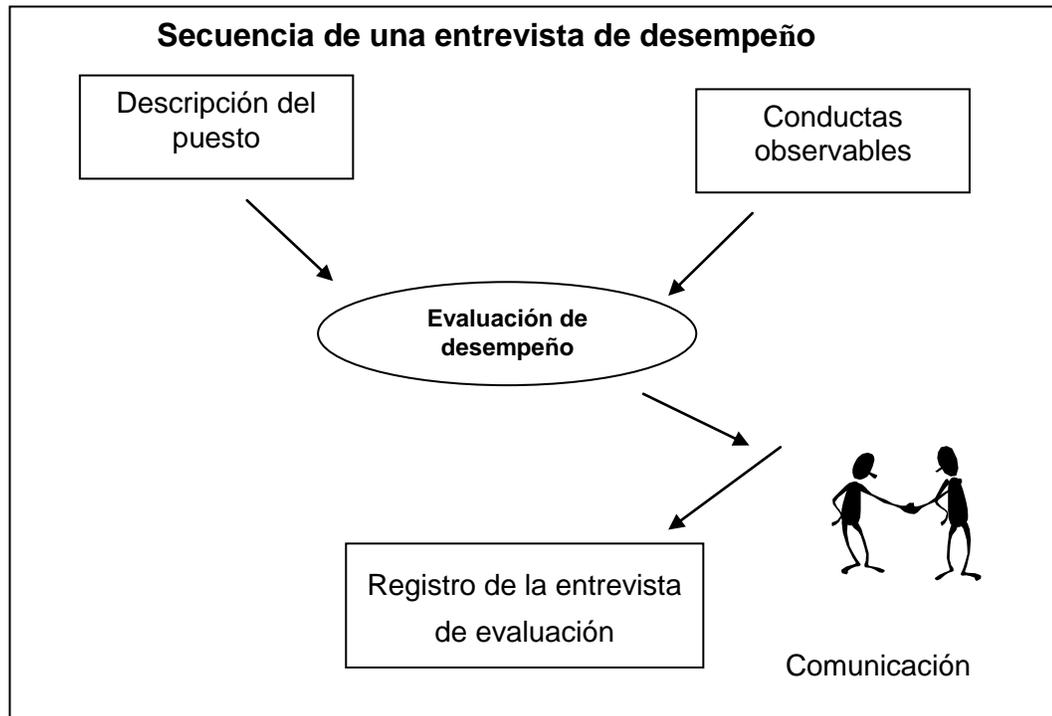
Las entrevistas de evaluación pueden realizarse siguiendo tres técnicas:

- Técnica del convencimiento, aquí se revisa el desempeño del empleado y se convence de que lo mejore en lo sucesivo. Se utiliza con mucha frecuencia con los empleados nuevos de la organización.
- El segundo enfoque es conocida la técnica del diálogo , en esta se espera que el evaluado exponga sus razones, sus excusas y quejas y manifieste sus reacciones defensivas. Luego se le asesora sobre los pasos a seguir para mejorar el desempeño.
- El último enfoque es el de resolución de problemas: esta se identifican las situaciones problemáticas que influyan negativamente en el desempeño y se establecen medidas correctivas de capacitación, reubicación o asesorías. (Pérez y Rodrigo, 1998).

Una de las características primordiales para que se dé la entrevista de manera efectiva, es que el diálogo sea positivo y propicie un cambio favorable en el desempeño. El evaluador podría generar en el evaluado un espíritu de confianza, en relación con las habilidades que este posea para lograr sus metas. También le permite al empleado identificar sus aspectos fuertes y débiles del desempeño. Al mencionar los aspectos negativos se debe conservar solo a los aspectos del trabajo y no de la persona. (Davis y Werther,1995).

FIGURA No. 4

Secuencia de una Entrevista de Desempeño



Fuente: Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina, 2000.

Villegas (1988) nos dice que la evaluación de desempeño debe entenderse como un instrumento de apoyo en la función gerencial, asegurando que se cuenta el esfuerzo al logro de los objetivos y con un historial de progreso de persona, de tal forma que se pueda proyectar su desarrollo dentro de la empresa.

Por otra parte, Villegas (1988), indica que el proceso de la entrevista de evaluación es un elemento importante en la implementación de la evaluación del desempeño. Es un instrumento valioso para resolver

problemas comunicacionales, de rendimiento y de baja moral, que se presentan en la organización. Y es definida por el mismo autor como, una conversación de dos personas, cuyo tema central es el desempeño del empleado evaluado.

Asimismo, Villegas (1988), manifiesta que un proceso de evaluación de desempeño debe estar conformado por los siguientes componentes:

- El instructivo para la aplicación del instrumento, debe contener la definición clara del programa, la base filosófica en la cual se sustenta, indicando las unidades responsables de su administración y la forma en que se manejarán cada una de las etapas del proceso. También se señalarán las normas, el tiempo de aplicación, las responsabilidades de las personas encargadas de la evaluación, el procedimiento que debe seguir el evaluador para aplicar el instrumento.
- La determinación de indicadores: que puede realizarse por mediciones de tiempo y cuotas de trabajo fijadas por el supervisor y el trabajador. También pueden establecerse por medio de la aplicación de estándares previamente establecidos.
- El formulario de evaluación de resultados: aquí se señalan las metas logradas por el evaluado, esta concluye al determinar el puntaje o los resultados obtenidos en función de los indicadores establecidos, por todos los evaluados.
- El formulario de evaluación del potencial de progreso: esta hace referencia a la observación que puede hacerse de la persona en su desempeño como son: grado de capacidad, planificación, habilidades, conocimientos, iniciativa... asociadas al comportamiento humano en el trabajo. Aquí se relaciona el grado de cumplimiento de metas con la

actuación individual y establecer el plan de desarrollo orientado a mejorar los puntos débiles que se hayan encontrado.

- El mecanismo de evaluación del programa y seguimiento del programa de Evaluación de desempeño.

Para establecer un sistema de evaluación de desempeño es importante diseñar un instrumento de evaluación, el cual es definido por Blanco y Di Vora (1992), como un método presentado en formulario, escala, cuestionario, etc, que describa la consecución o desempeño basado en los criterios establecidos.

Los recursos humanos tienen un papel importantísimo en la evaluación del desempeño: ya que actúan como asesor en algunas tareas asignadas, diseñan herramientas y las implanta, vela por la objetividad del sistema, administra la herramienta. Por tal motivo no se debe afirmar que solo esta área participa en la toma de decisiones, tiene un lugar importante pero no el definitivo.

Para aplicar un sistema de evaluación es necesario desarrollar un mecanismo que permita comunicar las expectativas y el proceso de medición a las personas evaluadas, motivarlas para que corrijan las deficiencias encontradas y reforzar las potencialidades con el fin de perfeccionar el desempeño futuro. (Blanco y Di Vora, 1992).

La importancia de ejecutar un proceso de apreciación del desempeño es medir la actuación de la persona evaluada en relación a un conjunto definido de expectativas organizacionales (contempladas en un documento denominado Descripción del Puesto) establecidas, que van acorde con los fines y la misión de la institución.

Sistema de Evaluación en Procesos Educativos

La evaluación a nivel educativo estuvo en principio ligada a la valoración del aprendizaje de los alumnos, pero posteriormente se centró en los programas educativos y se convirtió en un instrumento clave de desarrollo curricular. Entonces, alumnos, programas y docentes constituían los vértices de atención básica de la evaluación. Las corrientes integradoras y holísticas, promovieron la idea de que se debían analizar estos ámbitos, desde una perspectiva globalizadora. Es decir, que la evaluación educativa actualmente está fundamentada por los siguientes ámbitos: sistema educativo, centros docentes, programas educativos, profesores y alumnado, como lo señala el Manual de la educación de Océano.

Así mismo, el Manual de la Educación, cita el informe Delors elaborado para la UNESCO, sobre la educación del siglo XXI, en el que se señala: “La evaluación de la educación ha de ser concebida en sentido amplio. No tiene como único objeto la oferta educativa y los métodos de la enseñanza, sino también el financiamiento, la gestión, la orientación general y la consecución de objetivos a largo plazo.” (p.15).

La Ley Orgánica de Educación publicada el 28 de junio de 1980, establece en el artículo 91, la creación de un servicio de evaluación y clasificación del personal. Esta ley venezolana presenta una omisión grave, ya que no hace mención al principio de mérito y reconocimiento, el cual es aceptado universalmente en las políticas de administración de personal. La meta de esta ley es alcanzar los más altos niveles de excelencia, eficiencia y productividad en el servicio de instituciones de educación pública. (Blanco y Di Vora, 1992).

Blanco y Di Vora (1992), consideran que la evaluación es un proceso de valoración que considera todos los elementos del proceso educacional. Debe ser flexible, no amenazante, objetiva en la medición del desempeño y en sus resultados. Los objetivos de la misma deben poseer coherencia con la filosofía y con los fines de la comunidad escolar, ya que el propósito fundamental de estas evaluaciones es mejorar el proceso educativo.

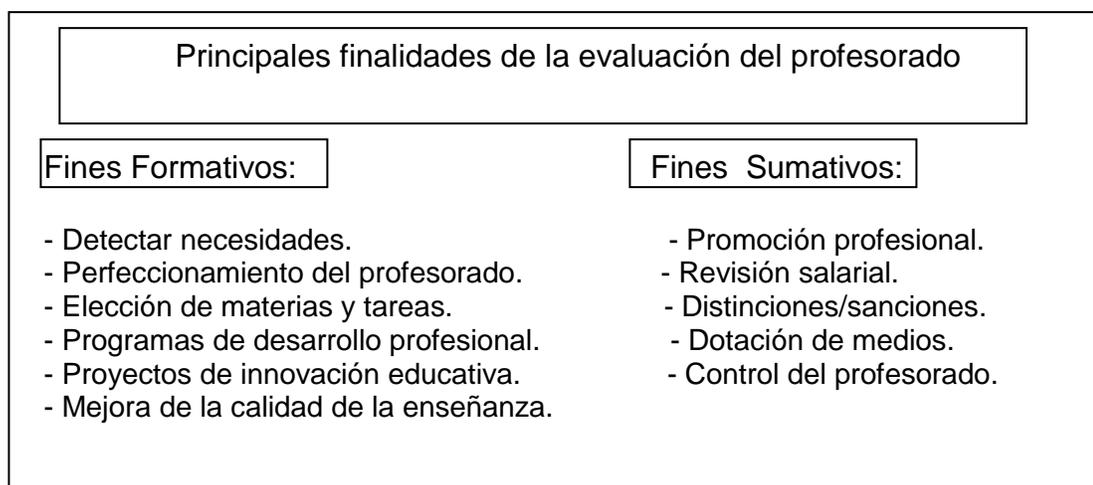
El grupo Océano (1999), dice que la evaluación tiene dos propósitos: el primero, como instrumento de control al servicio de una sociedad que quiere conocer el uso que se hace de la educación y el rendimiento que se obtiene de ese esfuerzo, y el segundo como instrumento de mejora y optimización del propio sistema y sus resultados, expresado en forma educativa.

Según Blanco y Di Vora (1992), la evaluación del docente es el proceso de formular juicios relacionados con los logros profesionales fundamentado en un amplio conocimiento del área de desempeño pedagógico, en las características de la situación del docente evaluado, y en

los criterios específicos del ejercicio preestablecidos para su cargo o posición dentro de la organización educativa.

FIGURA No. 5

Finalidades de la Evaluación del Profesorado.



Fuente: Océano. Manual de la Educación. España.

Según Blanco y Di Vora (1992), para que un sistema de evaluación docente sea ideal debe contar con los siguientes aspectos:

- Permitir la participación de todos los miembros del sistema (autoridades, profesores, estudiantes, padres y representantes).
- Definir claramente los propósitos y filosofías del sistema.
- Seleccionar las técnicas validas y confiables que minimicen los riesgos.

- Presentar instrumentos y procedimientos orientados a las necesidades de la organización.
- Poseer mecanismos de control que garanticen la administración efectiva y la actualización periódica del sistema.

La evaluación de desempeño docente: es un proceso de valoración del comportamiento y de las competencias que se requiere en su área de trabajo para realizar las actividades laborales de manera eficiente. Este sistema de evaluación va a permitir el auto-perfeccionamiento de la gestión profesional.

Otro concepto sobre desempeño docente es el establecido por Blanco y Di Vora (1992), ellos lo definen como la realización de las tareas docentes específicas, las cuales están descritas en el Manual de Cargos.

Según Valdés (2000), para que un sistema de evaluación de desempeño docente sea efectivo debe cumplir con las siguientes funciones:

- Diagnóstico: esta primera función le permitirá al director obtener la información sobre los aciertos y desaciertos presentes en el desempeño docente de sus trabajadores, así como planificar acciones de capacitación que permitan erradicar las imperfecciones.
- Instructiva: en esta, los actores involucrados en el proceso aprenden del mismo, ya que aquí se genera una síntesis de los indicadores de desempeño del maestro.

