AAS5035

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO DON BOSCO DE ALTAMIRA

Trabajo de Ascenso presentado para optar a la categoría académica de Profesor Asistente

Lic. Antonio Bracho
Caracas, Octubre 2010

UCAB Universidad Católica Andrés Bello
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

UNIVERSIDAD METROPOLITANA

DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIONES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES

ACTA DE VEREDICTO FINAL

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como jurado examinador y reunidos el día 27 de Mazo de 2006, en la sede del Decanato de Estudios de Postgrado de la Universidad Metropolitana, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado titulado:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO DON BOSCO DE ALTAMIRA.

presentado por el ciudadano:

Antonio José Bracho González

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

emitimos el siguiente veredicto:

Reprobado Aprobado X Aprobado con Mención Meritoria

Nombre: Prof. *Rafael García*
Firma:
C.I. No: 1557813

Nombre: Prof. *María Eugenia Bello*
Firma: María Eugenia Bello
C.I. No: 4350962

UNIVERSIDAD METROPOLITANA Dirección Estudios de Postgrado

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

Índice

Índice de Tablas.....I
Resumen.....ii

INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 5

1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....5
1.2 OBJETIVO GENERAL.....6
1.2.1 Objetivos Específicos:.....6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 8

2.1. ACLARACIONES DE TÉRMINOS Y SUS IMPLICACIONES.....8
a) Gestión / gerencia. 8
b) Desempeño.....10
c) Sistema 12
2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 14
a) Sistemas basados en características.....14
b) Sistemas basados en comportamientos.....16
c) Métodos basados en resultados.....18
d) Otros métodos.....19
e) Ventajas y desventajas de los sistemas de gestión del desempeño..22
2.3. PROPUESTAS DE EVALUACIÓN O GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. 24
2.4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO DON BOSCO DE ALTAMIRA 27
a) Características generales del Colegio Don Bosco 27
b) Estado de la gestión del desempeño 28
c) Sistema de gestión del desempeño propuesto para los docentes del Colegio Don Bosco de Altamira.....29

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....34

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE DISEÑO.....34
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....35
3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 36
3.4. PROCEDIMIENTO.....38
3.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....41

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 42

4.1. Diagnóstico de la gestión del desempeño.....42
4.2. OBJETIVOS Y COMPETENCIAS ESENCIALES PARA UN EXCELENTE DESEMPEÑO EN LOS DOCENTES 49

4.3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL COLEGIO DON BOSCO DE ALTAMIRA 49
Paso 1: Definición de los objetivos y competencia para el desempeño excelente de los docentes y su gradación *50*
Paso 2: Estructura y momentos del sistema de gestión. *57*
I. Entrevista inicial: *57*
II. Encuentros de chequeo o seguimiento: *59*
Paso 3: Consideraciones finales *60*
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES **62**
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES **66**
5.1. RECOMENDACIONES 66
5.2. LIMITACIONES 66
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA **68**
ANEXOS **71**
Anexo 1: Niveles de Desempeño Docente (Autoevaluación) 71
Anexo 2: Niveles de Desempeño Docente (Evaluación del Coordinador) 72
Anexo 3: Entrevista Inicial 73
Anexo 4: Entrevista Final 76

Índice de tablas

1. Ventajas y desventajas de los sistemas de gestión del desempeño.....23
2. Comparación de los sistemas de gestión del desempeño.....30
3. Aplicación de la Rueda del Aprendizaje de Kolb sobre la evaluación del desempeño del Colegio Don Bosco de Altamira.....43
4. Análisis de la matriz DOFA.....44
5. Análisis de las encuestas de los profesores por hora y los maestros..... 45
6. Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira.. 53
7. Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira (continuación).....54
8. Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira (continuación).....55
9. Gradación de las competencias.....57
10. Niveles de desempeño docente.....58

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO DON BOSCO DE ALTAMIRA

AUTOR: ANTONIO BRACHO

TUTOR: CELIA CAMILLI

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar el sistema de gestión del desempeño para el personal docente del Colegio Don Bosco de Altamira; su meta fue que a través de este sistema se aportaran datos y medios concretos que permitieran ir alcanzando mejorar la calidad educativa del servicio. Para esto se utilizó el diseño de investigación, denominado Proyectos Factibles.

Durante el avance de la investigación se pudo diseñar un sistema de gestión del desempeño acorde a los objetivos propuestos, un sistema queha de ser un aporte concreto a la mejora educativa y a la realización profesional de los docentes que laboran en la institución seleccionada. La puesta en práctica del presente diseño pretende impulsar, hacia niveles cada vez más altos, el desempeño de cada docente.

Es importante señalar que el sistema de gestión elaborado parte del apoyo de diversos autores de la gestión del desempeño, entre los que se pueden mencionar Chiavenato (2003), Alles (2004 a) y Casanova (2005). Sustentar el presente trabajo de investigación en estos estudiosos del tema, le dio una estructura basada en tres momentos: entrevista inicial, puntos de encuentro y seguimiento y entrevista final. Dicha estructura permite integrar el desempeño de manera armónica.

Se asumió la concepción del desempeño como un sistema implicado por variables que involucran al individuo y al superior inmediato en un proceso de crecimiento continuo.

Con este trabajo especial se logró diseñar un sistema de gestión centrado en el proceso de las personas más que en el producto. Además se propone el cambio en la aplicación de la evaluación del desempeño pues, se pretende romper con el simple cotejo frente al perfil y valorar el esfuerzo, el logro progresivo de cada individuo.

Introducción

¿Es posible un sistema de gestión del desempeño que logre generar un mejor rendimiento en el personal docente del Colegio Don Bosco de Altamira?

La pregunta está dirigida a dos aspectos focales: la gestión del desempeño y la mejora en el rendimiento del personal docente.

En primer lugar el desempeño es: "la capacidad consecuente de producir resultados en períodos prolongados de tiempo y en una diversidad de tareas" (Druker 1976, p. 312). Esos resultados no se dan por sí solos, de modo espontáneo, exigen como plantea Casanova (2005): intervención, cuidado, gerencia. El desempeño requiere que se gestione, que se atienda, se acompañe.

¿Para que sirve la gestión del desempeño? Tiene por finalidad principal lograr mejoras significativas en el rendimiento de las personas y, como la organización está compuesta de personas, mejorar el rendimiento de la organización. El diseño de gestión, por sí solo no va a mejorar la calidad educativa pero, es un paso que aunado con una estrategia institucional y una clara visión, entre otros, puede lograr un mejor rendimiento organizacional.

La gestión del desempeño contempla diversos aspectos (motivación, recursos, competencias, objetivos y liderazgo) que se encuentran integrados, en una unidad indivisible, en un sistema donde todos se implican y vinculan. Por tanto, al hablar de gestión del desempeño entendemos un proceso sistémico (integrado por variables) que se programa, se acompaña, se administra para obtener resultados cada vez más óptimos.

En el ámbito educativo también es necesario mejoras continuas en el desempeño, como lo propone Meré (2004). Al respecto Viso, L. (2004), Cubeddu, P. (2004), Guerra, G. (2004), Hoyos, L. (2004) han estudiado el tema del desempeño a nivel educativo y diseñado propuestas, cada cual por

su cuenta y concepción. Estas propuestas, y otras que se muestran en la investigación, reflejan que se evalúa el desempeño docente desde el perfil que cada institución ha diseñado; el proceso y esfuerzo no se contemplan sino como un medio para alcanzar los resultados.

En el Colegio Don Bosco, el sistema que se posee no genera mejoras en el desempeño. Se han realizado diversos intentos pero no se ha logrado obtener mejoras en los docentes; en cambio, se ha observado desmotivación, poco esfuerzo, conformismo, entre otros. Por lo tanto, la gestión del desempeño de los docentes surge como un aspecto de gran importancia para la mejora institucional. El colegio se ha propuesto mejorar en la calidad educativa de su oferta y para ello, se requiere: un personal docente motivado, definir los objetivos, recursos requeridos para el alto desempeño y un liderazgo que incentive el rendimiento de los docentes.

El diagnóstico institucional fruto de la rueda del aprendizaje, de la matriz DOFA, y otras metodologías, develó la necesidad de diseñar un sistema de gestión del desempeño que generara la mejora continua, hacia niveles cada vez más altos en el desempeño profesional de los docentes.

Cada capítulo aborda aspectos esenciales para la cristalización de la investigación:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema a investigar, los objetivos (general y específicos) y su justificación.

En el segundo capítulo de la investigación se analizan los conceptos de gestión/gerencia, desempeño, sistema; estos constituyen los elementos fundamentales de la propuesta, pues el diseño de un sistema de gestión del desempeño para el personal docente se fundamenta en la integración, en un todo unitario, de estas concepciones. Se proponen diversas metodologías para abarcar la gestión del desempeño; se sintetizan, según su finalidad (características, comportamientos, resultados y otros) y se define la asumida en esta investigación. Se analizan diversos autores (Guerra (2004), Moros (2004), Viso (2004), entre otros) quienes han investigado sobre la gestión del

desempeño a nivel educativo. Sus aportes permiten aclarar los alcances de la investigación y las similitudes y discrepancias existentes entre sus planteamientos y los del autor del presente trabajo. Como colofón, se describe brevemente las características del colegio y el sistema que se adoptará para la institución luego del análisis de los diversos autores.

El tercer capítulo presenta la formalidad de este proyecto factible de campo. Se justifica el por qué se ubica dentro de este tipo de investigaciones y diseño, se define la muestra y se fundamentan las razones de la elección de la misma, así como la población total atendida. Por último, se hace referencia a las técnicas utilizadas para recolectar la información y su tratamiento posterior.

El cuarto capítulo es el resultado de la investigación. Se inician los resultados con el diagnóstico, con la realidad; los mecanismos utilizados para poder comprenderla fueron diversos: Rueda del aprendizaje de Kolb, matriz DOFA, encuesta. Estas metodologías permitieron analizar la gestión del desempeño en el colegio y desarrollar la propuesta de un sistema para el personal docente.

Los capítulos cinco y seis están constituidos por el cierre del trabajo: conclusiones (capítulo cinco), recomendaciones y limitaciones, (capítulo seis) respectivamente.

Por último, en el capítulo siete, se presenta un listado actualizado de referencias bibliográficas relacionadas con el tema de estudio.

Esta investigación se propuso el diseño de un sistema de gestión del desempeño para el personal docente debido a que son éstos la mejor carta de presentación de una institución educativa. Más aún, por lo que hagan los docentes, se asume en gran medida, la calidad de la institución.

Un sistema de gestión del desempeño es una herramienta que debe estar planificada y sustentada adecuadamente, de manera que favorezca, al objetivo de la mejora en el rendimiento de todos y cada uno. Este por sí solo

no mejora el rendimiento; aporta elementos que permiten un seguimiento y detección de los elementos que pueden estar afectando el alto rendimiento; de modo, que el sistema de gestión es una herramienta que favorece una reestructuración estratégica y, de forma indirecta va favoreciendo una mejora institucional.

El sistema de gestión es una herramienta que permite un proceso de crecimiento en el desempeño docente. Con este objetivo no se busca otra finalidad ulterior que formar, con el mejor de los esfuerzos, una sociedad en valores y compromisos ciudadanos auténticos.

Es esa responsabilidad educativa la que promueve esta búsqueda de crecimiento y excelencia.

Capítulo I: Planteamiento del problema y objetivos de la investigación

1.1Planteamiento del problema

En el Colegio Don Bosco, el sistema de gestión del desempeño docente que se posee no genera mejoras en el rendimiento. Se han realizado diversos intentos desde hace tres años pero no se ha logrado obtener mejoras en el rendimiento de los docentes. ¿Será que el sistema que se está utilizando no está adecuadamente diseñado para lograr los resultados que se esperan?

Algunos aspectos que han generado posibles conflictos con la metodología utilizada hasta ahora para la gestión del desempeño en el Colegio son:

- Las personas son evaluadas porque no hay un proceso de acompañamiento, no están definidos los criterios para la realización del seguimiento.
- Los docentes no conocen lo que se espera de ellos, los aspectos a evaluar no se definen en conjunto.

La información obtenida de este proceso no ha generado efectos ni ha aportado los datos esperados para el desarrollo institucional, pues se asumen como juicios. Se ha observado desmotivación, poco esfuerzo, conformismo, entre otros.

La gestión del desempeño de los docentes surge como un aspecto de gran importancia para la mejora institucional. El colegio se ha propuesto mejorar en la calidad educativa de su oferta y para ello, se requiere: un personal docente motivado, definir los objetivos y recursos requeridos para el alto desempeño y un liderazgo que apalanque el alto rendimiento de los docentes. Estos aspectos aportan elementos que aunados con un claro proyecto institucional y unas estrategias institucionales definidas generan como consecuencia, la mejora educativa.

1.2 Objetivo General

"Diseñar un sistema de gestión del desempeño del personal docente para el Colegio Don Bosco de Altamira".

1.2.1 Objetivos Específicos:

1. Determinar a través de un diagnóstico del área de la gestión del desempeño docente, los elementos que deterioran su funcionamiento en el Colegio.
2. Sintetizar los aportes sobre gestión del desempeño en fuentes bibliográficas y electrónicas, que puedan ser útiles para el diseño del sistema de gestión.
3. Definir los objetivos sobre los cuales se puedan fijar las competencias a trabajar con el personal docente del colegio Don Bosco.
4. Elaborar una propuesta de gestión del desempeño para el personal docente del Colegio.

1.3 Justificación de la Investigación

En primer lugar el desempeño es: "la capacidad consecuente de producir resultados en períodos prolongados de tiempo y en una diversidad de tareas" (Druker 1976, p. 312), esos resultados no se dan por sí solos, de modo espontáneo; exigen como plantea Casanova (2005): intervención, cuidado, gerencia. El desempeño requiere que se gestione, que se atienda, se acompañe. Por esta razón, la gestión del desempeño se ha transformado en una de las etapas más importantes dentro de la gerencia del Talento Humano pues, es garantía de un continuo crecimiento institucional, cambiando, este aspecto, a un enfoque estratégico.

Diseñar un proyecto de gestión del desempeño requiere partir de la clarificación y definición de los objetivos o competencias por parte del gerente para con los individuos; en este caso los docentes. Es decir, es

necesario el dialogar las competencias esenciales del cargo; esto permite que las personas sepan con claridad qué se está esperando de ellos.

Los enfoques actuales no se conforman con evaluar el desempeño de la persona desde su hacer, sino que lo gestiona alineándole con los objetivos institucionales y desde allí encaminar el acompañamiento. Esta acción permite cerrar brechas integrando los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades del individuo en una visión estratégica.