- Educativa: esta tercera función le permitirá al maestro saber cómo es percibida su labor por todos los miembros de la comunidad educativa e institucional y le facilitará la planificación de acciones para superar las deficiencias que presente en su desempeño.
- Desarrolladora: esta última establece el paso que da el docente al ser capaz de auto-evaluar de forma crítica y periódica su labor, dejando de lado los temores por sus deficiencias y buscando constantemente la forma de mejorar y auto-perfeccionarse.

Así mismo, el Manual de la Educación expresa, que el profesorado es uno de los ejes principales de la calidad de la enseñanza. Para que esto se cumpla es importante señalar que la función docente se encuentra enmarcada por estas áreas:

- La docencia: en esta área se engloba el dominio sobre las áreas de conocimiento, la didáctica y el uso de los conocimientos psicopedagógicos.
- La profesionalidad: son las actitudes del individuo relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones docentes, el perfeccionamiento de su preparación docente, reflexión crítica, investigación, innovación y el respeto a los fundamentos y actitudes éticas en el servicio profesional.
- Los servicios a la comunidad: aquí el docente forma parte de una comunidad, en la cual debe participar.

Blanco y Di Vora (1992), manifiestan que entre los objetivos específicos de un sistema de evaluación de desempeño docente están: El incrementar las habilidades del docente promueven el aprendizaje del estudiante y

favorecen el mejoramiento de la escuela. Todo sistema docente debe centrarse en el proceso de la enseñanza, el logro del estudiante, la calidad del desempeño de las tareas docentes y la aceptación de responsabilidades.

Los propósitos de la evaluación del profesorado según el Manual de la Educación de Océano, son los siguientes:

- Mejora de la calidad de la enseñanza.
- Desarrollo profesional del docente.
- Reconocimiento social y económico.
- Control y petición de responsabilidades.
- Selección de profesores.

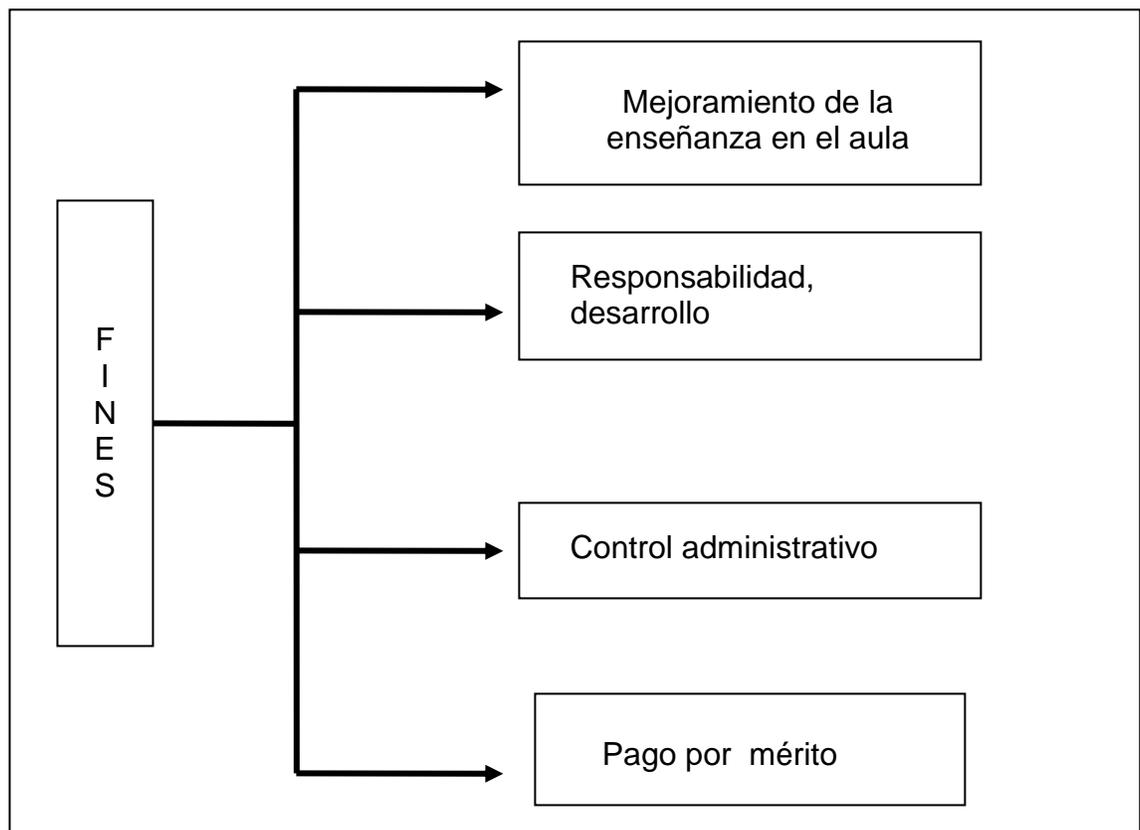
Estos propósitos no tienen la misma importancia, pero si se interrelacionan entre sí. Es importante destacar que el desarrollo profesional incluye un crecimiento de la persona como individuo y de la cultura grupal del colectivo institucional como colectivo. Por otro lado este desarrollo se relaciona con la carrera profesional y el reconocimiento laboral, social y económico de su labor. La evaluación genera información del docente que puede ser utilizada por la comunidad para seleccionar y controlar el ejercicio docente; así como también son usados en los procesos de autorreflexión y retroalimentación profesional.

La evaluación moderna exige finalizar el proceso evaluativo asociándolo a otro nuevo, orientado a la adecuada toma de decisiones, que permitirá servir a la sociedad a la que se pertenece, mejorando la calidad educativa. La evaluación proporciona elementos de diagnóstico, que

permiten focalizar de forma adecuada los procesos formativos individuales y grupales, para lograr la mejora personal o institucional. La acción armónica de: la evaluación, la formación continua y el desarrollo profesional, transforman a la evaluación en un instrumento culturizador. (Manual de la educación).

FIGURA No. 6

Fines del Desempeño Docente



Fuente: Valdés, Héctor. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación de Desempeño Docente. . México,

Por otra parte, Valdés (2000), el desempeño docente debe poseer las siguientes finalidades: mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, responsabilidad y desarrollo profesional, control administrativo y pago por mérito. Así lo señala la figura anexa.

Para crear un modelo evaluativo del profesorado, se deben tomar en cuenta las cinco áreas que forman parte del desarrollo profesional del docente, con el fin de que el modelo sea equilibrado, estas áreas son:

- Desarrollo instruccional, incluye destrezas técnicas y pedagógicas.
- Desarrollo profesional, involucra el mejoramiento personal en el área profesional.
- Desarrollo de la organización, que enfatiza las necesidades y prioridades de la institución.
- Desarrollo de la carrera, incluye la preparación necesaria para los ascensos profesionales.
- Desarrollo personal, involucra las mejoras del individuo en lo académico, relaciones interpersonales y otras. (Manual de la Educación, 1999).

Un modelo de evaluación docente debe poseer los siguientes elementos, según el Manual de la Educación:

- Los contenidos que se van a evaluar.
- Los propósitos que justifiquen y orienten el proceso.
- El marco jurídico que lo legalice.

- Los procedimientos (pueden ser los cuestionarios, las entrevistas , las observaciones y los informes heteroevaluativos y autoevaluativos), las fuentes(el propio docente, los compañeros, alumnos, evaluadores externos e internos) y los agentes evaluativos (aquí se establecerán las fórmulas de acción entre los órganos de poder y el profesorado).

Según Joint Comité (1981), un modelo de evaluación del profesorado debe seguir las siguientes normas:

- Legitimidad: aquí se hace referencia a que el proceso debe realizarse cumpliendo con los principios éticos y las bases legales, actuando siempre en beneficio y protección de los evaluados.
- Utilidad: persigue que las evaluaciones tengan incidencias en la mejora de la actividad profesional de los docentes.
- Factibilidad: la evaluación debe ser adecuada, eficaz, eficiente realista, de fácil uso y viable social y políticamente.
- Precisión: la información evaluativa debe ser relevante, válida y fiable.

Para realizar la medición educativa se necesitan los siguientes elementos:

- Los criterios: son los factores mediante los cuales un profesor es evaluado.
- Los estándares: son los niveles de logro que son esperados o definidos para cada criterio.

- Las pruebas y evidencias: son el conjunto de medios de evaluación (cuestionarios, entrevistas, informes), datos e informaciones reunidos como base para determinar los niveles de desempeño establecidos para cada criterio. (Blanco y Di Vora, 1992).

Estos criterios y estándares de evaluación deben poseer las siguientes características:

- Validez: es el grado en el cual un sistema desempeña los objetivos establecidos para sujeción.
- Confiabilidad: es el grado en el cual las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores.
- Discriminabilidad: se define como el grado en el que el sistema de evaluación diferencia los niveles de desempeño de sus miembros.
- Receptividad: es el grado en el cual los empleados perciben el sistema de evaluación como exacto, preciso, fiel y significativo.

Además los criterios de evaluación también deben presentar las siguientes características:

- Como los criterios son evaluados constantemente pueden cambiar.
- Están fundamentados en el trabajo y no en la persona que ocupa el puesto.
- Se pueden lograr.
- Deben ser comprendidos por el supervisado y supervisor.
- Ambos miembros deben establecerlos en conjunto.

- Tienen que ser bien específicos.
- Deben estar escritos.

Los criterios se pueden clasificar como lo señala Blanco y Di Vora (1992), de la siguiente manera:

- De personalidad: agrupa rasgos, peculiaridades y propiedades son recopilados y en función de ellos se mide el individuo. Ejemplo: la constancia.

- De habilidades: estos especifican destrezas y habilidades individuales que son acumuladas por la persona y evidencia el éxito. Ejemplo: escribir 100 palabras en un minuto.

- De Conducta: estos se relacionan los comportamientos o acciones que se demuestran si el desempeño es satisfactorio.

- De resultados: se relacionan con el resultado, consecuencias o efectos que se asumen como el producto del trabajo del empleado.

El sistema de evaluación de desempeño docente debe poseer las siguientes cualidades:

- Debe poseer múltiples propósitos.
- Debe ser polifacético, ya que debe abarcar diversos criterios, actividades y responsabilidades.
- Debe ser coparticipativo, ya que en el deben intervenir estudiantes, los pares o compañeros, las autoridades académicas y otros.
- Debe ser multimetódico, ya que cada uno de los participantes en el proceso hace patente su propio papel.

- Debe ser plurivalente.
- Motivador: debe estimular el deseo de superación del docente.
- Metodológicamente correcto: ya los instrumentos deben ser confiables, validos, diferenciadores, objetivos, fáciles de administrar y de calificar, completos.
- Debe ser informativo y útil.

Por último el sistema de evaluación debe estar vinculado con el programa de adiestramiento, con el fin subsanar las deficiencias resultantes de la evaluación, potenciar y afirmar los conocimientos, habilidades y destrezas.

Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen diversos métodos de evaluación que nos permiten determinar el desempeño de un trabajador y estos son los siguientes:

a.- La autoevaluación sirve para propiciar el desarrollo individual, permite que los empleados participen y se involucren en el proceso de evaluación, lo que les motiva en el proceso de mejora personal. (Gorostegui y Rodrigo, 1998).

b.- La evaluación por objetivos: es un programa diseñado para motivar a los empleados mediante su participación en la fijación de sus

propios objetivos, y conocimientos de los factores que se utilizan para valorar periódicamente sus rendimientos. Este tipo de evaluación se ejecuta en tres partes:

- Inicialmente el subordinado y su superior inmediato se reúnen y fijan los objetivos del trabajo.
- Cada cierto tiempo se juntan para estudiar el progreso de los objetivos planteados.
- Por último al culminar el tiempo establecido, evalúan conjuntamente el resultado obtenido.

Las principales ventajas de este sistema son:

- Involucra al trabajador en la fijación de sus propios objetivos y en el proceso de evaluación al cual van a ser sometidos.
- El individuo debe saber las tareas que van a ejecutar para conseguir los objetivos propuestos y evaluar su propio progreso.
- Es un sistema que le permite a la persona ser autónoma y responsable del proceso, generando esto mayor motivación.
- Propicia una comunicación eficaz entre el subordinado y el superior, originando mejores relaciones humanas y el conocimiento mutuo.
- Facilita, también que las personas comprendan como contribuye su esfuerzo a la consecución de los objetivos generales de la organización.
- De su aplicación se estima la información sobre la toma de decisiones en relación con la remuneración y las promociones. (Pérez y Rodrigo, 1998).

Graham (1982), define la evaluación por objetivo como un sistema mediante el cual se intenta mejorar el rendimiento de la empresa, motivar, valorar y formar sus empleados integrando sus metas personales en los objetivos de la empresa. Este proceso tiene estas etapas:

- Clarificación de objetivos de la compañía.
- Selección de objetivos por Departamento.
- El gerente expone al trabajador el perfil del puesto, los resultados a encontrar y el nivel de rendimiento a alcanzar.
- Ambos generan un plan de actuación por objetivos.
- El gerente monitorea.
- Se aconseja la creación de planes de acción.

c.- Evaluación de desempeño enfatizando el método de 360°: la evaluación de 360° es una herramienta integral que permite medir el desempeño personal, las competencias o conductas y diseñar programas de desarrollo.

Martha Alles (2000), señala que la evaluación de 360° grados o feedback de 360°:

“... es un sistema novedoso de desarrollar la valoración del desempeño, que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.... consiste en un grupo de personas que valoren a otra por medio de

una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (p.398).

Así mismo, para lograr esta evaluación se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir los factores de comportamiento críticos de la organización.
- Diseñar la herramienta o cuestionario de evaluación de 360°.
- Seleccionar las personas que van a participar como evaluadores (superior, colaboradores, clientes internos y externos). Estas evaluaciones son anónimas.
- Aplicar el proceso de evaluación con los entes interesados: evaluadores y evaluados.
- Levantar y procesar datos de las diferentes evaluaciones, bajo la responsabilidad de un consultor externo para preservar la confidencialidad.
- Comunicar a los involucrados los resultados del proceso. (Alles,2000).

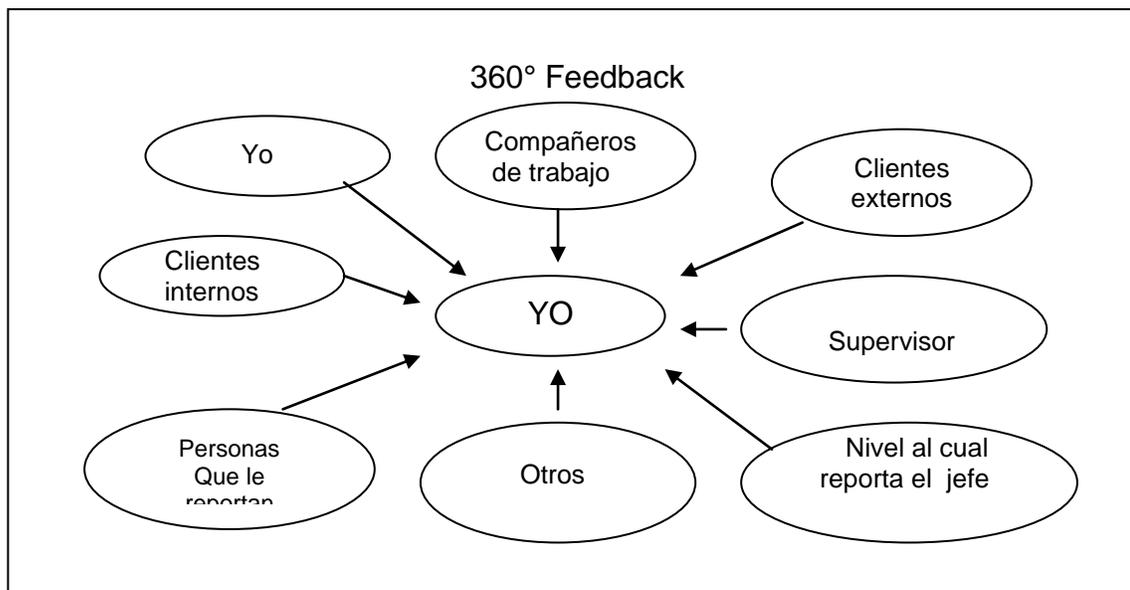
Cipolla (1999), señala que el grado de aceptación del 360° feedback es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. Mientras más personas se involucren mayor será la confiabilidad y la credibilidad.

Las personas que participan como evaluadores son las siguientes:

- Los clientes internos y externos.

- Los empleados pueden seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.
- Los miembros de equipo, permite mejorar su rendimiento.
- Los supervisores.
- Los gerentes: esta permite que los líderes obtengan mayor información sobre la organización y comprender mejor las fortalezas y debilidades.
- La empresa: se vuelve más creíble al implementar estos procesos.

FIGURA No.7
Feedback (360°)



Fuente: Edwards y Ewen. 360° Feedback. Nueva York, 1996.

Por otra parte, el empleado puede ser evaluado por los jefes, pares y subordinados. Esto genera fuentes múltiples que suministran un marco más

rico, completo y relevante del desempeño de una persona, como lo señala la figura anexa No.7.

Su propósito es darle al empleado la retroalimentación para tomar las medidas que le permitan mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360⁰ dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Este tipo de evaluación posee las siguientes ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Daniels (1993), define “la retroalimentación del desempeño como la información acerca del desempeño que le permite a una persona cambiar el mismo...” (p.193). Es decir hay retroalimentación cuando la información o

datos recaudados dicen que comportamientos deben ser cambiados o mantenerse igual.

Para que una retroalimentación sea eficaz Daniels (1993), afirma que debe poseer las siguientes características:

- Da información específica acerca de cómo se hacen las cosas.
- Dar retroalimentación sobre el desempeño que la persona controla (porque posee conocimientos y habilidades sobre ello).
- Debe ser inmediata.
- Individual es más fácil y eficaz.
- Promover el automonitoreo del desempeño.
- Cuándo es positiva es más efectiva.
- Se debe relacionar con las metas, objetivos, competencias, etc.
- Debe ser fácil de entender.
- Debe ser gráfica se puede apreciar con mayor facilidad.

Blanco y Di Vora (1992), indican que para que la retroalimentación sea eficaz y permita perfeccionar el desempeño, debe contener las siguientes características:

- Describir en forma clara y precisa los deberes, responsabilidades y expectativas del desempeño de los cargos en la organización.

- Clarificar las expectativas de la organización en relación al rendimiento.
- Comunicar las expectativas con anticipación para que el personal las conozca.

Así mismo, Daniels (1993), la retroalimentación y el refuerzo necesitan de la medición. Ya que la retroalimentación requiere de datos obtenidos por las evaluaciones. Si el desempeño disminuye con el tiempo los datos demostrarán que el valor del reforzador a cambiado, si se usan datos se puede corregir el problema antes de que el desempeño se deteriore seriamente.

Alles (1999), indica que la devolución al participante o feedback al evaluado debe estar constituido por: una guía de comprensión de 360° feedback y de una reunión explicativa de los resultados. Para que la comunicación sea adecuada necesita de una reunión grupal, bajo un esquema de Workshop, en el que se invite a cada participante a compartir la información con los otros, crear planes de acción. Estos métodos deben evaluarse de manera integral y no separados de la organización.

La retroalimentación es un elemento que permite tomar decisiones en diversas áreas gracias a la información recaudada, en relación a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación de desempeño sirve como indicador de calidad del departamento de personal.

Modelo de Competencia Enfatizando Evaluación de Eficiencias

Alles (2000), define a las competencias como las características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran durante un largo período de tiempo.

Otro concepto es el presentado por, Ernst y Young (1998), ellos definen las competencias como características de una persona, innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Levy Leboyer (1992), la conceptualiza como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables diariamente en el trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva. Constituyen un movimiento porque a sus definiciones y metodologías recurren crecientemente quienes, desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos, así como quienes se proponen establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

Blanco y Di Vora (1992), definen las competencias docentes como el conocimiento, habilidades y actitudes necesarios para ejecutar una tarea docente fundamental, por ejemplo planificar el programa de una asignatura, explicar un concepto, entre otros. Un docente eficaz requiere del aprendizaje de conocimientos y habilidades específicas que lo habiliten a desempeñarse o actuar de cierta manera en el lugar de trabajo.

Para establecer un sistema de evaluación por competencia es importante definir las: Las competencias pueden ser definidas por un diccionario de competencia ya establecido o la empresa seleccionará las más importantes y las que sean los factores del éxito. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. Esta varía según los puestos de trabajo y las personas que las detectan. (Alles,2000).

Así mismo, Alles (2000), señala en su libro La gestión de recursos humanos por competencia, que un diccionario de competencias surge como producto de una investigación de las competencias más utilizadas, por su mejor comprensión y uso. Estas son divididas en tres niveles:

- Personas con experiencia e historia laboral, a niveles ejecutivos.
- Personas con experiencia e historia laboral, a niveles intermedios.
- Jóvenes profesionales sin experiencia laboral, primeros niveles.

Evaluar desempeño en base a competencias, necesita definir el puesto y evaluar en función de ello. Las competencias se fijan para la empresa en general y luego por áreas y niveles de posición. Frecuentemente estas competencias del puesto tienen una escala de puntuación. Es decir que para realizar su análisis se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Ejemplo: escala de cinco niveles del 1 al 5 , cada nivel posee un significado: 1=Excelente, 2=Muy bueno, 3=Normal, 4=Necesidad de desarrollo, 5=Necesidad de mejora urgente. (Alles, 2000)

Por otra parte, Martha Alles (2000), manifiesta que para establecer la definición efectiva de las competencias se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger la información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias en cada una de ellas.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración.

Alles (2000), para que un sistema de gestión de competencias sea implementado es necesario que cumpla con las siguientes características: Que sea aplicable y no teórico, que lo comprendan todos los miembros de la

organización, que sea útil, fiable, de fácil manejo y permite el desarrollo profesional de las personas.

De acuerdo con lo anteriormente conceptualizado, se presentará a continuación un diseño del sistema de evaluación de desempeño de 360° para los docentes titulares de Básica I del Colegio San José Tarbes La Florida.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada en el tipo de investigación de campo, apoyado por las bases teóricas y documentales.

La Universidad Nacional Abierta (1996), señala que:

...”Una investigación es de campo, cuando el investigador utilice diferentes estrategias o métodos para lograr la recolección de información de manera directa con la realidad o entorno del problema”.(p.36)

Para realizar la recolección de esta información en el estudio de campo, se utilizaron las fuentes primarias que son aquellas informaciones recopiladas directamente por el investigador por medio de relatos transmitidos por los participantes de un suceso (Méndez,1998).

Este es un estudio de campo, ya que la información se tomó directamente de las personas. En él se abordó al personal directivo, coordinador, docente y representantes, con el fin de conocer desde el punto de vista de cada uno de ellos cuáles son las competencias del desempeño docente basadas en las directrices de la institución que se deben seleccionar para formar parte de este sistema de evaluación.

Diseño de la investigación

La investigación que se lleva a cabo se encuentra basada en los enfoques: descriptivo y exploratorio.

Según Dankhe (citado en Baptista, Fernández y Hernández, 1998):

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Por tal motivo estos estudios le permitirán al investigador evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.
(p.47)

Por su parte, Fidias (1997), plantea que “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación” (p. 48).

Asimismo, esta investigación es descriptiva pues tiene como propósito delimitar los hechos por medio de diferentes criterios que permiten identificar las características del universo de investigación, señalar formas de conducta y actitudes del universo estudiado.

Por otra parte, el carácter exploratorio, según Baptista, Fernández y Hernández (1998), tiene como objetivo “...examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (p.115)

La Universidad Nacional Abierta (1982), la define:

“La investigación es exploratoria ya que se dirige a buscar un conocimiento general o aproximativo de la realidad, en la que se exploran conocimientos escasamente trabajados”. (p.33)

Para realizar este estudio se siguieron los sucesivos pasos: revisar la bibliografía relacionada con la evaluación de desempeño docente en Venezuela, para luego explorar cuáles son las competencias que se seleccionarán es este proceso en la institución educativa, lo que suministrará los datos necesarios para finalmente diseñar un sistema de evaluación docente.

Unidad de Análisis

Según Baptista, Fernández y Hernández (1998), la unidad de análisis esta definida como las personas o cosas que van a ser medidas. En esta investigación la unidad de análisis estará formada por las nueve competencias principales, representadas cada una por dos indicadores, resultando los dieciocho indicadores que formarán parte de del sistema de evaluación, los cuales serán recabados con la ayuda del Personal Docente titular de la 1^{era} Etapa de Básica, Directivo, Coordinador de la institución y la Presidenta de la comunidad de padres y representantes.

Población/ Muestra

Así mismo, Selltiz (citado en Hernández y otros, 1998) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En esta investigación la muestra y la población es la misma ya que la población a estudiar es muy pequeña, conformada por once personas (11) y está representada de la siguiente manera: En este estudio la población y muestra se encuentra conformada por once individuos que ocupan los cargos Directivos, Coordinadores y Docentes de la institución y la Presidencia de la comunidad de padres y estos son: la Directora, la Subdirectora, la Coordinadora de Básica I y la Coordinadora de Evaluación

de básica I , seis Docentes y el Presidente de la Comunidad Educativa. Las cuales serán la fuente de información para obtener los dieciocho indicadores del sistema de evaluación de desempeño docente.