El proceso de gestión de modo aislado, no logra la mejora institucional. Sin embargo es un aspecto muy importante si se pretende alcanzar mejoras organizacionales pues, un proyecto institucional requiere que aquellos que forman parte de la organización conozcan los estándares de desempeño que permitirán lograr la optimización en el rendimiento organizacional.

El diagnóstico institucional fruto de la rueda del aprendizaje, de la matriz DOFA, y otras metodologías, develó la necesidad de diseñar un sistema de gestión del desempeño acorde a la meta propuesta de la mejora educativa que ofrece el colegio, y se espera que genere una mejora continua, hacia niveles cada vez más altos.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Aclaraciones de términos y sus implicaciones

Para definir con claridad los alcances de esta investigación, es importante realizar algunas acotaciones respecto a la terminología utilizada en el título, como lo son: gerencia/gestión, desempeño y sistema.

a) Gestión / gerencia.

El concepto de gerencia ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo; Druker (1976) propone que al inicio la gerencia se basaba en logros de producción y obtención de ganancia, propugnado por Frederick Taylor. Posteriormente la gerencia se comprendió como la relación del logro de producción con el individuo; es aquí donde las teorías de la motivación influyen a la gerencia, donde destaca Abraham Maslow.

Por ende, gerenciar no es lograr resultados sino también incluye la relación con personas que requieren ser motivadas para el logro de las tareas. Elkins (1986) lo expresa de la siguiente manera, al referirse a estas teorías contemporáneas de la gerencia:

> ... todas estas teorías tienen un denominador común; consideran al ser humano como un manojo complejo de necesidades, habilidades, motivaciones y actitudes (...) los estilos gerenciales son más dependientes de una relación tarea/persona que de la tarea solamente (p. 252).

Druker (1976), muestra con claridad que la gerencia no sólo atiende el aspecto de la producción y logro de tareas; manifiesta la importancia del empleado (trabajador), el liderazgo del gerente así como el logro de una mejor calidad de vida para la sociedad y el individuo.

Este aporte permite comprender que la gerencia no sólo busca el logro de un objetivo o misión; debe valorar a las personas que conforman la organización tomando en cuenta habilidades, necesidades, actitudes y

motivación; liderizarlas para el logro de esos objetivos y velar por su bienestar así como el de la sociedad.

Por consiguiente, se puede concluir que gerenciar es: hacer las diligencias conducentes al logro de la visión organizacional, esto no es algo que se da por sí solo requiere de una actitud de intervención del gerente (es decir, hacer que las cosas pasen) cuidado, gestión administrativa (acompañamiento, seguimiento, liderazgo y motivación con su personal) generando bienestar para la sociedad y para el individuo.

Ahora bien, una vez definido el termino "gerencia" resulta necesario su comparación con otro vocablo, debido a sus similitudes y diferencias, estamos hablando de la gestión.

Witzel (1999) define gestión como:"Término genérico para la coordinación y dirección de recursos, capital y mano de obra para asegurar que la organización cumple sus objetivos" (p. 137).

Este autor al aplicar la gestión a los recursos humanos propone un "termino genérico "*human resource management*" el cual es aplicado a las funciones de gestión necesarias para administrar los recursos humanos, incluyendo la contratación, la retención de personal..." (p. 139)

Estas definiciones (gestión y gerencia) al compararlas, poseen elementos similares: procesos que atienden (administración, dirección, coordinación,...), y su finalidad (logro de los objetivos, visión, misión) y desde allí en ocasiones son usadas como sinónimos. Sin embargo, comparando conceptos el término gerencia hace referencia más al logro de los procesos (cómo hacer para que ocurra) más que estos en sí mismos.

A lo largo de este trabajo se utilizarán de modo indistinto gerencia o gestión comprendiendo por ambos el logro de los objetivos por medio de un acompañamiento eficiente y eficaz de las personas.

b) Desempeño

El concepto de desempeño es manejado, como el logro de objetivos: "El desempeño es la capacidad consecuente de producir resultados en períodos prolongados de tiempo y en una diversidad de tareas" (Druker 1976, p. 312). El desempeño es comprendido en esta definición, sólo como resultado o producción de una persona que es evaluada por otra, que presenta un juicio, concluido el tiempo en el que se esperaba que el empleado lograse sus tareas. La persona es **evaluada** desde lo que produce y desde allí su valía.

Por consiguiente, el desempeño está relacionado con un alguen que lo realiza y un quien que le evalúa, por ello cuando se habla de desempeño se habla de cómo una persona funciona o se desenvuelve. Esta "medición" se realiza sobre la base de un estimado de labores establecidas que el empleado debe cumplir.

Según Casanova (2004)"el concepto de desempeño es el resultado de un conjunto de variables que intervienen... estas variables son: objetivos claros + motivación + recursos + competencias multiplicado por liderazgo...de modo que el desempeño es un resultado multivariable" (p. 48).

Por lo tanto, para Casanova (2004) a diferencia de Druker (1976), el desempeño no es sólo una medición de resultados o funciones realizadas por el individuo. El logro de las funciones u obligaciones es parte, pero no lo es todo pues, alcanzar los resultados requiere la clarificación de los objetivos tanto para el equipo como para cada individuo, la motivación personal (factores externos e internos que favorecen la motivación), los recursos de apoyo requeridos para el logro de los objetivos; las competencias necesarias para cumplir los objetivos y la relación de liderazgo personal que articula todos los elementos.

En consecuencia, el desempeño no es un factor que depende únicamente de una persona sino que requiere de un conjunto de factores donde el individuo, el equipo y el gerente tienen una gran importancia. El desempeño, no debe valorarse únicamente desde los logros del individuo sobre los

resultados esperados, es necesario revisar cómo se han desarrollado todos los aspectos del sistema y clarificar responsabilidades.

La definición propuesta por Casanova (2004) amplía la propuesta de Druker (1976) y la complementa al aclarar que el evaluado y lo que produce no es el factor único; hay diversos factores que influyen en el desempeño, algunos propios de la persona pero otros son externos a ella, dependen del jefe o líder.

Casanova (2005) cuando habla del desempeño dice que: "se gerencia, no es algo que se da, como crece la hierba y sopla el viento, requiere intervención, cuidado, jardinería" (p. 75).

La afirmación de este autor deja en claro que no basta hablar de desempeño, se requiere asumir una terminología más amplia, se debe hablar de gestión del desempeño.

Watson Wyatt Worldwide (2006) al hablar del desempeño dice que "La gestión del desempeño consiste en orientar los esfuerzos de los empleados hacia la consecución de los objetivos de negocio, optimizando su habilidad para crear un mayor valor para la organización" (s/p).

Esta definición manifiesta de modo implícito la importancia del acompañamiento del empleado en el logro de los objetivos así como su desarrollo, en el mismo sentido en el que se usan las palabras gestión, intervención, cuidado, jardinería, mencionadas en la definición de Casanova (2005).

El proceso de gestión del desempeño aunque es un concepto compuesto de múltiples elementos no puede dejarse para un único momento pues contradice el significado de su enunciado.

Por tal motivo, se cambia el paradigma de la evaluación o control. Nos referimos al juicio del jefe sobre el individuo en un único momento; ya no se dan informes finales sorpresa; se acompaña el proceso no sólo del individuo sino del equipo y de la organización. Sin duda se va a evaluar, pues se requiere la revisión de los logros alcanzados, pero no al individuo ni al

equipo, sino las estrategias utilizadas para la consecución de los objetivos, la mejora de las competencias, la motivación...

Relacionando estas definiciones, se puede decir que, la gestión del desempeño es un proceso que se programa, y que pretende que la organización alcance los objetivos propuestos. Para ello se requiere establecer los objetivos o competencias, la motivación, los recursos y asumir el liderazgo adecuado que favorezca que las cosas pasen con los individuos, equipos, organizaciones.

c) Sistema

Ya se han definido gran parte de los términos que abarcan los objetivos de este estudio, sólo falta abordar el término sistema para comprender la estructura de la investigación.

Senge (2005) utiliza la imagen de la lluvia para ilustrar el concepto de sistema:

> Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá....todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual (p. 15).

Según plantea Senge (2005), el sistema es la interrelación de elementos e influencias. No se puede comprender un aspecto aislándolo del resto, el sistema es un todo integrado.

Coens y Jenkins (2001) confirman la concepción de Senge (2005) al decir que "el sistema es un todo indivisible compuesto de personas, comportamientos, cosas e ideas que actúan e interactúan para alcanzar un propósito común" (p. 71).

Esta última definición destaca un aspecto que puede pasar desapercibido en la imagen utilizada por Senge (2005); este es que, dicho sistema interrelacionado está compuesto de personas con sus comportamientos,

factores materiales y propuestas. Hablamos de un sistema humano encarnado en una realidad; ese sistema interconectado posee un propósito, no está compuesto por el azar sino por un fin, por una motivación estratégica.

Al hablar de sistemas entendemos que son "tramas humanas invisibles de actos interrelacionados" (Senge 2005, p.15). En los sistemas no sólo podemos valorar los elementos que lo componen sino que se agrega la interrelación entre ellos.

Este nuevo aporte es fundamental, pues se puede llegar a creer que el sistema es igual a la suma de partes; lo que significa que cualquiera puede ser reemplazable siempre y cuando cumpla la misma función. Pero no; el sistema es la suma de elementos más su interrelación; por ende en el sistema todos son protagonistas e indispensables, en caso de faltar algún aspecto del engranaje no hay forma de reemplazarla inmediatamente.

Concluyendo este apartado de concepciones, se puede decir que un sistema de gestión del desempeño se refiere al proceso del desempeño donde, todos los elementos que componen ese sistema poseen una gran interconexión. No se gestiona el desempeño sólo de un individuo, se gestiona el desempeño de una organización desde su micro-sistema (individuo-equipo-organización) y en sus componentes (motivación, objetivos, competencias, recursos y liderazgo); no se pueden evaluar como aspectos disímiles a la organización y al sujeto, están implicados y el logro de los objetivos posee una responsabilidad compartida. Por tanto, no se puede colocar la responsabilidad únicamente en el individuo; es compartida. La gestión del desempeño es un proceso sistémico.

Hablar del diseño de un sistema de gestión del desempeño de los docentes significa entonces, elaborar los rieles para el logro de los objetivos personales (de cada docente) e institucionales.

La clarificación de estas definiciones permite establecer cuáles son los aspectos que se abarcarán en este estudio. No se va a diseñar todo un sistema de gestión del talento humano, sino únicamente el sistema de

gestión del desempeño, tampoco se abarcará su implementación sólo su diseño. Esta tarea puede conllevar al desarrollo de los otros aspectos de la gestión de talentos humanos (selección, formación y desarrollo, compensación), tal vez motivará o incitará el desarrollo de estos elementos en futuras investigaciones.

2.2. Sistemas de gestión del desempeño

El acercamiento al concepto de sistema de gestión del desempeño llevó a una búsqueda de los métodos más utilizados hasta ahora, para establecer una metodología.

Se relacionó la caracterización de los sistemas de desempeño que presenta Chiavenato (2003, 2004) porque presenta un amplio espectro de metodologías, con la propuesta de Alles (2004 a) quien clasifica las metodologías en: basadas en características, comportamientos y resultados. Se asumió esa nomenclatura, pues ubica cada metodología en función de los mecanismos que utiliza para la medición del desempeño.

Es importante señalar que la exposición de las diversas metodologías que se presentan a lo largo de este apartado, son el resultado de la combinación de los enfoques que presentan cada uno de estos autores, siendo este un aporte teórico para el sustento metodológico de la investigación.

a) Sistemas basados en características:

Estos sistemas son muy populares y responden a la necesidad de las organizaciones a evaluar el desempeño además de ser sencillos y fáciles de administrar; estos sistemas buscan medir características importantes para la organización como son: confiabilidad, creatividad, liderazgo,... Entre los más utilizados se mencionan:

a.1) Escalas gráficas

Es un método de evaluación basado en una tabla de doble entrada, en donde las filas (horizontales) muestran los factores de evaluación y las columnas (verticales) indican los grados de evaluación del desempeño de

esos factores. Los factores se definen previamente pues son los criterios básicos para la evaluación del desempeño, constituyen los comportamientos o actitudes seleccionados por la institución y valorados por ella. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva, cuanto más exacta sea esa descripción mayor será la precisión. El número de factores varía según los intereses de cada organización, en general va de 5 a 10 factores.

Luego de definir los factores, el paso siguiente es definir los grados o escalas de graduación para así poseer una gama de desempeño desde el satisfactorio o óptimo hasta el débil o insatisfactorio, generalmente se utilizan de 3 a 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable y deficiente)

a.2) Elección Forzada

Este método surgió a raíz de las limitaciones observadas en las escalas gráficas (superficialidad, generalización y la subjetividad); consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger por fuerza sólo una o dos frases de cada bloque, las que más se apliquen con el desempeño del empleado evaluado. Por ello su denominación. Las frases de los bloques se eligen por medio de un procedimiento estadístico por el cual se pueda verificar su adecuación a la empresa.

a.3) Método de formas narrativas

Este método "requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado lo mejor posible" (Alles, 2004 a, p. 33). Este sistema es poco fiable pues posee un alto grado de subjetividad por parte del evaluador (por la habilidad para la redacción así como por los aspectos a desarrollar).

a.4) Método de comparación de pares

Este método consiste en comparar a los empleados de dos en dos; en la columna derecha se coloca el desempeño de aquel que se considera mejor.

En este método también se utilizan factores de evaluación, de manera que cada hoja la ocupa un factor (productividad, puntualidad,...). Este método es bastante impreciso y poco eficiente

a.5) Listas de verificación

Se basa en la relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado; cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa. Es una simplificación práctica de las escalas gráficas

a.6) Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada, pues no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del empleado y aquellas que demuestran un desempeño opuesto. Se utiliza el signo "+" en las frases propias del desempeño del individuo y con un signo "-"aquellas frases que son opuestas a su desempeño.

b) Sistemas basados en comportamientos

Los métodos que se centran en los comportamientos son muy útiles pues favorecen una realimentación, para con el evaluado, clara y con criterios establecidos en términos de actuación; esto permite cerrar brechas entre los comportamientos esperados o deseables y los realizados; otra de sus ventajas es que facilita la definición de las acciones del puesto.

"Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador el punto en que cada empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir las acciones que deberían (y no deberían) exhibirse en el puesto" (Alles, 2004 a, p. 33).

b.1) Investigación de campo

Este método permite al evaluador datos para realizar un feedback con bases de causas y motivos de su desempeño a través del análisis de hechos y situaciones. Los datos proporcionan los medios para planear el desarrollo

del individuo y acompañarlo de una manera más dinámica que otros métodos.