Sistema de Variables

Definición Operacional de las Variables

Las variables están definidas de la siguiente forma:

Variable 1

Sistema de evaluación por competencia: es la valoración que permite obtener información sobre las características del hombre, relacionadas con las formas de comportamiento o de pensar durante un tiempo y determinan la efectividad de los logros de las metas y de los objetivos establecidos.

Variable 2

Desempeño docente: se refiere al acto de realizar las tareas específicas que le son asignadas al docente y descritas en el Manual de Cargos. (Blanco y Di Vora, 1992).

Operacionalización de las Variables

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general Diseñar un sistema de evaluación de desempeño de 360⁰ para los docentes

titulares de Básica I del Colegio San José Tarbes La Florida. Dentro de este esquema general se obtiene el siguiente mapa de variables:

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>1.- Desempeño Docente: es el acto de realizar las tareas específicas que le son asignadas al docente, dichas tareas están descritas en el manual de cargos (Blanco y Di Vora, 1992).</p>	<p>1.1.- Docencia: es el proceso de conducir el aprendizaje que se desarrolla a partir de necesidades del estudiante, de la sociedad, y del patrimonio cultural y científico, en relación con unos objetivos a lograr (Blanco y Di Vora, 1992).</p>	<p>1.1.1.-Dominio de áreas.</p>	<p>1.1.1.1.- Domina el contenido de cada área académica.</p> <p>1.1.1.2.- Conoce los contenidos de los distintos niveles educativos.</p> <p>1.1.1.3.- Integra contenidos de las distintas áreas en una actividad.</p>

--	--	--	--

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
-----------------	--------------------	-----------------------	--------------------

<p>1.- Desempeño Docente: es el acto de realizar las tareas específicas que le son asignadas al docente, dichas tareas están descritas en el manual de cargos (Blanco y Di Vora, 1992).</p>	<p>1.2.- Profesionalidad: es la facultad o el oficio que cada persona tiene y ejerce públicamente. (Grupo Océano,1999).</p>	<p>1.2.1.- Cumplimiento de tareas.</p> <p>1.2.2.- Perfeccionamiento profesional.</p> <p>1.2.3.- Ética Profesional.</p>	<p>1.2.1.1.- Planifica estrategias y actividades.</p> <p>1.2.1.2.- Realiza evaluaciones continuas del proceso.</p> <p>1.2.1.3.- Comunica resultados.</p> <p>1.2.2.1.- Participa en talleres de actualización.</p> <p>1.2.2.2.-Realiza investigaciones en las áreas que desarrolla.</p> <p>1.2.3.1.- Actúa en forma congruente con la realidad.</p>
---	--	--	--

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>1.- Desempeño Docente: es el acto de realizar las tareas específicas que le son asignadas al docente, dichas tareas están descritas en el manual de cargos (Blanco y DiVora, 1992).</p>	<p>1.2.- Profesionalidad: es la facultad o el oficio que cada persona tiene y ejerce públicamente. (Grupo Océano,1999).</p> <p>1.3.- Servicio a la comunidad: apoyo que se presta al trabajo de un grupo de personas que habitan en un mismo lugar.</p>	<p>1.2.3.- Ética Profesional</p> <p>1.3.1.- Integración a la comunidad escolar.</p>	<p>1.2.3.2.- Respeta las normas morales y aquellas inherentes a su profesión.</p> <p>1.3.1.1.- Mantiene buenas relaciones interpersonales.</p> <p>1.3.1.2.- Colabora en el alcance de metas comunitarias.</p>

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>1.- Desempeño Docente: es el acto de realizar las tareas específicas que le son asignadas al docente, dichas tareas están descritas en el manual de cargos (Blanco y Di Vora, 1992).</p>	<p>1.3.- Servicio a la comunidad: apoyo que se presta al trabajo de un grupo de personas que habitan en un mismo lugar.</p>	<p>1.3.1.- Integración a la comunidad escolar.</p> <p>1.3.2.- Participación activa.</p>	<p>1.3.1.3.- Coordinaciones que permiten la participación de todos los miembros de la comunidad.</p> <p>1.3.2.1.- Interviene en la resolución de problemas en la comunidad.</p> <p>1.3.2.2.- Aporta a través de sus planes sugerencias para lograr la calidad educativa.</p>

--	--	--	--

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
2.- Sistema de Evaluación por competencia: es la valoración que permite obtener información sobre las características del hombre, relacionadas con las formas de comportamiento o de pensar durante un tiempo y determinan la efectividad de los logros de las metas y de los objetivos establecidos.	2.1.- Evaluación del desempeño: es un proceso de valoración de la forma en la que un trabajador realiza las tareas de su puesto de trabajo. Y su objetivo principal es recaudar información necesaria para el evaluado como para el evaluador (Pérez y Rodrigo, 1998).	2.1.2.- Desempeño grupal.	2.1.2.2.- Escucha y comprende a las otras personas, para poder entender, analizar y dar soluciones a problemas planteados. 2.1.2.3.- Percibe e interpreta conductas atípicas en los alumnos, compañeros y superiores.

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>2.- Sistema de Evaluación por competencia: es la valoración que permite obtener información sobre las características del hombre, relacionadas con las formas de comportamiento o de pensar durante un tiempo y determinan la efectividad de los logros de las metas y de los objetivos establecidos.</p>	<p>2.2.- Efectividad de competencias: son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes reales y verdaderos para ejecutar una tarea.</p>	<p>2.2.2.-Valoración.</p> <p>2.2.3.- Desarrollo de capacidades.</p>	<p>2.2.2.2.- Facilita y promueve el acercamiento de los alumnos y representantes y genera confianza en ellos.</p> <p>2.2.3.1.- Busca constantemente información, reconoce sus limitaciones y se esfuerza en superarlas.</p> <p>2.2.3.2.- Participa continuamente en actividades de mejoramiento profesional.</p>

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>2.- Sistema de Evaluación por competencia: es la valoración que permite obtener información sobre las características del hombre, relacionadas con las formas de comportamiento o de pensar durante un tiempo y determinan la efectividad de los logros de las metas y de los objetivos establecidos.</p>	<p>2.2.- Efectividad de competencias: son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes reales y verdaderos para ejecutar una tarea.</p>	<p>2.2.3.- Desarrollo de capacidades.</p>	<p>2.2.3.1.- Es reconocido profesionalmente por la comunidad educativa.</p> <p>2.2.3.2.- Merece un reconocimiento institucional por su responsabilidad, puntualidad, actualización de conocimientos y alta vocación</p>

Instrumentos

Para cumplir con los objetivos del proyecto se seleccionaron los siguientes instrumentos que van acorde con el diseño de investigación:

En la investigación se usaron cuestionarios, los cuales fueron administrados al personal docente, directivo, coordinador y representantes, con el fin de conocer, desde el punto de vista de cada uno de ellos, cuáles eran las competencias del desempeño docente basadas en las directrices de la institución que se debieron seleccionar para formar parte de este sistema de evaluación. Este instrumento estaba conformado por tres preguntas abiertas y un diccionario de competencias el cuál debió ser utilizado para dar respuesta al último ítem, que se relacionaba con la selección de las competencias del desempeño docente. (Ver anexos No. I y II)

Según la Universidad Nacional Abierta (1982), este tipo de instrumento consiste en un grupo de preguntas que permiten obtener información escrita de los respondientes.

Para apoyar el trabajo se campo se usaron las fuentes documentales secundarias. Estas fuentes de información, fueron seleccionadas en base a los siguientes criterios:

- Estudios realizados en el continente americano y Venezuela.

- Trabajos fundamentados en el desempeño docente y su evaluación.
- Trabajos comprendidos entre el año 1998 al 2003.

Una vez seleccionadas las fuentes de información se realizó un repertorio bibliográfico, según la Universidad Nacional Abierta (1982), es un conjunto de materiales informativos referidos a un tema particular. Este repertorio bibliográfico es especializado ya que las fuentes de información son referencias exclusivas a las necesidades específicas del tema. Por último se realizaron fichas bibliográficas y de contenido para organizar y complementar la información.

Validez

El instrumento de recolección de datos fue validado, con el fin de garantizar la pertinencia de los datos con las características de la investigación. Según la UNA (1982) “ La validez es el grado en que se mide lo que se pretende que mida, y no otra variable asociada a la que se pretende medir.” (p.324)

Para establecer la validez y confiabilidad del instrumento se utilizó el panel de expertos, considerando la definición de Ary, Jacob y Razavich (1989):

La validación del contenido está basada especialmente y por la necesidad, en el discernimiento y debe formularse un juicio independiente en cada situación. Esto requiere un examen cuidadoso y crítico de los reactivos conforme a las áreas específicas del contenido. (p. 205).

La validez del instrumento estuvo orientado por dos expertos en el área de Evaluación, un experto en el área de Recursos Humanos, un docente, un auditor:

- Irene Aguilar, tutor de la presente investigación, Industriólogo y especialista en Desarrollo Organizacional.
- Antonia de Dompablo, Licenciada en Educación Magíster en Orientación Educativa, Coordinadora de Evaluación de 1era y 2da Etapa en el Colegio San José de Tarbes, La Florida.
- Celia Guzmán, Licenciada en Educación Mención Ciencias Biológicas, Coordinadora de 1era y 2da etapa de Básica y titular de la cátedra de: Biología y Metodología de Investigación de II año del Ciclo Diversificado. Colegio San José de Tarbes La Florida.
- Verónica Afonzo, Licenciada en Ciencias Pedagógica, titular de 3er grado y especialista en Educación Mención: Procesos de Aprendizaje.
- Ingrid Aguilar, Licenciada en Sociología, Analista de Sistema de CANTV.
- Giacomo Sigillo, Licenciado en Contaduría, Auditor de la Superintendencia de Bancos.

Con la participación de estos expertos se corrigieron las fallas encontradas en el instrumento. Posteriormente se aplicó una prueba piloto a seis docentes, no pertenecientes a la muestra, las cuales permitieron perfeccionar el cuestionario y establecer la pertinencia del instrumento con las características del estudio, su validez y la factibilidad de la investigación.

Fases de la Investigación

Para realizar la investigación se cumplieron los siguientes pasos:

- Se estableció la revisión bibliográfica, que permitió seleccionar las fuentes documentales de información.
- Se elaboró el cuestionario abierto para la recolección de datos, suministrado a los docentes titulares de 1era etapa de básica, al personal directivo, coordinador y representantes. Ello permitió seleccionar las competencias del sistema de evaluación docente.
- Se realizó la validación del instrumento mediante el panel de expertos.
- Se procedió a organizar y tabular los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos.
- Se analizaron los resultados obtenidos.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración del sistema de evaluación de desempeño docente y lineamientos del mismo.

Técnicas de análisis de la Información.

El investigador luego de haber realizado cada uno de los pasos anteriores y de haber obtenido los datos necesarios, tiene que proceder a ordenar la información, con el fin de determinar las conclusiones del estudio.

Los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento fueron interpretados en forma cualitativa, mediante el análisis de las respuestas dadas por los miembros de la organización educativa. A continuación estos datos se ordenaron en tablas de frecuencias en las que se establecen las competencias. Estas tablas están formadas por dos columnas, en la primera se describe la competencia y en la segunda se representa la competencia con que fue seleccionada esta competencia.

Las nueve competencias más frecuentes se encuentran en la tabla No.1, las cuales permitió seleccionar luego los dieciocho indicadores que son los que formarán parte del Sistema de evaluación de desempeño. (Ver anexo No. III).

La información obtenida a partir del cuestionario de validación sirvió de base para la jerarquización del grado de importancia de las competencias, mediante la adopción de una escala de puntuación del 1 al 9, en la cual el 1 representa la más importante y la nueve la menos importante. Se cálculo el nivel de importancia a partir de la información suministrada por los encuestados y representadas por medio de gráficos. También se estableció el promedio de las competencias asignándole a la competencia 1 más importante el valor de nueve (9) puntos y a la prioridad 9 menos importante un valor de un (1) punto.

Los evaluadores seleccionados estarán conformados por ocho personas, representados con se indica en el panel de evaluadores (Anexo IV). Dos individuos que cumplan cargos directivos o subdirectivos, dos coordinadores, dos docentes y dos delegados de la comunidad de padres y representantes.