La evaluación del desempeño la realiza el superior con asesoría de un especialista en evaluación de desempeño, de manera que el especialista y jefe evalúan el desempeño en conjunto, de cada empleado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial, análisis complementario, planeación de las medidas y seguimiento.

b.2) Incidentes críticos

Es un método que se fundamenta en el análisis de las características externas del individuo, sean positivas o negativas.

En el comportamiento humano existen ciertas características externas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). El método no se preocupa por las características normales, sino de las muy buenas o muy malas. Cada factor se transforma en un incidente excepcional (crítico) para evaluar las fortalezas o debilidades de cada empleado; los incidentes críticos positivos deben realzarse y ponerse más en práctica, en cambio los negativos deben corregirse y eliminarse.

Este método "se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a inicios del siglo XX". (Chiavenato 2003, p. 209)

b. 3) Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Este enfoque de la evaluación de comportamiento consiste en una serie de escalas verticales que contienen el comportamiento individual. Se realizan tantas planillas como dimensiones del desempeño se vayan ha utilizar. "Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo" (Alles, 2004 a, p.34).

b.4) Escala de observación de comportamientos.

Según Alles (2004 a), este método mide la frecuencia observada en una conducta. Las escalas miden la frecuencia con que se observa cada una de las conductas de los evaluados

c) Métodos basados en resultados.

Los métodos basados en resultados, están establecidos sobre la base de los logros de los empleados; el resultado que obtienen de su trabajo los empleados, constituyen los datos significativos de comparación. Los logros son claramente medibles y cuantificables, esto permitiría romper con la subjetividad de otros métodos; las cifras de venta y producción, la cantidad de ganancia, son ejemplos de este modelo.

c.1) Mediciones de productividad

Es un método, donde se colocan los factores de producción esperados y las cantidades o volumen de producción realizada por el individuo. En niveles mayores de jerarquía se evalúa el factor de rentabilidad. Esta metodología permite alinear los objetivos organizacionales de productividad con los individuales, generando una perspectiva estratégica

c.2) Administración por objetivos (APO)

Es un sistema que califica el desempeño por el logro de metas establecidas por el evaluador y el evaluado. El empleado fija sus objetivos con el supervisor y luego éstos serán los elementos que conforman la evaluación de su desempeño.

"La administración por objetivos se basaba en la idea de asignar a los empleados metas numéricas que correspondieran a los objetivos fundamentales establecidos por la organización" (Coens y Jenkins, 2001, p.55-56).

"En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe, o por el jefe del jefe, según corresponda" (Alles, 2004 a, p. 36). La descripción de los objetivos o metas debe ir acompañada de los medios o mecanismos para alcanzarlos.

c.3) Evaluación participativa por objetivos (EPPO):

Chiavenato (2003) propone esta metodología aclarando que es una adaptación de la administración por objetivos y pretende que se genere una

autentica participación del empleado y del gerente a través de una "relación intensa y visión proactiva" (p.213). LA EPPO pretende una verdadera participación, desarrollar la motivación que permita la mejora de los resultados. La EPPO atraviesa seis etapas:

1. Formulación de objetivos consensuales entre el subordinado y el gerente. Los objetivos son fruto del consenso más no impuestos de arriba hacia abajo.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación sobre la asignación de recursos y medios necesarios para el logro de los objetivos.
4. Desempeño es el comportamiento del individuo para conseguir los objetivos establecidos.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta del esfuerzo-resultado obtenido y reinicio del proceso (Chiavenato 2003, p.214).

d) Otros métodos.

Para la evaluación del desempeño se han desarrollado diversas metodologías, como se ha observado; hay métodos híbridos (que combinan conductas con resultados y competencias indistintamente) en la búsqueda de un equilibrio y, hay otras que se proponen como novedosas (gestión por competencias, evaluación 360º).

Entre las propuestas que se presentan a continuación se encuentran metodologías con la cualidad de híbridas y la evaluación por competencias que es una metodología diversa.

d.1) Gestión por competencias

La definición de competencias es un aspecto primordial al hablar de gestión por competencias. MacClelland 1973, citado por Hay Group (s/f), define competencia como "una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada". (p. 3). Importante es destacar que las competencias están compuestas por dos aspectos: *los más visibles*: las destrezas y los

conocimientos; y *los menos visibles*: imagen de sí mismo, rol social, rasgos de personalidad y motivación.

1. Las destrezas son las actividades que la gente puede realizar bien, como por ejemplo, la programación de computadoras.
2. El conocimiento es lo que la persona sabe sobre un tema específico, como por ejemplo, un lenguaje de programación.
3. El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que él o ella piensa que es importante. Representa los valores de la persona, como por ejemplo ser un empleado diligente o un líder.
4. La Imagen de Sí Mismo es la visión que la gente tiene de sí misma. Refleja su identidad, como por ejemplo verse como un experto.
5. Los rasgos son características permanentes de las personas. Reflejan la forma en que se tiende a describir a las personas (por ejemplo, "ella es una persona fiable" o "él es una persona adaptable". Estas características son las conductas habituales por medio de las cuales reconocemos a las personas.
6. Los motivos son los pensamientos y preferencias inconscientes que conducen la conducta, porque las conductas son una fuente de satisfacción (por ejemplo, ímpetu de éxito y deseo de hacer las cosas mejor). (Hay Group (s/f), p.4)

MacClelland (1973, citado por Hay Group (s/f)) confirmó que las competencias que definen el desempeño superior son las del nivel más profundo o las menos visibles y son más difíciles de desarrollar. Este concepto de competencia desarrollado por MacCLelland ha sido el punto de referencia para los autores sobre el tema.

La gestión por competencias se basa en la observación de conductas o comportamientos. Alles (2004 a) propone varios pasos para la ejecución de un sistema de gestión por competencias: definir misión y visión, definición de las competencias por la gerencia de la compañía, prueba en un grupo de ejecutivos, validación de competencias, diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión, remuneraciones, entre otros).

Para la evaluación del desempeño se requiere la descripción de puestos por competencia con su respectiva gradación, el entrenamiento de los evaluadores.

> Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido al momento de la evaluación del desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas" (Alles, 2004 a, p.48).

d.2) Evaluación de 360º

Las preguntas que están en la génesis de esta metodología son: "¿Por qué limitar el feedback acerca de su performance al juicio vertical descendente de su jefe?" (Puchol 2000, p. 315), o "¿cómo consigo información objetiva?" (Hay Group 2004, s/p). Las respuestas a estas interrogantes sientan las bases de la metodología; el juicio del jefe puede ser muy subjetivo, la inclusión de otras opiniones da mayor objetividad (pues se pueden contrastar y aunar posturas).

Puchol (2000), hace ver que la persona posee un entorno amplio de relaciones y vinculaciones en su relación laboral; no se reduce al jefe inmediato sino que se expande a diversos individuos dentro de la organización (con otros jefes, con iguales o compañeros, con sus colaboradores, con los clientes, los proveedores, subalternos y otros); además incorpora la auto evaluación como una data más de información. El feedback así será más completo si se integraran todas estas opiniones sobre el desempeño de un individuo.

Para aplicar un sistema de desempeño de 360º se requiere definir: quién va a evaluar, quién designará los evaluadores, qué instrumentos se utilizarán, la finalidad. ¿Cómo puedo garantizar la confidencialidad? Este proceso requiere del mayor resguardo de la información, es por ello que se recomienda que sea una consultora externa quien recopile la información, la analice y la presente.

Existe una variación de la evaluación de 360º, es la evaluación de 180º; en este sistema participan sólo los agentes internos de la organización, es decir: el jefe, los pares que se aúnan a su auto-evaluación. No hay la participación ni de clientes, subalternos.

Este sistema responde cada vez más a las perspectivas de participación y conciencia crítica actuales, pues la solución del paternalismo-autoritario está perdiendo vigencia. "La evaluación de 360º se impulsó como solución a los problemas de parcialidad de las evaluaciones" (Coens y Jenkins, 2001, p. 58).

d.3) Sistema de Gerencia del Desempeño, desarrollo y sucesión (PDS o People Development System)

En su trabajo especial de grado Moros Pérez (2004) expone los fundamentos de este sistema que permite medir el desempeño basado en el impacto de los indicadores de gestión del negocio, las conductas, comportamientos y habilidades técnicas, así como establecer el potencial de desarrollo de cada individuo en el cargo actual y en el futuro. La finalidad primordial de este sistema es impulsar enérgicamente el entusiasmo. Para la eficacia de este método se requiere establecer un plan de desempeño individual (preparado por el empleado), plan de desarrollo, proceso de evaluación del desempeño y feedback. EL Comité de desempeño, desarrollo y sucesión es el responsable de calibrar los resultados y establecer criterios únicos, y de generar el plan del de mejoramiento de empleados.

e) Ventajas y desventajas de los sistemas de gestión del desempeño

Presentar los diversos métodos para la gestión del desempeño permite clarificar sus alcances, límites y ventajas entre ellos. El siguiente cuadro fue tomado de Alles (2004 a), el autor del presente trabajo de grado lo ha enriquecido con los aportes de otros autores como Chiavenato (2003, 2004) y Guerra (2004).

El cuadro resume las ventajas y desventajas de cada una de estas metodologías. La finalidad de este análisis es determinar cuál es la mejor metodología para la gestión del desempeño. Se ha presentado la información de modo separado, este resumen permite ubicar las fortalezas y debilidades de cada metodología.

Tabla Nº 1: Ventajas y desventajas de los sistemas de gestión del desempeño

Metodología	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	• De fácil y rápido diseño y por ende de menor costo. • Fácil de usar y no requiere preparación previa.	• No son tan útiles para dar devolución a los empleados. • Mayor margen de error. • Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
Métodos de comportamientos	• Se pueden definir estándares de desempeño fácilmente aceptables. • Son muy útiles para la devolución de la evaluación. • Permite evaluaciones más profundas. • Es el método más completo de evaluación	• Requiere mucho tiempo para su desarrollo y real aplicación; los costos suelen ser muy elevados.
Método de resultados	• Son fácilmente aceptados pues disminuyen la influencia de la subjetividad. • Vinculan el desempeño individual con la organización. Fomenta objetivos compartidos.	• El desarrollo puede requerir mucho tiempo. • Puede fomentar entre los empleados enfoques a corto plazo.
Otros métodos	• Combinan métodos para una mayor fiabilidad. • Consideran las habilidades del individuo, los objetivos organizacionales y diversos participantes.	• Requiere un tiempo prudencial para su elaboración y desarrollo debido a los costos que genera y a la preparación previa que requiere su implementación.

(Fuente: creado por el autor).

Como se muestra en el cuadro, cada método presenta ventajas y desventajas, cada cual es útil en función del enfoque que se asume cuando

se realiza la propuesta. El método responde al tipo de gerencia que se asume.

En el caso de esta investigación, se asume una propuesta mixta, centrada en comportamientos pero combinada con resultados. Se asumen estas propuestas porque permiten valorar el nivel de desempeño del docente (resultados) y los aspectos aptitudinales de la persona (comportamientos)

2.3. Propuestas de evaluación o gestión del desempeño docente para instituciones educativas.

Presentar estudios relativos a propuestas de evaluación o gestión del desempeño docente para instituciones educativas, sirve de sustento empírico a la actual investigación.

En este espacio se ubican los esfuerzos de autores como Guerra (2004), Viso (2004), Codebbu (2004) y Meré (2004) quienes han diseñado propuestas para la mejora del desempeño en instituciones educativas:

- Guerra (2004) realiza una propuesta de evaluación del desempeño docente desde competencias e indicadores. Establece dos momentos al año para la revisión y comparación entre los instrumentos de evaluación del desempeño. La propuesta alcanza hasta la evaluación del docente como ente aislado, pues "está basada en el perfil que debe poseer el docentes en cuanto a rasgos personales, sociales, profesionales y pedagógicos" (p. 53)

  Sin embargo, el estudio de Guerra (2004) no toma en cuenta otros elementos que son importantes y que poseen una amplia repercusión en el desempeño docente: motivación, los recursos, el proceso de acompañamiento. Estos elementos influyen en el logro de los resultados para alcanzar el perfil. No se evalúa el proceso ni los avances, sólo el resultado, es decir, cómo estás frente al perfil, y no cuánto has avanzado con respecto al año pasado. Esta propuesta aísla al individuo en un

proceso que es sistémico valorando los resultados sin considerar los procesos.

- Viso (2004) muestra que el proceso de evaluación es asumido por los docentes de modo negativo, como "una persecución y vigilancia" (p. 42). Además presenta cómo los docentes están cerrados a este tipo de procedimientos y lo asumen con rechazo. Entre las razones que se explicitan está que no se aclaran los aspectos a evaluar previamente y es esporádica, por tanto, no es un proceso de seguimiento sino de ajusticiamiento. Estas actitudes reflejan lo importante de un proceso continuo y clarificación de objetivos o competencias a evaluar. Es clara la vinculación entre lo que se percibe por los docentes y cómo lo asumen los encargados de la supervisión o evaluación. Este estudio corrobora la necesidad de un cambio en el modo cómo se ha estado realizando el proceso relacionado con el desempeño y la importancia de la formación del líder para que el cambio sea viable.
- Hoyos (2004) en su estudio exploratorio del proceso de evaluación de desempeño del personal docente corrobora que los instrumentos hacen énfasis en las obligaciones docentes y se tornan extremadamente largos y complejos; esto muestra que el perfil docente también es sumamente extenso y por tanto difícil de seguir en el acompañamiento. Los docentes, en este estudio, muestran que es importante y necesaria la evaluación, pero sus resultados no se vinculan con promociones, cambios. Se observó que es necesario "basar este diseño en la persona, más que en el chequeo de obligaciones, conduce a dimensionar la persona del educador desde su potencial y habilidades" (p. 52) Hoyos (2004) muestra que no sólo se pueden evaluar las acciones es necesario reconocer sus habilidades y su potencial. Significa estar atentos además de lo que hace a lo que puede hacer y a su crecimiento.
- Cubeddu (2004) muestra la importancia de la gestión del talento humano: "gestionar el talento es esencial (...) hay que tener al personal y mejorar

los resultados. Al personal se le retiene con buenas políticas de recursos humanos y los resultados sólo se mejoran con talento" (p. 19). Esta investigación muestra que el proceso se realiza en función de un instrumento que posee los aspectos que considera importante el colegio que posea el docente. Se mostró que hay procesos de auto evaluación y coevaluación en algunas instituciones y que en todas, el responsable de llevar adelante el proceso es el jefe directo (coordinador). La evaluación del desempeño a ayudado a obtener mejores resultados y desarrollo del personal.

- Meré (2004) busca en la evaluación de los recursos humanos una herramienta para mejorar los resultados de los procesos pedagógicos de las organizaciones educativas. Se hace hincapié en la importancia que posee el proceso de evaluación de los recursos humanos para la obtención de mejoras en la calidad educativa. Sin embargo, este proceso no varía de las propuestas anteriores. Se utiliza la evaluación con finalidades positivas pero no se logra involucrar otros aspectos que no sean acciones que debe realizar el docente, como si su desempeño dependiera únicamente de la realización de actividades. El paso observado en Hoyos (2004) de incorporar las habilidades y no sólo acciones no se ha mostrado en esta propuesta.

Como se advirtió previamente, el desempeño no depende únicamente de acciones y de un líder sino que la motivación y los recursos junto con la previa clarificación de los objetivos institucionales a los docentes son esenciales para las mejoras educativas.

Los trabajos analizados reflejan aspectos importantes ya tratados en las definiciones, como: la importancia de definir los objetivos, dar espacios a la autoevaluación, valorar no sólo resultados sino también otros aspectos de la persona (habilidades, motivación); además muestran la realidad que necesita de un esfuerzo por integrar en la gestión del desempeño a la visión

de sistema, así como integrar los otros componentes de la fórmula del desempeño que permiten un proceso más justo y de continuo crecimiento.

2.4. Gestión del desempeño docente en el Colegio Don Bosco de Altamira

En este espacio se abordará: una breve presentación del colegio, cómo se ha llevado la gestión del desempeño durante los últimos tres años (2003, 2004 y 2005) y se colocarán los aspectos conceptuales del diseño propuesto para su mejora.

a) Características generales del Colegio Don Bosco

La institución Colegio Don Bosco de Altamira está ubicado en Altamira Norte: Av. San Juan Bosco entre la 6ta y 7ma transversal de Altamira, frente a la Clínica el Ávila. Es un colegio privado, está asociado a la Avec (Asociación Venezolana de Educación Católica), pero no recibe subsidio económico.

La filosofía y el proyecto educativo salesiano busca como meta final "dar respuesta a las necesidades del crecimiento integral de la persona" (AAVV. 1995, p.15). La escuela salesiana busca vivir la espiritualidad de San Juan Bosco; para Don Bosco, era importante prevenir es decir, llegar a tiempo, con toda la carga de valores y metodologías educativas apropiadas para impedir situaciones negativas en la persona. Por eso su labor educativa, continuada por los salesianos, se sostiene en el sistema Preventivo, el cual

> ...consiste en dar a conocer las prescripciones y reglamentos de un instituto, y vigilar después de manera que los alumnos tengan sobre sí el ojo solícito del director o de los asistentes, los cuales, como padres amorosos, hablan, sirven de guía en toda circunstancia, dan consejos y corrigen con amabilidad; que es como decir poner a los alumnos en la imposibilidad de faltar.
> Este sistema descansa por entero en la razón, en la religión y el amor; excluye, por consiguiente todo castigo violento y procura alejar aún los suaves (Bosco, 1877, 3).

La población que atiende el Colegio Don Bosco, son niños y jóvenes de los Palos Grandes, Altamira, Santa Eduvigis y Urb. Miranda. Es bueno señalar que, aunque se atiende población estudiantil de La Castellana no es un grupo de tanta representatividad como los anteriormente mencionados.

La 1ª y 2ª etapa poseen un horario de actividades desde las 7:10am hasta la 1:15pm; 3ª etapa y media diversificada algunas tardes extiende su horario hasta las tres (3pm).

Se cuenta con una planta física con espacios para el estudio (salones), la recreación (tres patios, piscina), el estudio de áreas específicas (laboratorios de informática, química-biología, física y dibujo) y el desarrollo de las actividades administrativas.

El personal docente que labora en el colegio está compuesto por 28 profesores: 8 son de la primera y segunda etapa; 20 son de tercera etapa y media diversificada, contando en ese grupo tres coordinadores (el de 1ª y 2ª etapa, 3ª etapa y media diversificada y el de pastoral) y la subdirectora que es la coordinadora de Evaluación.

Es significativo señalar que los docentes de primera y segunda etapa son gerenciados por dos coordinadores, el de la etapa y el de evaluación; igual ocurre con tercera etapa y media diversificada. Los docentes que llevan las áreas de computación y educación física son atendidos por los tres coordinadores, pues ellos atienden a los alumnos de todas las etapas (1era y 2da Etapa, 3era Etapa y Media Diversificada)

Hay otras especificaciones que pudiesen realizarse acerca de las características de la Institución pero, para los fines de este estudio no poseen relevancia.

b) Estado de la gestión del desempeño

En el Colegio Don Bosco la evaluación del desempeño posee poca historia y se puede distribuir en tres momentos:

- En un primer momento (antes de 2002) sólo había impresiones orales comunicadas por los gerentes medios (coordinadores) o la alta gerencia (dirección), que le permitía conocer a cada docente, qué opinión se tenía de su desempeño.
- En un segundo momento (años escolares 2002-03 y 2003-04) se vio la necesidad de un medio para justificar las opiniones sobre el desempeño y que fuesen más objetivas. Se decidió el siguiente procedimiento: dos o tres veces al año se realizaban visitas a los salones o acompañamiento de aula; los resultados se compartían con los docentes quienes firmaban la entrevista. Con la información recabada los coordinadores elaboraban un informe del desempeño de cada docente. Este material se entregaba a la dirección. Posteriormente los coordinadores y la dirección compartían impresiones sobre cada docente y se asignaba una puntuación (excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente) de acuerdo al instrumento que se elaboró con las funciones docentes. Al final del año, la dirección llamaba a cada docente y le presentaba los resultados y los informes.
- En un tercer momento (año escolar 2004-05) se siguió el mismo procedimiento con algunas variantes:
  - Cada coordinador le presentaba al docente el instrumento de evaluación (para este año era un instrumento nuevo, elaborado por la coordinación central de todos los colegios salesianos de Venezuela). Este instrumento lo llenaba el coordinador y lo compartía con el docente, quien lo firmaba en señal de conformidad.
  - Los coordinadores se reunían con la dirección y comparaban los puntajes de cada docente y promediaban para un resultado único.

c) Sistema de gestión del desempeño propuesto para los docentes del Colegio Don Bosco de Altamira

Para la creación de la propuesta de gestión del desempeño para los docentes del Colegio Don Bosco de Altamira, se revisaron los planteamientos

de Chiavenato (2003), Alles (2004 a) y Casanova (2005) quienes de modo explícito o implícito hacen una propuesta de gestión del desempeño con una estructura que consta de tres grandes momentos,

1. Entrevista inicial
2. Monitoreo constante de resultados, mecanismos de seguimiento o evaluación del progreso.
3. Entrevista final, reunión final, evaluación conjunta....

Los autores han colocado características particulares a cada uno de estos momentos. El siguiente cuadro, es el resultado de una comparación entre ellos:

Tabla Nº 2: Comparación de los sistemas de gestión del desempeño

	Chiavenato (2003)	Alles (2004 a)	Casanova (2005)
Entrevista inicial	Se fijan los objetivos consensuales entre el evaluado y el evaluador. No son impuestos desde arriba.	Fijación de objetivos y requerimientos principales del puesto y los factores o competencias prioritarias para el año	Discute los objetivos del equipo, el estado de su motivación, el cierre de competencias necesarias, los recursos y el liderazgo
Monitoreo o seguimiento	Está compuesto por el compromiso personal y el monitoreo constante de seguimiento	Reuniones de progreso (trimestral, mensual) donde se realiza un balance de lo actuado, cumplimiento de los factores.	Puntos de chequeo o seguimiento (mensual, bimestral,...) por el gerente y miembro del equipo (autogestión)
Entrevista final	Le permite saber al individuo el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones	Reunión final de evaluación de resultados	Valoración del año, que es la integración de los pasos dados y registrados.

(Fuente: creado por el autor)

Este cuadro permite visualizar las riquezas y aportes de cada postura.

Chiavenato sólo habla de objetivos; Alles además de los objetivos agrega las competencias para visualizar su logro. Casanova ve más allá de los objetivos y competencias pues incluye la motivación, recursos y liderazgo. Por tanto su propuesta es más global pues, abarca no sólo los aspectos de resultados sino los elementos personales y extra-personales que juegan un papel muy importante para la consecución de mejoras en el desempeño.

En el segundo momento todos coinciden en la necesidad de un monitoreo y seguimiento periódico; Chiavenato y Casanova además agregan el valor de la autogestión, es decir donde el propio individuo revisa su proceso. No basta entonces el monitoreo del gerente es necesario el automonitoreo del individuo, que incluso puede ser compartido con el superior.

En la entrevista final se presentan disimilitudes más claras pues, Alles se centra en la revisión de resultados, mientras Chiavenato y Casanova hacen una propuesta más a la valoración no sólo de los resultados sino del esfuerzo o proceso. La evaluación sólo de resultados desvalora todo el proceso de acompañamiento y de trabajo ya que no considera el esfuerzo realizado, sólo ve los resultados, "lo objetivo". Es importante no sólo ver a qué se llegó sino cómo y por qué se llegó allí. El proceso puede mostrar grandes avances aunque no se haya logrado "el resultado"; si se lanza al olvido este camino, se produce desmotivación y frustración.

Si se pretende un recomenzar para hacer una espiral de logros, la medición de sólo resultados no catapulta al individuo a nuevos esfuerzos.

Estos no son los únicos autores que han estructurado la gestión del desempeño, sin embargo, su propuesta es la más global y permite valorar aspectos muy importantes (clarificar objetivos, verificar y analizar resultados y procesos), que otros enfoques de uno o dos momentos no consideran y en consecuencia, no son completos.

No se puede olvidar que el sistema de gestión del desempeño, aunque es un proceso donde el equipo o individuo atraviesan esas fases, no busca culpar al individuo de los logros o fracasos sino que busca la superación estratégica de cada individuo en la empresa. No se puede olvidar que es un sistema donde el logro y el proceso vivido de los objetivos propuestos en la entrevista inicial, las competencias acordadas, la motivación, los recursos y el liderazgo poseen responsabilidades compartidas; no se pretende inhibir al individuo de su responsabilidad frente al esfuerzo realizado, se busca un equilibrio al momento de emitir opiniones sobre el desempeño pues, hay responsabilidades de la organización, del jefe y del individuo. Es un proceso donde todos (jefe, individuo) evalúan el proceso y asumen sus responsabilidades.

Se consideraron estos autores (Chiavenato, Alles y Casanova) debido a que formularon la propuesta de ejecutar el proceso de desempeño en forma armónica y de acuerdo a los objetivos de la organización.

En esta investigación se asume la propuesta de tres momentos como la mejor opción para el sistema de gestión, entre otras razones, por lo completo de la propuesta; además presenta los elementos para la obtención de un crecimiento estratégico y procesual, sin deteriorar el ambiente de confianza y familiaridad más aún, afianzándolo.

Entonces, como resultado de toda esta discusión sobre la metodología se ha decidido fundamentar, la elaboración de algunos de los instrumentos del proceso de gestión del desempeño de este estudio, bajo las metodologías de comportamiento y de resultados.

Ahora bien, a lo largo de este capítulo se han aclarado aspectos fundamentales de la investigación, los cuales se mencionan a modo de recuento:

a) La gestión del desempeño es un proceso que se programa, y que pretende que la organización alcance los objetivos propuestos. Para ello

se requiere establecer los objetivos o competencias y los estándares de cumplimiento; por ello se conversan, se ejecutan, se monitorean, se corrigen y se evalúan los resultados, y se comunican para reprogramarlos. Pero no se gestiona el desempeño sólo de un individuo, se gestiona el desempeño de una organización desde sus micro-sistemas (individuo-equipo-organización) y en sus componentes (motivación, objetivos, competencias, recursos y liderazgo); no se pueden evaluar como aspectos disímiles a la organización y al sujeto, están implicados y el logro de los objetivos posee una responsabilidad compartida.

b) Existen diversos métodos desde los cuales se ha realizado la gestión del desempeño (características, comportamientos, resultados y otros (gestión por competencias, evaluación de 360º, PDS)), la propuesta utiliza un método basado en comportamientos y resultados.

c) Los esfuerzos que se han realizado para mejorar el desempeño docente han estado limitados en la evaluación de resultados generando rechazo por los docentes.

d) Para el desarrollo del sistema de gestión en el colegio Don Bosco se ha asumido el diseño de tres momentos (entrevista inicial, seguimiento y entrevista final) con la finalidad de recomenzar siempre desde logros mayores.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación y tipo de diseño

El tipo de investigación y el diseño han de favorecer el logro de los objetivos propuestos para esta investigación, es por ello que se planteó la investigación proyectiva o proyecto factible de campo debido a que se propone un diseño partiendo de datos del diagnóstico.

Según propone el Manual de Trabajos de Grado (2005), el proyecto factible

> ...consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (...) El proyecto factible debe tener apoyo de una investigación tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

La investigación consiste en el diseño de un sistema de gestión del desempeño, que no es otra cosa que un modelo operativo, con sustentación teórica, para optimizar el aporte de los docentes en la búsqueda de la mejora institucional. Este diseño parte de un diagnóstico del estado de la cuestión, de manera que la propuesta responda a la realidad y no a supuestos. Es decir, "los datos de interés fueron recogidos de la realidad" (Sabino 2000, p. 97) y a partir de ellos se realiza el resto del estudio.

Hurtado (2000) al hablar de la investigación proyectiva agrega, a lo dicho anteriormente, una especificación fundamental dentro de este diseño pues aclara que no necesariamente, las investigaciones de proyecto factible o proyectivas, tienen que abarcar la aplicación del diseño; deben analizar la situación, comprenderla y proponer alternativas que respondan a los problemas detectados en el análisis, y hasta allí llegan sus obligaciones. En sus términos: "Este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta" (p. 90).

3.2. Población y muestra

En los estudios factibles, la propuesta esta dirigida a satisfacer las necesidades de una población la cual se define como "todas las unidades que se quieren estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio" (Mora y Araujo 1973, citado por Sierra 2000, p. 179).