Competencia	Nivel de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14.- Identificación Con La Institución		Di S								2	8
15.- Impacto E Influencia									S	1	1
16.- Iniciativa					S					1	5
17.-Innovación										0	0
18.-Liderazgo De Grupo										0	0
19.-Orientación Hacia El Alumno			Di							1	7
20.-Orientación Hacia El Logro						S		Di		2	3
21.-Pensamiento Analítico										0	0
22.-Pensamiento Conceptual								S		1	2
23.-Pensamiento Creativo										0	0
24.-Perspectiva / Ética										0	0
25.-Preocupación Por El Orden Y La Calidad							S			1	3
26.-Sensibilidad Interpersonal				S						1	6
27.-Trabajo En Equipo Y Cooperación.			S		Di					2	6

TABLA No. II

Frecuencia de las Competencias Docentes seleccionadas por las
Coordinadores de Etapa y de Evaluación

Competencia	Niveles de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.-Altos Estándares De Profesionalismo										0	0
2.-Autenticidad		Ce								1	8
3.-Autoconfianza										0	0
4.-Autocontrol										0	0
5.-Búsqueda De Información					Co					1	5
6.-Comportamiento Ante Errores										0	0
7.-Conciencia Institucional										0	0
8.-Conocimientos Técnicos									Ce	1	1
9.-Desarrollo Personal	Co									1	9
10.-Desarrollo De Relaciones										0	0
11.-Escuchar Y Responder										0	0
12.- Esfuerzo Adicional									Co	1	1
13.- Flexibilidad				Ce						1	6

Competencia	Nivel de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14.- Identificación Con La Institución						Ce		Co		2	3
15.- Impacto E Influencia										0	0
16.- Iniciativa										0	0
17.-Innovación							Co			1	3
18.-Liderazgo De Grupo							Ce			1	3
19.-Orientación Hacia El Alumno	Ce									1	9
20.-Orientación Hacia El Logro			Co		Ce					2	6
21.-Pensamiento Analítico				Co						1	6
22.-Pensamiento Conceptual										0	0
23.-Pensamiento Creativo								Ce		1	2
24.-Perspectiva / Ética										0	0
25.-Preocupación Por El Orden Y La Calidad										0	0
26.-Sensibilidad Interpersonal		Co	Ce							2	7,5
27.-Trabajo En Equipo Y Cooperación.						Co				1	4

Competencia	Nivel de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14.- Identificación Con La Institución	D1		D2		D5 D6					4	6,5
15.- Impacto E Influencia										0	0
16.- Iniciativa										0	0
17.-Innovación			D4							1	7
18.-Liderazgo De Grupo								D5		1	1
19.-Orientación Hacia El Alumno			D1	D2 D3		D5	D6			5	5,2
20.-Orientación Hacia El Logro	D5	D1						D2		3	6.3
21.-Pensamiento Analítico							D5			1	3
22.-Pensamiento Conceptual							D2		D6	2	2
23.-Pensamiento Creativo								D3 D4		2	2
24.-Perspectiva / Ética					D4			D6		2	3,5
25.-Preocupación Por El Orden Y La Calidad						D4	D3			2	3,5
26.-Sensibilidad Interpersonal	D4				D2					2	7
27.-Trabajo En Equipo Y Cooperación.		D4		D1 D6		D2 D3		D5		6	5

TABLA No.V
Globalización de Competencias Docentes
Seleccionadas por todos los encuestados.

Competencia	Niveles de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.-Altos Estándares De Profesionalismo	D2 D6	D3	D5			D1				5	7,40
2.-Autenticidad	D3 Di	D2 D5 D6 Ce					D1			7	7,57
3.-Autoconfianza								D1	R	2	1,50
4.-Autocontrol				R			D4			2	4,50
5.-Búsqueda De Información			D6		Co				D1	3	4,33
6.-Comportamiento Ante Errores									D2 Di	2	1
7.-Conciencia Institucional					D3				D4	2	3
8.-Conocimientos Técnicos		R							Ce	2	4,50
9.-Desarrollo Personal	Co			D5	D1	D6				4	6
10.-Desarrollo De Relaciones				D4				Di		2	4,50
11.-Escuchar Y Responder					R	Di				2	4,50

Competencia	Nivel de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
12.- Esfuerzo Adicional									D3 Co	2	1
13.- Flexibilidad	S		D3	Di Ce						4	7
14.- Identificación Con La Institución	D1	Di S	D2		D5 D6	R Ce		Co		9	5,77
15.- Impacto E Influencia								R	S	2	1,5
16.- Iniciativa					S		R			2	4
17.-Innovación			D4				Co			2	5
18.-Liderazgo De Grupo							Ce		D5	2	2
19.-Orientación Hacia El Alumno	Ce		D1 Di	D2 D3		D5	D6			7	6
20.-Orientación Hacia El Logro	D5	D1	Co		Ce	S		D2 Di		7	5,28
21.-Pensamiento Analítico				Co			D5			2	4,5
22.-Pensamiento Conceptual							D2	S	D6	3	2
23.-Pensamiento Creativo								D3 D4 Ce		3	2

Competencia	Nivel de importancia de las competencias									Total	— X
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
24.-Perspectiva / Ética			R		D4			D6		3	4,6
25.-Preocupación Por El Orden Y La Calidad						D4	D3 S			3	3,3
26.-Sensibilidad Interpersonal	D4	Co	Ce	S	D2					5	7
27.-Trabajo En Equipo Y Cooperación.	R	D4	S	D1 D6	Di	D2 D3 Co		D5		10	5,5

Leyenda de nomenclatura de las tablas

D1,D2,D3,D4,D5,D6	Docentes	S	Subdirector
Di	Director	Co	Coordinador de evaluación
R	Representante	Ce	Coordinador de etapa

TABLA No.VI
Frecuencia de las Competencias Docentes
más seleccionadas por los encuestados.

Competencia	Frecuencia
1.-Altos Estándares De Profesionalismo	5
2.-Autenticidad	7
3.-Desarrollo Personal	4
4.- Flexibilidad	4
5.- Identificación Con La Institución	9
6.-Orientación Hacia El Alumno	7
7.-Orientación Hacia El Logro	7
8.-Sensibilidad Interpersonal	5
9.-Trabajo En Equipo Y Cooperación	10

TABLA No.VII
Importancia de las Competencias Docentes
más seleccionadas por los encuestados.

Competencia	Frecuencia
1.-Altos Estándares De Profesionalismo	7,40
2.-Autenticidad	7,57
3.-Desarrollo Personal	6
4.- Flexibilidad	7
5.- Identificación Con La Institución	5,77
6.-Orientación Hacia El Alumno	6
7.-Orientación Hacia El Logro	5,28
8.-Sensibilidad Interpersonal	7
9.-Trabajo En Equipo Y Cooperación	5,5

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

Fundamentación

Esta propuesta nace del diagnóstico de la actividad del docente en el aula y de la necesidad de crear un sistema de evaluación del desempeño docente, que sea capaz de comunicarle al maestra como ha ido desarrollando su trabajo anualmente, así como especificarles cuales son fortalezas y debilidades y establecer por medio de esta valoración los planes de acción necesarios para disminuir las deficiencias.

La participación de los maestros fue fundamental, ya que con la ayuda de ellos se establecieron las competencias e indicadores que definen el perfil del cargo del docente titular de básica I y forman parte del sistema de evaluación del docente.

Dicho trabajo permitió dar como resultado la importancia que para los docentes tienen la elaboración de este sistema evaluación propio. Ya que con él se establecerían nuevos lineamientos de trabajo y se realizaría una retroalimentación más directa.

Tiene su sustentación teórica en cada uno de los autores seleccionados que desarrollan los sistemas de evaluación docente como Blanco y Di Vora, así como, la evaluación basada en competencias de Martha Alles, y la evaluación de 360 ° de Cipolla y en numerosos documentos e informes relacionados con el tema y publicados para la UNESCO. También presenta bases legales, en la Ley Orgánica de Educación art. 91 y en la Ley de orgánica del trabajo y en la Constitución Bolivariana de Venezuela.

Introducción

Este trabajo fue diseñado para la Unidad Educativa Colegio San José de Tarbes La Florida, esta es una institución dedicada a la labor educativa. Es una organización religiosa católica, dirigida por la congregación de las Hermanas de Tarbesianas, que se originaron en Francia y su función principal se inició con la ayuda a los enfermos y afligidos y desde entonces se han dedicado a servir a la comunidad.

La institución tiene como filosofía la formación cristiana del humano y de la juventud en una forma integral y liberadora que hace al individuo sujeto de su propio desarrollo para lograr que el joven favorezca, con criterios evangélicos de amor y justicia, la creación de una sociedad justa y cristiana, y se inserte en el proceso sociocultural. Por tal motivo se educa para vivir una fe comprometida, para la familia, para humanizar y personalizar, para el servicio y la comunitariedad, para la justicia y por todo lo anterior para integrarse a la sociedad.

Por otra parte, es una institución que se distingue por poseer una excelente calidad educativa y esto se evidencia, al terminar el ciclo diversificado la mayoría de sus egresados entran en las mejores universidades del país y ocupan los más altos puestos en los exámenes de admisión. Así como también, la institución se encarga de motivar a los alumnos para que participen en diferentes eventos donde manifiesten sus conocimientos y habilidades, pautados con otras instituciones, como por ejemplo: jornadas de competencias de ortografía, de Matemática, de canto entre otros.

La labor del docente es pilar fundamental para la calidad educativa, por tal motivo se establece constantemente el diagnóstico del proceso de enseñanza aprendizaje y se estimula a los docentes a participar en talleres de actualización relacionados con las diferentes áreas educativas.

Por tal motivo, se elaboró este sistema de evaluación del desempeño docente con el fin de seguir apoyando el trabajo educativo, la calidad de la institución y el progreso de los alumnos y el mejoramiento continuo de los docentes.



UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ DE TARBES LA FLORIDA

LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DOCENTE TITULARES DE BÁSICA I

1.- PRESENTACIÓN

A continuación, se presentan los lineamientos a seguir en el proceso de evaluación de desempeño docente de 1era Etapa de Básica de la Unidad Educativa Colegio San José de Tarbes. Este proceso se realizará en la institución anualmente, en el primer trimestre del año. La persona encargada de organizar, ejecutar, analizar y redactar las conclusiones será la Coordinadora del Departamento de Evaluación, con apoyo del especialista en Recursos Humanos. Este proceso será aplicado en cinco (5) fases: Introdutoria, Informativa- Motivadora, de Ejecución, Análisis y de Reporte.

2.- OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DOCENTE

Por medio del sistema de valoración denominado: “Evaluación de Desempeño Docente” (E.D.D.), se busca: Evaluar al personal docente con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades que permitirán establecer mecanismos de mejoras en el desempeño profesional y personal de los docentes.

3.- ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Los participantes de este proceso son:

1.- Personal Directivo: son todas las personas que desempeñan en la empresa cargos de dirección y subdirección.

2.- Personal Docente: son todos aquellos miembros de la institución que mantienen el cargo docente titular en la 1era Etapa de Básica.

3.- Superior Inmediato: son los coordinadores de las etapas y de los coordinadores del Departamento de Evaluación (responsable del proceso).

4.- Evaluado: es el personal docente que será valorado.

5.- Evaluador: son todas aquellas personas seleccionadas para valorar a uno o varios docentes (director, subdirector, coordinadores, docentes y representantes).

4.- PROCEDIMIENTO

Para la ejecución de este sistema de evaluación se deben seguir los siguientes pasos:

1.- Fase Introductoria de los Evaluadores: en esta primera fase se va a capacitar por medio de talleres a los evaluadores. En estos talleres se les presentará y enseñará las pautas a seguir para aplicar el instrumento de evaluación "E.D.D.", así como, los lineamientos seleccionados por la dirección y subdirección en relación con el sistema de evaluación.

2.- Fase Informativa y Motivadora del Evaluado: en esta fase se notifica a las personas a ser evaluadas los indicadores a ser utilizados. Se les motivará para que participen abiertamente en su auto evaluación. Para lograr esto, se les enviará a los docentes la planilla de "Evaluación de Desempeño Docente" junto con los lineamientos y el formato de selección del panel de evaluadores, el cual deberá estar conformado por ocho (8) personas.

3.- Fase de Ejecución: para poder iniciar la evaluación, los evaluados deben entregar a su superior inmediato (coordinadores) la planilla del panel de evaluadores. Y enviar la auto- evaluación al Coordinador de Evaluación.

Posteriormente, los superiores inmediatos revisan el panel de evaluadores, si están de acuerdo, lo firman en señal de aprobación y lo envían al Coordinador de Evaluación. En caso contrario, el superior inmediato lo revisa junto con el evaluado, para realizar los cambios pertinentes, lo firma y lo remite al responsable del proceso.

Luego el Coordinador de Evaluación recibe las planillas del panel de evaluadores y de auto-evaluación, las registra en un sistema computarizado. Imprime las planillas de “E.D.D.” remitiéndolas a los evaluadores. Estos realizan la apreciación llenando la planilla y la devuelven al responsable del proceso.