En este estudio, se diseña un sistema de gestión del desempeño para atender las necesidades de la población (docentes) del colegio Don Bosco. Esta población está compuesta por:

- 28 profesores:
    - 8 maestros que atienden a primera y segunda etapa de educación básica.
    - 20 profesores por hora

La selección de la muestra de este estudio no fue probabilística. La elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de la decisión tomada por el investigador "también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario" (Collado y cols. 1998, p.226)

Hablamos entonces de un muestreo intencional, que requiere conocimiento por parte de investigador de los elementos muestrales y poblacionales, para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas o grupos típicos de la muestra (Namakforoosh, 1998)

Se eligieron de los 28 profesores que conforman la totalidad de la población, sólo 14 docentes. De estos se escogieron 7 profesores por hora y 7 maestros para poder tener una visión completa del colegio, pues los profesores por horas están coordinados por una persona y los maestros por otra; y no se puede olvidar que "cualitativamente, la muestra debe tener las

mismas características que la población que representa" (Sierra 2000, p. 179).

3.3 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizaron varias técnicas las cuales se aplicaron para el diagnóstico y la elaboración del diseño:

a) Herramientas para el Diagnóstico

- La encuesta: consiste en "requerir información de un grupo socialmente significativo de personas sobre un tema" (Sabino 2000, p. 104). La encuesta permite recoger la información relacionada con el tema de la muestra escogida, sin preconcepciones del tema, como pudiese ocurrir con el cuestionario.

La encuesta aplicada en este estudio fue abierta, se reservó la identidad de la persona al no colocar nombre, la finalidad era permitir mayor libertad de respuesta y espontaneidad; era corta, constaba de una sola pregunta que permitía sondear los inconvenientes para el desempeño excelente; la pregunta realizada fue: "¿Cuáles son los tres problemas más relevantes que Usted enfrenta en la Institución (Colegio Don Bosco) para realizar su trabajo?"

- La matriz DOFA: esta herramienta es utilizada principalmente para la construcción de estrategias; Serna (2000) de manera resumida expresa la utilidad de esta matriz: "dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenaza" (p. 32). Este concepto muestra la riqueza de este análisis y su utilidad en el diagnóstico institucional, pues permite reconocer los aspectos fuertes de la organización, los aspectos mejorables, las posibilidades que el entorno le ofrece para crecer y cómo puede ser afectado por el mismo. Este marco referencial permite ubicar cómo está la organización y cómo proyectarse. Las debilidades y fortalezas son internas, propias de la

organización; las amenazas y oportunidades son externas, dependen más del entorno.

Para este estudio la matriz sólo fue utilizada para completar el diagnóstico. Fue validada por diversos actores del colegio quienes aportaron información y confirmaron sus apreciaciones; las personas que la validaron fueron: coordinador (1), docentes (2), representante (1) y la persona encargada de la Unidad de Desarrollo y Bienestar Estudiantil de primera y segunda etapa (1).

- Rueda del aprendizaje de Kolb: Esta herramienta tiene por finalidad ayudar al aprendizaje individual y organizacional. En el presente estudio se utilizó como recurso para el diagnóstico sobre el estado de la gestión del desempeño docente en el colegio Don Bosco de Altamira. Posee cuatro momentos:

> Inmersión: capacidad de involucrarse por completo y abiertamente y sin prejuicios en experiencias.
> Reflexión: capacidad de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde muchas perspectivas... ¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿Cuándo?, ¿por qué?
> Conceptualización: capacidad de crear conceptos y de integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas.
> Aplicación/acción: capacidad de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas (Casanova 2004, p. 10).

Esta técnica propone un proceso continuo. No se termina en la aplicación sino que allí prosigue. Esta herramienta le permitió al autor del presente trabajo, no partir de concepciones o teorías sino de la realidad, y esa realidad es el punto de partida de esta investigación.

b) Herramienta para la obtención de datos para el diseño

- Grupos de Enfoque: para la obtención y elaboración de los objetivos y competencias esenciales del cargo docente en el Colegio Don Bosco se realizó un grupo de enfoque, donde participaron: la dirección, la subdirección, los coordinadores, las psicólogos escolares. Aigneren (s/f, citado por Brito 2004) define esta técnica del modo siguiente: "reunión de

un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación" (p. 34).

Se elige esta técnica porque permite valorar la experiencia en el Colegio que poseen los directivos, coordinadores y psicólogos para determinar los objetivos y competencias esenciales para los docentes; además durante la discusión se permite la participación e intercambio de pareceres, de todos los miembros, en un momento determinado y no hay que realizar varios encuentros para recabar la información.

Se eligieron a esos miembros del foco porque además de poseer una visión amplia del colegio, administran personal docente y conocen las expectativas referidas al desempeño tanto de los docentes como de los padres y representantes y personal directivo.

3.4. Procedimiento

El desarrollo de la investigación fue el siguiente:

Primero se realizó un análisis de la situación del desempeño desde la rueda del aprendizaje de Kolb. Este estudio permitió la inmersión en la realidad percibida por el autor del presente trabajo y la resonancia que esto podía estar generando en los otros docentes. Esta técnica permitió palpar la situación desde los afectos, emociones para luego reflexionar sobre sus razones, buscar medios para solventarla. Este análisis es el resultado de un trabajo que se realizó en la Especialización[1] y ese primer encuentro con la realidad misma sentó las bases de esta investigación.

Una vez conocidos los resultados de la rueda del aprendizaje se aplicó la Matriz DOFA: esta matriz se elaboró para una evaluación institucional completa (noviembre 2005). Sus datos son abundantes y específicos y cuentan con una validación realizada por diversos actores del Colegio. No

[1] Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas. Cursada en la Universidad Metropolitana entre los años 2005-2006.

fue realizada para esta investigación mas aún, por los aportes valiosos que realiza, exigió su inclusión, en fragmentos, como instrumento que complete un diagnóstico sobre el tema de estudio. Esta matriz no se anexa como apéndice de este estudio porque posee información muy delicada y que requiere discreción en su tratamiento y además porque no persigue los mismos fines que esta investigación.

a) Se realizó una revisión documental de los aportes teóricos sobre gestión del desempeño asumiendo aquellos que presentasen la información más completa y actual; la revisión incluyó no sólo textos sino también trabajos de investigación relacionados con el tema y con el área educativa (realizado en diciembre 2005).

b) Se elaboró un análisis documental sobre algunos autores de gerencia que permitieran la elaboración de conceptos relacionados con esta área, y fuesen lo más integrales posible. Los autores seleccionados fueron elegidos por el mismo criterio anterior (realizado en diciembre 2005).

c) Elaboración de la encuesta; para ello se validó con un experto en el área del recursos humanos de modo que fuese un medio eficaz para la obtención de la información deseada (diciembre 2005); inicialmente se pensó en aplicar únicamente matriz DOFA, pero la información no iba a ser tan clara, por ello se recurrió a la encuesta con la pregunta: "¿Cuáles son los tres problemas más relevantes que Usted enfrenta en la Institución (Colegio Don Bosco) para realizar su trabajo?" Esta técnica no sólo permite el diagnóstico sino muestra cuáles son los aspectos en específico, que requieren revisión. La distribución a los docentes del colegio se realizó siguiendo el criterio siguiente: que incluyera a docentes por hora y maestros. La razón de la selección es debido a que esos grupos constituyen el grupo central de la investigación; también se valoró en la selección incorporar a los docentes con experiencia en el colegio y se excluyeron a los docentes que ingresaron en septiembre del 2005, ya que

conocen muy poco de la institución. La aplicación de la encuesta se realizó en el mes de enero de 2006.

d) Organización de la información: los datos obtenidos de la matriz y de las encuestas se analizaron utilizando la técnica del análisis de contenido; la información suministrada se organizó en una tabla de cinco elementos, que son los elementos de la fórmula del desempeño y de la organización capaz; propuesta tomada de Casanova (2005).

e) Realización del grupo de enfoque: el grupo de enfoque tuvo por finalidad determinar los objetivos y competencias esenciales requeridas para los docentes, partiendo del diagnóstico. Para la realización de esta técnica se cumplieron los siguientes pasos:

La información obtenida (objetivos y competencias) se enriqueció con los aportes de Alles (2004 a) en el apartado del diccionario de competencias al momento de nombrar y definir las competencias y para hacer las gradaciones de las mismas; se tomaron algunos aspectos pero se redefinieron y reelaboraron en función de la realidad del colegio. También se valoraron los aportes de Juan Maragall (quien adapta una encuesta institucional de Marzano 2003), Ruiz (s/f) y Ramos y Ponce (s/f) del Instituto Nacional para la evaluación de la Educación (INEE) de México. Los recursos de estos autores ayudaron al momento de elegir los términos para los objetivos y competencias, de igual forma a complementar lo discutido. No se tomó ningún aspecto de modo total pues requería la relectura desde la pedagogía salesiana.

f) Luego de conocer el diagnóstico y las necesidades desde los elementos del desempeño (los objetivos y competencias esenciales para el cargo docente), se organizó la propuesta del sistema de gestión del desempeño, del personal docente del colegio. Ésta incluyó algunos formatos y pasos necesarios para un adecuado y productivo proceso de gestión del desempeño para los docentes.

g) Se sistematizó y concluyó la propuesta estableciendo los alcances y recomendaciones y los logros obtenidos.

3.5. Técnica de análisis de datos

La técnica que se utilizó para la organización y sistematización de la información obtenida de la rueda del aprendizaje, la matriz DOFA y la encuesta, fue el análisis de contenido. Landeau (2005) lo define del modo siguiente: "es una técnica para el estudio y descripción, en sus diversos aspectos, de documentos o formas de comunicación que registran o reflejan acontecimientos de tipo social o de carácter humano" (p. 59).

Esta técnica permite analizar un texto y extraer el contenido que es útil "(...) especialmente para establecer comparaciones y estudiar en profundidad" (Sabino 2000, p.165) los datos que aporta para un estudio determinado.

Sampieri (2001) aporta al concepto de Sabino (2000) el aspecto metodológico para el análisis de la información, al recomendar que las características relevantes del tema se transformen en unidades para su descripción y análisis.

Capítulo IV: Resultados

A continuación se presenta los resultados obtenidos del diagnóstico, en que se destacaron las necesidades e intereses de la muestra de estudio así como la propuesta del sistema de gestión del desempeño para el personal docente del colegio Don Bosco de Altamira.

4.1. Diagnóstico de la gestión del desempeño

Para el análisis de los datos correspondientes al diagnóstico de la gestión del desempeño, se utilizaron como criterios los elementos de la organización capaz de la fórmula del desempeño; tomado este aspecto de la propuesta de Casanova (2005):

> **¿Qué es lo que hay que hacer?** Corresponde a la misión, visión **estrategia**, objetivos (...) es la dimensión de la **eficacia organizacional**.
> **¿Cómo hay que hacerlo?** Por medio de los **procesos**, la estructura, la tecnología de apoyo. Hacer más con menos, con calidad de procesos, dentro del presupuesto (...) Esta es la dimensión de la **eficiencia organizacional**
> **¿Con quién hay que hacerlo? Con la gente que cuenta con las competencias requeridas.** Esta es la dimensión de la **competencia organizacional**.
> **¿Por qué hay que hacerlo? Por la gente comprometida y motivada.** Esta es la dimensión del **compromiso organizacional.** (p. 51).

Las preguntas de la organización capaz son los mismos elementos de la fórmula del desempeño, agregándole a estas preguntas el liderazgo que las maneja.

La fórmula del desempeño está compuesta por:

Objetivos claros (que respondería a la pregunta qué hay que hacer) + **motivación** (por qué hay que hacerlo) + **competencias** (con quién hay que hacerlo) + **recursos** (cómo hay que hacerlo). Estos aspectos multiplicados por el **Liderazgo** (estratega, organizador, entrenador y movilizador). Fueron estos los criterios para analizar los resultados de la encuesta y la matriz DOFA.

Desde estos criterios se construyeron tablas para organizar los aportes tanto de la matriz como de las encuestas, y así poder determinar dónde están las problemáticas relacionadas con el desempeño. En el caso de esta investigación, estas preguntas permiten observar con claridad dónde están las fallas y además visualizar las competencias que se consideran necesarias para desempeñarse como docente.

Los aportes de la Rueda del aprendizaje se organizan en la Tabla Nº 3

En la Tabla Nº 4 se ubican los resultados de la matriz DOFA.

La Tabla Nº 5 corresponde a los resultados obtenidos de la encuesta; en esta tabla se dispusieron las respuestas recibidas de las 14 encuestas entregadas a los docentes (profesores por hora y maestros) de modo textual; no se eliminó ninguna respuesta aunque hubiese repetición.

Se colocaron las tablas 3, 4 y 5 continuas para visualizar los aspectos claves del diagnóstico. La matriz complementa la información de las encuestas sobre la gestión del desempeño en el Colegio Don Bosco y los aportes de la rueda señalan los aspectos que motivaron la investigación.

Tabla Nº 3 Aplicación de la Rueda del Aprendizaje de Kolb sobre la evaluación del desempeño del Colegio Don Bosco de Altamira.

Elementos	Aportes
Inmersión	- Sensación de temor, porque no se tienen las pautas claras. - No había experiencia previa al respecto y no se comunicó en qué consistía el procedimiento de evaluación, esto produce sensación de rechazo. - Se ha repetido el mismo procedimiento por los coordinadores para con los profesores, porque no hay pautas claras.
Reflexión	- ¿Por qué se evaluó sin comunicar previamente qué se iba a evaluar? ¿Por qué no se explicó el procedimiento? - Necesidad de clarificar los aspectos a evaluar a los docentes. - Falta la comunicación sobre los procedimientos de la evaluación del desempeño.
Conceptualización	-Autores como Chiavenato (2004) y Casanova (2004) aportan aspectos para la mejora de este sistema aplicado en el colegio, agregándole una perspectiva estratégica.
Aplicación	- Es necesario partir de la clarificación de los objetivos por parte de la Dirección. - Es recomendable cambiar el sistema de evaluación por un sistema que no valore sólo los resultados sino otros rasgos, y donde exista más seguimiento o acompañamiento para que no se asuma como negativo. - Un sistema de gestión del desempeño que rompa con el paradigma de la evaluación.

(Fuente: creado por el autor)

Tabla Nº 4 Análisis de la matriz DOFA

¿Qué hay que hacer?	¿Por qué hay que hacerlo?	¿Con quién hay que hacerlo?	¿Cómo hay que hacerlo?	Liderazgo
- El colegio se guía por el proyecto de obras escolares de todos los colegios salesianos, es un marco de referencia. - No existe un proyecto claro ni estrategia establecida que nazca de las necesidades del colegio. - Los procesos y actividades que se realizan no se sabe a dónde apuntan. - Las expectativas para los cargos no están claras, esto genera confusión e incomodidad. - No hay planificación estratégica. - La distribución de las tareas no está claramente definida. - Se requiere clarificar los lineamientos de la gestión del desempeño (qué se espera del docente).	- Cordialidad en el equipo de trabajo. - Desconocimiento de los aspectos a evaluar produce insatisfacción. - La alta rotación genera incertidumbre e inestabilidad, inseguridad laboral y el docente se conforma con cumplir. - Los bajos sueldos comparado con otros colegios, no llega a cubrir los gastos. - No se comunican las decisiones de la administración generando insatisfacción y confusión (cesta ticket, bono, aumentos, entre otros). - Se requieren espacios de integración	- Escasa comunicación de la administración, dirección y coordinadores. - Se requiere una identificación con los valores religiosos y humanos. - Existe la escucha de nuevas ideas. - Confianza en los compañeros de trabajo. - Trabajo en equipo. - Capacidad para tomar decisiones efectivas.	- Falta de apoyo tecnológico para los docentes, acceso limitado a Internet (sólo se cuentan con dos computadoras). - Rotación de personal afecta el rendimiento de los alumnos y la imagen institucional. - Contratación de docentes sin experiencia para asumir cargos, ni referencias laborales que los avalen. - Salones poco iluminados. - Los contenidos de la formación docente no parte de los intereses ni necesidades de los docentes. - Las vacantes no se cubren con prontitud y se deteriora el proceso educativo y la calidad. - No se acompaña en el proceso; sólo se verifican logros, no hay seguimiento, generando malestar al recibir las observaciones. - La selección de personal, que no sea por emergencia. - El proceso de evaluación genera incomodidad y zozobra en la estabilidad.	-Liderazgo poco participativo y de control, necesidad de otro modelo. - No se delegan funciones. - Decisiones unilaterales y arbitrarias. - No se acompaña al docente. - Mejora de la comunicación entre los líderes para con los docentes.

(Fuente: creado por el autor)

Tabla Nº 5 Análisis de las encuestas de los profesores por hora y los maestros

¿Qué hay que hacer?	¿Por qué hay que hacerlo?	¿Con quién hay que hacerlo?	¿Cómo hay que hacerlo?	Liderazgo
- Unificar normas. - Poca inducción y poco conocimiento del sistema preventivo y de cómo aplicarlo para garantizar un trabajo exitoso. - Las actividades se realizan por tradición y no se verifica su finalidad. - No se tienen claro qué se espera del docente.	- Sueldos bajos que no motivan - Remuneración muy baja. - Sueldo percibido no es muy motivante.	- Comunicación para compartir experiencias, procedimientos. - Alumnos que hablan en clase e interrumpen. - Indisciplina que no deja trabajar. - Indisciplina y falta de atención y concentración de los alumnos. - Indisciplina de los alumnos durante las horas de clase. - Descontrol al formar y al dirigirse a las aulas. - Irrespeto entre los niveles. - Indiferencia durante la clase. - Falta de compromiso de los alumnos con sus estudios. - Falta de actividades diferentes al texto.	- Distribución en el aula de clase no favorece que los alumnos presten atención. - Los materiales solicitados no llegan a tiempo (iluminación, materiales de escritorio, arreglo del pizarrón). - Falta de material en el aula. - Talleres relacionados con las diversas áreas del currículo. - Información de algunas situaciones no llegan a tiempo. - Poco conocimiento de normativas que permitan el trabajo con los alumnos que generan desorden. - El patio superior está en pésimo estado. - Falta de equipo de video been. Hay dos, pero en ocasiones alguno no funciona y	- Falta seguimiento. - Comunicación entre los directivos con docentes, coordinadores con docentes.

		- Mayor comunicación entre docentes, directivos y coordinadores - Falta de tiempo para corregir las actividades. - Dificultad para la toma de decisiones en situaciones que lo ameritan por ausencia del jefe inmediato (qué hacer con el alumno cuando hay incumplimiento del uniforme, se tiene que retirar,...).	retrasa las planificaciones. Su uso ayuda a dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. - Falta tecnología (computadores) para el uso de los profesores. - Instrumentos de geometría insuficienteas. - La cantidad de alumnos es muy alta para lo que debiese ser sin auxiliar. - Poco espacio para la distribución de los pupitres. -Pocos recursos audiovisuales, mapas, láminas, ... - Indisciplina de los alumnos.	

(Fuente: creado por el autor).

De las tablas Nº 4 y 5 se pueden extraer los siguientes puntos de encuentro:

- Referido a la clarificación de objetivos, misión, visión y estrategia: las encuestas, y la matriz reflejan la necesidad de clarificar los objetivos para los docentes, qué se espera de ellos, bajo qué criterios se les evalúa. Del mismo modo se muestra la necesidad de clarificar los aspectos referidos a la estrategia institucional y la filosofía salesiana para que las actividades posean un perfil estratégico y no pierdan su sentido o se desconozca.
- Referido a los aspectos de motivación, compromiso: se observó que la baja remuneración percibida es un factor que desmotiva y requiere revisión, de igual modo el desconocimiento de los objetivos del cargo aunado a la evaluación de fin de año que ha generado rotación en el personal crean una sensación de inestabilidad que no favorece el alto desempeño. El clima de cordialidad favorece la motivación; este puede ser un punto de partida que permita la mejora de este factor.
- Referido a las competencias del personal: destaca la necesidad de mejorar la indisciplina y se requiere para ello, ser capaz de generar estrategias. La comunicación (esta competencia se muestra requerida no sólo para los docentes sino también para sus superiores), trabajo en equipo que permita compartir lo que se posee en un clima de confianza; la capacidad para tomar decisiones (requiere un giro en el modelo de liderazgo), organización efectiva (tiempo y actividades) y creatividad. Por las características del colegio la identificación con los valores humanos y religiosos cristianos es muy importante.
- Referido a los procesos y a los recursos para ser eficientes: este es el elemento que refleja mayor cantidad de indicadores en ambas tablas, significa que es uno de los aspectos más deteriorados en la gestión del desempeño y que requiere más cuidado dentro del nuevo diseño. Los elementos que destacan son: la carencia del apoyo tecnológico (computadoras, video been) y materiales audiovisuales, didácticos (tizas,

pizarrón,...) se muestra como un factor de suma importancia para el logro de la mejora en la calidad educativa; el mantenimiento de los espacios de trabajo (salones, canchas); los procesos de comunicación y transmisión de la información, los procesos de selección y evaluación del desempeño requieren estructura; los talleres de formación han de responder a las necesidades y requerimientos de los docentes.

- Referido al liderazgo: este elemento aunque no presenta muchas variantes si muestra una necesaria revisión, pues se requiere un proceso más cercano, de mayor comunicación, contacto y participación; el liderazgo es responsabilidad de los gerentes intermedios (coordinadores) y fundamentalmente de la dirección; un nuevo diseño requiere una nueva visión más participativa y de confianza.

Los procedimientos utilizados hasta ahora para la gestión del desempeño han generado algunos conflictos: las personas que son evaluadas no conocen los aspectos que se les serán evaluados, los aspectos a evaluar no se definen en conjunto (docente-coordinador o directivo), no están definidos los criterios para la realización del seguimiento en el desempeño, desmotivación,...

Esta metodología, contrario a lo esperado, no ha favorecido el desarrollo institucional.

Estas y otras consecuencias surgen cuando el sistema de gestión de desempeño no posee un proyecto definido que lo lleve a un crecimiento progresivo. La metodología que se ha utilizado para la obtención de mejoras en el desempeño docente, como se observa no ha sido eficaz, por el contrario, ha transformado el proceso de evaluación en un momento percibido como negativo (de zozobra o incertidumbre) y no como una etapa de crecimiento institucional.

El diagnóstico nos refleja que el diseño de un sistema de gestión del desempeño, aparece como una prioridad en el logro de la mejora en la

calidad del ambiente educativo y en consecuencia de la labor educativa. Dicho sistema debe permitir un crecimiento estratégico continuo, donde los resultados obtenidos se traduzcan en una mejora institucional.

4.2. Objetivos y competencias esenciales para un excelente desempeño en los docentes

En este apartado se transcribirán los aportes del grupo de enfoque.

- El grupo de enfoque tenía por finalidad: "Determinar los objetivos y competencias esenciales para el desempeño excelente de los docentes del Colegio Don Bosco".

El autor del presente estudio de grado, organizó los aportes en tablas, tituló las competencias y sus grados, siguiendo la propuesta de Alles (2004).

La información se presentó al grupo de enfoque, se realizaron algunas sugerencias en cuanto a los nombres y se aprobó la propuesta de los objetivos y competencias esenciales del cargo docente para el Colegio Don Bosco.

La definición de los objetivos no siguió la sugerencia de que fuesen cuantificables, objetivos y medibles; que realizan los autores de metodología (Sabino, 2000 y Sampieri, 2001). Se definieron como líneas, y los aspectos que lo concretizan son las competencias. Es un sistema mixto de competencias con objetivos. Los estándares de logro son las gradaciones de cada competencia; esos son los elementos que permiten cuantificar el logro de la competencia.

4.3. Propuesta del sistema de Gestión del desempeño para el Colegio Don Bosco de Altamira

El sistema de gestión del desempeño elaborado para el Colegio Don Bosco de Altamira, ha utilizado como estructura base la propuesta de Casanova (2005, p. 75-76) presentada en el marco teórico.

Esta propuesta está diseñada como un manual para que el lector sepa cómo el autor pretende sea utilizado el sistema.

Premisa importante:

Este sistema pretende ayudar al real progreso de cada docente desde la situación actual en la que se encuentra. Por ello es necesaria la motivación y preparación para que este sistema se asuma como tal y no como una propuesta de imposición.

Paso 1: Definición de los objetivos y competencia para el desempeño excelente de los docentes y su gradación

El primer paso es la definición de los objetivos y competencias esenciales para un desempeño excelente de los docentes. Sobre este piso es que se construye el edifico del sistema.

Se han establecido que los objetivos para el cargo y las competencias requeridas para el logro de estos en el grupo de enfoque. Además se agregaron los factores que se consideraban claves para su logro.

Las competencias poseen grados. Éstos significan acciones que demuestran el nivel de logro alcanzado de la competencia. Son:

Grado A: Alcanzó la competencia de manera excelente, en su nivel más alto. En este grado se ubican los docentes excepcionales, sobre el estándar.

Grado B: Logró la competencia en un muy buen nivel, óptimo. Es este el nivel esperado por el colegio, correspondería a un desempeño en los niveles esperados.

Gado C: Desarrolló la competencia de forma regular; aquí se ubican las personas que demuestran poseer capacidad para lograr mejoras en el desempeño y no lo hacen. Se requiere mejorar, se reconoce que se han logrado aspectos importantes pero no son suficientes. Requiere de desarrollo.

Grado D: Consiguió un nivel muy bajo o no logra la competencia; este nivel refleja que "la calidad, cantidad y cumplimiento está claramente por

debajo de las exigencias básicas para el trabajo" (Alles 2004 a, p. 54). Requiere planes de desarrollo y el individuo debe poner lo mejor de su parte para obtener logros de manera significativa, y el jefe debe acompañar de modo más sistemático a fin de mejorar los niveles de desempeño.

El sistema de gestión busca un alto desempeño o desempeño superior que consiste en proponer expectativas más altas. Es por ello que el nivel B constituye el logro de las competencias que espera el colegio. El grado A supera las expectativas; es decir constituye a los docentes de alto desempeño, de desempeño excepcional, superior.

Se establecieron tres objetivos esenciales y a cada uno se le colocó las competencias que permitirán verificar el logro de los mismos. En la discusión del grupo de enfoque se estableció que el objetivo referido a la identificación con los valores de la pedagogía salesiana es un eje fundamental que acompaña y va de la mano de los otros objetivos. Este objetivo impregna con su aroma los demás, dándoles un sentido propio. En la numeración se ubica como el tercero, pues los dos primeros están referidos directamente al desarrollo académico.

Los objetivos y las competencias seleccionados fueron:

✓ **Objetivo 1**: El docente es capaz de organizar su aula creando un ambiente idóneo para el aprendizaje

Sus competencias son:

a. Iniciativa y autonomía.
b. Comunicación efectiva.
c. Liderazgo.

✓ **Objetivo 2**: El docente ha de planear, desarrollar y ejecutar la enseñanza de modo que todos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el nivel.

Sus competencias son:

a. Competencia y capacidad.
b. Empowerment.

✓ **Objetivo 3**: El docente se identifica con los valores propios de la pedagogía salesiana y los promueve

Sus competencias son:

3.6. Orientación al bienestar del joven.

3.7. Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad.

3.8. Trabajo en equipo.

Para la definición y gradación de cada competencia (A, B, C y D) se tomó de la propuesta de Alles (2004 a y b); sin embargo lo que implica cada grado fue redefinido por el autor del presente trabajo de investigación en equipo con el grupo de enfoque

Se organizó en tablas (tabla Nº 6, tabla Nº 7 y tabla Nº 8) la información; en ella se coloca el objetivo, los factores y las competencias con su definición y con sus grados de cumplimiento (A, B, C y D).

Tabla Nº 6: Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira

Objetivo 1: El docente es capaz de organizar su aula creando un ambiente idóneo para el aprendizaje.

Factores: disciplina, asistencia y puntualidad (del niño o joven y del docente), cumplimiento del uniforme, cumplimiento de los útiles escolares y orden en el salón (columnas o grupos de pupitres organizados, limpieza).

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Iniciativa y autonomía: Capacidad de ejecutar respuestas rápidas ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día en lo referido a los **factores.** Supone tomar acción proactiva ante las dificultades, sin esperar efectuar todas las consultas a los jefes jerárquicos, evitando que se agraven los problemas. Implica capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto qué resolver.	Es proactivo en la búsqueda de mecanismos eficaces para la solución rápida y oportuna de problemas de importancia menor referidos a indisciplina, impuntualidad, incumplimiento del uniforme, desorden en el salón e incumplimiento con los útiles escolares. Hace propuestas para mejorar estas situaciones aún cuando no están presentes en el momento.	Genera mecanismos eficaces para la solución pronta de problemas de poca relevancia referidos a: indisciplina, impuntualidad, incumplimiento del uniforme, desorden en el salón e incumplimiento con los útiles escolares.	Genera mecanismos para la solución de situaciones conflictivas de indisciplina, impuntualidad, incumplimiento del uniforme, desorden en el salón e incumplimiento con los útiles escolares. Si no surten efecto suele buscar apoyo para que los jefes le indiquen qué hacer.	No genera mecanismos para la solución de problemas de poca relevancia; recurre y depende de los jefes para que solucionen los problemas.
Comunicación efectiva: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, clara y veraz, de las situaciones del aula. Valora la contribución de los demás, aporta soluciones y alienta a otros a dar sugerencias.	El docente transmite a los padres y jefes las situaciones que ocurren en el aula (leves o graves), demostrando interés por el niño o joven, valorando su opinión. Aporta soluciones en las discusiones referidas a los **factores**.	El docente comunica las situaciones (leves o graves) referidas a los **factores** a los jefes o padres de modo claro y preciso, demostrando interés por el niño. Interviene en las discusiones referida a los **factores.**	El docente comunica de modo claro las situaciones a los padres y jefes.	El docente algunas veces comunica las situaciones a los padres y jefes, no valora la opinión de los otros.
Liderazgo: Orienta la acción del grupo hacia el logro de los **factores.** Tiene la habilidad de fijar objetivos para el alcance de los mismos, hacerle seguimiento y es capaz de dar feedback integrando las opiniones de otros.	Es capaz de mantener la atención del grupo de niños o jóvenes y llevarlos a establecer metas para mejorar el logro de los **factores**, integrando la opinión de todos.	Mantiene la atención del grupo en el establecimiento de metas para mejorar el logro de los **factores.**	El docente mantiene la atención del grupo.	El docente impone sus ideas y le cuesta mantener la atención del grupo.