4.- Fase de Análisis: el responsable del proceso recibe las planillas, las procesa por medio de un sistema computarizado y realiza el perfil docente (cuantitativo y cualitativo) remitiéndolo a los Coordinadores de Etapa. Este último revisa el perfil, lo entrega al docente evaluado para establecer las acciones a seguir que generarán el mejoramiento de su desempeño docente.

5.- Fase de Reporte de Ejecución: los superiores inmediatos presentan a la Dirección de la Unidad Educativa, los perfiles ponderados obtenidos en el proceso evaluativo y las acciones de mejora establecidas.

5.- NORMATIVA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

1.- Todo el proceso es confidencial, el archivo de Excel a ser utilizado se denominará Planilla de Registro Evaluativo, el mismo mantendrá un password de conocimiento exclusivo del Coordinador de Evaluación, para así resguardar los datos y resultados.

2.- Las personas que van a ser evaluadas; así como los evaluadores deben recibir una notificación escrita sobre los lapsos de realización de este proceso.

3.- Los evaluadores deben entregar en un sobre sellado la Planilla de “Evaluación de Desempeño Docente”.

4.- El perfil de evaluación contendrá un gráfico, denominado: “Gráfico Lineal de Perfil Docente” en el cual se podrá observar con mayor detenimiento las discrepancias entre la auto evaluación y la evaluación definitiva. Así como, la variación entre la actuación del evaluado con respecto al perfil promedio del desempeño docente de los educadores de la Institución.

Factibilidad de la propuesta

Este Sistema de Evaluación de Desempeño Docente para el Colegio San José de Tarbes La Florida es factible de aplicar , ya que cuenta con el apoyo de los miembros de la dirección del plantel, fue diseñado al establecer un diagnostico de la labor educativa y se tomó en cuenta para su elaboración la visión, misión, objetivos de la institución y la opinión del personal de la misma.



UNIDAR EDUCATIVA SAN JOSÉ DE TARBES LA FLORIDA

Diseño de la Evaluación de Desempeño Docente de 360^o

Datos del Docente a Evaluar			
Nombre del Docente _____.			
Período Evaluado: _____.			
Cargo y/o grado: _____.		Fecha de Ingreso: _____.	
Datos del Evaluador			
Nombre del evaluador: _____.			
Tipo de Evaluador:	<input type="checkbox"/> Dirección	<input type="checkbox"/> Superior inmediato	<input type="checkbox"/> Docente
			<input type="checkbox"/> Representante
Departamento: _____.			
INSTRUCCIONES			
A) Favor marcar con una "X" el número que, a su juicio describa el comportamiento del docente. En caso de no tener suficiente información de la persona o no aplique lo descrito, marque: No Aplica (N/A).			
B) Los códigos de evaluación van del 0 al 6 y su significado es el siguiente:			
Códigos de Evaluación			
No Aplica	Mínimo Aceptable	Aceptable	Excede Expectativas
No existe información para evaluar la competencia.	No satisface las expectativas. Se requieren mejoras en el rendimiento de las competencias.	Normalmente satisface las expectativas. Se requiere mayor énfasis para satisfacer todas las competencias evaluadas.	Satisface y supera las expectativas en todas las competencias.

Evaluación de Desempeño Docente 360^o

Descripción Competencias Generales	No aplica	Mínimo Aceptable	Aceptable	Excede Expectativas
1.- Facilita mediante su participación activa la consecución de objetivos establecidos.				
2.- Merece un reconocimiento institucional por su puntualidad, responsabilidad, actualización de conocimientos y alta vocación.				
3.- Continuamente mejora su trabajo a través de la innovación, permitiéndole cumplir con la planificación establecida e incorporando nuevos materiales a sus clases.				
4.- Se preocupa por conocer las necesidades de sus alumnos, escucha sus problemas y orienta la solución de los mismos.				
5.- Propicia y fomenta valores de honestidad y autenticidad y se desempeña de acuerdo a ellos.				
6.- Escucha y comprende a las otras personas, para poder entender, analizar y dar soluciones a problemas planteados.				
7.- Participa en diversos eventos que promueva la institución a nivel nacional.				
8.- Se adapta con facilidad a los cambios que implementa la institución y/o el ministerio.				

Descripción Competencias Generales	No aplica	Mínimo Aceptable	Aceptable	Excede Expectativas
9.- Está en constante búsqueda de información, reconoce sus limitaciones y se esfuerza por superarlas.				
10.- Voluntariamente se ofrece a colaborar con sus compañeros (en caso de inasistencia o por otra situación irregular).				
11.- Conoce la historia de la institución educativa, la divulga y defiende sus intereses.				
12.- Posee altos estándares de excelencia, cumpliendo con las metas y objetivos.				
13.- Facilita y promueve el acercamiento de los alumnos y representantes y genera confianza en ellos.				
14.- Actúa de acuerdo con lo que transmite a las personas. Es un ejemplo a seguir.				
15.- Percibe e interpreta conductas atípicas en los alumnos, compañeros y superiores.				
16.- Es reconocido profesionalmente por la comunidad educativa (alumnos, representantes, colegas y superiores).				
17.- Facilita y propicia las situaciones de cambio educativo necesarias para lograr los objetivos propuestos.				

Descripción Competencias Generales	No aplica	Mínimo Aceptable	Aceptable	Excede Expectativas
18.- Participa continuamente en actividades de mejoramiento profesional.				

Comentarios adicionales:

Firma del evaluador

/ /

Fecha



UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ DE TARBES

LA FLORIDA

Panel de evaluadores

Seleccione

Ud. está →
aquí.

NIVEL	TIPO
Directores/ Subdirectores	D
Coordinadores: Etapa / Evaluación.	C
Docentes (compañeros)	DC.
Clientes (Padres)	CL.

← Dos.
← Dos.
← Dos
← Dos

Nombre

Tipo de evaluador

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____
- 6.- _____
- 7.- _____
- 8.- _____

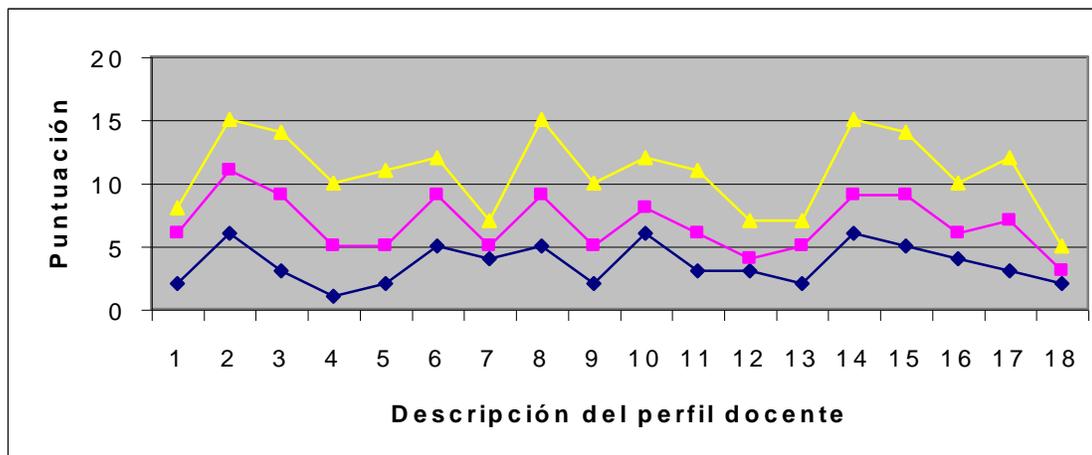
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Firma del Evaluado _____

Firma del Supervisor _____

Gráfico Lineal de Perfil Docente

Datos del Docente a Evaluar	
Nombre del docente _____:	
Período Evaluado: _____:	
Cargo y/o grado: _____:	Fecha de Ingreso: _____:
Total de evaluadores: _____	



▲ Evaluación Promedio de los docentes de la institución
 ◆ Auto evaluación
■ Evaluación promedio del individuo

Atributos																				
Evaluación Promedio de los docentes de la institución																				
Auto evaluación																				
Evaluación promedio del individuo																				

Sugerencias y/o Comentarios:

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las respuestas de las encuestas, se puede realizar la presentación de los resultados:

La primera pregunta a investigar señalaba lo siguiente: ¿Cuál considera Ud. que es la misión principal de un docente de 1era Etapa de Básica?, al establecer el análisis de dicha interrogante se determinaron los siguientes aspectos como primordiales en la misión que debe presentar un docente tarbesiano de Básica I:

1.- Darle al educando las herramientas necesarias para actuar adecuadamente en esta etapa de su desarrollo. El trabajo en aula tiene la intención de ayudarlos en áreas como el lenguaje, el pensamiento lógico y la adquisición de hábitos que solidifiquen los valores como la solidaridad, la convivencia, el trabajo en equipo y la honestidad. Todo el trabajo docente tiene como objetivo fundamental promover el desarrollo del niño en aspectos como personalidad, valores, principios y habilidades. El docente debe estar preparado para desarrollar la creatividad, el pensamiento lógico y crítico y permitir el crecimiento socio-afectivo.

2.- Ser un docente creativo, dinámico, flexible, innovador, preocupado por las diferencias individuales de sus alumnos, tener la capacidad de transmitir los conocimientos de una manera amena para despertar en los niños interés por aprender los diferentes contenidos que se desarrollan a través del año escolar. Fomentar entre ellos una relación de respeto, cooperación, solidaridad y responsabilidad.

3.- Sensibilizar al alumno para que comprenda la importancia que tiene el lenguaje en la vida para desarrollarse como individuo social y ayudarlo a desarrollar sus capacidades propias, para lograr una eficaz comunicación, producción y comprensión adecuados a su nivel académico. También para que lea su historia y aprenda a quererla. Presentarle las matemáticas como una forma de aproximación a su realidad y que formará parte de su vida diaria.

4.- Formar, canalizar y desarrollar capacidades en los alumnos, con una concepción integral del conocimiento y crecimiento, orientado al educando en todo su desempeño afectivo, cognoscitivo y motor. Así mismo desarrollar capacidades del grupo y evaluar al conjunto de alumnos para que todos alcancen el mismo nivel de competencia, esforzándose en la identificación del o los alumnos que no cumplan con las competencias u objetivos. Servir de enlace entre el Preescolar y la 2da etapa de Básica.

5.- Orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, manteniendo un ambiente altamente motivante, haciendo uso de estrategias dinámicas e interactivas que faciliten la ejecución de las distintas tareas escolares y el aprendizaje significativo. Debe permitir que los alumnos

controlen y autorregulen sus procesos dando siempre un modelaje adecuado y oportuno.

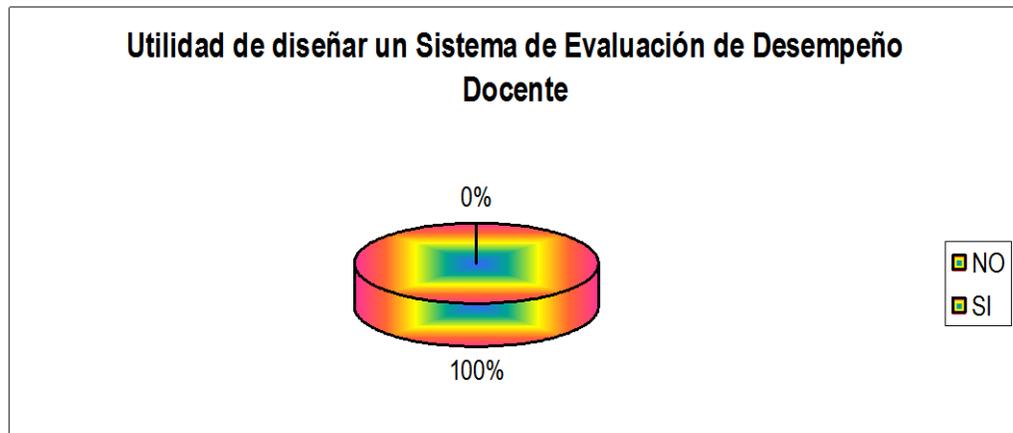
6.- Actuar como un facilitador, promovedor y estimulador del proceso escolar de los niños, a fin de que se inicien en la aplicación y compilación de destrezas fundamentales de áreas instrumentales como Lengua y Matemática, así como el desarrollo integral de su ser persona, como identidad individual (identidad, personalidad, valores...)y social (dimensión relacional, grupal, convivencia...) El modelaje que el docente aporta al niño de esta edad es central en su proceso escolar académico y actitudinal.

7.- Atender el desarrollo integral de la personalidad del niño, mediante el desarrollo de sus capacidades cognitivas (intelectuales, motrices afectivas). Facilitar al niño las herramientas e instrumentos necesarios para continuar con éxito sus estudios futuros.