(Fuente: creado por el autor)

Tabla Nº 7: Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira (continuación)

Objetivo 2: El docente ha de planear, desarrollar y ejecutar la enseñanza de modo que todos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el nivel.

Factores: Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), uso del tiempo, dominio de los contenidos requeridos para el nivel o área, diseño de actividades creativas adecuadas al aprendizaje, verifica el aprendizaje de cada niño (corrección de cuadernos, evaluaciones) y mejoramiento profesional.

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Competencia y capacidad: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área o nivel en el que se desempeña. Capacidad de juicio para discernir las mejores estrategias para garantizar el aprendizaje de sus alumnos. Demuestra constante interés por aprender y mejorar.	Domina ampliamente los contenidos del nivel o área; utiliza diversas modalidades (TIC, dinámicas, entre otras) para lograr el efectivo aprendizaje de los alumnos. Realiza cursos o talleres (postgrados, talleres, simposios) generando mejoras en sus estrategias para el aprendizaje de los niños.	Domina los contenidos y utiliza diversas herramientas para lograr mejoras en el aprendizaje de los alumnos. Realiza cursos para su mejora personal pero no incorpora esos conocimientos al aula de clases.	Domina los contenidos.	Requiere mayor dominio del contenido. Las estrategias no mejoran el aprendizaje efectivo de los niños o jóvenes.
Empowerment: Combina adecuadamente el binomio tiempo-situación de modo que haya el mejor aprovechamiento. Emprende acciones eficaces para mejorar las capacidades de los alumnos. Valora la heterogeneidad del grupo para obtener un aprendizaje más nutrido. Fija objetivos del desempeño escolar de los niños con responsabilidades claras para cada estudiante.	Aprovecha el tiempo en el aula de modo eficiente; está atento del proceso de cada alumno en sus cuadernos y pruebas, buscando mejorarlo. Utiliza las diferencias personales para generar ayuda en el grupo y un mayor aprendizaje. Establece metas con el grupo para mejorar el aprendizaje, estableciendo con claridad las responsabilidades de cada cual.	Utiliza de manera eficaz el tiempo en el aula. Verifica la comprensión del contenido de los alumnos luego de las evaluaciones; favorece la colaboración de los alumnos de mejor rendimiento, para con sus compañeros.	Verifica la comprensión de los contenidos en los alumnos. No utiliza el tiempo de manera eficaz.	No aprovecha de manera eficiente el tiempo en el aula. Explica los contenidos.

(Fuente: creado por el autor)

Tabla Nº 8: Objetivos esenciales para el cargo docente en el Colegio Don Bosco de Altamira (continuación).

Objetivo 3: El docente se identifica y promueve los valores propios de la pedagogía salesiana

Factores: Cumplimiento de la normativa, vocabulario, vestimenta y presentación acorde a su responsabilidad, atento a las necesidades de los niños y jóvenes, trato afable, componentes del sistema preventivo (razón, religión y amabilidad), familiaridad, asistencia (estar entre los niños o jóvenes en sus momentos libres).

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Orientación al bienestar del alumno: Demuestra sensibilidad ante las necesidades o demandas de los alumnos. No se trata de una actitud frente a un niño o joven en concreto, sino una actitud de tomar en cuenta sus necesidades al planear y realizar sus actividades. Escucha al alumno y está comprometido con su mejora continua.	Cuando planifica y realiza actividades toma en cuenta las diferencias individuales y procesos de cada alumno para lograr mejores resultados. Busca espacios para escuchar a los alumnos y padres y propone mejoras ante las situaciones.	Revisa el proceso de cada alumno y al planificar actividades busca que cada uno pueda mejorar su proceso. Escucha a los alumnos y padres.	Toma en cuenta las diferencias de los niños cuando planifica sus actividades.	Planifica actividades para todos.
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad: Apoya e implementa en su actuar, los elementos del sistema preventivo comprometido con el logro de su asunción por los alumnos. Es justo y compasivo en la toma de decisiones difíciles. Previene las situaciones que atenten contra el bienestar del niño. Cumple con sus compromisos (asistencia, vocabulario, vestuario, presentación). Posee la habilidad de establecerse objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos exitosamente.	Está atento de los alumnos en el recreo y pasillos para evitar peleas y peligros. En el desarrollo de sus actividades hace referencia a los elementos del sistema preventivo y busca estrategias para que los alumnos los practiquen. Ante las faltas de los alumnos no los ridiculiza, les llama aparte para dialogar sobre la situación. Es ejemplo de buenos modales, decencia y cumplimiento de sus obligaciones. Realiza actividades o estrategias por sí mismo, más allá de lo pedido.	Está atento de los alumnos en los recreos y pasillos para evitar peleas y peligros. En sus acciones hace referencia a los elementos del sistema preventivo y realiza actividades para que los jóvenes los experimenten. Atiende las situaciones difíciles con respeto y discreción; haciendo ver las consecuencias. Cumple con sus responsabilidades y se comporta con respeto y decencia.	Hace referencia a los elementos del sistema preventivo. Atiende las situaciones difíciles que se le presentan con respeto. Cumple a medias sus obligaciones.	Cumple con las labores mínimas docentes y atiende las situaciones difíciles que se le presentan pero en ocasiones de modo inapropiado (con gritos, maltratos, lenguaje inadecuado, entre otros).

Trabajo en equipo: Participa de manera activa en las metas comunes, aún cuando no están relacionadas directamente con el interés propio (valores o creencias). Supone facilidad en la relación interpersonal y comprende la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás.	Realiza propuestas y participa con entusiasmo en las realizadas por otros, para mejorar las relaciones del grupo (de alumnos y docentes) y la vivencia de los valores humanos. Comparte sus conocimientos con los compañeros para mejorar su desempeño y es capaz de planificar actividades y procesos en conjunto.	Sugiere acciones y acepta las de otros, para mejorar las relaciones del grupo (docente/ alumnos) y la vivencia de los valores humanos. Es capaz de planificar procesos o actividades en conjunto.	Propone estrategias para mejorar las relaciones del grupo (docente / alumnos) y hace referencia a los valores humanos.	Trabaja de manera individual y no hace propuestas para mejorar las relaciones del grupo (docente / alumnos).

(Fuente: creado por el autor)

Paso 2: Estructura y momentos del sistema de gestión.

La definición de los objetivos esenciales para el cargo docente y sus competencias con los estándares de logro (o gradaciones), son el piso para la construcción de este sistema de gestión estratégico.

El sistema está compuesto de tres momentos: entrevista inicial, puntos de chequeo o seguimiento y entrevista final. Esta estructura considera los aportes de Casanova (2005) y toma los elementos más significativos, como se mostró en el marco teórico. Esta propuesta va a tomar algunos de esos elementos pero también propondrá variantes en la búsqueda de mejoras en el Colegio Don Bosco, desde dónde se ha pensado el sistema y donde se espera sea aplicado.

I. Entrevista inicial:

En este momento se realiza la auto-evaluación del docente y la del coordinador-líder desde los objetivos esenciales para el cargo docente y sus competencias.

Para estos dos momentos primeros se utiliza el instrumento "Niveles de desempeño docente" (Anexo 1 y 2), donde están los objetivos esenciales y sus competencias.

Para determinar el logro del objetivo se promedian los niveles alcanzados en las competencias de cada objetivo. Para ello se realizó la siguiente tabla de puntajes:

Tabla Nº 9: Gradación de las competencias

Grado	Puntaje
A	4
B	3
C	2
D	1

(Fuente: creado por el autor)

Para determinar el porcentaje de logro del docente se suman los puntajes logrados en las competencias y se ubican según la siguiente tabla de conversión:

Tabla Nº 10: Niveles de desempeño docente

Nivel de desempeño	Puntaje requerido	Porcentaje (%)
Excepcional	30 a 32 puntos	101 al 110
Óptimo	21 a 29 puntos	71 a 100
Regular	12 a 20 puntos	41 a 70
Bajo	0 a 11 puntos	0 a 40

(Fuente: creado por el autor).

Los niveles de desempeño concuerdan con lo establecido en los grados de las competencias, se expresa en números, en lugar de letras para una ubicación más clara.

En la primera ocasión que se utilice (se espera sea el año escolar 2007-2008), se recomienda hacer una inducción previa (un trimestre antes) sobre el sistema y sus instrumentos, para que pueda haber registros de las competencias y así tener datos ciertos sobre los logros y no imprecisiones, debe haber un registro del coordinador-líder de la frecuencia en que el docente realiza un competencia para ponderar de modo justo en el grado adecuado. Este aspecto es muy importante porque si se inicia a tientas el uso del sistema puede perder su propósito de generar mejoras y transformarse en una herramienta fallida.

Se comparan los resultados de la auto-evaluación y la evaluación del coordinador-líder para poder cuantificar la brecha que hay entre los objetivos y competencias del colegio y los logros del individuo.

Con estos aportes se fijan objetivos y competencias para cerrar esa brecha; se revisa el nivel de motivación o ganas y se realizan los ajustes requeridos; se establecen los recursos de apoyo que se requieren para alcanzar las competencias acordadas para él y el líder se compromete en acompañar este proceso para articularlos.

Se establecen los puntos de chequeo (quincenal, mensual o bimensual) y se deja abierta la posibilidad a otros encuentros cada vez que el docente así lo requiera (espacio para la autogestión).

Este primer momento se registra en una planilla denominada "Entrevista inicial", elaborada para tal fin (Anexo 3).

II. **Encuentros de chequeo o seguimiento:**

Este segundo momento está compuesto por diversos encuentros donde se revisan los logros alcanzados sobre los objetivos y competencias establecidos en la entrevista inicial para el cierre de brecha. Cuánto se ha logrado, qué se requiere para lograrlo: se verifica el estado de la motivación, cómo está el uso de los recursos, si se requieren otros para alcanzar las competencias y cómo se ha sentido a lo largo del proceso. Esta última interrogante le permite conocer al coordinador-líder cómo está siendo percibido su acompañamiento. En caso de haber logrado totalmente algún objetivo puede proponerse otro; eso depende del proceso de cada docente y de sus competencias personales.

Para poder aportar un adecuado feedback se requiere que el coordinador-líder mantenga un registro de la actuación del docente para poder hablar con mayor propiedad. Se utiliza esta palabra más que "objetividad" porque el ser humano siempre es subjetivo; sobre esta idea se puede profundizar en Casanova (2005) o en Coens y Jenkins (2001).

Para este momento se utiliza el mismo instrumento elaborado para la entrevista inicial (Anexo 3) para tener la continuidad del proceso.

III. **Entrevista final:**

Esta entrevista permite evaluar el logro de los objetivos y competencias del cierre de brechas, establecidos en la entrevista inicial o durante el proceso integrando los otros elementos del desempeño (motivación, recursos y liderazgo). Esto permite verificar la influencia de los diversos componentes del desempeño en los logros obtenidos y determinar las posibles dificultades para las mejoras o su influencia en los excelentes resultados.

Este momento permite integrar los pasos logrados durante el proceso y los avances realizados en la búsqueda de alcanzar o superar (según el caso) los objetivos esenciales y las competencias establecidas en el colegio.

Para el proceso de revisión de logros se utiliza la planilla de "Entrevista Final" (Anexo 4).

Paso 3: Consideraciones finales

El proceso no se detiene, vuelve a repetirse (entrevista inicial, encuentros de chequeo o seguimiento y entrevista final), en la búsqueda del mejoramiento continuo.

La entrevista final no evalúa desde los objetivos propuestos por el Colegio (objetivos y competencias del Anexo 1 y 2); pues ello podría significar no valorar los avances realizados por el docente durante ese año y quedarse sólo en el resultado (donde llegó), dejando a un lado los avances del proceso. Se evalúa el logro de los objetivos acordados, pero como es un sistema estratégico, este logro va directamente relacionado con logros en referencia a los objetivos fijados por el colegio para el cargo docente.

Se pretende minimizar el peligro de continuar valorando sólo en función del estándar y no de los avances logrados y los esfuerzos hechos por acercarse a éste.

El diseño de este sistema de gestión del desempeño parte de la premisa que la mejora en el desempeño del docente conlleva de modo indirecto un aumento en la calidad educativa que ofrece el colegio. En consecuencia, la mejora institucional debiese significar un aumento también en su calidad de vida de sus miembros.

El aspecto referido a la compensación no está establecido en el sistema de gestión, queda por definir: cómo remunerar a aquellos docentes de desempeño excepcional y a aquellos de óptimo. Sabemos que el dinero no es un motivador puro, pero no considerar los esfuerzos también es un factor de desmotivación, como se observó en el diagnóstico.

Los instrumentos que se proponen en este trabajo, son diagramados para ser utilizarlos, preferentemente, digitalmente (en computadoras).

Capítulo V: Conclusiones

El trabajo de investigación presenta la propuesta de un diseño de un sistema de gestión de desempeño para los docentes del Colegio Don Bosco de Altamira. Este estudio ha mencionado aspectos interesantes que merecen ser destacados:

✓ Un sistema de gestión del desempeño se refiere al proceso del desempeño donde, todos los elementos que componen ese sistema, poseen una gran interconexión. El desempeño de un individuo, incide en toda la organización en todos sus micro-sistemas (individuo-equipo-organización) y en sus componentes (motivación, objetivos, competencias, recursos y liderazgo). No se pueden evaluar como aspectos disímiles a la organización y al sujeto, están implicados y el logro de los objetivos posee una responsabilidad compartida. En consecuencia, la gestión del desempeño es un proceso sistémico.

✓ Hablar del diseño de un sistema de gestión del desempeño de los docentes significó entonces, elaborar los rieles para el logro de los objetivos personales (de cada docente) e institucionales. Se consideraron las propuestas de Chiavenato (2003), Alles (2004 a) y Casanova (2005) como bases de la investigación, debido a que formularon la propuesta de ejecutar el proceso de desempeño en forma armónica y de acuerdo a los objetivos de la organización.