En relación con la segunda pregunta de la encuesta, la cual establecía la siguiente interrogante: ¿Considera Ud. que diseñar un instrumento de evaluación de desempeño docente será útil para la institución?, se puede afirmar que los docentes titulares de 1^{era} Etapa de Básica, en un 100% consideran que si es útil diseñar un instrumento de evaluación de desempeño docente para la institución. (Ver figura No. 8)

FIGURA No. 8

Utilidad de Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño Docente



Las razones por las que consideran útil el diseño de este Sistema de Evaluación de evaluación de desempeño docente son las siguientes:

1.- Le permitirá a la institución aplicar este sistema de evaluación de desempeño a todo el personal involucrado y de esta manera iniciar los correctivos que sean necesarios. Con el fin de mejorar la enseñanza en el aula, estimular a un docente autocrítico e incrementar la madurez profesional.

2.- Le facilitará a la organización educativa, el saber si cuenta con el personal docente necesario para lograr la misión educativa que se ha propuesto el colegio a nivel académico, social y cristiano. Así como también planificar estrategias que ayuden a mantener y mejorar el desempeño del

maestro, a través de cursos, talleres, charlas, etc. Así como establecer registros en forma organizada del desempeño de los docentes.

3.- Ayudará a sus miembros a unificar criterios de valores típicos a desarrollar a nivel educativo tanto en los niños como en los adultos, facilitando estrategias para formar al personal y exigir así un perfil de actuación docente específico, con el fin de fomentar la calidad educativa del plantel.

4.- Permitirá a sus directivos determinar con objetividad las fortalezas y debilidades de cada docente, respetando sus características individuales para desarrollar al máximo sus potencialidades profesionales. Y motivar los progresos que hacen que el trabajo sea satisfactorio y provechoso.

Y en la última pregunta al presentarle a los once encuestados, el Diccionario de Competencias y pedirles que seleccionaron las nueve (9) competencias más representativas de un docente de Básica I, se pudo concluir que las competencias más seleccionadas para los encuestados fueron las que se presentan a continuación (Ver tabla No. VI):

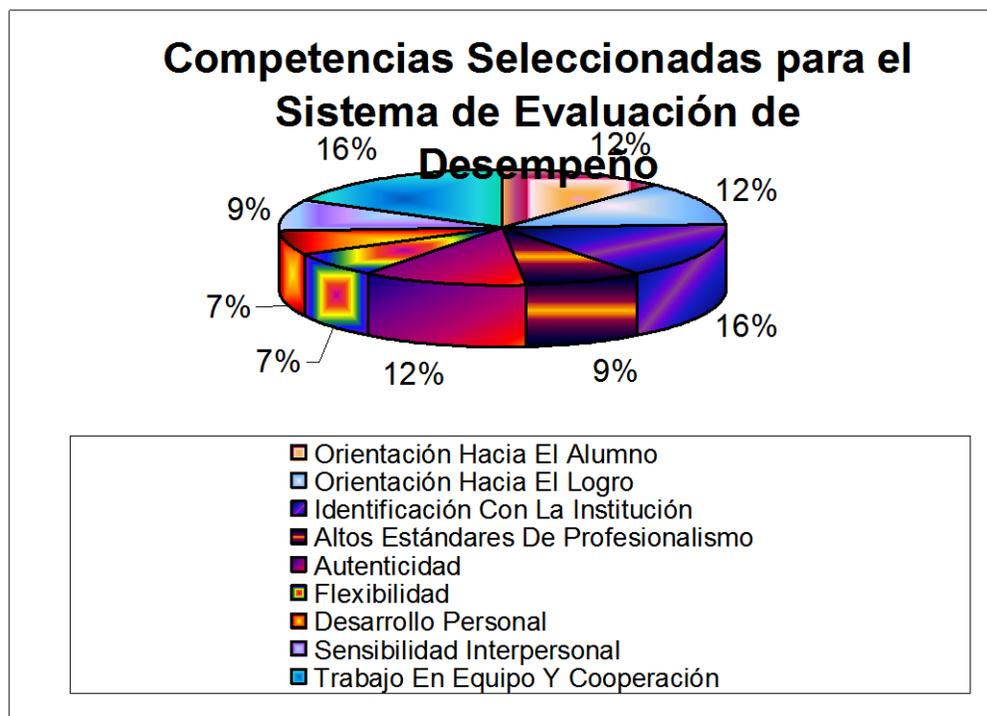
- Trabajo en equipo.
- Identificación con la institución.
- Autenticidad.
- Orientación hacia el alumno
- Orientación hacia el logro
- Altos estándares de profesionalismo

- Sensibilidad interpersonal .
- Desarrollo personal
- Flexibilidad

Es importante señalar que para la elaboración del instrumento de evaluación, no se estableció organización de competencias por prioridad, es decir que, todas las competencias presentan el mismo grado de importancia.

FIGURA No. 9

Competencias Seleccionadas para el Sistema
de Evaluación de Desempeño.



En el figura No. 9 se puede observar que entre las competencias seleccionadas por el mayor número de personas se encuentran: Trabajo en equipo y cooperación e Identificación con la institución, siendo estos dos aspectos elementos fundamentales en la evaluación desempeño del docente como ser social que forma parte de un grupo con el que comparte filosofía, modos de pensar y de actuar parecidos.

Las tres siguientes competencias más elegidas son la orientación hacia el logro, Autenticidad y la orientación hacia el alumno, son aspectos diferentes pero que forman parte del fin de la educación, por consiguiente son las tareas que debe desarrollar el maestro en su labor educativa. Si el educador siente orientación de alcanzar las competencias propuestas propiciará en el alumno el estímulo para lograr los criterios establecidos en su nivel educativo. Un aspecto depende de los otros y puede generar la fortaleza o debilidad del sistema.

En relación con el grado de importancia que tuvieron las competencias seleccionadas anteriormente, se puede afirmar que las dos competencias más importante para el grupo de encuestados son las siguientes: Autenticidad y Altos estándares de Profesionalismo, estando ambos elementos muy interconectados, ya que comportamiento auténtico del docente permitirá que logre actualizarse y crecer profesionalmente el maestro. Seguida de estas encontramos la flexibilidad y la sensibilidad interpersonal y la menos importante para la muestra es la orientación hacia el logro, esto se puede observar más detallado en la tabla No. VII.

Por medio de los aspectos antes mencionado, en relación con la misión que deben poseer los docentes de Básica I y de las competencias seleccionadas por los docentes del Diccionario de competencia, se pudieron determinar los indicadores que van a definir cada una de las competencias seleccionadas y estas son las siguientes:

1.- TRABAJO EN EQUIPO:

- Facilita mediante su participación activa la consecución de objetivos establecidos.
- Voluntariamente se ofrece a colaborar con sus compañeros (en caso de inasistencia o por otra situación irregular).

2.- IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

- Participa en diversos eventos que promueva la institución a nivel nacional.
- Conoce la historia de la institución educativa, la divulga y defiende sus intereses.

3.- ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO:

- Posee altos estándares de excelencia, cumpliendo con las metas y objetivos.
- Continuamente mejora su trabajo a través de la innovación, permitiéndole cumplir con la planificación establecida e incorporando nuevos materiales a sus clases.

4.- ORIENTACIÓN HACIA EL ALUMNO:

- Se preocupa por conocer las necesidades de sus alumnos, escucha sus problemas y orienta la solución de los mismos.
- Facilita y promueve el acercamiento de los alumnos y representantes y genera confianza en ellos.

5.- AUTENTICIDAD

- Actúa de acuerdo con lo que transmite a las personas. Es un ejemplo a seguir.
- Propicia y fomenta valores de honestidad y autenticidad y se desempeña de acuerdo a ellos.

6.- SENSIBILIDAD INTERPERSONAL:

- Escucha y comprende a las otras personas, para poder entender, analizar y dar soluciones a problemas planteados.
- Percibe e interpreta conductas atípicas en los alumnos, compañeros y superiores.

7.- ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO:

- Es reconocido profesionalmente por la comunidad educativa (alumnos, representantes, colegas y superiores).
- Merece un reconocimiento institucional por su responsabilidad, puntualidad, actualización de conocimientos y alta vocación.

8.- FLEXIBILIDAD:

- Se adapta con facilidad a los cambios que implementa la institución y/o el ministerio.
- Facilita y propicia las situaciones de cambios educativos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

9.- DESARROLLO PERSONAL:

- Participa continuamente en actividades de mejoramiento profesional.
- Está en constante búsqueda de información, reconoce sus limitaciones y se esfuerza por superarlas.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para poder lograr la ejecución de esta investigación se desarrollaron los objetivos propuestos generando las siguientes conclusiones:

- Por medio de un proceso de diagnóstico inicial del trabajo del docente dentro y fuera del aula, se logró establecer la necesidad de diseñar un sistema de evaluación de desempeño docente, que permitiera acompañar y apoyar la tareas del maestro, así como propiciar la reflexión y la disposición de mejorar las debilidades encontradas en su desenvolvimiento.

- A través del estudio y análisis de un diccionario de competencias adaptados a la labor docente, se creó un sistema de evaluación propio de los educadores, ya que ellos participaron activamente en la selección de las competencias e indicadores que conforman la valoración.

- Este sistema de Evaluación es coparticipativo, ya que en la etapa del diseño y en el momento que la dirección decida aplicarlo contará con la

participación de los miembros directivos, docentes y clientes (Representantes).

- Es un sistema reflexivo ya que por medio del proceso de autoevaluación el docente evaluado analiza su trabajo diario y busca soluciones a las deficiencias observadas.

- Permite establecer una comunicación directa entre el docente y su superior inmediato (coordinadores) y los superiores inmediatos y miembros directivos al realizar el proceso de retroalimentación, es decir al comunicarle al docente sus resultados en relación a su autoevaluación, al promedio establecido por todos los evaluadores, y al promedio de desempeño obtenido por sus demás compañeros. Así como generar un plan de acción que permita fortalecer las debilidades y mantener los aspectos positivos.

- Los resultados son presentados en un gráfico Lineal del Perfil Docente, que proviene de un formato diseñado en excell, el cual automáticamente al ser incluidos en él todos los datos de los evaluadores, sacará el promedio de la evaluación. El docente recibirá sus resultados en esta forma acompañada de una descripción cualitativa.

- Es un proceso válido, ya que miden y pronostican las conductas y competencias que son esenciales para la enseñanza eficaz. Y es confiables, porque sus mediciones son uniformes, los criterios establecidos son para todos los evaluadores por igual.

- Es importante realizar la revisión continua del sistema y adaptarlo a nuevos cambios si es necesario, para mantener la calidad educativa requerida por el colegio y acorde con las exigencias del Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

- Este trabajo es factible, porque cuenta con el apoyo de la dirección del plantel y de todos miembros de la institución, los cuales están abiertos a implementar un sistema como este que permita mantener y propiciar la labor eficaz del docente tarbesiano. Así como también, se encuentra sustentado en los valores que para la congregación de las Hermanas Tarbesianas son esenciales poseer para identificarse con la institución.

- La factibilidad financiera es adecuada. El costo de la investigación no es elevado, por lo que se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros necesarios para recolectar los datos, analizarlos y luego producir el sistema e evaluación.

Recomendaciones

Para asegurar el éxito del sistema de evaluación de desempeño de 360⁰ para los docentes titulares de 1era. Etapa de Básica del Colegio San José Tarbes es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- El apoyo de los altos niveles de la organización (directivos y subdirectivos), ya que los docentes adaptan sus prioridades a la de sus superiores.

- Asignar una unidad especializada que establecerá el mantenimiento del diseño.
- Actualizar el diseño y usar las evaluaciones en la administración de recursos humanos.
- Examinar frecuentemente el diseño, para solucionar posibles problemas e incorporar nuevos cambios

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, R. y Alves, E. (1999). *La Evaluación Cualitativa*. Venezuela: Cerined.

Alles, Martha. (2001). *Desempeño por Competencia Evaluación de 360 °*. Argentina: Granica.

Alles, Martha. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.

Armstrong, Michael. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Blanco, E. y Di Vora, M. (1992). *Evaluación del Personal Docente: guía para su desarrollo*. Venezuela: Publicitarias.

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª edición). Colombia: McGraw Hill.

Davis, K. y Werther, W. (1999). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. (4ta edición). México: Mc Graw Hill.

Daniels, Aubrey (1993). *Gerencia del Desempeño*. (3ª edición). México: McGraw Hill. Traducción ramón Alvarado De La Torre.

Echeverría, Gilberto. (1989). *Evaluación de Desempeño y Planes de Incentivo*. Venezuela: IESA.

Fidias, Arias. (1997). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. (2da edición). Venezuela. Episteme.

Graham, H. (1982). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Edaf Editores.

Grupo Editorial Océano. (s/f). *Manual de la Educación*. España: Océano grupo editorial.

Gómez, L. y Balkin D. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2da edición). México: McGraw Hill.

Jeff, H. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. (3era edición). México: Limusa.

Levy Leboyer, Claude. (1992). *La Gestión de Competencias*. París.

Méndez, Carlos. (1998). *Metodología*. Colombia: Mc Graw Hill.

Oficina Central De Personal. (1998). *Sistema de Evaluación de Desempeño para los Empleados de la Administración Pública*. Venezuela: Impregraf.

Palou De Maté, M. (1998). *La Evaluación de las Prácticas Docentes y la Autoevaluación*. Argentina: Piados.

Pérez, E. Y Rodrigo. B. (1998). *Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

Regnault, Blas. (2000). *Seminario de Identidad Profesional y Desempeño Docente en Venezuela y América Latina*. Venezuela: UCAB.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Seltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Editorial Rialp.

Sikula, A y Mckerna, J. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Noriega Editores.

Trianes, M. Muñoz, A. y Jiménez, M (1997). *Competencia social: su educación y tratamiento*. Madrid: Ediciones Pirámides.

Universidad Nacional Abierta. (1982). *Técnicas de Documentación e Investigación*. Caracas: Autor.

Villegas, José. (1988). *Administración de Personal*. Venezuela: Ediciones Vega.

HEMEROGRAFÍA

Chacón, Y. y Diaz, J. (1988). *Evaluación de Desempeño del nivel supervisorio y no supervisorio*. Tesis de Grado: Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

Figueira, F. y Solano, C. (1997) . *Aproximación teórica a un modelo de evaluación por competencia para docentes*. Tesis de grado: Licenciado

en Relaciones Industriales, no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Luna, María Teresa. (2002). *Evaluación del desempeño del recurso médico en el sector público de salud*. Tesis de grado: Especialista en Gerencia en Salud, no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Peñaloza, Augusto. (1999). *Desempeño Docente y deserción escolar: un estudio en planteles de la III Etapa de la Educación Básica del Estado Vargas*. Tesis de grado publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Vilera, Zapata. (2004). *Instrumento para medir el desempeño de los trabajos realizados por las empresas que brindan el servicio de fluidos de perforación, en pozos petroleros venezolanos*. Tesis de grado: Especialista en Sistema de Calidad, no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Cipolla, Larry (1999). *Utilizando 360° multi-rater feedback para incrementar desempeño y productividad*. Revista: GED. No. 19. Buenos Aires.

Maestres, Raúl. (2002). *Educación para la Globalización*. Revista: debates iesa. V VIII, N_o. 1. Venezuela.

Oliastri, Enrique. (2002) *Educación 360 grados y Coachin*”. Revista: debates iesa. V VIII, N_o.1. Venezuela.

PÁGINAS WEB:

American Psychological Association. (1999). NORMAS APA. *Publication Manual Crib Sheet. (on-line). Disponible en: <http://www.apa.org>*

Conexiones IESA. (2002). *Radiografía de la educación venezolana. (on-line). Disponible en: http://www.iesa.edu.ve/cartelera/conexioniesa/pages_edicion6/investigar_1.htm*

Corredor, M y Pestana, N. (1999). *El programa de actualización de los docentes (PAD), una experiencia exitosa de la universidad de los andes. (Agenda académica on-line). Disponible en: <http://www.sadpro.ucv.ve/agenda/online/vol5n1/pn05.html>*

Duarte, Gonzalo. (2003). *Calificación Docente Vigente y en Marcha. (on-line) . Disponible en: <http://www.mineduc.cl/revista/anteriores/septiembre00/opinion.htm>*

Valdés, Héctor. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación de Desempeño Docente. (on-line). Disponible en: www.campus-oei.org/de/rifad01.htm - 67k*

ANEXO I

Encuesta

Esta encuesta semi- estructurada tiene como finalidad: identificar y seleccionar las competencias que deben formar parte de un sistema de evaluación docente; así como establecer la pertinencia y relevancia del Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para los docentes de 1^{era} Etapa de Básica del Colegio San José de Tarbes de la Florida.

Instrucciones:

- Lea con atención cada una de las interrogantes que se presentan a continuación.
- Siga con exactitud cada una de las instrucciones presentadas.
- Responda con mucha objetividad las preguntas.
- Conteste todas las preguntas que le asignan.

Muchas gracias por su colaboración.

3.- Del Diccionario de Competencias anexo. Seleccione las nueve (9) competencias más representativas de un docente titulares de Básica I, por orden de importancia.

1= Mayor importancia .

9= Menor importancia.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

ANEXO II

Diccionario de Competencias

1.-ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO (AEP): se refiere a los estándares de comportamiento como profesional de la docencia. Aquellos con esta competencia mantienen una imagen profesional en todo lo que hacen.

2.-AUTENTICIDAD (AU): se refiere al grado en que un maestro actúa en concordancia con sus valores expresados “actúo de acuerdo a lo que digo”. Implica una actuación extremadamente honesta en todas las circunstancias. Expresa verbalmente su adhesión a un valor o su posición en relación a un asunto y lo respalda con su actuación.

3.-AUTOCONFIANZA (AF): es el convencimiento de que uno es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

4.-AUTOCONTROL (AC): es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles o de rechazo. Asimismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.

5.-BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BI): es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de información que pueda ser útil en el futuro.

6.-COMPORTEAMIENTO ANTE ERRORES (CAE): refleja la actitud que el docente toma para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

7.-CONCIENCIA INSTITUCIONAL (CI): es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia institución. Implica la capacidad de interpretar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la institución.

8.-CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (CT): incluye el afán de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnico; así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

9.-DESARROLLO PERSONAL (DP): implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo personal a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades.

10.-DESARROLLO DE RELACIONES (DR): consiste en actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son, o pueden ser algún día, valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.

11.-ESCUCHAR Y RESPONDER (ER): se refiere a cómo las personas adquieren y utilizan la Sensibilidad Interpersonal para moldear sus propias respuestas.

12.- ESFUERZO ADICIONAL (EA): es hacer más de lo que se requiere o espera en el cargo o rol del docente, realiza actividades que nadie le ha pedido para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

13.- FLEXIBILIDAD (FLX): es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y aceptar sin problema los cambios de la propia institución o responsabilidades de su cargo.

14.- IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN (II): es la capacidad de actuar en función de los objetivos de la institución. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. Antepone los objetivos del organismo a los propios, preferencias o prioridades,

15.- IMPACTO E INFLUENCIA (IMP): implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.

16.- INICIATIVA (I): es la predisposición a actuar de forma pro-activa y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o problemas.

17.-INNOVACIÓN (INV): es esforzarse en realizar cosas nuevas que mejoran el desempeño.

18.-LIDERAZGO DE GRUPO (LG): significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

19.-ORIENTACIÓN HACIA EL ALUMNO (OHA): es el deseo de ayudar o de servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del alumno.

20.-ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO (OHL): es la preocupación por realizar su trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado, o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

21.-PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA): es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente identifica las relaciones causa-efecto de los eventos.

22.-PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC): es la habilidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo.

23.-PENSAMIENTO CREATIVO (PCR): implica usar un enfoque innovador para manejar los problemas.

24.-PERSPECTIVA / ÉTICA (PE): es la capacidad de entender las implicaciones morales y éticas de una situación. Involucra manejar valores conflictivos y decidir en función de una perspectiva ética.

25.-PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POC): es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

26.-SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (SI): es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, sentimientos y preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, alumnos y superiores y puede también incluir la sensibilidad intercultural.

27.-TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TE): implica el trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesta a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino. Esta competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.

ANEXO III

DESCRIPCIÓN COMPETENCIAS GENERALES EN INDICADORES

1.- TRABAJO EN EQUIPO:

- Facilita mediante su participación activa la consecución de objetivos establecidos.
- Voluntariamente se ofrece a colaborar con sus compañeros (en caso de inasistencia o por otra situación irregular).

2.- IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

- Participa en diversos eventos que promueva la institución a nivel nacional.
- Conoce la historia de la institución educativa, la divulga y defiende sus intereses.

3.- ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO:

- Posee altos estándares de excelencia, cumpliendo con las metas y objetivos.

- Continúa mejorando su trabajo a través de la innovación, permitiéndole cumplir con la planificación establecida e incorporando nuevos materiales a sus clases.

4.- ORIENTACIÓN HACIA EL ALUMNO:

- Se preocupa por conocer las necesidades de sus alumnos, escucha sus problemas y orienta la solución de los mismos.
- Facilita y promueve el acercamiento de los alumnos y representantes y genera confianza en ellos.

5.- AUTENTICIDAD

- Actúa de acuerdo con lo que transmite a las personas. Es un ejemplo a seguir.
- Propicia y fomenta valores de honestidad y autenticidad y se desempeña de acuerdo a ellos.

6.- SENSIBILIDAD INTERPERSONAL:

- Escucha y comprende a las otras personas, para poder entender, analizar y dar soluciones a problemas planteados.
- Percibe e interpreta conductas atípicas en los alumnos, compañeros y superiores.

7.- ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO:

- Es reconocido profesionalmente por la comunidad educativa (alumnos, representantes, colegas y superiores).

- Merece un reconocimiento institucional por su responsabilidad, puntualidad, actualización de conocimientos y alta vocación.

8.- FLEXIBILIDAD:

- Se adapta con facilidad a los cambios que implementa la institución y/o el ministerio.
- Facilita y propicia las situaciones de cambios educativos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

9.- DESARROLLO PERSONAL:

- Participa continuamente en actividades de mejoramiento profesional.
- Está en constante búsqueda de información, reconoce sus limitaciones y se esfuerza por superarlas.

Escala de valoración			
No Aplica	Mínimo Aceptable	Aceptable	Excede Expectativas
No existe información para evaluar la competencia.	No satisface consistentemente las expectativas. Se requieren mejoras en el rendimiento de las competencias.	Normalmente satisface las expectativas. Se requiere mayor énfasis para satisfacer todas las competencias evaluadas.	Satisface y supera las expectativas en todas las competencias.

**ANEXO IV
PANEL DE EVALUADORES**

		Seleccione	
NIVEL	TIPO		
Directores/ Subdirectores	D	←	Dos.
Coordinadores: Etapa / Evaluación.	C	←	Dos.
Docentes (compañeros)	DC.	←	Dos
Clientes (Padres)	CL.	←	Dos

Ud. está →
aquí.

<u>Nombre</u>	<u>Tipo de evaluador</u>
1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____
4.- _____	_____
5.- _____	_____
6.- _____	_____
7.- _____	_____
8.- _____	_____

Firma del Evaluado _____

Firma del Supervisor _____



Nombre del evaluado:
 Cargo:
 Período evaluado:
 Fecha de elaboración:

ANEXO I

Descripción de factores Generales	Promedio
1.- Facilita mediante su participación activa la consecución de objetivos establecidos.	
2.- Merece un reconocimiento institucional por su puntualidad, responsabilidad, actualización de conocimientos y alta vocación.	
3.- Continuamente mejora su trabajo a través de la innovación, permitiéndole cumplir con la planificación establecida e incorporando nuevos materiales a sus clases.	
4.- Se preocupa por conocer las necesidades de sus alumnos, escucha sus problemas y orienta la solución de los mismos.	
5.- Propicia y fomenta valores de honestidad y autenticidad y se desempeña de acuerdo a ellos.	
6.- Escucha y comprende a las otras personas, para poder entender, analizar y dar soluciones a problemas planteados.	
7.- Participa en diversos eventos que promueva la institución a nivel nacional.	
8.- Se adapta con facilidad a los cambios que implementa la institución y/o el ministerio.	
9.- Está en constante búsqueda de información, reconoce sus limitaciones y se esfuerza por superarlas.	
10.- Voluntariamente se ofrece a colaborar con sus compañeros (en caso de inasistencia o por otra situación irregular).	
11.- Conoce la historia de la institución educativa, la divulga y defiende sus intereses.	
12.- Posee altos estándares de excelencia, cumpliendo con las metas y objetivos.	
13.- Facilita y promueve el acercamiento de los alumnos y representantes y genera confianza en ellos.	
14.- Actúa de acuerdo con lo que transmite a las personas. Es un ejemplo a seguir.	
15.- Percibe e interpreta conductas atípicas en los alumnos, compañeros y superiores.	
16.- Es reconocido profesionalmente por la comunidad educativa (alumnos, representantes, colegas y superiores).	
17.- Facilita y propicia las situaciones de cambio educativo necesarias para lograr los objetivos propuestos.	
18.- Participa continuamente en actividades de mejoramiento profesional.	

No aplica	Mínimo Aceptable		Aceptable		Excede Expectativas	
0	1	2	3	4	5	6