✓ La metodología que fundamentó, la elaboración de los instrumentos del proceso de gestión del desempeño de este estudio, en consonancia con el diseño elegido, fue la basada en comportamientos y de resultados.

✓ Las investigaciones que precedieron la presente referidas al ámbito educativo, han ubicado los esfuerzos que se han realizado para mejorar el desempeño docente, limitados en la evaluación de resultados, generando

rechazo por los docentes y en otros no ha proyectado el logro de mejoras continuas significativas.

✓ Los aportes del diagnóstico se centran en que, los procedimientos utilizados hasta ahora para la gestión del desempeño del colegio han generado algunos conflictos: las personas que son evaluadas no conocen los aspectos que se les serán evaluados, los aspectos a evaluar no se definen en conjunto (docente-coordinador o directivo), no están definidos los criterios para la realización del seguimiento en el desempeño, desmotivación,...Contrario a lo esperado, no han favorecido el desarrollo institucional. Estas y otras consecuencias surgen cuando el sistema de gestión de desempeño no posee un proyecto definido que lo lleve a un crecimiento progresivo. Como se observa no han sido eficaces, por el contrario, han transformado el proceso de evaluación en un momento percibido como negativo (de zozobra o incertidumbre) y no como una etapa de crecimiento institucional.

✓ La investigación versó en 28 profesores que conforman la totalidad de la población, sólo 14 docentes fueron la muestra, su selección fue intencionada y típica. Tomó aportes de Casanova (2005) para el diseño.

✓ Los objetivos y las competencias que se establecieron como esenciales para el desempeño excelente de los docentes del Colegio Don Bosco de Altamira fueron:

Objetivo 1: El docente es capaz de organizar su aula creando un ambiente idóneo para el aprendizaje.

Y sus competencias: Iniciativa y autonomía, comunicación efectiva y liderazgo.

Objetivo 2: El docente ha de planear, desarrollar y ejecutar la enseñanza de modo que todos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el nivel.

Sus competencias: Competencia y capacidad y empowerment.

Objetivo 3: El docente se identifica con los valores propios de la pedagogía salesiana y los promueve.

Sus competencias: Orientación al bienestar del joven; nivel de compromiso, disciplina personal y productividad, y trabajo en equipo.

✓ El sistema de gestión en el colegio Don Bosco se diseñó en función de tres momentos: entrevista inicial, seguimiento y entrevista final.

I. **En la entrevista inicial** se parte de la integración de autoevaluación del docente y la coevaluación del coordinador, que define el nivel de desempeño que posee el docente. Se fijan los elementos del desempeño (objetivos y competencias, se definen los recursos,...), para el cierre de brecha. Se definen algunos momentos de encuentro, dejando libertad al docente para acercarse al coordinador cuando le parezca conveniente.

II. **En los encuentros de seguimiento** y chequeo se revisan el proceso: avances, dificultades; y se realizan los ajustes necesarios en todos los elementos del desempeño. Se lleva registro dedicado del logro del docente.

III. **La entrevista final** no es una sorpresa, es reflejo del proceso realizado; no es un juicio del coordinador sobre el docente, sino sobre el logro de las competencias y objetivos. De los logros sobre los objetivos establecidos con el coordinador es que se define el nivel de desempeño, pero también se revisa la labor del líder que debe otorgar los recursos y motivación necesarios para el logro de los objetivos. Se revisa el logro de los objetivos y el liderazgo del coordinador. Se revisa el proceso y los logros alcanzados en él. Desde allí se define el nivel de desempeño docente.

Este proceso no se detiene, vuelve a repetirse cada año (entrevista inicial, encuentros de chequeo o seguimiento y entrevista final), en la búsqueda del mejoramiento continuo y de una mejora institucional.

Este diseño propone un cambio pues la evaluación, que es necesaria en algún momento del proceso como afirma Coens y Jenkins (2001), no lo es todo.

El sistema, por sí sólo responde la inquietud propuesta en la introducción.

Este sistema es un esfuerzo en la búsqueda de nuevos caminos para el crecimiento y desarrollo del docente y de la institución, desde una perspectiva diversa a la centrada sólo en resultados.

Capítulo VI: Recomendaciones y limitaciones

En este capítulo se presentan los niveles hasta donde llegó la investigación y sugerencias para mejorar (recomendaciones) y los aspectos que quedan sin cubrir (limitaciones) porque van más allá de los objetivos propuestos para este trabajo de investigación.

A continuación se enumerarán tanto los alcances logrados como las limitaciones encontradas

5.1. Recomendaciones

1. Esta investigación sólo abarcó un aspecto, de la gerencia del talento humano, referida a la gestión del desempeño docente; haría falta definir los aspectos para una gestión de los gerentes medios (coordinadores), administrativos (obreros, secretarias) y altos gerentes (directivos).
2. La gestión del desempeño diseñada posee una visión estratégica. Hasta ahora no hay una estrategia general del Colegio; este trabajo pretende impulsar su desarrollo para lograr un crecimiento continuo, pero escapa de la finalidad de este estudio.
3. Este sistema genera parámetros que permiten medir cómo están los núcleos que se sugieren mejorar, considerados la Institución, como los más relevantes y en consecuencia abre caminos estratégicos, dando pasos asentados hacia una mejora institucional.

5.2. Limitaciones

1. El presente trabajo sólo abarca la gestión del desempeño; la misma está vinculada con otros procesos de la gerencia de recursos humanos (selección, formación y desarrollo, compensación) pero, estos no se desarrollan porque se escapan del objetivo propuesto para esta investigación; es responsabilidad de la institución el desarrollo de ellos.

2. El sistema de gestión es una herramienta que pretende estructurar los perfiles docentes y aportar datos que permitan una mejora continua de este aspecto, que en consecuencia es un aspecto muy significativo para la mejora institucional pero no garantiza, por sí el logro de ésta. Se requieren otros aspectos a considerar (proyecto institucional, proyecto anual y seguimiento de sus lineamientos, entre otros tantos). Por ello esta investigación deja espacio abierto a otras muchas que permitan alcanzar la meta de la "mejora en la calidad educativa".

Capítulo VII: Bibliografía

*AAVV. (*1995). *Proyecto Educativo Pastoral de las Obras Escolares*. Caracas: Publicaciones sdb.

Alles, M. (2004 a). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2004 b) *Dirección estratégica de los recursos humanos.* Buenos Aires: Editorial Granica

Bosco, J. (1877). *Regolamento per la case della Società di san Francesco di Sales*. Turín: Tipografía Salesiana.

Brito, A. (2004). *Plan de promoción institucional para el Preescolar "José Laurencio Silva".* Tesis de grado, Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Casanova, R. (2004). *Gestión Estratégica del Talento Humano Notas de Clase.* Manuscrito no publicado, Universidad Metropolitana-postgrado, Caracas.

Casanova, R. (2005). *El Trébol y la Matriuska: gerenciar la vida y vivir la gerencia en la organización emergente*. Caracas: Matriuska Ediciones.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano* (Edición).Colombia: MacGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.).Colombia: MacGraw-Hill.

Coens, T. y Jenkins M. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño?: Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas.* Colombia: Editorial Norma S.A.

Collado, C., Lucio, P. y Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación* (2a ed.). Mexico: Mc Graw Hill

Cubeddu, P. (2004). *Manejo de la gestión del talento humano en cinco instituciones educativas privadas del área metropolitana*". Tesis de grado, Especialización en Recursos Humanos, Universidad Metropolitana, Caracas.

Druker, P. (1976). *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (2ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Elkins, A. (1986). *Administración y Gerencia: estructuras, funciones y prácticas*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Guerra, G. (2004) *Evaluación del Desempeño.* Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Hay Group (2004). *Feedback de 360º.* Colombia. Recuperado en http://www.haygroup.com.co/Biblioteca/Sala_Instrumentos/PDF/Feedback_de_360.pdf. [2006, 12 de febrero].

Hay Group (s/f/). *Uso de las Competencias para Identificar a los Mejores: Una Perspectiva General de los Conceptos Básicos*. Recuperado en http://www.haygroup.com.co/Biblioteca/Sala_Articulos/PDF/UsodelasCompetencias_DEF.pdf. [2006, 12 de febrero].

Hoyos, L. (2004). *Estudio exploratorio del proceso de evaluación de desempeño del personal docente del colegio San Ignacio*. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Hurtado, J. (2000). *El proyecto de Investigación, Metodología de la Investigación Holistica*. Caracas: Sypal.

Manual de Trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (2005). Caracas: FEDEUPEL.

Maragall J. (s/f). Adaptación de una encuesta institucional tomada de Manzano 2003. Manuscrito no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas.

Meré, R. (2004). *La evaluación de los recursos humanos como herramienta para mejorar los resultados de los procesos pedagógicos de las organizaciones educativas*. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de instituciones Educativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Moros, P. (2004). *Análisis de la efectividad en la implementación del Sistema de gerencia del desempeño, desarrollo y sucesión (PDS), con respecto a los sistemas tradicionales, aplicado al staff de oficinas de una empresa perteneciente a la industria de servicio rápido /consumo masivo, durante el período comprendido entre septiembre 2003 y mayo 2004/.* Trabajo de grado, Especialización en Recursos Humanos, Universidad Metropolitana, Caracas.

Namakforoosh, M. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Limusa

Ramos, G., Ponce, B. y Orozco, A. (s/f). *Autoevaluación de la Práctica docente para profesores de Educación Primaria.* México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Recuperado en http://multimedia.ilce.edu.mx/inee/productos.htm [2006, 27 de febrero].

Ruíz, G. (s/f). *Batería de instrumentos para la Evaluación y la Autoevaluación del Desempeño de los Agentes Educativos Escuelas Primarias.* México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Recuperado en http://multimedia.ilce.edu.mx/inee/productos.htm. [2006, 27 de febrero].

Sabino, C. (2000). *Proceso de la investigación: una introducción teórico-práctica.* Caracas: Panapo.

Sampieri, R y Collado, C. (2001). Metodología de la Investigación, Colombia: MacGraw-Hill.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica, Planificación y Gestión –Teoría y Metodología--.* Colombia: 3R editores.

Sierra, R. (2000). *Técnicas de investigación Social* (14ª edición). España: Thomson.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* USA: Jhon Wiley &Sons, Inc.

Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (4ta edición). Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Viso, L. (2004). *Actitudes de los docentes de tercera etapa de educación básica durante el proceso de supervisión (caso: unidad educativa municipal Carmen Valverde).* Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas, Universidad Metropolitana, Caracas.

Watson Wayatt Worldwide (2006). *Gerencia del Desempeño.* Recuperado en http://www.watsonwyatt.com/europe/spain/services/compensaci%C3%B3n /Gesti%C3%B3nDeDesempe%C3%B1o.asp. [2006, 19 de enero].

Witzel (1999). *Diccionario de Empresa y gestión: Español/inglés- Inglés / Español.* Madrid: EdicionesParaninfo.

Anexos

Anexo 1

Niveles de Desempeño Docente (Autoevaluación)

Nombre del Coordinador-Líder:_____

Nombre del docente: _____

Objetivo 1: El docente es capaz de organizar su aula creando un ambiente idóneo para el aprendizaje

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Iniciativa y autonomía				
Comunicación efectiva				
Liderazgo				

Objetivo 2: El docente ha de planear, desarrollar y ejecutar la enseñanza de modo que todos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el nivel

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Competencia y capacidad				
Empowerment				

Objetivo 3: El docente se identifica y promueve los valores propios de la pedagogía salesiana

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Orientación al bienestar del alumno				
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad				
Trabajo en equipo				

Nivel de desempeño alcanzado

Excepcional ☐ (101-110%) Óptimo ☐ (71-100%) Regular ☐ (41-70%)

Bajo ☐ (0-40%)

Observaciones:

Firma del Docente:

Anexo 2

Niveles de desempeño docente (Evaluación del Coordinador)

Nombre del Coordinador-Líder:_____

Nombre del docente: _____

Objetivo 1: El docente es capaz de organizar su aula creando un ambiente idóneo para el aprendizaje

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Iniciativa y autonomía				
Comunicación efectiva				
Liderazgo				

Objetivo 2: El docente ha de planear, desarrollar y ejecutar la enseñanza de modo que todos alcancen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el nivel

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Competencia y capacidad				
Empowerment				

Objetivo 3: El docente se identifica y promueve los valores propios de la pedagogía salesiana

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**
Orientación al bienestar del alumno				
Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad				
Trabajo en equipo				

Nivel de desempeño alcanzado

Excepcional ☐ 101-110% Óptimo ☐ 71-100% Regular ☐ 41-70%

Bajo ☐ 0-40%

Observaciones:

Firma del Coordinador:

Anexo 3

Entrevista Inicial

Nombre del Coordinador: _____

Nombre del Docente: _____

1. Brecha: Nivel de desempeño alcanzado en promedio de la autoevaluación y la evaluación del coordinador:

Excepcional ☐ 101-110% Óptimo ☐ 71-100% Regular ☐ 41-70% Bajo ☐ 0-40%

2.Cierre de Brecha

Objetivo 1: (Qué me propongo realizar para mejorar mi nivel de desempeño)

3.Competencias y su gradación: (cómo logro alcanzar esos objetivos, qué aptitudes y actitudes requiero)

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**

(Continuación anexo 3)

Objetivo 2:

Competencias y su gradación:

Competencias	**Grado A**	**Grado B**	**Grado C**	**Grado D**

4. Motivación (requerimientos y ajustes para alcanzar los objetivos acordados):

-

-

5. Recursos necesarios (qué materiles, tecnología requiero para alcanzar los objetivos propuestos) :

1.

2.

3.

(Continuación anexo 3)

6. Proceso de Seguimiento:

1er encuentro (/ /):	Ajustes:
2do encuentro (/ /):	Ajustes:
3er encuentro (/ /):	Ajustes:

Firma del Coordinador:

Firma del Docente:.

Anexo 4

Entrevista Final

Nombre del Coordinador-Líder:_____

Nombre del docente: _____

Objetivo 1: (se escribe el objetivo Nº 1 acordado en la entrevista inicial)

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D

Objetivo 2 (se escribe el objetivo Nº 2 acordado en la entrevista inicial)

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D

Objetivo 3: (se escribe el objetivo Nº 3)

Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D

Nivel de desempeño alcanzado

Excepcional ☐ 101-110% Óptimo ☐ 71-100% Regular ☐ 41-70%

Bajo ☐ 0-40%

Observaciones:

Firma del Coordinador: Firma del Docente: