



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
TRABAJO DE GRADO

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA
GENERAL PARA EL COLEGIO MATER SALVATORIS DE CARACAS.**

Tesis de grado presentada por:
Álvarez Las Heras, Yula
Para optar por el título de:
Especialista en Evaluación

Caracas, enero de 2013.

DEDICATORIA

A María, Mater Salvatoris,
A mi Ama,
A mis príncipes, Xabier y Ander,
A mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Antonio Solórzano.

A Koldo.

A mis amigos, Ainoa y Omar.

A la Profesora Beatriz Tinoco.

A mis compañeras y colaboradoras: Madre Emma, Esperanza, Madre Marta,
Paula, M^a Elena, Milagros, Selik y Ana Laura.

RESUMEN

The following research developed a performance evaluation system for middle school teachers of the Mater Salvatoris School of Caracas in order to specify criteria to enable them to know the level of their performance, meeting the established competency areas by the sample as important: identification with the institution, compliance, leadership and guidance to the quality, design and lesson planning, classroom performance and learning assessment. The work is part of the project called feasible project, based on theoretical and field work. The proposal made has two stages: the first one is the design of a position profile which rise the second one: the instruments designed for the assessment. Fieldwork was conducted from interviews with a sample of six persons with experience and credibility.

Descriptors: Evaluation, Performance Evaluation, Education, Skills.

El siguiente trabajo de investigación consistió en elaborar un sistema de evaluación de desempeño para los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas con la finalidad de precisar criterios que les permitan conocer el nivel de su desempeño, atendiendo a las áreas de competencia establecidas por la muestra como importantes: identificación con la institución, cumplimiento de la normativa, liderazgo y orientación a la calidad, diseño y planificación de clases, desempeño en el aula y evaluación de los aprendizajes. El trabajo se enmarca dentro del llamado proyecto factible, con base en fundamentos teóricos y trabajo de campo. La propuesta realizada tiene dos etapas: la primera consiste en el diseño de un perfil de cargo para dar pie a la segunda: los instrumentos diseñados para la evaluación. El trabajo de campo se realizó a partir de entrevistas hechas a una muestra de seis personas de trayectoria y credibilidad.

Descriptor: Evaluación, Evaluación de Desempeño, Enseñanza, Competencias.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Introducción	1
I. EL PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.4. Justificación	7
1.5. Delimitación de la investigación	8
1.6. Alcance	9
1.7. Limitaciones	9
II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Fundamentación	13
2.3. Bases teóricas	13
2.3.1. Evaluación	14
2.3.2. Enseñanza	15
Enseñanza interactiva	17
2.3.3. Gestión de desempeño	20
2.3.4. Evaluación de desempeño	21
2.3.5. Competencias	28
2.4. Contexto del Colegio Mater Salvatoris	33
2.5. Sistema de operacionalización de variables.....	38
III. MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. Tipo de Investigación.....	40
3.2. Diseño de la Investigación.....	41
3.3. Población y Muestra.....	41
3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	43
3.5. Validación de instrumento	44

3.6. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos	47
IV. PROCESAMIENTO DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS.....	48
V. PROPUESTA	59
5.1. Diseño del Perfil de Desempeño del Docente	59
5.2. Perfil de competencias del docente de E.M.G. del C.M.S.	88
5.3. Sistema de evaluación para docentes de E.M.G. del C.M.S.	94
5.4. Cronograma.....	138
VI. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS	141
ANEXOS	145

CUADROS

Cuadro 1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?	49
Cuadro 2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?	50
Cuadro 3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación de desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?	51
Cuadro 4. ¿Cuáles son las ventajas (2) y desventajas (2) de la forma de evaluación que se aplica hoy en la institución?	53
Cuadro 5. ¿Maneja el término “competencias docentes”?	55
Cuadro 6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos 5)	56
Cuadro 7. Competencias para el profesor de enseñanza media	60
Cuadro 8. Requisitos para el cargo	60
Cuadro 9. Competencia Funcional 27: Realizar labores administrativas docentes	61
Cuadro 10. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 27: Realizar labores administrativas docentes	63
Cuadro 11. Competencia Funcional 28: Reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes.	63
Cuadro 12. Competencia Funcional 51: Planificar la asignatura	66
Cuadro 13. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 51: Planificar la asignatura.	68
Cuadro 14. Competencia Funcional 52: Planificar la clase y metodologías de aprendizaje.	69
Cuadro 15. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 52: Planificar la clase y metodologías de aprendizaje.	70
Cuadro 16. Competencia Funcional 53: Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje.	71
Cuadro 17. Competencia Funcional 58: Realizar clases efectivas.	73
Cuadro 18. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 58: Realizar clases efectivas.	75

Cuadro 19. Competencia Funcional 59: Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.	76
Cuadro 20. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 59: Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.	77
Cuadro 21. Competencia Funcional 60: Evaluar los aprendizajes.	78
Cuadro 22. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 60: Evaluar los aprendizajes.	79
Cuadro 23. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 61: Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados.	80
Cuadro 24. Competencia Funcional 66: Gestionar proyectos	81
Cuadro 25. Desempeños no tomados en cuenta. Competencia Funcional 66: Gestionar proyectos	81
Cuadro 26. Competencias conductuales 001: Compromiso ético-social.	82
Cuadro 27. Competencias conductuales 002: Orientación hacia la calidad.	83
Cuadro 28. Competencias conductuales 005: Liderazgo pedagógico.	84
Cuadro 29. Competencias conductuales 006: Responsabilidad.	85
Cuadro 30. Desempeños no tomados en cuenta. Competencias conductuales 006: Responsabilidad.	86
Cuadro 31. Competencias conductuales 009: Trabajo en equipo.	86
Cuadro 32. Competencias conductuales 012: Iniciativa e innovación.	87
Cuadro 33. Agentes directos e indirectos.	96
Cuadro 34. Distribución de porcentajes de evaluadores directos.	101
Cuadro 35. Tabla de puntajes	102
Cuadro 36. Tabla de conversión a porcentajes	102
Cuadro 37. Tabla de resultados finales	102

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación presenta el Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para Docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas con miras a objetivar el seguimiento que se hace a los docentes en su desempeño. El sistema provee criterios que permiten acompañar y orientar al profesor en el ejercicio laboral, dentro de la línea institucional.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, repartidos de la siguiente manera: el capítulo I, consta del Planteamiento del Problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, la delimitación, el alcance y las limitaciones.

Seguidamente, el capítulo II en el que se presenta el Marco Teórico, en el se dan a conocer dos antecedentes del presente trabajo, la fundamentación, bases teóricas relacionadas con los conceptos evaluación, desempeño y competencias; la identidad del Colegio Mater Salvatoris, en la que se incluye la percepción del docente en el ideario y el sistema de operacionalización de variables.

El capítulo III recoge todo lo relacionado con el marco metodológico: el tipo y diseño de la investigación, las características de la población y de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validación del instrumento.

En el capítulo IV, se presenta el procesamiento de datos de la entrevista y el análisis. El capítulo V es la propuesta. En esta se presenta inicialmente el diseño del Perfil del Desempeño del Docente de E.M.G. del C. Mater Salvatoris de Caracas, las plantillas para procesar la información obtenida a través del trabajo de campo y documental, el Perfil del Docente de E.M.G. del C. Mater Salvatoris, la normativa para la implementación del Sistema de Evaluación, los agentes evaluadores, y los instrumentos de evaluación diseñados. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Más allá de posturas ideológicas, los estudiosos de la educación coinciden en señalar el papel del docente decisivo para lograr un sistema educativo de calidad (Maussa, 2011). En este sentido, comparto el planteamiento de Valdés (2000) que señala que se pueden hacer fuertes cambios a nivel de infraestructura, planes, textos, recursos, pero para lograr la calidad educativa se deben tener docentes eficientes.

Dedicar la vida a la Educación es un arte; para ser buen educador es necesario mucho más que conocimientos, hace falta sensibilidad, mano izquierda, capacidad de entrega, constante actualización, pero también es necesario gozar de una calidad de vida que le permita al educador ejercer su profesión dignamente, y muchas veces la realidad está muy lejos de ello. A este planteamiento se suma Vaillant (2007) cuando señala que la realidad del educador está plagada de muchos acechos. Si se profundiza en las características de nuestros docentes, encontramos en primer lugar que la carrera de Educación no exige el mejor nivel; más bien, sucede lo contrario, los estudiantes mejor posicionados buscan otras carreras más reconocidas socialmente, quedando los cupos de Educación para los alumnos que por sus promedios no pueden acceder a otras escuelas. Además, son pocos los graduados en Educación que ejercen la profesión; muchos, una vez obtenido el título universitario, buscan otros oficios, bien por la remuneración, bien por la dificultad que implica desempeñarse en un aula. Al respecto, Maussa (2001) indica que esta carencia acarrea a su vez la necesidad de aceptar personas que no cumplen con el mejor perfil para desempeñar el cargo, obviando la pedagogía como fundamental en el ejercicio docente. Dar a profesionales de otras áreas la responsabilidad de las aulas implica consecuencias en el modelo de la sociedad que se impulsa. Sumado a todo lo

anterior, es poca la estructura formal dirigida al perfeccionamiento del docente, una vez que este ha dejado las aulas universitarias.

A lo citado anteriormente, puede sumársele la desvinculación de las aulas de los profundos cambios sociales que se han registrado en los últimos años. El surgimiento de nuevas tecnologías, los nuevos valores y concepciones sociales, las características multiculturales de las nuevas poblaciones de alumnos, los violentos cambios en las relaciones políticas y económicas, forzosamente conllevan a cambios en el rol del docente, que muchas veces no logra ponerse al nivel de las necesidades, debido a la velocidad en la que estos cambios se producen y a su falta de formación para contrarrestarlos; además de que todos estos factores son corresponsables de la educación de los alumnos, compitiendo en responsabilidad con los docentes.

De acuerdo a Murillo y Román (2010), la situación del docente es solo uno de los muchos factores de la problemática educativa en América Latina. Para lograr los profundos cambios que la educación latinoamericana exige hoy en día, se requiere de una evaluación que entienda la problemática educativa como un todo, en el que cada aspecto de la realidad influye y se ve influido por los otros.

La crisis radica en la visión sesgada de la evaluación educativa, que en algunos casos, incluso constituye un obstáculo para el avance educativo, y muchas veces se encuentra sesgada en una concepción positivista, que se relaciona exclusivamente con cifras y estadísticas.

En general, cuando se habla de evaluación, se reduce al rendimiento estudiantil, omitiéndose factores como el desempeño docente, condición social del docente, desempeño del personal directivo y administrativo, el manejo de los recursos humanos y materiales, programas educativos, infraestructura, repercusión social e individual, filosofías.

Hoy en día la evaluación educativa exige construirse una y otra vez en función de cada escenario, en función cada instituto educativo en particular, esta debe permitir la comprensión de cada realidad para mejorarla, pero dentro de su propio contexto, adaptándose a las nuevas tendencias a nivel organizacional. Estas invitan a fortalecer y flexibilizar los liderazgos y a considerar las necesidades

y aportes del recurso humano como prioritarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales (González, 2001).

Requiere ser redimensionada ubicando al docente como foco de cambios, como agente y protagonista de esa renovación en la que debe vincularse la escuela con la sociedad de la que esta forma parte. Para ello se hace necesario evaluar el rol del docente, en función del paradigma de las competencias, a partir del cual se abarca una visión integral con la finalidad de incorporar aspectos como la inteligencia, la voluntad y la afectividad. Esta visión busca cambios radicales, atendiendo a las actuales demandas de la humanidad (globalización, acelerados avances tecnológicos, competencia laboral, sensibilidad ante las necesidades de otros, sentido de pertenencia), que solo pueden darse centrándose en el docente.

Hasta ahora, se han abordado dos aspectos de la crisis educativa en Latinoamérica: el rol del docente y la necesidad de una evaluación global de todo el proceso educativo y sus componentes; pero resulta sumamente interesante tomar estos dos aspectos del problema educativo para profundizar en las características de la evaluación del desempeño docente.

La realidad del docente venezolano no escapa a toda la problemática hasta ahora planteada. Al igual que el resto de los países latinoamericanos, requiere de una evaluación de “desempeño docente” que abarque todos los aspectos que implica el quehacer educativo. En este sentido, Valdés (2000) señala que los educadores, por la acción social que desempeñan, inevitablemente se ven sometidos a una valoración espontánea de la sociedad, que en situaciones da lugar a ambigüedades, contradicciones y, que ocasiona desmotivación en el docente e incluso, decisiones inadecuadas. Por ello, justifica la necesidad de sistemas de evaluación docente objetivos, profundos, periódicos que permitan valorar su desempeño y generar en el docente necesidades de “auto-perfeccionamiento”.

Por otra parte, el diseño de una evaluación de desempeño docente debe adaptarse a las características particulares de cada institución; así las necesidades de un colegio grande en mitad de la Gran Caracas distan mucho de las necesidades de un colegio en Quibor, estado Lara. No cabe duda de que en la

inmensidad de nuestra capital, son muchas y muy diferentes las realidades de las instituciones educativas.

Penetrando específicamente en el Colegio Mater Salvatoris, se percibe una institución con alto nivel de exigencia, dirigida por las religiosas de la Compañía del Salvador. Cabe destacar que dentro de su personal docente cuenta con profesores de larga trayectoria en el Colegio y con un porcentaje importante de ex alumnas dentro del equipo docente. Más allá del fuerte sentido de pertenencia de la mayoría de los profesores, se detectan síntomas que justifican la elaboración de indicadores para evaluar a los docentes. En primer lugar, se percibe en el profesorado disconformidad con respecto a las políticas de la institución: aumentos de sueldo, llamadas de atención generalizadas,... De la misma forma, las personas que ocupan los puestos directivos expresan su malestar en relación con el desempeño de algunos docentes o con su identificación con la institución, pero carecen de “herramientas formales” para garantizar que el quehacer se oriente hacia la misión institucional.

Existe un antecedente de intento de evaluación en la institución en el año 2008. Este fue abortado en mitad de la implantación, debido al rechazo general de los docentes, que lo interpretaron como una estrategia de vigilancia de la institución, más que como una forma de identificar posibilidades de mejora.

Basándose en este planteamiento, un sistema para evaluar el desempeño de los docentes de Educación Media General (E.M.G.) en el “Colegio Mater Salvatoris de Caracas” debe de tener unas características muy particulares. En primer lugar, debe considerar las competencias básicas exigidas internacionalmente a los docentes de Educación Media; seguidamente, debe tomar en cuenta la realidad que aqueja al sistema educativo en Venezuela y las circunstancias políticas, sociales, económicas de la población caraqueña. Inmediatamente, tiene que tomar en cuenta la filosofía de la institución. Así mismo, debe considerar que la población a la que atiende es únicamente femenina y, en términos generales, pertenece a una élite muy reducida de la población caraqueña. Finalmente, debe ser pensada en función de los docentes de la institución, de ellos dentro de esa única realidad.

1.2. Formulación del problema

Esta realidad hace pensar en un trabajo de investigación, cuyas interrogantes se orienten hacia:

- ¿Qué características debe tener un sistema de evaluación, basado en competencias, dirigido a docentes del Colegio Mater Salvatoris?

- ¿Cuáles indicadores describen con mayor exactitud el desempeño de los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris?

En este sentido, los indicadores que se elaboren deben gozar de validez interna, deben ubicarse en la filosofía que rige la institución y en la perspectiva de sus docentes.

- ¿Cuáles competencias, a nivel académico y a nivel personal-social son necesarias en un docente de dicha institución?

La elaboración de un conjunto de indicadores tiene que estar basada, a su vez, en las actuaciones que manifiesta o no la persona en la resolución de problemas. En este sentido, la actuación de cada persona expresa un fuerte contenido moral, sus conocimientos, destrezas sociales.

- ¿Debe darse algún cambio a nivel institucional para incorporar estos indicadores?

Como ya se explicó anteriormente, hoy en día no existe ningún material formal que permita, tanto a la institución como a los propios docentes, ubicar cómo es su desempeño. La evaluación, hoy en día, se evidencia a partir de los gestos y comentarios de aprobación o desaprobación por parte de superiores y compañeros. Resulta imperioso crear estos indicadores, pero ello implica la adaptación de la cultura institucional a ellos.

1.3. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un sistema, basado en indicadores, que permita determinar las brechas entre el desempeño actual del docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris y lo esperado en el ideario del Colegio.

Objetivos específicos:

1. Describir las competencias básicas para desempeñar el cargo de docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris.
2. Diseñar indicadores de evaluación del desempeño docente, partiendo de las competencias propuestas y de los aspectos de la cultura institucional...
3. Validar el sistema de evaluación de desempeño diseñado con los posibles usuarios.
4. Establecer la normativa para la puesta en marcha del sistema.
5. Determinar los cronogramas de implantación y sus responsables.

1. 4. Justificación

La sociedad actual demanda de sus docentes un buen manejo de los conocimientos y una actualización constante, ya que cotidianamente surgen avances, descubrimientos, cambios de ópticas, nuevas tecnologías, que deben ser incorporados para no quedar atrás. Así mismo, todo docente debe gozar de ciertas aptitudes, actitudes y competencias, que le permitan ser modelo de vida, pauta de conducta para sus alumnos; sin embargo, ser docente en el Colegio Mater Salvatoris va un poco más allá, ya que implica además la formación católica y el ejercicio de la misma.

Los docentes y personal directivo de la institución se han manejado por su sentido del deber, y resulta oportuna la elaboración de un conjunto de indicadores para evaluar su desempeño, ya que permite aumentar la comprensión de la filosofía institucional, y a su vez, proporciona una pauta para el mejor desempeño, dentro de las demandas de la cambiante sociedad actual.

A partir de este trabajo, no se pretende comprobar ninguna teoría, se busca simplemente analizar e interpretar los datos captados a través de

entrevistas, observación, estudio de documentos con la finalidad de elaborar un constructo que, como ya se dijo anteriormente, sirva de marco de referencia, sea coherente y goce de validez dentro de la institución.

A su vez, el material generado a partir de este trabajo podrá servir como referencia para la elaboración de otros trabajos, tales como el sistema de evaluación docente en Educación Inicial y en Educación Primaria o bien la ampliación de la evaluación de Educación Media General, abarcando a otros miembros del personal de Educación Media General, la evaluación de la propia institución en relación con los otros Colegios Mater Salvatoris en el mundo (Maracaibo, San Juan de Puerto Rico, Madrid).

1.5. Delimitación

Espacial

La delimitación comprende el espacio físico y temporal, además del tema del trabajo. El espacio físico donde se aplicaría el sistema de evaluación desarrollado en este trabajo es el Colegio Mater Salvatoris de Caracas, municipio Baruta; específicamente en el nivel de Educación Media General.

Temporal

En cuanto a las delimitaciones de tiempo, el trabajo se desarrolla a partir de octubre del año 2011, y se culmina en enero de 2013.

Temática

Finalmente, a nivel delimitación temática, se parte de las competencias establecidas a nivel internacional y nacional para los docentes de este nivel, tanto para el sector público como para el sector privado, el reglamento de la institución y la información extraída de las entrevistas para diseñar un sistema de evaluación apropiado para los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris.

1.6. Alcance

El sistema de evaluación docente, adaptado a las características del Colegio Mater Salvatoris dará estructura a la evaluación de desempeño, proporcionando herramientas para llevar la actuación de los docentes hacia el perfil deseado por la institución.

De igual manera, a través del desarrollo de este sistema de evaluación, la autora llevará a la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en Evaluación Educativa.

1.7. Limitaciones

En el presente trabajo, se diseña la evaluación para los docentes de E.M.G; sin embargo, para que la evaluación que sea completa, debe abarcar a otros miembros del equipo como director, coordinador de nivel, coordinador de área, bibliotecólogo, supervisor.

Una limitante importante fue la de conseguir espacios de tiempo para llevar a cabo las entrevistas, ya que el trabajo del día a día dificulta los momentos de encuentro.

De la misma forma, resulta difícil conseguir antecedentes de sistemas de evaluación para colegios con características similares a las del Colegio Mater Salvatoris, bien porque son relativamente nuevos o bien porque no existen.

Otro factor es la escasa bibliografía referente al tema a la que acudir como apoyo teórico, para lo cual se recurrió a informantes claves, a fin de obtener datos confiables y oportunos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Arias (2006), el marco teórico es “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos, definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. De esta manera, en el presente capítulo se presentan los antecedentes a los que se acudió; las bases teóricas en las que se abordan conceptos bases referentes a la evaluación de desempeño docente, características de la Educación Media General, breve descripción de la institución; finalmente, el sistema de operacionalización de variables.

2.1. Antecedentes

Saravia Gallardo, Marcelo Andrés

“Evaluación del Profesorado Universitario. Un enfoque desde la Competencia Profesional”.

Universidad de Barcelona, abril 2004

Saravia construyó un modelo de Competencias Profesionales del Profesor Universitario para optar al título de Doctor. El autor se basó en una extensa revisión documental para llegar a la conclusión de que su objeto de estudio era novedoso y requería de elaboración, tomando en cuenta las circunstancias culturales del momento. Así mismo, a nivel empírico, desarrolló un estudio de la problemática de la evaluación del profesorado. Como primer aspecto de este planteamiento, destacó el problema del perfil del profesorado universitario en relación a las demandas de la sociedad actual. Seguidamente, se enfocó en la evaluación del profesorado, estableciendo la relación entre la calidad y la competencia de dicho profesorado, para llegar al perfil de competencias surgido de la evaluación.

Saravia se trazó como objetivo general de su trabajo profundizar en los antecedentes teóricos y empíricos sobre la competencia del profesor y detectar las percepciones de los docentes al respecto.

A partir de esta investigación, establece como prioridad de cualquier institución universitaria la necesidad de un modelo en el que se describa detalladamente el perfil del docente. Una vez de que este patrón de referencia exista, la institución estará en condiciones de evaluar la calidad educativa, así como diseñar estrategias de mejora; de esta manera, podrá también evaluar a sus docentes con basamentos firmes que lo sustenten.

Orientado por el paradigma positivista, utilizó un método deductivo-inductivo, tomando como elementos clave el entorno universitario, la institución y el proceso enseñanza-aprendizaje. El estudio supuso la fundamentación teórico-conceptual, así como la recolección empírica analítica de información en tres universidades catalanas; para ello el autor acudió a una metodología cuantitativa, aplicando principalmente entrevistas tipo encuesta.

La población de estudio abarcó el profesorado universitario; para ello, tomó una muestra representativa de tres universidades de la ciudad de Barcelona.

Concluyó señalando la importancia de que los docentes establezcan un equilibrio entre la labor docente y la labor de investigador. Indicó también la necesidad de tomar en cuenta la opinión de los profesores jóvenes en los procesos de reflexión sobre políticas y gestión del personal docente universitario. También consideró el hecho de generar una matriz de opinión positiva en torno a la evaluación docente, como formativa ante todo. Finalizó señalando lo útil que puede resultar incorporar la evaluación a la cultura institucional como proceso generador de cambios.

El trabajo de Saravia Gallardo ayudó a la investigadora a tomar en cuenta la necesidad de delimitar las competencias que debe reunir el docente de educación Media General de la institución antes de diseñar los indicadores de evaluación docente. Por otra parte, le llamó la atención el planteamiento de que, buscando la evaluación formativa, se debe crear una cultura que se dirija a la aceptación de la evaluación docente.

Rivera, Omar

“Modelo centrado en competencias gerenciales para el sector de telecomunicaciones de Venezuela”

U.C.V, marzo 2012

Rivera, para optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial, hizo un análisis exhaustivo de los niveles gerenciales en las empresas de telecomunicaciones en el país. Enfoca su trabajo en la importancia de los altos cargos para lograr la misión y visión de la empresa. En este sentido, destaca que los líderes de las empresas de telecomunicaciones deben tener la capacidad de adaptarse continuamente a las demandas de la sociedad en constante cambio. Por otra parte, establece que las características de la sociedad actual invitan a crear estructuras más horizontales y flexibles, en las que el personal, en general, tenga mayor cuota de responsabilidad, y vincule sus propios objetivos con los objetivos institucionales. Esta nueva óptica de la empresa implica la mejor capacitación de los empleados. Por ello, basa su modelo en rasgos técnicos, actitudinales para definir las competencias gerenciales de la empresa de telecomunicaciones.

El objetivo principal del autor es diseñar una propuesta del modelo de competencias gerenciales para las empresas de telecomunicaciones en Venezuela. Para ello, compara los modelos utilizados en las diferentes empresas de telecomunicaciones, con la finalidad de identificar los rasgos que tienen en común, las ventajas y desventajas de unos y otros y finalmente, propone un modelo aplicable en todas las empresas con las mismas características.

La investigadora ha recibido diferentes aportes de este trabajo. En primer lugar, le dio referencia para ubicarse en la necesidad de definir y evaluar posteriormente los cargos directivos, al igual que el resto de los cargos. Seguidamente, la ubicó en fuentes documentales para profundizar en los temas de competencias. Por otra parte, le ha permitido ubicarse en una investigación de campo de tipo proyectivo con todos los pasos que este tipo de trabajo implica.

2.2. Fundamentación

La fundamentación del presente trabajo se basará en la definición y relación de los conceptos desempeño, evaluación y competencias.

Este análisis se enmarcará a su vez en el contexto de la Educación Media General, de la Cultura institucional y específicamente en el contexto de los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas. A partir de documentación, estos conceptos se conceptualizarán, se determinarán sus características esenciales y se estudiará su vinculación.

Para ello se ahondará en el paradigma de las competencias, desarrollado por autores como Julio Pimienta, Yolanda Argudín, Miguel Ángel Núñez, Tobón Tobón, entre otros. Así mismo, se profundizará en el ideario de la institución, Colegio Mater Salvatoris, y en el perfil del docente que esta plantea. También, dentro de la bibliografía que se va a consultar, se encuentra José Luis Gómez Castro (1999) quien aborda las peculiaridades de la evaluación en bachillerato (en Venezuela, Educación Media General). Por otra parte, se usará como referencia el trabajo de Jesús Nieto Gil (1996) en el que se hace una descripción detallada del docente y de las características de la evaluación docente.

Obviamente, se acudirá al material y apuntes de las materias Evaluación de Desempeño, Evaluación Institucional, Evaluación de Competencias, materias que proporcionaron herramientas esenciales para el desarrollo del presente trabajo.

A su vez, la recopilación y análisis de datos permitirá generar un conocimiento a través del cual se podrá delimitar el conjunto de competencias que requiere el docente en cuestión; a partir de allí, se podrán elaborar los indicadores requeridos.

2.3. Bases Teóricas

Seguidamente, se presenta la revisión bibliográfica utilizada para sustentar el presente trabajo de investigación:

Evaluación

De acuerdo a Nieto Gil (1996), la evaluación consiste en una actividad que busca la mejora de los procesos educativos en miras de conseguir el mejor aprendizaje en el alumnado. Dicha actividad implica diferentes agentes e instrumentos, y puede referirse a múltiples aspectos de la actividad educativa. A partir de la evaluación se establecen juicios sobre los diferentes aspectos que de una u otra manera inciden en el aprendizaje de los alumnos. El mismo autor señala que la evaluación consiste en establecer criterios para repercutir en los procesos educativos en la búsqueda de obtener mejoras en los resultados.

En cuanto a las dimensiones del objeto de evaluación, si la evaluación se reduce a los individuos, se denomina microevaluación; si atiende a los centros educativos, se habla de mesoeducación y finalmente, cuando la evaluación atiende al sistema educativo, recibe el nombre de macroevaluación.

En evaluación, cualquier aspecto de la realidad puede convertirse en variable, que puede incidir en los resultados educativos. Este se detecta a través de los sentidos, con o sin la ayuda de instrumentos especiales. Cualquier detalle que, de una u otra manera, puede ser objeto de evaluación puede tomarse como aspecto a estudiar. Así, los procesos llevados a cabo a nivel pedagógico; las soluciones aplicadas ante situaciones consideradas como problema educativo; aspectos intelectuales del alumno o del docente (aptitudes, competencias, habilidades); aspectos emocionales del alumno o del docente (aptitudes, carácter, situación afectiva) son variables que pueden estudiarse en la evaluación educativa.

Clases de evaluación

Atendiendo a su finalidad:

- a. Sumaria: enfocada en el resultado
- b. Formativa: evaluación hecha con la finalidad de mejorar los procesos; en este caso, las correcciones realizadas permiten la opción de repetir el objeto de la evaluación.

- **En cuanto al agente evaluador:**

- a. Auto-evaluación: el sujeto evaluador y el sujeto evaluado son la misma persona.
- b. Co-evaluación: los agentes evaluadores son a su vez evaluados por otros miembros del grupo.
- c. Hetero-evaluación: es la que combina las evaluaciones hechas por los diferentes agentes.

- **En cuanto a los instrumentos**

- a. Observación directa. Consiste en que el agente evaluador estudia las acciones de sujeto evaluado en su medio ambiente, sin necesidad de instrumentos que medien la observación.
- b. Observación indirecta. El agente evaluador presenta diferentes instrumentos: pruebas, cuestionarios, encuestas, al evaluado a partir de los cuales obtiene los datos buscados.

Enseñanza

La enseñanza es la actividad práctica a partir de la cual el docente facilita el aprendizaje a los alumnos. El docente debe generar intencionalmente situaciones que inviten a los alumnos a participar abiertamente en su aprendizaje.

Clasificación de la enseñanza

- **En cuanto a incorporación cognitiva de alumnos:**

- a. Mecánica: el almacenamiento de la información se da sin interacción con conocimientos anteriores; por tanto, es memorística y carece de significado.
- b. Significativa: se refiere al tipo de enseñanza en la que se procura que los alumnos descubran, a través del contacto directo con la situación, los contenidos; de manera que les permita procesar la información y hacerla suya.
- c. basada en competencias: se refiere a plantear la enseñanza buscando en cada uno de los alumnos la capacidad para desempeñarse eficaz y eficientemente

dentro de un contexto específico; que, a su vez, implica el uso de los recursos disponibles y de los métodos más adecuados. El saber proceder de la mejor forma en un momento estipulado tiene que ver con la integración de la información de la que se dispone (conocimientos), con las destrezas adquiridas a partir de un entrenamiento (habilidades) y con el criterio para determinar de qué manera se puede o no proceder (valores), va mucho más allá de la pura capacidad de hacer.

- **En cuanto al tipo de diálogo:**

a. Directa. El profesor, a través de exposiciones, presenta la información de forma sistemática. Se podría decir que se presenta en forma de monólogo, en el que hay poca o escasa intervención de los alumnos.

b. Indirecta. En este caso, la información va surgiendo en la medida en la que el profesor hace preguntas adecuadas que invitan a los alumnos a que sean ellos quienes construyan el contenido. En este sentido, el trabajo del profesor consiste en ir armando, jerarquizar lo dicho por los alumnos, clarificar en caso de que haya imprecisiones o errores de concepto.

- **En cuanto a las etapas requeridas:**

a. Pre-activa: previa al contacto con los alumnos, implica lo referente a la programación, elección de estrategias, materiales, estudio. Una situación de enseñanza exige planificación, necesariamente debe mostrar coherencia, aplicabilidad y adaptación; así como debe fijar los objetivos a trabajar y la secuencia de contenidos. Esta fase previa permite al docente documentarse, refrescar y actualizar sus conocimientos antes de llevarlos al salón de clase.

b. Interactiva: en contacto directo con alumnos; actividades de clase y evaluación. Es el foco de la enseñanza.

c. Post-activa: fuera de aula, corrección de trabajos, evaluaciones, análisis y reflexión de la propia práctica.

Para que la enseñanza sea de calidad, se requiere que el docente cumpla con las tres etapas. Resulta común en las prácticas docentes la ausencia tanto de la etapa pre-activa como de la post-activa.

Enseñanza interactiva

Constituye la etapa más importante, que implica la realización de una serie de secuencias:

- La exposición: explicación o presentación de los contenidos.
- La ejercitación: entrenamiento de habilidades, práctica
- Práctica independiente: asignaciones a partir de las cuales el alumno tiene la oportunidad de verificar la adquisición de los nuevos aprendizajes sin la asistencia del docente.

- Factores de enseñanza interactiva:

a. Estructura la clase. La clase se divide en tres momentos:

El inicio consiste en la preparación para trabajar el objetivo pautado. En este momento, se presenta el objetivo de la clase, se buscan en el tema elementos que despierten el interés de los alumnos y se establece la relación con los conocimientos previos.

El desarrollo constituye el cuerpo de la clase. En este se desarrollan las actividades organizadas por el docente para trabajar el objetivo pautado, que además deben consolidar en los alumnos las habilidades cognitivas. A lo largo del desarrollo, es importante que se establezcan las conexiones posibles con la realidad, de manera que el aprendizaje se contextualice. Igualmente, el desarrollo debe contemplar espacios de ejercitación y aplicación.

El cierre es la etapa final de la clase en la que se retoman los aspectos más relevantes que se ha trabajado o se elaboran conclusiones.

b. Invitación a aprender haciendo. La clase interactiva debe tener como fundamento la adquisición de los contenidos a través del hacer, para luego armar los constructos teóricos.

c. Detección de nudos. El docente debe tener la capacidad de determinar cuáles son los aspectos más importantes de un tema y enfatizar en ellos, a través de diferentes estrategias.

d. Formas de interacción. En el desenvolvimiento de una clase, el docente debe manejar conscientemente sus formas de interactuar con los alumnos, buscando el énfasis en los contenidos más importante, trabajando conductas,... Algunas de estas tácticas:

- Extensión: se pide al estudiante que amplíe su respuesta, ya que está incompleta.

- Clarificación: se utiliza cuando la respuesta obtenida es confusa o incorrecta; el docente pide al alumno, a través de preguntas, que corrija u organice la información.

- Parafraseo: el docente reformula las ideas importantes obtenidas de los alumnos. La intención es destacar lo que es verdaderamente importante.

- Re-dirección: invitación que hace el docente, a través de preguntas, a alumnos que no estén participando.

- Elogio: refuerzo positivo, que puede expresarse de muchas maneras: felicitar verbalmente, asentir con la cabeza, dar las gracias, aplaudir,...

- Silencio: respetar el tiempo necesario para que los alumnos piensen en las respuestas posibles a la pregunta.

e. La pregunta. La enseñanza interactiva debe permitir que el alumno construya la información, a partir de actividades adecuadas y de preguntas estratégicas realizadas por el docente. El docente debe formular la pregunta en función al objetivo deseado y al nivel cognitivo al que desea llegar. La pregunta puede llevar simplemente a recordar información; puede pedir un nivel mayor analizando, relacionando o sintetizando información; e incluso puede exigir la transferencia de los conocimientos a nuevas situaciones, en este caso, implica aplicación, creación o evaluación.

f. Claridad de exposición, implica utilizar un vocabulario acorde con el nivel cultural y cronológico de los alumnos, pero al mismo tiempo, evitar vulgaridades, vaguedades.

g. Capacidad de mantener la atención de los alumnos. Para ello el docente debe basarse en las tácticas de interacción, en la detección de nudos, en el diseño de actividades atractivas.

h. Actitud de agrado: optimismo, confianza, expresividad. El docente, a través de su expresión corporal, debe mostrar confianza y seguridad en lo que dice, así como tranquilidad y agrado por compartir ese momento con sus alumnos.

i. Delimitación y definición de conceptos. El docente debe procurar que los alumnos inicialmente comprendan la información; sin embargo, resulta esencial que una vez trabajadas las bases, los alumnos manejen los conceptos con propiedad, y progresivamente aumenten su vocabulario y capacidad de expresión. Así mismo, deben aprender a elaborar las definiciones, partiendo de las categorizaciones realizadas.

j. Resumir, recapitular cada paso. El docente que maneja adecuadamente su clase, detecta los nudos de contenido, y recapitula antes de avanzar a nuevos pasos.

k. Acudir a materiales. En la planificación de la clase, el docente debe buscar los recursos que se adecúen al objetivo que está trabajando. Cualquier

- **Triangularidad de la enseñanza**

Los procesos de enseñanza (enfocada en el profesor), aprendizaje (alumnos) y los contenidos trabajados necesariamente se interrelacionan y se condicionan entre sí. Un docente debe ubicarse en las características de la población de alumnos con los que va a trabajar para estructurar la clase y precisar el nivel de contenidos a los que puede llegar. A esta interrelación entre los elementos, Nieto Gil (1996) la denomina triangularidad.

Gestión de desempeño

La gestión de desempeño involucra las diferentes acciones de la institución, relacionadas con su personal, para favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Abarca todo lo relacionado con el manejo del talento humano, y la búsqueda de mejoras que finalmente se traducen en beneficios para la institución. Implica el conocimiento de la contribución de los empleados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el conocimiento de su evolución en el trabajo, la necesidad de detectar las áreas que requieren de entrenamiento, la necesidad de inversión en los procesos de mejoramiento continuo.

Se inicia con el proceso de selección del personal, la identificación del perfil requerido para cada uno de los cargos, todo lo que abarca el entrenamiento y formación, los factores motivacionales, los elementos relacionados con la cultura empresarial que se deben tomar en cuenta para lograr el compromiso del empleado con su puesto de trabajo y con la institución.

Un aspecto fundamental de la gestión de desempeño es la evaluación del desempeño del personal, a partir de la cual se puede medir la calidad del trabajo realizado por el empleado y la distancia con respecto a lo deseado por la institución.

- **Objetivos de la Gestión de Desempeño**

Establecer relaciones entre las metas individuales de los empleados, los objetivos específicos de las diferentes áreas y los objetivos de la organización. a. Orientar las acciones de los empleados hacia los objetivos organizacionales, de manera que favorezcan los resultados de la institución.

b. Da referencia a quienes desempeñan el rol supervisor para establecer acuerdos y metas.

c. Permite al equipo establecer lineamientos para lograr el cumplimiento de las metas.

d. Facilita la comunicación en torno al desempeño de los diferentes miembros del equipo, las posibles oportunidades de desarrollo en función de las fortalezas captadas, todo ello, favoreciendo el clima del grupo.

e. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, así como los insumos requeridos.

- **Etapas de la Gestión de desempeño**

a. Planificación

La planificación es la etapa inicial del proceso, en la que se establecen los objetivos, metas e indicadores.

b. Seguimiento

A lo largo del desarrollo del proceso de gestión, constantemente se realiza una revisión con el fin de verificar los avances obtenidos, precisar en qué punto se está y aplicar los correctivos necesarios para poder seguir hacia el objetivo pautado.

c. Evaluación.

Etapa en la que, a través de un resumen final, se compara el resultado obtenido con el objetivo.

Evaluación del Desempeño

Partiendo de Chiavenato (1988), la evaluación de desempeño consiste en la apreciación consecuente, periódicas, sistemática y objetiva del desenvolvimiento de una persona en su puesto de trabajo. Toda evaluación parte de un desempeño deseado para el cargo, que da la pauta de comparación con el desempeño que realmente tiene la persona. A través de la evaluación de desempeño, se optimiza la gestión organizativa general.

En toda organización se establecen objetivos estratégicos, que orientan las acciones. Para alcanzar esos objetivos resulta esencial partir de la evaluación de desempeño, que detecta las brechas entre la realidad y el deber ser, para el establecimiento de políticas que atiendan las necesidades y motivaciones de los empleados.

Resulta imprescindible, para que la evaluación de desempeño sirva como referencia confiable, que esta sea objetiva, clara y precisa. Además, el empleado debe estar al tanto de que está siendo evaluado, y debe manejar los criterios bajo los cuales está siendo evaluado. Así, la evaluación permite retroalimentar al empleado sobre su rendimiento en el trabajo, lo invita a superar las brechas y da pautas para el establecimiento de políticas de promoción, ascenso, subidas de sueldo, reconocimientos.

- **Alcances de la evaluación de desempeño**

Atendiendo el alcance, la evaluación se clasifica en individual, grupal u organizacional.

a. Individual: consiste en la evaluación que se hace a un empleado, comparando su desempeño con la pauta establecida.

b. Grupal: se refiere a la evaluación que se hace a un equipo de trabajo en función de las metas organizacionales.

c. Organizacional: es la evaluación que abarca la empresa en su conjunto, con el fin de revisar la interacción entre las distintas áreas y los procesos funcionales.

- **Uso de la evaluación de desempeño**

a. Inicialmente, la evaluación de desempeño debe servir para mejorar la productividad, ya que el instrumento indica al empleado cuáles son los desempeños deseados, dándole pautas para de referencia para su acción.

b. Eleva el nivel motivacional del empleado.

- c. Permite el establecimiento de planes de carrera, a través de la detención de las potencialidades de cada empleado.
- d. A través de la evaluación, se detectan las debilidades de los empleados; a partir de las cuales, se pueden establecer los diferentes planes de adiestramiento.
- e. Permite establecer criterios de aumentos salariales objetivos, en función de los resultados obtenidos por los trabajadores.
- f. La evaluación continua y objetiva sustenta la decisión de retirar a un empleado.

- **Importancia de la Evaluación de Desempeño**

- a. Para el empleado

A través de la Evaluación de Desempeño, el empleado obtiene información de sus obligaciones, y su rendimiento; le permite conocer sus fortalezas y debilidades, dándole bases para su mejoramiento. Igualmente, determina el grado de compromiso de dicha persona con su puesto de trabajo; el nivel de entrenamiento del que goza para ejercerlo, así como las necesidades de adiestramiento para alcanzar mayor productividad.

Le aporta una oportunidad para entablar conversación con su supervisor inmediato, ofreciéndole referencias claras de lo que su supervisor espera de su desempeño, y lo motiva a cumplir adecuadamente sus responsabilidades.

- b. Para el superior inmediato

Mediante la Evaluación de Desempeño, el superior inmediato necesariamente busca espacios para pensar objetivamente en el rendimiento de su gente, fortalezas y aspectos mejorables. Igualmente, le proporciona el espacio para aplicar correctivos en aquellas situaciones que lo ameriten y mostrar el agrado ante el desempeño adecuado.

De la misma forma, le permite establecer estrategias para distribuir funciones en su equipo de trabajo, en función de las fortalezas encontradas. Le

obsequia una oportunidad para conversar e intercambiar ideas, medir el clima de su equipo de trabajo, y le da referencias del nivel de su liderazgo en el grupo.

c. Para la alta gerencia

Garantiza la objetividad y homogeneidad del proceso de evaluación para todos los empleados. Orienta en la forma de invertir recursos para la capacitación del recurso humano y la estimación del potencial de dichos recursos. Le brinda información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, como aumento de sueldos, ascensos, transferencias. Igualmente, permite precisión en la medición de los resultados organizacionales, así como la orientación de los objetivos individuales de los empleados hacia los objetivos institucionales. Facilita la detección del clima organizacional.

d. Para Recursos Humanos

En primera instancia, la evaluación ofrece a Recursos Humanos la información necesaria para determinar cuál es el perfil que debe tener una persona para desempeñarse en un cargo determinado; todo proceso de reclutamiento debe basarse en la determinación de las competencias requeridas para ocupar un cargo.

Los planes desarrollados por el Departamento de Recursos Humanos deben estar justificados a partir de información objetiva, que fácilmente puede proporcionar la Evaluación de Desempeño. En la búsqueda del mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores, la evaluación identifica las necesidades que orientan a planes de adiestramiento y desarrollo del personal. También permite establecer criterios objetivos para diseñar un plan de remuneración de los empleados; así como detectar el potencial de los empleados para construir planes de carrera.

d. Para la Institución

Si bien los empleados, sus supervisores, la alta gerencia y el Departamento de Recursos Humanos se ven beneficiados por la implementación de un sistema

de evaluación de desempeño, finalmente la institución resulta la más beneficiada, ya que, a través de los diferentes indicadores de gestión, da la referencias sobre la claridad de los objetivos organizacionales, la alineación de los objetivos individuales de los empleados con los organizacionales, en qué medida la realidad se aleja del cumplimiento de los objetivos, cuáles son los factores que obstaculizan o dificultan el logro de los objetivos organizacionales. Permite también establecer criterios claros para la gestión de los recursos humanos, de manera de alcanzar la mayor equidad en la toma de decisiones.

- **Tipos de evaluación de desempeño de acuerdo al agente evaluador**

Atendiendo a quién ejerce el papel de evaluador, la evaluación puede clasificarse en autoevaluación, evaluación de 90 grados, evaluación de 180 grados y evaluación de 360°.

- a. Auto evaluación

Se refiere a la evaluación, basada en unos criterios establecidos, que se hace el propio empleado.

- b. 90 grados

En este caso, participan tanto el jefe inmediato como el propio empleado a quien se aplica la evaluación.

- c. 180 grados

En este tipo de evaluación se incorpora también la percepción de los pares sobre el desempeño del empleado.

- d. 360 grados.

Esta es la evaluación más completa en la que participan los diferentes miembros de la organización que interactúan con el trabajador que está siendo evaluado, incluidos los subordinados.

- **Etapas de la evaluación de desempeño**

- a. Planificación

En la primera etapa del proceso evaluativo, se definen los objetivos, se establecen los criterios a partir de los cuáles se va a medir y se determina la frecuencia en que se aplica la evaluación.

b. Preparación

Implica todo lo relacionado con el análisis y revisión de los datos.

c. Retroalimentación (feedback)

Se refiere a la etapa de conversación en la que se participa a la persona de la percepción que se tiene de su trabajo y de su comportamiento. En esta etapa, se discuten los resultados de la evaluación; se dan recomendaciones y se redefinen objetivos en función de las prioridades.

- **Diseño de un programa de evaluación**

- a. Definir la política de evaluación
- b. Relación entre objetivos organizacionales, grupales e individuales.
- c. Definir el objetivo de la evaluación
- d. Definir evaluadores y evaluados
- e. Definir tiempos
- f. Definir las variables a estudiar
- g. Definir el tipo de instrumento a utilizar
- h. Definir los factores y sub factores
- i. Establecer las categorías de las escalas y sus definiciones
- j. Establecer métodos de confiabilidad y validez

- **Confiabilidad y validez**

Todo instrumento diseñado con la finalidad de medir resultados (exámenes, test de inteligencia, instrumentos de evaluación de desempeño) deben gozar de confiabilidad y validez.

Se denomina confiabilidad al grado de confianza que se pueda tener a un instrumento. La confiabilidad de un instrumento se puede medir a través de la

aplicación de pruebas paralelas, similares en su contenido; o bien, a partir de la aplicación del mismo instrumento por segunda vez (retest).

La validez se refiere a la capacidad que tiene el instrumento de medir lo que busca medir y no otra cosa, pretendiendo cuantificar significativamente un rasgo. La validez de un instrumento se determina en la medida en la que evidencias empíricas legitiman los resultados que expresa.

En función de los contenidos, se establece que un instrumento es válido si constituye una muestra suficiente y adecuada que represente los contenidos que se desea evaluar. Cuando resulta difícil precisar la población de contenidos, se acude a jueces expertos, que colaboren en el establecimiento de generalizaciones a partir de los resultados obtenidos.

Atendiendo a los criterios, (validez predictiva) se determina la validez de un instrumento cuando predice eficazmente un evento; de esta manera, un empleado puede ser sometido a una evaluación en la que se midan las actitudes para el desempeño en un cargo, con miras a ubicarlo en un puesto que corresponda a sus características. La validez predictiva se estima a partir del coeficiente de validez, que establece la correlación entre el instrumento y el criterio. A continuación, se muestra la fórmula:

$$\sigma_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

x: puntuación obtenida en el instrumento

y: puntuación en la variable criterio

Fuente: Virna Rodríguez (2012)

Finalmente, la validez de constructo toma en cuenta la validez de contenido y la validez de criterio.

- **Retroalimentación de la evaluación**

Una entrevista exitosa con el trabajador evaluado debe, ante todo, realizarse en un clima de confianza y seguridad, sin improvisaciones. El foco de la

reunión tiene que ser los procesos y tareas en que la persona está involucrada, trayendo observaciones constructivas que permitan el mejoramiento profesional y respetando la dignidad y estima de la persona. La entrevista debe fundamentarse en criterios objetivos, precisando los objetivos a los que se esperaba llegar, y no fueron cumplidos.

Es importante que el empleado tenga la oportunidad de expresar lo que piensa con respecto a su trabajo y la dinámica que se establece tanto en su equipo como en la propia institución.

La entrevista se caracteriza por presentar la siguiente estructura:

- a. Preparación. Etapa previa en la que el supervisor inmediato diseña un plan de entrevista, partiendo de la información recogida a través de los diferentes instrumentos aplicados.
- b. Inicio de la entrevista. Consiste en el contacto inicial, en el que se debe crear un clima favorable, que permita el entendimiento.
- c. Desarrollo. Entrevista propiamente dicha, etapa en la que se presentan los resultados obtenidos en la evaluación.
- d. Contrato. Es importante que en la entrevista se redefinan los objetivos, a partir de los resultados obtenidos, y se establezcan compromisos para minimizar las brechas y determinar las áreas a mejorar.
- e. Cierre. Agradecimiento y precisión de fecha para la próxima reunión.

Competencias

El término competencia se refiere a la capacidad para desempeñarse eficaz y eficientemente dentro de un contexto específico; esto a su vez implica el uso de los recursos disponibles y de los métodos más adecuados. El saber proceder de la mejor forma en un momento estipulado tiene que ver con la integración de la información de la que se dispone (conocimientos), con las destrezas adquiridas a partir de un entrenamiento (habilidades) y con el criterio para determinar de qué manera se puede o no proceder (valores), va mucho más allá de la pura capacidad de hacer.

Cabe señalar que las competencias se construyen, no son aptitudes con las que se nace; es decir que dependen del trabajo de quien aprende y del acompañamiento adecuado en el aprendizaje (docentes bien capacitados, metodología, recursos,...). Así mismo, las competencias se encuentran enmarcadas en valores, que dan contexto para conocimientos y base para las habilidades. No basta con manejar bien un contenido y utilizar a la perfección las herramientas; resulta imprescindible tener conciencia de para qué se usa lo que se sabe, en qué beneficia o perjudica a quienes se encuentran alrededor, cómo repercute lo que la persona haga en su ambiente y saber actuar en consecuencia.

A partir del paradigma de competencias se proyecta a futuro y se determinan los cambios que pueden darse en un puesto laboral, partiendo de las tendencias del entorno, los cambios sociales y las necesidades de cualificación que se comienzan a percibir con la finalidad de preparar al capital humano para las futuras necesidades. De allí, la necesidad imperiosa de cambio en programas, en el pensamiento de involucrados, en las filosofías de las instituciones educativas. Necesariamente hay que hacer un ejercicio proyectivo y dirigir todos los esfuerzos hacia eso que se asoma en el horizonte: ¿qué debe cambiar en la misión de las instituciones educativas?, ¿qué transformaciones deben implementarse a nivel curricular, metodológico? ¿en qué aspectos debe actualizarse el docente?, pero también ¿qué aspectos son inamovibles, ejes inmodificables?

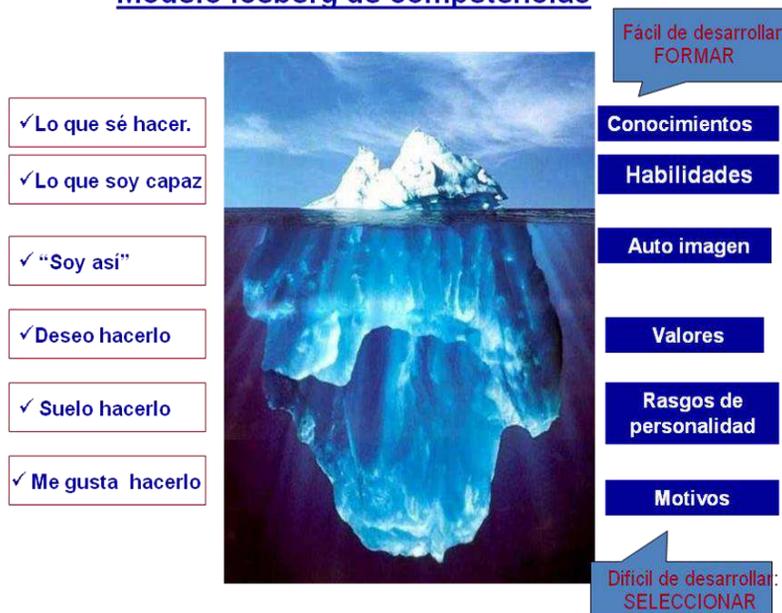
Este paradigma ha llevado a las empresas a buscar formas de medir objetivamente el nivel general de ajuste del empleado en el desempeño de su trabajo.

De acuerdo a Spencer (1993) (citado por Rivero, C., 2003 p.27), las características fundamentales en las personas son las siguientes:

a. Conocimientos. Se refiere a la cantidad de información sobre un área del saber, adquirida por la persona, formal o informalmente, a lo largo de su vida. Esta lo ubica en capacidad de comprender hechos o procedimientos para el desempeño de determinado cargo.

- b. Habilidades. Se refiere a la destreza para aplicar los conocimientos; implica la secuencia de acciones que llevan al alcance de una meta de rendimiento.
- c. Rasgos de personalidad. Abarca los diferentes aspectos que intervienen en la forma como la persona se relaciona con los diferentes elementos del entorno.
- d. Motivos. Atiende a los intereses consistentes que inclinan hacia conductas específicas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la persona.
- e. Autoimagen. Es la percepción que tiene la persona de sí mismo; implica la comparación con otras personas de su entorno.
- f. Rol social. Se refiere a la percepción que tiene la persona sobre su desempeño en el grupo al que pertenece, y la forma en la que adopta las pautas establecidas.

Modelo iceberg de competencias



Spencer & Spencer: Competence at Work.

Fuente: Virna Rodríguez (2012, tomado de Spencer y Spencer)

En el gráfico anterior, se muestra, a través de la figura del "iceberg", cómo los conocimientos y habilidades, competencias consideradas tradicionalmente, son de fácil detección, evaluación y entrenamiento; pero las otras competencias, como la autoimagen, los valores, los rasgos de la personalidad y la motivación resultan

más difíciles de detectar, medir y desarrollar, pero establecen la diferencia y son competencias que predicen el desempeño superior y el éxito a largo plazo.

Competencias Genéricas de Hay McBer

Hay Group (1996) considera un listado de competencias genéricas:

a. Autoconfianza (AF). Consiste el conocimiento de las propias posibilidades, que lleva al convencimiento de que uno es capaz de desempeñarse adecuadamente en un trabajo.

b. Búsqueda de información (BI). Es la capacidad de ir más allá de lo estipulado y profundizar para conseguir información más amplia y profunda.

c. Conciencia organizacional (CO). Capacidad para captar las relaciones de poder que se establecen en el marco de una organización. Abarca la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones y las que influyen en esa toma de decisiones; prevé la forma en que los eventos afectan a la gente y grupos dentro de la organización.

d. Desarrollo de personas (DES). Implica un esfuerzo sincero por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir del análisis de sus necesidades, en función del contexto y de las demandas organizacionales.

e. Dirección de otros (DIR). Tiene relación con el manejo apropiado del poder, la capacidad para comprometer a los demás en el cumplimiento de los objetivos. Debe diferenciarse de la capacidad de persuasión.

f. Empoderamiento (EMP). Se refiere a la capacitación de los trabajadores, creando en cada uno el sentido de responsabilidad. Incluye el fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

g. Flexibilidad (FLX). Capacidad para adaptarse a diferentes situaciones. Implica la aceptación de otros puntos de vista y la capacidad de aceptar e incorporar las nuevas tendencias en su trabajo diario.

h. Gestión del cambio (CAM). Consiste en la capacidad de ver las necesidades de cambio y promoverlas.

- i. Identificación con la organización (IO). Atiende a la disposición de alinearse con los valores institucionales, y actuar en función de los objetivos de la organización. Implica la anteposición de los objetivos organizacionales a los propios.
- j. Impacto e influencia (IMP). Se refiere a la capacidad de persuasión.
- k. Impulso a la mejora organizacional. (IMO): Atiende al conocimiento organizacional, naturaleza, límites, detección de problemas y a la capacidad de actuar para solventar las situaciones.
- l. Iniciativa (I). Se refiere a la intención de acción, predisposición a actuar de forma proactiva. Los niveles de acción van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- m. Interacción con el entorno (IE). Capacidad de ubicar el impacto de la organización con el entorno. Comprende el rol de representante de la empresa y el fortalecimiento de la imagen de la organización.
- n. Integridad (INT). Consiste en la congruencia entre el decir y el hacer, que da credibilidad a la persona. Implica claridad y comunicación abierta, aún en situaciones difíciles.
- ñ. Liderazgo (LID). Implica la capacidad y el deseo de guiar a los demás.
- o. Visión estratégica (EST). Es la capacidad de visualizar a largo plazo, y de proyectarse hacia el futuro, tomando decisiones que se adelanten a los hechos.
- p. Orientación hacia el cliente (OHC). Se refiere a la capacidad de ubicarse en las necesidades del cliente para buscar la forma de satisfacerlas; también abarca las relaciones con los compañeros y la capacidad de amoldarse a ellos.
- q. Orientación hacia el logro (OHL). Es la búsqueda de la excelencia en el logro de los objetivos.
- r. Pensamiento analítico (PA). Consiste en tener la capacidad de descomponer el todo en sus partes para estudiarlas por separado con la finalidad de compararlas, establecer prioridades e identificar debilidades que podrían subsanarse.
- s. Pensamiento conceptual (PC). Es la capacidad para identificar relaciones entre elementos que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos claves en situaciones complejas.

t. Preocupación por el orden y la calidad (POC). Orientación hacia la estructura con miras a establecer pautas que orienten la acción, y minimicen la incertidumbre. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la definición de roles y funciones.

u. Sensibilidad interpersonal (SI). Implica la comprensión de pensamientos, conducta, sentimientos, preocupaciones de las personas.

v. Trabajo en equipo y cooperación (TE). Se refiere al saber trabajar con otros como parte de un grupo, con las implicaciones que tiene: aceptar normas, espacios, distribución de roles, cooperación.

Importancia del paradigma de competencias

De acuerdo a Tobón Tobón (2010), el proceso de globalización, la internalización de las economías, los acelerados cambios tecnológicos y científicos, la necesidad de preservar el medio ambiente, las nuevas relaciones sociales,... necesariamente invitan a reformular los sistemas educativos, ya que se le está dando demasiada importancia a contenidos que tarde o temprano perderán vigencia, cuando estos podrían utilizarse como " excusa" para manejar las estrategias adecuadamente; si el alumno de hoy aprende a manejar la información, cualquiera que sea, y aprende a usar adecuadamente la tecnología, podrá mañana enfrentarse a cualquier contenido, lo haya manejado anteriormente o no, y tendrá la capacidad de adaptarse sin dificultad a los cambios. Trabajar a partir de competencias, necesariamente significa adaptarse a las necesidades del mundo en constante cambio y centrar la atención en el manejo "adecuado" de las herramientas. La búsqueda educativa debe basarse en las nuevas maneras de mediar la formación, debe centrarse en ampliar la capacidad de aprender, y que el docente reformule las metas pedagógicas.

2.4. Contexto del Colegio Mater Salvatoris

La Unidad Educativa Colegio Mater Salvatoris está ubicada en la urbanización Las Mercedes, Municipio Baruta, Estado Miranda. Tiene acceso por la calle Baruta, la calle Jalisco y la Avda. Principal de las Mercedes. Es un medio

urbano, de carácter residencial-comercial, tipificado por conjuntos de viviendas unifamiliares y multifamiliares, para grupos de altos y medianos recursos. Las actividades económicas predominantes de la zona están relacionadas con el comercio, las entidades bancarias y restaurantes. Goza de buena vialidad, de medios de comunicación y de servicios sociales, culturales y religiosos.

Las alumnas del Plantel, provienen de esta zona y de otras urbanizaciones del Este de la ciudad. Pertenecen a un entorno familiar de profesionales, en situación económica estable. Utilizan el transporte escolar, el transporte urbano y el vehículo familiar.

Por su naturaleza, el Colegio Mater Salvatoris es un centro educativo cristiano, dentro de la misión de la Iglesia Católica. Su orientación se inspira en una concepción cristiana del hombre y del mundo. Se propone lograr una formación integral de sus alumnas armonizando la cultura y la fe. Como centro de la Compañía del Salvador ha de crear un clima de testimonio y vivencia cristiana a la luz de la fe, de tal modo, que los valores cristianos iluminen toda la acción educativa.

Acoge tres niveles educativos: Educación Inicial, Básica I, II, III etapas y Media Diversificada, con las menciones de Ciencias y Humanidades. atiende a una población de 1.739 alumnas entre Inicial, Primaria y Educación Media General. A la cabeza, se encuentra una religiosa como Directora General (quien reporta a la Madre Generala en España). La Directora Académica es una seglar, que representa al Colegio ante el Ministerio de Educación. Debajo se encuentran las coordinadoras de nivel y de área. Hay cinco coordinadoras de nivel: una para Inicial; dos para Primaria: la primera atiende a Primero, Segundo y Tercer grado de Primaria; y la segunda a, Cuarto, Quinto y Sexto; las dos últimas llevan Educación Media General: una, Primero y Segundo; la otra, Tercero, Cuarto y Quinto de Educación Media General.

- **Misión y visión**

La misión del Colegio Mater Salvatoris consiste en proporcionar a sus alumnas los medios necesarios para alcanzar el desarrollo armónico de la persona, como ser individual, ser social y ser trascendente. Se propone lograr una formación integral de sus alumnas armonizando la cultura y la fe, de tal modo que los valores cristianos iluminen toda la acción educativa. En cuanto a la visión de la institución, esta pretende “promover una educación de calidad y con visión de futuro, arraigada en la realidad y al servicio de la construcción del modelo de sociedad y de persona deseadas”.

- Como **ser individual** la joven debe alcanzar sentido espiritual de la vida, lejos de una concepción puramente materialista y utilitaria; responsabilidad, seriedad y constancia en el trabajo; madurez para tomar decisiones personales; sensibilidad ante los grandes problemas del país y del mundo; apertura al futuro; sentido crítico y creador, que la capacite para afrontar el cambio de actitudes y situaciones.

- Como **ser social**, la joven, a lo largo de su formación, debe adquirir las cualidades básicas para ser personas útiles a la sociedad: solidaridad con el entorno, respetando y buscando el bien común; responsabilidad participativa y acatamiento de la autoridad legítima; respeto a la conciencia de los demás; capacitarse para asumir responsabilidades en la sociedad; búsqueda de la justicia y la paz en un compromiso de trabajo netamente cristiano.

-Como **ser trascendente**, es esencial para la educación integral inculcar a nuestras alumnas la trascendencia de la dimensión religiosa del hombre. La personalidad se forma por referencia a los valores evangélicos, porque la persona y la sociedad no encuentran su fin en sí mismas, sino en una apertura constante al Plan de Dios.

- **Percepción del docente Mater Salvatoris (ideario)**

El Docente Mater Salvatoris, en acción coordinada con las Religiosas de la Compañía del Salvador, además de instruir debe formar, no sólo con la palabra sino con el ejemplo, en una búsqueda constante de la exigencia personal

orientada hacia el logro de la excelencia. Por este motivo, el Docente, además de cumplir con los requisitos exigidos por las leyes vigentes, debe manifestar su identificación, intelectual y vivencialmente, con la filosofía del Colegio Mater Salvatoris.

A tal efecto, debe poseer, entre otros, los siguientes rasgos:

- En el ser

- ✓ Recordará siempre que frente a las alumnas que es modelo a imitar. Por eso cuidará que sus modales, vocabulario y gestos sean adecuados.
- ✓ Cultivar los valores humanos: la honestidad, sinceridad, respeto a sus superiores, solidaridad, tolerancia, cordialidad, etc.
- ✓ Tendrá su autoestima elevada y conciencia de su vocación educadora.
- ✓ Responsable en el proceso de formación de sus alumnas.
- ✓ Defenderá la vida, la libertad, la justicia y los derechos humanos.

- En el saber

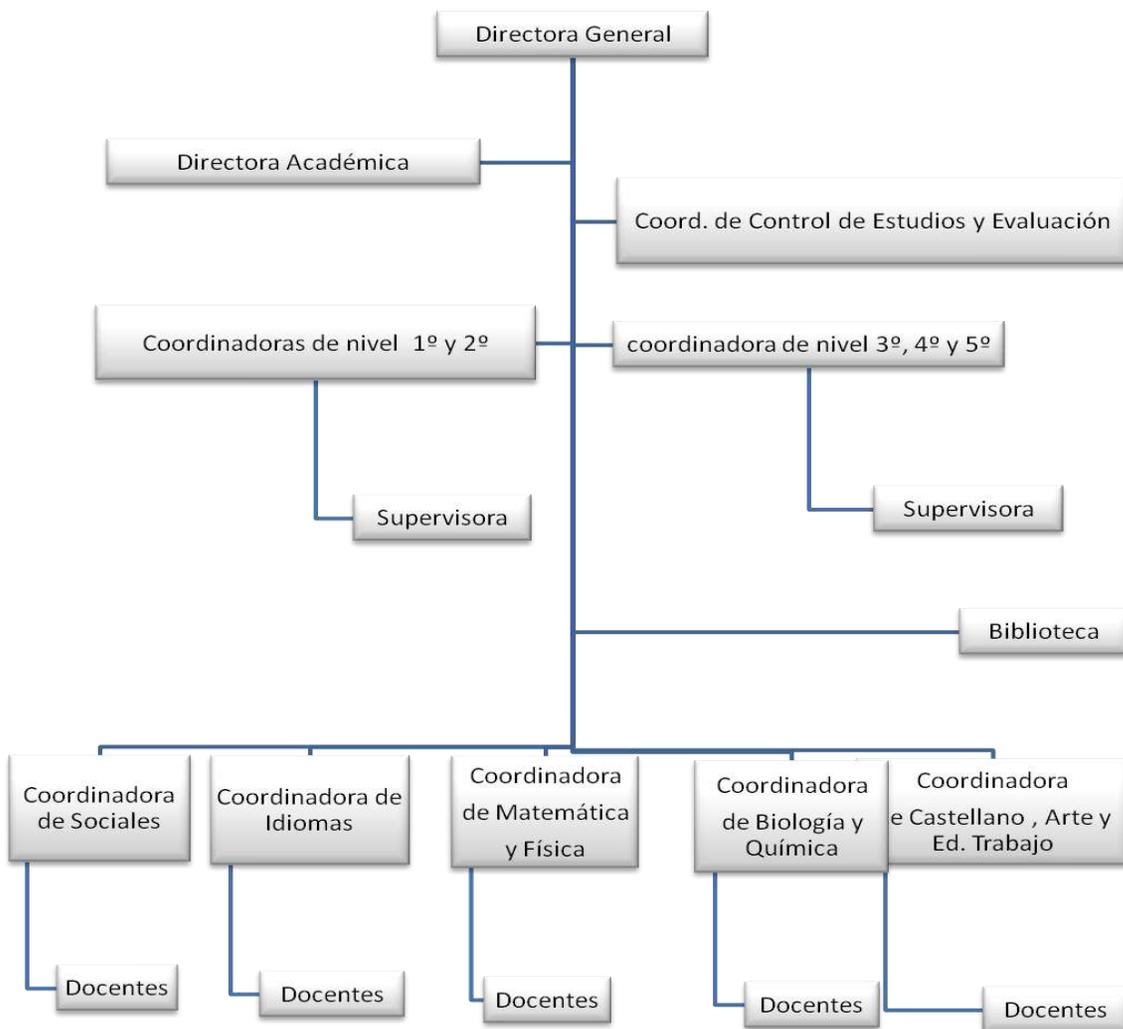
- ✓ Tendrá una sólida formación religiosa, académica y profesional que transmitirá como líder a las alumnas.
- ✓ Poseerá competencia e idoneidad profesional. Se abrirá al cambio educativo, tendrá sensibilidad para la excelencia educativa y creatividad en su quehacer.
- ✓ Integrará los ejes transversales y globalizará las diferentes áreas académicas y asignaturas, para obtener un aprendizaje significativo en las alumnas.
- ✓ Buscará la metodología apropiada para que sus alumnas aprendan. Enseñará a pensar, a razonar, a organizar las ideas, a encontrar la verdad.

- En el vivir

- ✓ Su conducta, tanto dentro como fuera del colegio, ha de ser acorde con el espíritu cristiano y la filosofía del Colegio Mater Salvatoris.
- ✓ Se esforzará en el mejoramiento de su propia capacidad profesional y en obtener mayor rendimiento en el desempeño de su labor docente, con voluntad de mantenerse en formación permanente.
- ✓ Será capaz de analizar, evaluar, reorientar y transformar su quehacer pedagógico, utilizando diversas metodologías didácticas activas, significativas y participativas.

- ✓ Creará en el salón un ambiente grato y de mucho respeto en el que cada alumna se sienta aceptada y evaluada justamente.
- ✓ Aprovechará las ocasiones para educar y manejar las situaciones conflictivas formando a las alumnas según el Ideario del Colegio.
- ✓ Será cuidadoso con los bienes del plantel y orientará a las alumnas en el uso adecuado de las instalaciones y recursos didácticos.

Organigrama de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas



Fuente: La autora (2012)

2.5. Sistema de operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnicas e instrumentos
Describir las competencias básicas para desempeñar el cargo de docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris.	competencias básicas para desempeñar el cargo de docente de E.M.G.	experiencia: - internacional - nacional -institucional local	- matriz de desempeño Fundachile -normativa M.P.P.E -ideario del Colegio Mater Salvatoris. -entrevistas	Trabajo de campo documental	entrevista- guía de entrevista ficha técnica.
Crear un Sistema de Evaluación del desempeño docente, partiendo de las competencias propuestas y de los aspectos de la cultura institucional...	Sistema de Evaluación del desempeño docente.	-Adecuación institucional -elementos organizacionales -elementos procedimentales -Procesos medulares:	grado de identificación con la institución. -grado de cumplimiento de la normativa. -nivel de liderazgo - nivel de orientación hacia la calidad. -calidad del diseño y planificación. -nivel de desempeño en aula. -calidad de la evaluación de los aprendizajes		
Validar el sistema de evaluación de desempeño diseñado con los posibles usuarios.	Comprobación de validez del Sistema de Evaluación.	juicio de expertos	cumple con: -pertinencia -precisión -oportunidad	Trabajo de campo	entrevista- guía de entrevista

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A nivel del marco metodológico, se describen los métodos, técnicas e instrumentos que el investigador va a utilizar para realizar su trabajo. Igualmente, se define el tipo de estudio, diseño de la investigación, la población estudiada y las características de la muestra seleccionada. Todo esto con la finalidad de precisar los procedimientos utilizados para darle carácter científico a la investigación.

3.1. Tipo de Investigación.

Para abordar la presente investigación, se acude al proyecto factible, ya que a partir del estudio realizado se plantea una alternativa para mejorar la forma de evaluación de desempeño de los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris.

De acuerdo al Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), un proyecto factible consiste en un trabajo que implica, en primer lugar, una investigación documental, para luego diseñar una propuesta de solución a los problemas de una organización. Implica una etapa de diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica, la explicación de los procedimientos metodológicos utilizados para llevarla a cabo, las estrategias aplicadas, el análisis de la información recabada y conclusiones sobre la viabilidad de aplicación de la propuesta. Por tratarse de un Trabajo de Grado, no se hará la puesta en marcha de la propuesta; tampoco el cálculo de los costos que implicaría la producción y distribución del manual.

De acuerdo con esta pauta, el presente trabajo de investigación parte de una fundamentación teórica sobre los conceptos en cuestión: evaluación, desempeño, evaluación de desempeño, competencias... Seguidamente se acude a trabajos de investigación existentes que tienen relación con el tópico y finalmente, presenta una propuesta de evaluación de desempeño a partir de las necesidades detectadas.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación encaja en la llamada investigación no experimental descriptiva, debido a que no se ha planteado una hipótesis que se deba comprobar; por el contrario, se busca a través de la observación directa la comprobación de las variables utilizadas de forma independiente.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de Investigación constituye la estrategia establecida para orientar la investigación a nivel técnico. Esta da la pauta para la elección y elaboración de técnicas e instrumentos que permiten el abordaje del tema. En este caso, se trata de un proyecto factible, en el que se requiere de trabajo de campo y de trabajo documental. En el trabajo de campo, se parte de la observación directa de la situación objeto de estudio, se elabora la guía de entrevista, que se aplica como pauta en la realización de las diferentes consultas a informantes claves. A tal efecto, se obtiene la información, que luego es procesada y analizada.

Dentro del trabajo documental (Upel, 2011), se acude a trabajos realizados por otros autores e información de impresos o electrónicos con la intención de profundizar el conocimiento del tema. Relacionando la información obtenida a través del trabajo de campo y la investigación documental, se elabora un Sistema de Evaluación para Docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

De la misma forma, el diseño de investigación es enmarcado como experimental de eje transeccional (Upel, 2011) debido a que la investigación se hace en el contexto natural, sin manipulación de variables y en un solo momento.

3.3. Población y Muestra

Cuando se habla de la población de un trabajo de investigación, se refiere a ese grupo del cual se desea extraer una información o investigar alguna situación en la que esté vinculado. El Colegio Mater Salvatoris tiene actualmente una nómina de 110 personas, entre docentes y personal administrativo y directivo,

repartidos en tres niveles de educación: Inicial, Básica y Media General. En este último grupo, hay 50 personas, entre docentes por materia, profesoras guía, supervisoras, coordinadoras, Directora Académica y Directora General.

Ya definida la población a la que se refiere el trabajo de investigación es preciso delimitar la muestra que se va a seleccionar. Se entiende por muestra el grupo de personas que en representación de la población total formará parte de la investigación. En situaciones en las que la población es reducida, la población y la muestra pueden coincidir; pero cuando la población es demasiado grande, se reduce la muestra a una cantidad de personas manejable. Se denomina muestra no probabilística al conjunto de personas seleccionadas intencionalmente, en base a un conjunto de criterios, por el investigador.

Para el presente trabajo de investigación se ha seleccionado una muestra no probabilística de seis personas, consideradas informantes claves por su trayectoria y credibilidad dentro de la institución. En esta muestra, se ha procurando abarcar las diferentes realidades percibidas dentro de la población de docentes de Educación Media General.

A continuación, se describen las personas seleccionadas:

- Emma Reyna, Directora General: dentro del organigrama de la institución, esta es la persona con mayor jerarquía en Caracas. Ella es una religiosa de la Compañía del Salvador, quien a su vez, le reporta la Madre General, encargada de controlar todos los Colegios Mater Salvatoris. La Madre Reyna lleva tres años en esta posición; anteriormente, fue Coordinadora de Inicial, por 2002 años. Es ella quien aprobó la presente investigación.
- Madre Marta Tiagonce, religiosa de la Compañía del Salvador, Coordinadora de nivel para 1º y 2º año de Educación Media General. Lleva tres años en el cargo; además es ex alumna del Colegio de Madrid.
- Profesora M^a Paula de Gamberini. Tiene una antigüedad de 34 años; inicialmente se desempeñó como profesora por horas de Ciencias Biológicas. A partir de 1991, asumió también el rol de Coordinadora de Biología y Química.

- Profesora Milagros Concepción. Profesora de Biología y Ciencias de la Tierra. Inició su trabajo en la institución en 1991. En 1993, se retiró para hacer investigación, y regresó en 1996. Actualmente, además de las horas de clase, es profesora guía de los dos quintos años, mención Ciencias.
- Profesora M Elena González. Profesora de Matemática. Ella forma parte del grupo de docentes que además son ex alumnas de la institución. Con una antigüedad de 23 años. Da clases de Matemáticas en Primero y Segundo años, y lleva la Coordinación de Matemáticas de Primaria.
- Profesora Selik Sira. Profesora del área de Sociales. Lleva seis años trabajando en el colegio. Actualmente da clases de Historia de Venezuela en Primero y Cuarto año de Educación Media General. Es profesora guía de un primer año y de un cuarto año.

3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.

Para obtener la información requerida en la presente investigación, se hace necesario acudir a la técnica de la entrevista. Pimienta (2008) la clasifica en estructurada, no estructurada y semi-estructurada. La entrevista semi-estructurada, aplicada en este trabajo de investigación, se caracteriza por la preparación previa de una guía de entrevista, que da pauta para llevar la conversación, pero da al entrevistado la flexibilidad de ampliar en los puntos donde él quiera.

Igualmente, se acude a bibliografía especializada (Perfil de competencias del Profesor de Asignatura de Educación Media de Chile, elaborado por Fundación Chile; el “Manual del Supervisor, Director y Docente” para planteles oficiales y privados de Venezuela) y las pautas establecidas en el Reglamento interno del Colegio, además de otras fuentes bibliográficas.

3.5. Validación de instrumento

Validación del instrumento de recopilación datos

La validez de un instrumento se refiere al grado en que este mide aquello para lo que fue diseñado. A través de la validación, se le da credibilidad al material, ya que está respaldado por la opinión de conocedores de la materia.

La guía de entrevista diseñada inicialmente fue validada empíricamente por cuatro expertos. Estos abarcaron en su análisis aspectos como redacción, jerarquía de las preguntas, pertinencia. En alguno de los casos, la investigadora guarda evidencia escrita de las sugerencias (ver anexo 1). A partir de las observaciones sucesivas que los expertos realizaron, se reestructuró, quedando en la forma definitiva (ver anexo 2).

A continuación, se presenta la lista de los expertos que validaron el instrumento para la entrevista (guía de entrevista):

Ainoa Elguezabal. Licenciada en Idiomas Modernos. Postgrado en Gerencia de la Empresa, mención Desarrollo Organizacional. Cargos ocupados: Gerente de RRHH Motorola de Venezuela. Último cargo en Motorola: Directora de Compensaciones y Beneficios Latinoamérica.

Virna Rodríguez. Psicólogo, U.C.A.B. (1990). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, U.C.A.B (2003). Cargos ocupados: Gerente de Recursos Humanos en Laboratorios FISA, C.A. Jefe Dpto. Sueldos y Salarios / Jefe Dpto. Adiestramiento y Desarrollocen Servicio Pan Americano de Protección, C.A. BRINKS. Actual: Director Asociado en E y V Consultores Gerenciales, C.A.

Koldobika Ruiz de Aguirre. Arquitecto, egresado de la U.C.V. Estudios de Postgrado en Francia y España. Cargos ocupados: Director de Promoción de Inversiones Turísticas en Corpoturismo. Actualmente, Profesor a tiempo completo en la Universidad Nueva Esparta. Profesor de la asignatura de Diseño de Tesis y miembro del Consejo de la Escuela de Turismo de la UNE.

Antonio Solórzano. Lic. en Educación Universidad Católica Andrés Bello. (1969) Master Science in Education. Universidad del Sur de California. Post Graduate Studies in Educational Systems, Saint Mary's. College, Minnesota.

Culver Stockton, Missouri, USA . (1976). Diplomado Internacional en Coaching Organizacional. CENTROUNESCO. (2009). Ocupó posiciones de Alta Gerencia en el área de Recursos Humanos en el sector financiero, asegurador e industrial: Seguros La Previsora, Banco Exterior, Banco de Venezuela, AGA Venezolana, Protinal, CANTV. Director de CONGENTE. Asesor de Recursos Humanos en Sigma Dental. Miembro de Venamcham, Director de CEVAC (Cámara Venezolana Alemana), Vicepresidente de AVAA.

Validación del sistema de evaluación propuesto

En este trabajo de grado, se diseña un Sistema de evaluación, que implica la elaboración de diferentes instrumentos bajo la forma de escala de estimación. De acuerdo a Hidalgo (2005), la escala de estimación presenta una serie de aspectos o rasgos que deben ser medidos a partir de una escala en la que se determina el grado en que se cumple cada uno de ellos con la finalidad de emitir juicios.

Para validar el sistema aquí presentado, se acudió a la opinión de personas con suficientes basamentos y de reconocida trayectoria en la institución:

Esperanza Peña de Moure. Licenciada en Letras, U.C.A.B (1974). Actualmente se desempeña como Directora Académica del Colegio Mater Salvatoris y Profesora de Literatura en Cuarto año de E.M.G. y Quinto año de Humanidades.

Ana Laura Aldaz. Psicólogo, U.C.A.B. (1997). Especialista en Educación, mención Recursos de Aprendizaje, U.C.A.B (2002). Maestría en Salud Mental y Clínica Social, Universidad de Barcelona, España (2006). Experiencia en el área escolar, clínica e industrial. Actual: Coordinadora del Departamento de Psicología del Colegio Mater Salvatoris.

María Paula de Gamberini. Licenciada en Educación, mención Biología y Química), U.C.A.B (1979). Profesora de Estudios de la Naturaleza de Primer año de E.M.G., Coordinadora del Área de Biología y Química, Profesora Guía de Primer año A y Primer año B.

Selik Sira. Licenciada en Educación, mención Ciencias Sociales, U.C.A.B. (2007). Especialista en Recursos Humanos (a falta de tesis), U.C.A.B. (2013). Profesora de Historia de Venezuela en Primer Año de E.M.G. e Historia de Venezuela en Cuarto año de E.M.G. y Premilitar en Quinto año de Humanidades. Profesora guía de Primer año C y Cuarto año B.

María Elena González. Licenciada en Matemáticas y Física, U.C.A.B. (1988). Profesora de Matemática en Primer año D y Segundo año A. Coordinadora del Área de Matemática de Primaria.

En el instrumento, se presentan diferentes desempeños (rasgos) que deben cumplir los docentes, clasificados de acuerdo a áreas de competencias, establecidas como referencia para medir el desempeño del docente de E.M.G. del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

A continuación, se presentan los grados reflejados en la escala de estimación:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

Los evaluados con el presente instrumento serán los docentes de E.M.G. del C. Mater Salvatoris de Caracas; mientras que los agentes evaluadores (directos) serán los coordinadores de nivel y de área y la supervisora de piso; los agentes evaluadores indirectos: el propio docente, otros docentes de grado, psicólogo, alumnas, representantes.

El instrumento diseñado servirá para aplicar la evaluación al cierre de cada lapso, con la intención de dar una retroalimentación al docente sobre su desempeño.

El sistema de evaluación ha sido diseñado por la autora, lo que obliga a la validación de los usuarios y expertos, siguiendo las pautas metodológicas correspondientes.

La validez del sistema de evaluación diseñado se someterá a la evaluación de algunas de las personas seleccionadas para la muestra poblacional. A cada una se le entregará una carta de presentación del instrumento (ver anexo N° 3), en la que se indicará el propósito de la investigación, el objetivo general y los específicos, seguidos del propio instrumento y la planilla de validación (ver anexo N°4), que constará, dividida de acuerdo a los aspectos (áreas de competencia) desarrollados en el sistema de evaluación, que serán evaluados a través de una escala de estimación, con las siguientes categorías: (4) Excelente, (3) Muy bueno, (2) Bueno, (1) Regular

Se incorporará un espacio para las observaciones que deseen hacer. Para concluir, se les entregará un certificado de validación. (ver anexo N° 5)

A partir de la validación de los expertos, se contrastarán las opiniones, y se modificarán aquellos ítems en los que el consenso indique que requieren ser cambiados.

3.6. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos a partir de información obtenida de la muestra

La información obtenida de las entrevistas fue vaciada en unas tablas. Para cada pregunta, se elaboró una, de manera que se diseñaron seis tablas. Estas permitieron comparar las diferentes respuestas de las personas seleccionadas para la muestra.

Seguidamente, se procedió a realizar el análisis, a partir del cual se pudieron delimitar los aspectos relevantes que debe abarcar el instrumento que se diseñe.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS

En el presente capítulo, se presentan seis cuadros comparativos. En cada uno de ellos, se plantea una de las preguntas con la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a la muestra seleccionada:

- Madre Marta Tiagonce (anexo 6)
- Milagros Concepción (anexo 7)
- Selik Sira (anexo 8)
- María Elena González (anexo 9)
- María Paula de Gamberini (anexo 10)
- Madre Emma Reyna (anexo 11)

Las entrevistas permitieron obtener información clave, en función de la cual se fundamentará la realización del Sistema de Evaluación planteado, presentado en el análisis que sigue a los cuadros.

PROCESAMIENTO DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS

cuadro 1

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?	
Madre Tiagonce	La Evaluación de desempeño resulta importante para darle referencias a la persona de cómo está trabajando y cómo puede hacerlo mejor; la comunicación es la mejor forma de solucionar las situaciones.
Milagros Concepción	Considero que la evaluación de desempeño, como toda forma de evaluación, sirve para determinar cómo se está haciendo un trabajo, en función de un ideal que sirve como referencia para juzgar si ese desempeño es o no adecuado y en qué debe mejorar.
Selik Slra	Que puede contribuir con la productividad de la empresa y con el alcance de los objetivos, siempre que los instrumentos sean de fácil manipulación, se apliquen con criterios e instrumentos conocidos por las personas sometidas a evaluación, y sean aplicados por evaluadores que sean imparciales.
M Elena González	Es una actividad que busca valorar todo el desempeño, apreciar el desenvolvimiento del docente, con miras a lograr que todo ese esfuerzo se manifieste al máximo posible. Es una herramienta muy útil si se aplica en forma correcta.
M Paula de Gamberini	La evaluación de desempeño me parece necesaria en toda empresa para poder determinar si la actuación de los empleados se acerca o no a lo deseado, pero no lo deseado por una persona, sino lo establecido formalmente como deber ser.
Madre Emma Reyna	La evaluación de desempeño es un medio que permite evidenciar el desempeño del docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de criterios válidamente establecidos. El docente por medio de la reflexión y autoevaluación puede evidenciar las fortalezas a mantener y las debilidades sujetas a mejorar. Para ello, el instrumento de evaluación debe ser conocido y discutido por parte del evaluador con el docente para que comprenda que no es una mera fiscalización, sino que el propósito es un crecimiento y mejoramiento en las áreas a desempeñar por su cargo, en beneficio propio y del estudiante.

cuadro 2

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?	
Madre Tiagonce	Hoy en día, podemos saber cómo están trabajando los docentes a través de la convivencia, viéndolos trabajar día a día, a través de las alumnas que cuentan todo lo que sucede en el salón de clase.
Milagros Concepción	Yo no siento que haya evaluación de desempeño como tal. Sucede que las cosas funcionan bien porque hay pautas muy bien establecidas, y, en líneas generales, todo el personal trabaja correctamente. Cuando algo se sale del cauce, viene una llamada para que eso no vuelva a suceder.
Selik Slra	La desconozco. Se evalúa en el sentido de que hay controles que hacen que los docentes cumplan, pero no existe un instrumento como tal que se aplique, y permita saber cómo va uno.
M Elena González	En nuestra institución un instructivo como tal no existe, lo que hay es por parte de la coordinación y dirección del colegio, a través de la observación, se logra verificar el desenvolvimiento del personal en cuanto a cómo transmite sus conocimientos, cómo sus alumnos lo reciben, cómo se desempeña en general.
M Paula de Gamberini	percibo una evaluación formal como tal. En mi caso, nadie me evalúa. Pienso que hago bien mi trabajo porque no me llaman la atención, pero creo que, aún siendo coordinadora, deberían, por lo menos una vez al año decirme qué hago bien y en qué debo mejorar.
Madre Emma Reyna	En el colegio no se lleva como tal una evaluación de desempeño, pero sí a través del Cargo de Coordinación de área y de nivel, los docentes tienen comunicación constante para compartir los criterios de evaluación de las alumnas, y con Control de Estudios la evaluación de las alumnas, las notas y todos los aspectos relacionados con la materia para dar pautas y determinar acciones.

cuadro 3

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?	
Madre Tiagonce	<p>Sería muy saludable, ya que permitiría hablar objetivamente y con sinceridad; daría criterios en los que basarse para hacer saber a los docentes qué están haciendo bien y en qué aspectos podrían mejorar.</p> <p>El instrumento permitiría sistematizar de forma periódica entrevistas, asumiéndose como parte de la dinámica de trabajo; de esta manera, no resultaría extraño que un coordinador converse con los profesores.</p> <p>Permitiría hablar hasta con aquellos profesores que, por cumplir adecuadamente su trabajo, pasan desapercibidos.</p> <p>No debería estar asociado al sueldo porque traería comparación y disputa. También, podría llevar a distorsiones y a cambiar el comportamiento ante evaluadores (“jaladera”).</p>
Milagros Concepción	<p>La evaluación formal, con instrumento bien estructurado, permitiría tanto al empleado como a la institución medir dónde está el desempeño de un empleado, cuál es su potencial y cómo desarrollarlo dentro de la filosofía de la institución. De esa manera, la persona lograría ser más efectiva y se sentiría mucho mejor en su trabajo y la empresa obtendría también mejores beneficios.</p>
Selik Slra	<p>Sí, siempre que estén bien diseñados y contribuya con el alcance de los objetivos de la institución. Podría mejorar, como dije antes, con instrumentos bien diseñados, que permitan establecer conversaciones sobre el desempeño de todos, incluido el cuerpo directivo.</p>
M Elena González	<p>Sí, es una manera de que todos trabajemos de manera óptima, buscando hacerlo lo mejor posible, pues sentimos que nos supervisan y al hacer algo que no está bien nos lo comunican y nos dan una idea de cómo mejorar. Me parece que Utilizando una evaluación científica y seria, se optimizaría la evaluación y también el desempeño de todos, tanto los que ocupan cargos docentes como los que ocupan cargos de coordinación o directivos.</p>

<p>M Paula de Gamberini</p>	<p>Sería positivo, no solo de los superiores, también me parece importante que las alumnas y docentes evalúen; claro, con criterios claros e instrumentos bien diseñados.</p> <p>El instrumento es indispensable, a mí me gustaría oír críticas constructivas de las alumnas y de mis superiores sobre mi trabajo. Yo siempre he estado tentada de construir mi propio instrumento, para tener referencia de lo que mis alumnas piensan.</p> <p>Un instrumento permitiría al cierre de los periodos un “feedback” para ubicarse. Mejoraría en todo, preparación de las clases, los profesores se cuidarían más de lo que van a decir, atenderían más a sus alumnas,... El instrumento daría orientación en el ejercicio y permitiría que se trabajen las fallas y el docente sepa sus fortalezas. También permitiría espacios para que los profesores expresaran su opinión sobre lo que marcha bien o mal. Por ejemplo, pienso que nuestra educación es muy tradicional, evaluamos mucho conocimiento, no se toman en cuenta las destrezas de las alumnas, mas allá del conocimiento teórico.</p>
<p>Madre Emma Reyna</p>	<p>Sí, considero es necesario que en la Institución cuente un instrumento de evaluación de desempeño y que el docente comprenda la finalidad del mismo. Por experiencia personal sé que ayuda a crecer profesionalmente las sugerencias que otro personal cualificado para ello pueda ofrecer: dar pautas, reflexionar sobre cómo imparte las clases, las estrategias a utilizar, las diferentes actividades que llevan a desarrollar los niveles de pensamiento, la aplicabilidad del conocimiento a la práctica, los métodos, las técnicas, los comentarios de los estudiantes y los resultados medibles del aprendizaje. También es cierto, que psicológicamente, cuando otra persona está pendiente del desempeño del cargo que llevamos a cabo lleva a estimular para dar de sí lo mejor con el fin de evitar estancamientos o aferrarnos a lo que ya sabemos hace y damos como válido en el tiempo.</p>

cuadro 4

4. ¿Cuáles son las ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?	
Madre Tiagonce	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo, personal, efectivo; en cuanto surge una situación, se maneja. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pueden pasar detalles por no haber un material que sirva como referencia. - Malestar que puede generar al profesor el sentirse evaluado cuando se le llama para hacerle una observación.
Milagros Concepción	<p>Tal como se lleva la evaluación hoy en día, los profesores pueden estar haciendo algo inadecuado sin necesidad de saberlo, aunque en ello pongan la mejor voluntad. Creo que es importante que cada cierto tiempo, haya una retroalimentación de cómo lo estoy haciendo, para bien o para mal; de esa manera, sabría si mi trabajo gusta o no, y aplicaría correctivos en caso de que sea necesario.</p> <p>Por otra parte, no cabe duda de que el nivel de exigencia del colegio es muy alto, ese debe significar que las cosas sí funcionan. Aunque no haya mecanismos formales de evaluación, esta se da, y ello permite que nuestras alumnas sigan triunfando cuando salen de la institución.</p>
Selik Slra	<p>Desconozco la forma de evaluación aplicada en la institución. Las coordinadoras verifican el cumplimiento de los docentes, le dicen a alguien si hay algo que no esté haciendo correctamente. La desventaja es que no hay tal evaluación, que podría servir como referencia a los docentes para acercarse a los objetivos de la institución. El instrumento permitiría objetivar la evaluación.</p>
M Elena González	<p>Desventaja</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No es constante en el tiempo b) Es subjetiva <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Es personal b) No requiere de documentos de evaluación

<p>M Paula de Gamberini</p>	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las cosas se hacen, el colegio marcha bien y todos trabajan. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • no hay evaluación, hay controles.
<p>Madre Emma Reyna</p>	<p>Dos ventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mantener al día el trabajo que se realiza por parte del educador y poder interactuar de manera más flexible y rápida entre el docente y el evaluador. 2) Reforzar los comportamientos adecuados que optimizan el gusto por aprender y enseñar. De esta manera, el docente percibe la evaluación como un recurso de mejoramiento y con efectividad, que al final es lo que se quiere. <p>Dos desventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El factor tiempo. Se necesita tiempo par dialogar con el docente antes de la evaluación, el poder asistir a más de una clase y finalmente compartir resultados y proyectar las nuevas actuaciones. 2) Los horarios tal y como están estipulados en media general, los profesores cumplen con sus carga horaria y se van. No está planteado otras horas administrativas por los factores económicos.

cuadro 5

5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)	
Madre Tiagonce	Realmente no, pero imagino que tiene que ver con el “ser competente”, que tiene que ver con cumplir de la mejor manera lo que le corresponde a una persona en su trabajo.
Milagros Concepción	Si es un término que se está usando formalmente, ¿no?; pero para mí una competencia es aquello que sé hacer bien. A nivel docente, la competencia tendría que ver con la capacidad para transmitir información, con la conexión con los alumnos, con el cumplimiento de lo administrativo,... Podría ser muy buena en uno de esos aspectos y no en los otros; entonces, no sería tan competente.
Selik Slra	Sí, son el conjunto de habilidades y destrezas que se supone que el docente debe tener para el ejercicio de su profesión y para la resolución de los posibles conflictos que surjan durante su desempeño.
M Elena González	Son las habilidades científicas y técnicas que tiene un docente para ejercer su profesión.
M Paula de Gamberini	No, pero me suena a lo que hago bien en mi trabajo.// percibo que la competencia implica no solo conocimiento, implica saber relacionarse, comprender a las alumnos, trabajo administrativo, más bien un todo integral; sin embargo, me parece oportuno que, en caso de implementarse la evaluación, se explique a la gente en qué consiste.
Madre Emma Reyna	Desconozco el término, pero considero importante que se trabaje, y se haga una campaña àra darñe cabida a este nuevo paradigma que señalas.

cuadro 6

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)	
Madre Tiagonce	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia más importante para el docente debe ser la vocación docente. • Capacidad de entrega hacia las alumnas, de atenderlas personalmente, preocuparse por ellas. • Para ser docente Mater Salvatoris, se requiere compartir los principios y valores del colegio; no es suficiente con respetarlos, necesita vivirlos. • Alto grado de responsabilidad. • Exigencia académica, tanto consigo mismo como con sus alumnas.
Milagros Concepción	<p>Para el Colegio, considero que lo más importante es la formación religiosa; por lo que la principal capacidad de un docente en esta institución es vivir la fe y transmitirlo a las alumnas a través de la propia conducta; además, el docente debe tener la flexibilidad para aceptar, por ejemplo, la pérdida de horas académicas por actividades religiosas.</p> <p>Después pondría el nivel académico. Nos quejamos de los resultados de las alumnas, de que no trabajan como deseamos, pero sabemos que el colegio les da metodología de trabajo y un nivel de exigencia que no coincide con el del entorno; es decir que cuando salen, se miden con otros alumnos y salen favorecidas.</p> <p>Es muy necesario ser responsable en esta institución. Como la mayoría de las cosas llevadas por religiosas, hay mucha organización, quien no cumple, no resulta.</p> <p>Se requiere de nivel social para formar parte de la institución. Las características de la población de alumnas no permiten que cualquiera pueda sentirse cómodo y encajar en el colegio.</p> <p>No se me ocurre más.</p>
Selik Slra	<ul style="list-style-type: none"> • Puntual • Responsable • Manejo del conocimiento • Respetuoso de las normas • Habilidades para el control de grupo
M Elena González	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de su materia • Conocimientos de los métodos de evaluación actualizados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia • Amor por su profesión • Cumplir las Normas de la Institución.
M Paula de Gamberini	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Estar a tono con la ideología de la institución. • Mucha disciplina, que implica: <ul style="list-style-type: none"> ○ acatar normas y ○ saberlas llevar a las alumnas. • Compañerismo, facilitar el buen ambiente de trabajo,..
Madre Emma Reyna	<p>Las competencias más importantes a mi juicio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona con dignidad propia por ser hijo/a de Dios y con profunda interioridad de vivencia espiritual para saber que por la carrera que ha escogido va a formar e incidir en la vida de otro ser humano. • Preparación académica formal y con buen nivel de preparación, es decir, que domine su materia y con deseos de crecimiento profesional para superarse. • Propiciar la buena comunicación, escucha y atención a sus alumnas. Saber transmitir el valor de la atención verdadera y que el alumno sienta que es genuino su interés al preocuparse por él y sus necesidades. • Sea justo, equilibrado, coherente con sus acciones y evaluaciones. Que el alumno sepa qué espera y de qué manera procede en sus actuaciones. Lealtad hacia sus supervisores, coordinadores y directores y que sea franco y sincero en su argumentación y presentación de sugerencia y necesidades. • Dispuesto a colaborar en otras tareas y actividades que aunque no es lo suyo, sepa disponer de su tiempo y persona para apoyar, sugerir y cooperar en los casos o momentos necesarios.

Análisis de los resultados de las entrevistas efectuadas

Todas las personas entrevistadas consideran que la evaluación de desempeño es importante en toda institución, ya que precisa los criterios que dan pauta en el hacer cotidiano, y ubica, tanto al evaluado como a sus superiores en el nivel de desempeño. En líneas generales, la muestra coincide en que no existe una evaluación de desempeño formal, objetiva y precisa. Perciben una institución muy organizada, en la que principalmente hay controles, no evaluación. Se percibe como desventaja de esta forma de control, el hecho de que no hay oportunidades establecidas para entablar conversaciones entre el coordinador y el docente, y que algunos docentes carecen de información sobre su desempeño. También señalan que se pierden oportunidades para hacer saber a los docentes el que el colegio está satisfecho con su trabajo.

Las entrevistadas consideran oportuna la implementación de un sistema de evaluación con criterios claros y objetivos. Señalan la importancia de que el evaluado conozca con antelación el instrumento que se va a evaluar.

Aunque no todas las entrevistadas manejan el término desempeño a nivel formal, todas captan que implica la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, que va mucho más allá del manejo de la información. En tal sentido, se considera importante, antes de implementar la evaluación, hacer campañas en las que se explique el significado de las competencias y la importancia de la evaluación para el mejoramiento, cuyo fin sería la creación de una conciencia o sensibilidad hacia la necesidad de aplicar el sistema.

En cuanto a las características del docente Mater Salvatoris, para todas resulta imprescindible el cumplimiento de la normativa, el nivel académico, la identificación con los valores de la institución y el buen desempeño. Estos aspectos tienen que ser importantes en la elaboración de un sistema de evaluación adaptado a las necesidades de la institución.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Diseño del Perfil de Desempeño del Docente de E.M.G. del C. Mater Salvatoris

A continuación, se muestran las plantillas en las cuales se trabajaron las competencias con sus respectivos desempeños.

Para llegar a ellas se acudió al Perfil de Competencias del Profesor de Asignatura de Educación Media de Chile, elaborado por Fundación Chile; el “Manual del Supervisor, Director y Docente” para planteles oficiales y privados de Venezuela; las entrevistas realizadas a una muestra de la población del Colegio Mater Salvatoris y las pautas establecidas en el Reglamento interno del Colegio.

Se usó como base el perfil de Fundación Chile. Los desempeños se tomaron en cuenta o no, en función de las características de la población a la que va dirigido el instrumento.

En algunos casos, se requirió de modificaciones en la redacción para adaptar el desempeño y de incorporación de elementos no tomados en cuenta en dicho perfil, y que aparecen como importantes de acuerdo a los resultados de las entrevistas y las pautas del reglamento de la institución.

Igualmente, se procedió a reducir a pocos indicadores desempeños que estaban desglosados. Esto con miras a realizar un instrumento más fácil de utilizar.

En la plantilla, aparecen inicialmente los desempeños iniciales. En esa primera columna, hay casillas tituladas “INCORPORAR” en las que se incluyen aspectos no tomados en cuenta en el perfil inicial, que deben ser incorporados para adaptar los desempeños a las necesidades de la institución. Seguidamente, aparece una columna de adaptación en la que se agrupan varios desempeños para simplificar el trabajo. Detrás aparece el agente que evaluaría ese desempeño y finalmente, la herramienta a utilizar.

PLANTILLA PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL

cuadro 7

COMPETENCIAS PARA EL PROFESOR DE ENSEÑANZA MEDIA			
		Código	Competencias
Competencias funcionales	Ámbito de gestión	CF27	Realizar labores administrativas docentes
		CF28	Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes
	Ámbito curricular	CF51	Planificar la asignatura.
		CF52	Planificar la clase y metodologías de aprendizaje.
		CF53	Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje para estudiantes de Enseñanza Media.
		CF58	Realizar clases efectivas.
		CF59	Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.
		CF60	Evaluar los aprendizajes.
		CF 61	Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados.
		CF62	Gestionar proyectos de innovación pedagógica.
Competencias conductuales	CC01	Compromiso ético-social	
	CC02	Orientación a la calidad.	
	CC03	Auto-aprendizaje y desarrollo profesional.	
	CC05	Liderazgo pedagógico	
	CC06	Responsabilidad	
	CC09	Trabajar en equipo.	
	CC12	Iniciativa e innovación.	

Fuente: Fundachile

cuadro 8	REQUISITOS PARA EL CARGO
1. Legal:	Gaceta 329065, 26 de junio de 2003, res.65 Docente para 7º a 9º E.B y Media y diversificada(hoy todo es E. Media General): Licenciado en Educación en una o varias de las disciplinas correspondientes al pensum de estudios. -L.O.E. artículo 78: ...personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada. -L.O.E. artículo 79: para ejercer la docencia de las materias vinculadas a la nacionalidad... se requiere ser venezolano.
2. Otros del Colegio:	Católico, altos principios y valores morales; organizado, con capacidad de trabajo en equipo; capacidad para trabajar con personal directivo, docentes y alumnas entre 12 y 18 años; liderazgo; elevado nivel de exigencia.

Fuente: La autora

cuadro 9. (todos los cuadros a continuación son realizados por la autora)

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF 27	Realizar labores administrativas docentes.			
	Descripción: Capacidad para realizar las tareas de registro, ingreso, organización, actualización y entrega de la información necesaria y pertinente para el buen desarrollo del proceso curricular.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Registra la asistencia diaria de acuerdo a los lineamientos de la institución.	Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos .	C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	2. Registra los objetivos, contenidos y actividades de cada clase.			
	3. Registra toda situación anómala (atrasos sin justificar, ausencia a pruebas y otras), de acuerdo al Reglamento Interno del establecimiento.			
	5. Registra, en la hoja de vida de los estudiantes, los aspectos relevantes de su desempeño, tanto positivos como negativos.			
	8. Ingresas o registra las calificaciones y/o informe al hogar, en el sistema implementado por el establecimiento, en los plazos establecidos.	Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.	C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	9. Entrega datos fundamentados y relevantes para la elaboración del Informe de Personalidad.		C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes del	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

			grado	
	10. Entrega las planificaciones, guías y pruebas a la Unidad Técnico Pedagógica o Coordinación del Ciclo, realizando las modificaciones que le son sugeridas.	Realizar de forma consciente y responsable y dentro del plazo establecido, las planificaciones con su plan de evaluación y otros materiales, incorporando las modificaciones o pautas sugeridas por la coordinación.	Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	INCORPORAR: Realizar las planificaciones de forma consciente y responsable en el plazo estipulado. Estipula el número, fecha y tipo de evaluaciones que utilizará, respetando lo pautado por Control de Estudios.			
	11. Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	12. Asiste puntualmente a las Reuniones de (Departamento, Equipo de Gestión, Consejo Escolar, Consejos de Profesores, y otras) a las que es citado.	Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR: Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta

cuadro 10

Desempeños no tomados en cuenta								
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES							
CF 27	Realizar labores administrativas docentes.							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS</th> <th style="width: 50%;">NO APLICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4. Entrega información a los estudiantes y/o familias a través de diferentes vías (circulares, comunicaciones etc.) cuando es necesario.</td> <td>Las circulares y otro tipo de comunicaciones son responsabilidad de la supervisora de piso.</td> </tr> <tr> <td>6. Entrega a los estudiantes y/o familias los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.</td> <td rowspan="2">Serán consideradas en los desempeños correspondientes a reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes (CF 28).</td> </tr> <tr> <td>7. Mantiene informados a los estudiantes de su situación personal y académica (notas, atrasos, inasistencias etc.)</td> </tr> </tbody> </table>	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA	4. Entrega información a los estudiantes y/o familias a través de diferentes vías (circulares, comunicaciones etc.) cuando es necesario.	Las circulares y otro tipo de comunicaciones son responsabilidad de la supervisora de piso.	6. Entrega a los estudiantes y/o familias los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.	Serán consideradas en los desempeños correspondientes a reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes (CF 28).	7. Mantiene informados a los estudiantes de su situación personal y académica (notas, atrasos, inasistencias etc.)
¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA							
4. Entrega información a los estudiantes y/o familias a través de diferentes vías (circulares, comunicaciones etc.) cuando es necesario.	Las circulares y otro tipo de comunicaciones son responsabilidad de la supervisora de piso.							
6. Entrega a los estudiantes y/o familias los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.	Serán consideradas en los desempeños correspondientes a reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes (CF 28).							
7. Mantiene informados a los estudiantes de su situación personal y académica (notas, atrasos, inasistencias etc.)								

cuadro 11

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF28	Reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Informa a los estudiantes y apoderados del resultado de las evaluaciones, respetando los plazos establecidos por el Establecimiento.	Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR: Corrige las actividades y evaluaciones con detenimiento.			
	2. Monitorea el estado de avance de los estudiantes, realizando un análisis sistemático de los resultados.	Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con	C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes del	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

	3. Comparte información con los otros profesores que atienden al curso en caso de rendimiento deficiente o descendido, para determinar cuál es la posible causa y encontrar soluciones conjuntas, manteniendo informados al profesor jefe y a los apoderados, según corresponda.	otros docentes, coordinadores.	grado	
	4. Atiende a los estudiantes que lo solicitan para analizar situaciones académicas.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	5. Coordina entrevistas de los estudiantes y apoderados cuyo rendimiento es deficiente o ha bajado respecto del período anterior, derivándolos a Orientación si lo considera pertinente.	Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.	C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Ella misma Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	6. Deriva a los especialistas de la institución y/o coordinador de nivel a los estudiantes que necesitan apoyo.	Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Psicóloga	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	7. Informa a la Dirección del análisis del rendimiento escolar de cada período.			
	8. Registra el seguimiento de los estudiantes en su hoja de vida y mantiene informados al			

	profesor jefe y/o apoderados del proceso.			
	9. Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta	
	INCORPORAR: Registra situaciones base para el estudio de los casos que deriva.	Coordinadora de nivel Ella misma Psicóloga	Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta	
	INCORPORAR: Da seguimiento a los casos que remite al Departamento de Psicología.	Coordinadora de nivel Ella misma Psicóloga	Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta	

cuadro 12

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF51	Planificar la Asignatura.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	2. Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	4. Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	3. Diseña objetivos estimulantes para todos sus estudiantes.	Diseña estrategias y actividades estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	5. Programa actividades para que los estudiantes aprendan haciendo, más que escuchando información.			
	6. Selecciona estrategias para que las estudiantes logren explorar, construir y conectar ideas.			
	10. Selecciona recursos para vincular la nueva información que entregará, con lo aprendido previamente por los estudiantes.			

	7. Establece indicadores de logro que evalúa periódicamente.	Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	8. Prepara una versión simplificada de la planificación para entregar a los estudiantes.	Entrega a las alumnas el cronograma del lapso con los objetivos a trabajar.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	11. Selecciona y prepara los recursos didácticos necesarios para realizar las clases.	Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	13. Programa el espacio y tiempo educativo.			
	14. Incorpora en la planificación el uso de recursos tecnológicos e informáticos.			
	15. Programa estrategias innovadoras para realizar las clases, creando material didáctico a partir de materiales de mínimo costo.			
	16. Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, gimnasio, biblioteca etc).		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta

cuadro 13

Desempeños no tomados en cuenta		
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES	
CF 51	Planificar la asignatura	
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA
	1. Domina los objetivos y contenidos centrales de su disciplina	Considerado en los desempeños correspondientes a realizar clases efectivas (CF 58).
	9. Programa estrategias y recursos diferenciados para los estudiantes con necesidades educativas especiales.	En el Colegio Mater Salvatoris, no hay aula de integración; si bien el docente ayuda a las alumnas con dificultades, esto no requiere de una programación especial.
	12. Determina el número, fecha y tipo de evaluaciones que utilizará.	Considerado en los desempeños correspondientes a realizar labores administrativas docentes. (CF 27).

cuadro 14

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF52	Planificar la clase y metodologías de aprendizaje.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	3. Organiza actividades para el inicio, el desarrollo y el cierre de la clase.	Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	4. Selecciona la metodología apropiada, consistente con los contenidos y las características del curso.			
	6. Incluye en la planificación de la clase, tiempo para trabajar con problemas y desafíos interesantes que permitan construir el aprendizaje y desarrollar el pensamiento divergente.			
	8. Selecciona, prepara y elabora, material didáctico que facilite el trabajo colaborativo para aprender haciendo.			
	9. Organiza las actividades de acuerdo al tiempo real del cual dispone.			
	10. Prepara actividades de evaluación para verificar lo aprendido y retroalimentar el proceso.	Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	11. Prepara trabajos y tareas complementarias para profundizar e instalar los			

	aprendizajes.	alumnas.		
	12. Revisa y retroalimenta los trabajos y tareas antes de continuar con el tema siguiente.			
	13. Determina los mecanismos y actividades para reforzar a los estudiantes que no logran los aprendizajes esperados.	Determina los mecanismos y actividades para avanzar con los estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	14. Determina los mecanismos y actividades para avanzar con los estudiantes de ritmo de aprendizaje más rápido.			

cuadro 15

Desempeños no tomados en cuenta		
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES	
CF52	Planificar la clase y metodologías de aprendizaje.	
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	
	NO APLICA	
	2. Prepara actividades que permitan relacionar el contenido a tratar con los de la clase anterior y las experiencias previas de los estudiantes.	Será considerado en los desempeños correspondientes a realizar clases efectivas (CF 58).
	5. Utiliza recursos metodológicos que permitan al estudiante ser protagonista de su propio aprendizaje.	Será considerado en los desempeños correspondientes a realizar clases efectivas (CF 58).
	7. Incluye en la planificación de la clase el trabajo con estudiantes con necesidades educativas especiales.	En el Colegio Mater Salvatoris, no hay aula de integración; si bien el docente ayuda a las alumnas con dificultades, esto no requiere de una planificación especial.

cuadro 16

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF53	Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Ordena el espacio físico de la clase de acuerdo a las actividades que realiza, manteniendo el orden y la limpieza.	Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.	Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Otras docentes del grado Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	2. Entrega la sala limpia y ordenada al profesor de la clase siguiente.			
	3. Presenta la información en forma estimulante y simple, para motivar y ser comprendida.	Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	4. Utiliza material didáctico atractivo, adecuado a las actividades y objetivos de la clase.			
	5. Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que desarrolla valores de responsabilidad, respeto, tolerancia y solidaridad.	Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes del grado Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	6. Estimula la participación de los estudiantes en la construcción de normas de trabajo y convivencia en la sala de clase, promoviendo la autodisciplina y haciendo cumplir las normas.			
	7. Verifica el respeto por las normas de trabajo cooperativo.			
	9. Motiva la participación de los estudiantes.	Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros,	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	10. Estimula a los estudiantes a ampliar su forma de pensar,			

	escuchando a los demás, mirando las cosas desde la perspectiva del otro.	sin temores ni tensiones.	Alumnas	Encuesta
	11. Crea un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje, sin tensiones ni temores.			
	12. Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes del grado Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	8. Presenta los contenidos con lenguaje claro, con preguntas, respuestas y apoyo al proceso de discusión.	Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	13. Hace preguntas creativas, constructivas y provocadoras del pensamiento.			
	14. Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	15. Estimula la aceptación e integración al grupo de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas.	C. Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Psicóloga	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 17

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF58	Realizar clases efectivas.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	6. Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo -encuesta Encuesta Encuesta
	7. Al inicio de la clase, explica claramente sus objetivos.	Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	8. Verifica y estimula el recuerdo de las experiencias previas que tienen los estudiantes con relación a los nuevos contenidos.			
	10. Relaciona cada clase con las anteriores.			
	9. Integra temas de actualidad nacional y mundial.			

		Ella misma Alumnas	Encuesta Encuesta
11. Da instrucciones integradoras para usar la nueva información y relacionarla con la antigua.	Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
12. Aclara dudas en forma oportuna.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
13. Corrige el desempeño de los estudiantes, dando oportunidades para practicar y mejorar.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
18. Asigna tareas y trabajos complementarios para profundizar los contenidos y desarrollar la autonomía y responsabilidad de los estudiantes frente a sus aprendizajes.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 18

Desempeños no tomados en cuenta		
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES	
CF58	Realizar clases efectivas	
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA
	2. Verifica las buenas condiciones de la sala para realizar las actividades planificadas (ornato, ventilación, condiciones de seguridad).	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	3. Motiva la clase incentivando la participación de los estudiantes.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	4. Cierra la clase y verifica que todos los estudiantes hayan aprendido.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	5. Se esfuerza por desarrollar las capacidades de todos los estudiantes, sin discriminar negativamente a aquellos con mayores dificultades.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	14. Utiliza diversas e innovadoras formas de hacer la clase para motivar a los estudiantes y lograr que aprendan.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	15. Aplica metodologías innovadoras, siempre centradas en los estudiantes.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	16. Utiliza apoyo de la tecnología para lograr mejores aprendizajes.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	17. Evalúa, supervisa y retroalimenta permanentemente a los estudiantes.	Considerado en los desempeños correspondientes a reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes (CF 28).
	19. Revisa e informa oportunamente a los estudiantes sobre los resultados de los trabajos, tareas y pruebas.	Considerado en los desempeños correspondientes a reportar y registrar la evolución académica de los estudiantes (CF 28).

cuadro 19

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF59	Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.			
	¿QUÉ EVALUAR?	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Analiza los resultados académicos para determinar los aprendizajes logrados y no logrados.	Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	3. Incorpora las sugerencias de los especialistas para mejorar las estrategias de aprendizaje.			
	4. Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	5. Verifica las conexiones de ideas que han hecho los estudiantes para enseñar nuevas formas de organizar la información.	Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	8. Se asegura de que los estudiantes sepan cómo aprender y no solamente qué aprender.			
	10. Refuerza positivamente los esfuerzos de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.	Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 20

Desempeños no tomados en cuenta		
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES	
CF59	Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.	
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA
	2. Capacita a los estudiantes para que se autoevalúen.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	6. Desarrolla actividades innovadoras para que los estudiantes relacionen la nueva información con sus conocimientos previos y su realidad.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	7. Plantea problemas y estimula a los estudiantes a encontrar la mayor cantidad de soluciones posibles.	Considerado en los desempeños correspondientes a organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje (CF 54)
	9. Crea estrategias específicas para trabajar con estudiantes que tienen necesidades educativas especiales.	En el Colegio Mater Salvatoris, no hay aula de integración.

cuadro 21

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF60	Evaluar los aprendizajes			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Define los objetivos que debe evaluar de acuerdo a su planificación y a lo realmente trabajado en clases.	Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	2. Diseña instrumentos de evaluación, adecuados al nivel y edad de los estudiantes y consistentes con el trabajo realizado en clases.			
	4. Construye instrumentos que evalúan comprensión, aplicación y resolución de problemas, más que contenidos.	Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	5. Construye instrumentos de evaluación en conjunto con miembros del departamento de asignatura o equipo de coordinación.			
	6. Jerarquiza los indicadores de evaluación.	Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	INCORPORAR Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año escolar.			

	7. Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	8. Informa claramente a los estudiantes acerca de los tipos de pruebas y/o trabajos y la calendarización respectiva, respetando las fechas y plazos.	Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Otras docentes del grado Alumnas Representantes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	9. Promueve la coevaluación. INCORPORAR: Promueve el desarrollo de la metacognición y la autoevaluación.	Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 22

Desempeños no tomados en cuenta									
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES								
CF 60	Evaluar los aprendizajes								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>¿QUÉ EVALUAR? COMPETENCIAS</th> <th>NO APLICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3. Prepara evaluaciones diferenciadas para los estudiantes con necesidades educativas especiales.</td> <td>En el Colegio, no hay aula de integración; las evaluaciones son iguales para todas las alumnas.</td> </tr> <tr> <td>10. Informa oportunamente los resultados de las evaluaciones y retroalimenta los aspectos deficientes.</td> <td>Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).</td> </tr> <tr> <td>11. Comparte con el departamento de asignatura los resultados de las evaluaciones y genera en conjunto, estrategias para mejorar los resultados.</td> <td>Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).</td> </tr> </tbody> </table>	¿QUÉ EVALUAR? COMPETENCIAS	NO APLICA	3. Prepara evaluaciones diferenciadas para los estudiantes con necesidades educativas especiales.	En el Colegio, no hay aula de integración; las evaluaciones son iguales para todas las alumnas.	10. Informa oportunamente los resultados de las evaluaciones y retroalimenta los aspectos deficientes.	Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).	11. Comparte con el departamento de asignatura los resultados de las evaluaciones y genera en conjunto, estrategias para mejorar los resultados.	Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).
¿QUÉ EVALUAR? COMPETENCIAS	NO APLICA								
3. Prepara evaluaciones diferenciadas para los estudiantes con necesidades educativas especiales.	En el Colegio, no hay aula de integración; las evaluaciones son iguales para todas las alumnas.								
10. Informa oportunamente los resultados de las evaluaciones y retroalimenta los aspectos deficientes.	Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).								
11. Comparte con el departamento de asignatura los resultados de las evaluaciones y genera en conjunto, estrategias para mejorar los resultados.	Considerado en los desempeños correspondientes a adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje (CF59).								

cuadro 23

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES	
CF61	Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados.	
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	NO APLICA
	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="369 417 1199 477">1. Mantiene un registro actualizado con los resultados obtenidos por los alumnos en cada nivel que atiende. <li data-bbox="369 482 1199 574">2. Identifica cuáles son los contenidos que requieren ser reforzados. <li data-bbox="369 579 1199 672">3. Compara los resultados con los del nivel, diseñando en conjunto estrategias para mejorar los resultados. <li data-bbox="369 677 1199 769">4. Presenta informes sobre la aplicación de las estrategias aplicadas, con evaluación de su impacto. <li data-bbox="369 774 1199 915">5. Fortalece las áreas que interesan especialmente a los estudiantes de acuerdo a los resultados de los tests vocacionales u otras estrategias aplicadas de acuerdo al nivel. <li data-bbox="369 920 1199 1062">6. Analiza los resultados de los estudiantes con necesidades educativas especiales, en conjunto con los especialistas, y toma decisiones para potenciar el aprendizaje a través de estrategias metodológicas conjuntas. <li data-bbox="369 1066 1199 1153">7. Reformula su metodología de enseñanza a la luz de los resultados. 	<p data-bbox="1209 417 1850 542">Todos los desempeños relacionados con mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados han sido ya considerados en otras competencias.</p>

cuadro 24

código	COMPETENCIAS FUNCIONALES			
CF66	Gestionar proyectos de innovación pedagógica.			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.		C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	2. Prioriza las necesidades de su subsector que requieren respuestas innovadoras.	Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.	C. Control de Estudios Coordinadora de área Coordinadora de nivel Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 25

Desempeños no tomados en cuenta	
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES
CF66	Gestionar proyectos de innovación pedagógica.
	¿QUÉ EVALUAR? COMPETENCIAS
	3. Fundamenta la pertinencia e impacto del proyecto de innovación educativa.
	4. Sensibiliza a la comunidad para lograr que se interese por el éxito del Proyecto.
	5. Define los objetivos y alcance del Proyecto, al tiempo que vela por su coherencia con los objetivos de la asignatura, departamento o área.
	6. Especifica las competencias y el producto que los estudiantes deben alcanzar al finalizar el Proyecto de Aprendizaje.
	7. Especifica los indicadores de logro del proyecto.
	8. Especifica los productos del Proyecto de Aprendizaje. *
	9. Asigna responsabilidades y monitorea la ejecución eficiente de las tareas en los plazos acordados
	NO APLICA
	En Venezuela, la Educación Media General, no trabaja por proyectos.

cuadro 26

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC01	Compromiso ético-social			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Transmite, promueve y practica los valores del Proyecto Educativo Institucional..	Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.	Directora Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	INCORPORAR: Se involucra en las actividades especiales (misas, convivencias,...)			
	2. Se compromete con la institución.	Se compromete con la institución y sus obras.	Directora Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	3. Se compromete con el entorno social y cultural del establecimiento.			
	INCORPORAR Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Coordinación indique.		Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.		Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.		Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 27

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC02	Orientación a la calidad			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Realiza un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas. 2. Se orienta al mejoramiento continuo. 3. Asegura resultados de alta calidad.	Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.	Directora Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes Alumnas	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	4. Alinea su trabajo con la Visión institucional.	Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.	Directora Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	5. Se mantiene actualizado en los nuevos desarrollos de su área. 6. Se compromete con su propia formación. 7. Profundiza en temas de su especialidad y hace transferencia a su trabajo de aula. 8. Desarrolla su autoestima profesional.	Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.	Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Alumnas	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.		Directora Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes Alumnas	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 28

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC05	Liderazgo pedagógico			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Desarrolla la capacidad de compromiso en sus estudiantes.	Desarrolla en sus alumnas la autodisciplina, la motivación al logro y el compromiso.	Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Otras docentes del grado	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	2. Desarrolla la motivación de logro.			
	3. Desarrolla autocontrol y autodisciplina en las estudiantes.			
	4. Promueve la participación. INCORPORAR Promueve el trabajo en equipo.	Promueve la participación y el trabajo en equipo.	Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Otras docentes del grado	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	5. Incentiva la innovación.		Directora Control de Estudios Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Otras docentes del grado	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.		Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 29

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC06	Responsabilidad			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.		Coordinadora de nivel Coordinadora de área Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	3. Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas que ha delegado.	Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.	Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	4. Asume responsabilidad por los errores cometidos por su equipo de trabajo.			
	INCORPORAR Asiste regularmente al trabajo.		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	INCORPORAR Llega puntualmente al Colegio.		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta
	INCORPORAR Respeto los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta
	INCORPORAR Evita salir del aula durante la clase.		Coordinadora de nivel Supervisora de piso Ella misma Otras docentes	Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta

cuadro 30

Desempeños no tomados en cuenta					
código	COMPETENCIAS FUNCIONALES				
CC06	Responsabilidad				
	<table border="1"> <tr> <td>¿QUÉ EVALUAR?</td> <td>NO APLICA</td> </tr> <tr> <td>2. Entrega los resultados a tiempo.</td> <td>Considerado en los desempeños correspondientes a realizar labores administrativas docentes. (CF 27).</td> </tr> </table>	¿QUÉ EVALUAR?	NO APLICA	2. Entrega los resultados a tiempo.	Considerado en los desempeños correspondientes a realizar labores administrativas docentes. (CF 27).
¿QUÉ EVALUAR?	NO APLICA				
2. Entrega los resultados a tiempo.	Considerado en los desempeños correspondientes a realizar labores administrativas docentes. (CF 27).				

cuadro 31

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC09	Trabajo en equipo			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	Facilita el logro de los objetivos.	Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.	Directora Coordinadora de nivel Coordinadora de área Supervisora de piso Ella misma Otras docentes del grado	Encuesta Registro previo – encuesta Registro previo – encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
	Involucra a otras personas en el logro de los objetivos y toma de decisiones.			
	Hace aportes importantes para los resultados del equipo.			
	Cumple con los compromisos contraídos.			

cuadro 32

código	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
CC12	Iniciativa e innovación			
	¿QUÉ EVALUAR? DESEMPEÑOS	ADAPTACIÓN	¿QUIÉN EVALÚA? AGENTE	¿CON QUÉ EVALUAR? ESTRATEGIA/HERRAMIENTA
	1. Muestra capacidad de reacción.	Actúa en forma proactiva e innovadora.	Directora	Encuesta
	2. Aporta alternativas innovadoras a la solución de los problemas.		Control de Estudios	Registro previo – encuesta
	3. Actúa con creatividad.		Coordinadora de nivel	Registro previo – encuesta
	4. Se anticipa a los cambios.		Coordinadora de área	Registro previo – encuesta
			Supervisora de piso	Encuesta
			Ella misma	Encuesta
			Otras docentes del grado	

5.2. Perfil de Competencias del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris

El perfil de competencias diseñado para los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris, se realiza para este trabajo, como ya se explicó en la introducción de las plantillas, a partir de la adaptación para la institución del Perfil de Competencias del Profesor de Asignatura de Educación Media de Chile, elaborado por Fundación Chile, basándose en los elementos de documentación (Reglamento Interno, entrevistas a personal, y el “Manual del Supervisor, Director y Docente para planteles oficiales y privados de Venezuela”). Este perfil dicta la pauta para la elaboración de los instrumentos de evaluación de desempeño.

Para dicha adaptación se consideraron cuatro áreas de competencia:

1. Adecuación institucional
2. Asegurar los elementos organizacionales que faciliten el cumplimiento de la normativa.
3. Definir los elementos procedimentales que regirán el proceso de adaptación:
 - 3.1. Liderazgo pedagógico
 - 3.2. Orientación a la calidad
4. Procesos medulares:
 - 4.1. Diseño y planificación de las clases
 - 4.2. Desempeño en el aula
 - 4.3. Evaluación de los aprendizajes

A continuación, se presenta el Perfil elaborado:

Identificación con la institución

- Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.
- Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.
- Se compromete con la institución y sus obras.
- Cooperar en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.

Cumplimiento de la normativa

- Asiste regularmente al trabajo.
- Llega puntualmente al Colegio.
- Respeta los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).
- Evita salir del aula durante la clase.
- Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.
- Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.
- Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, gimnasio, biblioteca etc).
- Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.
- Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.
- Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.

- Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.
- Realiza de forma consciente y responsable y dentro del plazo establecido, las planificaciones con su plan de evaluación y otros materiales, incorporando las modificaciones o pautas sugeridas por la coordinación.
- Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.
- Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.
- Registra situaciones base para el estudio de los casos que deriva.
- Da seguimiento a los casos que remite al Departamento de Psicología.

Liderazgo pedagógico

- Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.
- Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.
- Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.
- Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.
- Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.
- Promueve la participación y el trabajo en equipo.
- Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.
- Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).
- Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.
- Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.
- Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.

Orientación a la calidad

- Actúa en forma proactiva e innovadora.
- Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.
- Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.
- Incentiva la innovación.
- Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.
- Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.
- Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.

Diseño y planificación de las clases

- Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.
- Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.
- Diseña estrategias y actividades estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.
- Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.
- Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.
- Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las alumnas.
- Determina los mecanismos y actividades para avanzar con las estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.
- Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.

Desempeño en el aula

- Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.
- Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.
- Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.
- Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.
- Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.
- Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.
- Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.
- Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.
- Integra temas de actualidad nacional y mundial.
- Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.
- Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.
- Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.
- Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.

Evaluación de los aprendizajes

- Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.
- Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con

otros docentes, coordinadores.

- Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.
- Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.
- Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.
- Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.
- Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.
- Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.
- Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.
- Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.
- Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.

5.3. Sistema de Evaluación para docentes de E.M.G. del Colegio Mater Salvatoris de Caracas

Un Sistema de Evaluación de Desempeño es el conjunto de instrumentos que se desarrollan para la evaluación del desempeño de los diferentes miembros de una institución, con sus pautas para implementación y aplicación.

El sistema desarrollado para los docentes de E.M.G. del Colegio Mater Salvatoris no está relacionado con políticas salariales, únicamente da referencias tanto al evaluado como al evaluador de la brecha o cercanía con respecto a los desempeños especificados en el Perfil del Docente. Este constituye solo una parte del sistema completo en el que cabrían la evaluación de los coordinadores, directores, personal administrativo, de biblioteca.

La evaluación desarrollada es una combinación entre la evaluación 90° y la 360°; debido a que son tomadas las opiniones de las diferentes personas de la comunidad educativa, pero como sustento para la evaluación que realizan los coordinadores.

Una vez elaborados los instrumentos de evaluación y verificadas su confiabilidad y validez, se procede a la implementación. Para que esta resulte exitosa debe atender a una serie de indicaciones.

Por otra parte, la implementación del sistema completo abre la posibilidad de incorporar en el organigrama, una figura encargada de la gestión del desempeño, ya que el trabajo de evaluación que ahora se da informalmente a nivel de cada coordinaciones, deberá ser organizado por una persona o departamento, que hoy no existe, cuya función sea trabajar en conjunto con cada coordinación y con los docentes de los diferentes niveles para identificar las competencias requeridas en cada cargo, describirlas, procurar los mecanismos de formación en función de dichas competencias, buscar los mecanismos externos para corroborar su adecuado cumplimiento, hacer un constante seguimiento para poder detectar nuevas necesidades,...

Normativa para la implementación

- a. Dar a conocer el sistema ante la institución antes de su aplicación. Las personas que van a ser evaluadas deben conocer con antelación el instrumento.
- b. Definir claramente los propósitos de la evaluación, previo a su aplicación.
- c. Definir con antelación y conocimiento del evaluado los agentes evaluadores.
- d. Precisar los tiempos.
- e. Entrenar previamente a los agentes evaluadores en el manejo del instrumento.
- f. Convocar la cita para la entrevista con antelación.
- g. Disponer de un lugar apropiado para realizar la evaluación del desempeño.
- h. Evitar todo tipo de interrupciones durante la entrevista.
- i. Disponer de todos los materiales necesarios para la entrevista.
- i. Respetar los pasos estipulados en la evaluación (se desarrolla abajo).
- j. La entrevista entre los coordinadores y el docente debe desarrollarse con los instrumentos en mano, previamente respondidos.

Agentes Evaluadores

Los agentes evaluadores son todos aquellos miembros de la comunidad educativa que por relacionarse con la persona evaluada, en este caso el docente de E.M.G., están en posición de emitir juicios acerca de su desempeño.

En este instrumento, se toman como agentes a: Director(a), Coordinador de Control de Estudios, Coordinador de Nivel, Coordinador de Área, Supervisor(a) de piso, Docente (auto-evaluación), otras docentes del grado, Psicóloga, Alumnas y Representantes.

Los agentes han sido clasificados en “agentes directos” y “agentes indirectos, en función de la forma en que será considerada su opinión.

Los agentes directos son aquellos cuya función es velar porque el docente cumpla su trabajo y orientarlo en sus funciones. Estos son quienes propiamente evalúan al docente a partir de sus observaciones cotidianas y al cierre de cada lapso con el instrumento elaborado; mientras que los agentes indirectos son aquellos cuya percepción es importante porque se ven afectados por el

desempeño del docente, pero su rol no es verificar el cumplimiento por parte del docente. En el caso de los agentes indirectos, al cierre del año escolar rellenarán el instrumento correspondiente, pero sus impresiones servirán de apoyo a los Coordinadores de Nivel y Área para sustentar la evaluación final.

A continuación, se muestra una matriz de impacto, en la que se ubican los diferentes agentes que intervienen de forma directa e indirecta en la evaluación del docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas:

cuadro 33

Agente	Directo / Indirecto
Director(a)	Indirecto
Control de Estudios	Indirecto
Coordinador(a) de Nivel	Directo
Coordinador(a) de Área	Directo
Supervisor(a) de Piso	Directo
Docente	Indirecto
Otras docentes	Indirecto
Psicólogo(a)	Indirecto
Alumnas	Indirecto
Representantes	Indirecto

Fuente: la autora

- **Directora.**

El cargo de Director de una Institución Educativa exige el cumplimiento de una gran cantidad de tareas, en su mayoría administrativas, las cuales le llevan a delegar algunas de ellas en personas como los Coordinadores de los diferentes niveles educativos que atiende la Institución, para hacer más efectivo el trabajo.

De allí que en el presente instrumento, solo se le asigna evaluar algunos desempeños relacionados principalmente con el nivel de identificación del docente con la institución. Por tratarse, de un evaluador indirecto, realiza la evaluación únicamente al cierre del año escolar, a través de una encuesta bajo la forma de escala de estimación.

- **Coordinadora de Control de Estudios y Evaluación**

El Coordinador de Control de Estudios es el encargado de velar por el cumplimiento de las leyes en todo lo relacionado a los procesos de evaluación, certificaciones, títulos, equivalencias, estrategias evaluativas, rendimiento estudiantil,... Debido a que el Colegio es grande, este recibe el apoyo de los Coordinadores de Área; por tal motivo, su intervención en la evaluación de los docentes se realizará indirectamente al cierre del año escolar, abarcando desempeños de las diferentes áreas de competencia.

- **Coordinadora de Nivel.**

La labor de la Coordinadora de Nivel es velar porque se lleven a cabo satisfactoriamente todos los procesos pedagógicos dentro de la Institución Educativa, por lo cual su aporte a la evaluación de desempeño docente sea de vital importancia y relevancia. Evalúa directamente los desempeños que se relacionan con elementos conductuales que afectan el proceso educativo, durante los tres lapsos académicos. Realiza observaciones directas semanales, lo que le permite llevar un registro previo utilizando una escala de estimación. Luego utiliza la encuesta bajo la forma de escala de estimación para cerrar el proceso de evaluación de los docentes a su cargo.

- **Coordinadora de Área.**

La Coordinadora de Área se encarga de orientar y supervisar los procesos de relacionados con contenidos, planificación, metodología y esquemas de evaluación. Su aporte a la evaluación del desempeño docente es también de vital importancia, ya que ésta trabaja de la mano con la Coordinación de Nivel. Evalúa

principalmente los desempeños medulares del docente, de forma directa durante los tres lapsos académicos. Realiza observaciones directas semanales, lo que le permite llevar un registro previo, del área académica correspondiente, utilizando una escala de estimación. Luego utiliza la encuesta bajo la forma de escala de estimación para cerrar el proceso de evaluación de los docentes a su cargo.

- **Supervisora de Piso.**

La Supervisora de Piso no tiene vinculación con lo académico. Ella se encarga de los aspectos relacionados con las normas y disciplina de la Institución, tanto de las alumnas, como de los docentes. Su aporte a la evaluación del desempeño docente, complementa lo pedagógico que realizan las dos coordinaciones anteriores. Su evaluación recae principalmente en los elementos organizacionales, verificando el cumplimiento de la normativa. Evalúa directamente en los tres lapsos académicos, realizando observaciones directas semanales, lo que le permite llevar un registro previo, utilizando una lista de cotejo. Luego utiliza la encuesta bajo la forma de escala de estimación para cerrar el proceso de evaluación de los docentes a su cargo.

- **Ella misma (auto-evaluación)**

El mismo docente tiene también parte importante dentro de su proceso de evaluación de desempeño. La autoevaluación que realiza, le permite potenciar sus fortalezas y trabajar en las debilidades que ella misma detecte. De allí que su propia opinión es importante.

Esta autoevaluación comprende todos los desempeños de su perfil, y la realiza únicamente al cierre del año escolar, considerando que esta engloba su rendimiento general, ya que por la cantidad de tareas que le corresponde realizar, se escapa de la realidad el que pueda hacer esta autoevaluación en cada lapso. La realiza a través de una encuesta bajo la forma de escala de estimación.

- **Otras docentes del grado.**

Las compañeras de trabajo son las personas con las que la docente comparte día a día, intercambian información, ideas,... De allí que su opinión en cuanto al desempeño de una compañera sea importante. Estas evalúan algunos desempeños que corresponden a las diferentes áreas de competencia únicamente al cierre del año escolar, a través de encuestas bajo la forma de escala de estimación. Los resultados serán tomados indirectamente.

- **Alumnas.**

La opinión de las alumnas en cuanto al desempeño de sus docentes resulta fundamental, debido a que son ellas quienes se ven directamente afectadas por ello. En este sentido, las alumnas recibirán una encuesta, bajo la forma de escala de estimación al final del año escolar. Ellas podrán evaluar algunos sobre desempeños referentes a competencias relacionadas con los procesos medulares. La opinión de las alumnas será tomada indirectamente en la evaluación de las coordinadoras de área y de nivel.

- **Representantes**

Si bien los representantes no conviven en el día a día con los docentes, estos tienen percepción de su desempeño a partir de sus hijas, de la revisión de evaluaciones, citas, reuniones,... Por tal motivo, resulta pertinente tomar en cuenta su percepción en cuanto al desempeño de los docentes. En esta evaluación, se les pasará una encuesta al final del año escolar, bajo la forma de escala de estimación, sobre algunos desempeños referentes a la evaluación de los aprendizajes. Esta será considerada por los coordinadores (indirecta) para apoyar sus evaluaciones.

- **Psicóloga.**

La psicóloga está en capacidad de evaluar a las docentes, ya que ella atiende casos de alumnas a lo largo del año escolar, y se ve en la necesidad de intercambiar información y orientar a las docentes para manejar situaciones

puntuales. Por ello, su percepción del desempeño de las docentes debe ser tomada en cuenta. En este sentido, evalúa indirectamente algunos desempeños que corresponden a competencias funcionales al cierre del año escolar, a través de encuestas bajo la forma de escala de estimación.

Aplicación y Distribución de porcentajes

El objetivo fundamental del diseño del instrumento de evaluación para el cargo del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris es evaluar el desempeño de la persona que ostente dicho cargo.

Para obtener esa medición, se acudirá a una escala de estimación, a través de la cual se pueden determinar diferentes grados en el manejo de las competencias. La primera columna, “excelente”, con un valor de cuatro puntos, se utiliza para cada una de las competencias cuando el evaluado sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido. En la segunda columna, “muy bueno” (tres puntos), se ubica al empleado que sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos. La tercera columna con valor de dos puntos, “bueno”, sirve para indicar que el evaluado logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones. La última columna, “regular”, que corresponde a un punto, señala que el empleado escasamente logra las expectativas.

En este caso, el evaluado es la persona que se desempeña Docente de E.M.G.; mientras que los evaluadores directos, son los jefes inmediatos, que en este caso son el Coordinador de Nivel y el Coordinador de Área; una fracción pequeña de la evaluación le corresponde a la Supervisora de Piso, pero esta simplemente aplica el instrumento en función de su observación diaria, no interviene en la entrevista.

Los factores trabajados son las características personales y profesionales necesarias para desempeñarse en el cargo, que atienden a las áreas de competencias establecidas en el diseño del perfil: Adecuación institucional, cumplimiento de la normativa, elementos procedimentales (liderazgo, orientación a

la calidad), procesos medulares (diseño y planificación de las clases, desempeño en el aula y evaluación de los aprendizajes).

El instrumento ha sido diseñado con la intención de aplicarse al cierre de cada lapso.

En el Primer lapso, la Supervisora de Piso, la Coordinadora de Nivel y la Coordinadora de Área llenan por separado los formatos. La Supervisora de Piso se la da a la Coordinadora de Nivel. Ambas coordinadoras se reúnen para discutir sus resultados, y posteriormente convocan al docente (entrevista) para discutir con él los resultados de la evaluación. De esta reunión, surge un informe de recomendaciones, basado en las diferentes áreas de competencias, donde se hace énfasis en las brechas que deben cerrarse.

El proceso se aplica de la misma forma en el Segundo lapso.

En el Tercer lapso, se revisa la actuación del año, a partir de los informes de recomendaciones del Primer y Segundo lapso y de los resultados obtenidos en los instrumentos de los observadores indirectos. Los evaluadores directos siguen siendo los mismos: Coordinadora de Nivel, Coordinadora de Área y Supervisora de Piso. En esta oportunidad, los resultados obtenidos a través de los instrumentos de los evaluadores indirectos son tomados en cuenta para apoyar la toma de decisiones de las coordinadoras.

En la entrevista, ambos coordinadores se reúnen con el docente evaluado para discutir resultados, determinar brechas, áreas a mejorar, establecer compromisos.

Seguidamente, se presenta un cuadro en la que se indica el peso de la evaluación de cada agente directo:

cuadro 34

Agente	peso
Coordinador de Nivel	50%
Coordinador de Área	40%
Supervisor de piso	10%

Fuente: la autora

Tabla de puntajes (cuadro 35)

	C. Nivel (50%)	C. Área (40%)	Supervisora (10%)
Identificación con la institución	4	4	4
Cumplimiento de la normativa	16	7	8
Liderazgo pedagógico	11	9	7
Orientación a la calidad	7	7	7
Diseño de clases	8	8	3
Desempeño en el aula	13	13	1
Evaluación de los aprendizajes	11	9	-----
Número total de indicadores	70	57	30
Puntaje máximo	280	228	120

Fuente: la autora

Tabla de conversión a porcentajes (cuadro 36)

Fórmula	$(P \times 50) / P.m.$	$(P \times 40) / P.m.$	$(P \times 10) / P.m.$
Ejemplo 1 (100)	$(280 \times 50) / 280$ 50	$(228 \times 40) / 228$ 40	$(120 \times 10) / 120$ 10
Ejemplo 2 (82,28)	$(215 \times 50) / 280$ 38,39	$(200 \times 40) / 228$ 35,08	$(105 \times 10) / 120$ 8,75

Fuente: La autora

Resultados finales (cuadro 37)

	resultados finales
Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.	95 a 100
Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.	94 a 85
Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.	85 a 70
Escasamente logra las expectativas.	69 o menos

Fuente: La autora

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: DIRECTORA

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.				
Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.				
Se compromete con la institución y sus obras.				
Ejemplifica con sus conductas los valores de la institución .				
Promueve en todas sus actividades tanto internas como externas el “código de conducta” institucional.				
Liderazgo pedagógico				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				
Se ocupa de buscar las mejores prácticas académicas y promueve su utilización en la institución.				
Se enfoca en el desarrollo del personal de la institución y promueve su desarrollo profesional.				
Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Incentiva la innovación.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: CONTROL DE ESTUDIOS

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Cumplimiento de la normativa				
Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.				
Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y C.Generales de Docentes) a las que es citado.				
Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.				
Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.				
Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.				
Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.				
Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.				
Liderazgo pedagógico				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).				
Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.				
Incentiva la innovación.				
Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.				
Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				

CRITERIO	4	3	2	1
Diseño y planificación de las clases				
Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.				
Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.				
Diseña estrategias estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.				
Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.				
Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.				
Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las alumnas.				
Determina los mecanismos y actividades para avanzar con las estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.				
Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.				
Liderazgo pedagógico				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).				
Desempeño en el aula				
Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.				
Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en				

la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.				
Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				
Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.				
Integra temas de actualidad nacional y mundial.				
Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.				
Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.				
Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.				
Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.				
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				
Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con otros docentes, coordinadores.				
Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.				
Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.				
Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				
Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.				
Promueve el desarrollo de la metacognición, la				

autoevaluación y la coevaluación.				
Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.				
Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.				
Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.				
Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: COORDINADORA DE NIVEL

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.				
Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.				
Se compromete con la institución y sus obras.				
Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.				
Cumplimiento de la normativa				
Asiste regularmente al trabajo.				
Llega puntualmente al Colegio.				
Respetar los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).				
Evita salir del aula durante la clase.				
Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.				
Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.				
Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, gimnasio, biblioteca etc).				
Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.				
Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.				
Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.				
Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.				

Realiza de forma consciente y responsable, dentro del plazo establecido, las planificaciones con su plan de evaluación y otros materiales, incorporando las modificaciones o pautas sugeridas por la coordinación.				
Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.				
Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.				
Registra situaciones base para el estudio de los casos que deriva.				
Da seguimiento a los casos que remite al Departamento de Psicología.				
Liderazgo pedagógico				
Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.				
Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.				
Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.				
Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.				
Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.				
Promueve la participación y el trabajo en equipo.				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).				
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.				
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				

Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.				
Incentiva la innovación.				
Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.				
Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				
Diseño y planificación de las clases				
Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.				
Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.				
Diseña estrategias estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.				
Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.				
Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.				
Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las alumnas.				
Determina los mecanismos y actividades para avanzar con las estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.				
Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.				

Desempeño en el aula				
Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.				
Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.				
Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				
Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.				
Integra temas de actualidad nacional y mundial.				
Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.				
Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.				
Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.				
Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.				
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				
Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con otros docentes, coordinadores.				
Atiende a las alumnas para analizar situaciones				

académicas.				
Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.				
Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				
Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.				
Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.				
Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.				
Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.				
Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.				
Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: COORDINADORA DE ÁREA

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.				
Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.				
Se compromete con la institución y sus obras.				
Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.				
Cumplimiento de la normativa				
Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.				
Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.				
Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.				
Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.				
Realiza de forma consciente y responsable y dentro del plazo establecido, las planificaciones con su plan de evaluación y otros materiales, incorporando las modificaciones o pautas sugeridas por la coordinación.				
Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.				
Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.				
Liderazgo pedagógico				
Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.				
Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.				
Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.				

Promueve la participación y el trabajo en equipo.				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).				
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.				
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				
Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.				
Incentiva la innovación.				
Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.				
Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				
Diseño y planificación de las clases				
Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.				
Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.				
Diseña estrategias estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.				
Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.				
Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio,				

desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.				
Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las alumnas.				
Determina los mecanismos y actividades para avanzar con las estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.				
Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.				
Desempeño en el aula				
Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.				
Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.				
Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				
Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.				
Integra temas de actualidad nacional y mundial.				
Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.				
Diseña actividades para volver a capturar la atención de				

los estudiantes.				
Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.				
Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.				
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				
Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.				
Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				
Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.				
Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.				
Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.				
Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.				
Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.				
Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: SUPERVISORA DE PISO

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.				
Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.				
Se compromete con la institución y sus obras.				
Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.				
Cumplimiento de la normativa				
Asiste regularmente al trabajo.				
Llega puntualmente al Colegio.				
Respeto los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).				
Evita salir del aula durante la clase.				
Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, gimnasio, biblioteca etc).				
Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.				
Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.				
Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.				
Liderazgo pedagógico				
Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.				
Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.				
Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.				
Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.				
Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.				

Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				
Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				
Desempeño en el aula				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: DOCENTE (Autoevaluación)

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Alinea su trabajo con la Misión y Visión institucional.				
Se identifica con la institución transmitiendo los valores cristianos y participando en las actividades especiales.				
Se compromete con la institución y sus obras.				
Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.				
Cumplimiento de la normativa				
Asiste regularmente al trabajo.				
Llega puntualmente al Colegio.				
Respetar los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).				
Evita salir del aula durante la clase.				
Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.				
Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.				
Programa las fechas de solicitud de los diferentes recursos (uso de laboratorios, salas de audiovisuales, gimnasio, biblioteca etc).				
Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.				
Entrega las evaluaciones y otros materiales a reproducción en los plazos estipulados.				
Registra, en el diario de clase, la asistencia, objetivos, contenidos y observaciones relevantes del desempeño de los alumnos.				
Registra y entrega calificaciones y datos para el informe de personalidad en los plazos establecidos.				

Realiza de forma consciente y responsable y dentro del plazo establecido, las planificaciones con su plan de evaluación y otros materiales, incorporando las modificaciones o pautas sugeridas por la coordinación.				
Entrega el análisis de los resultados de las evaluaciones en los plazos acordados.				
Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.				
Liderazgo pedagógico				
Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.				
Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.				
Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.				
Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.				
Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.				
Promueve la participación y el trabajo en equipo.				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).				
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.				
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				
Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				

Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.				
Incentiva la innovación.				
Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área.				
Prioriza las necesidades de su área que requieren respuestas innovadoras.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				
Diseño y planificación de las clases				
Determina los Objetivos Transversales que integrará al trabajo de la asignatura.				
Establece secuencias de contenidos para lograr los objetivos.				
Diseña estrategias estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.				
Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.				
Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.				
Revisa y retroalimenta las actividades realizadas para consolidar los contenidos y verificar el aprendizaje de las alumnas.				
Determina los mecanismos y actividades para avanzar con las estudiantes de ritmo más rápido y estudiantes de ritmo más lento.				
Analiza los resultados académicos, e incorpora las sugerencias de los especialistas para determinar logros y mejorar estrategias.				
Desempeño en el aula				
Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.				

Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.				
Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				
Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.				
Integra temas de actualidad nacional y mundial.				
Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.				
Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.				
Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.				
Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.				
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				
Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con otros docentes, coordinadores.				
Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.				
Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.				

Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				
Establece indicadores de logro que revisa y actualiza periódicamente.				
Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.				
Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.				
Atiende a las recomendaciones y pautas de la Coordinación para elaborar las evaluaciones, respetando los niveles de dificultad exigidos.				
Actualiza los objetivos de la materia al inicio del año, y en función de ello, jerarquiza los indicadores de evaluación por lapso.				
Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: COMPAÑERO DOCENTE (co-evaluación)

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Identificación con la institución				
Coopera en la aplicación del Reglamento y otras directrices que la Dirección indique.				
Cumplimiento de la normativa				
Respetar los cambios de horarios (es puntual al comenzar y terminar la clase).				
Evita salir del aula durante la clase.				
Asiste al Consejo de docentes, para analizar el rendimiento, estado de avance de las planificaciones y definir estrategias para reforzar a los estudiantes que tengan dificultades.				
Asiste puntualmente a las Reuniones de (áreas, equipo de grado, Consejos de Grado y Consejos Generales de Docentes) a las que es citado.				
Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza.				
Liderazgo pedagógico				
Maneja con equilibrio, prudencia y acierto situaciones de conflicto.				
Vela porque las alumnas cumplan con el Reglamento interno del Colegio.				
Es objetivo en el trato con las alumnas, sin favoritismos ni diferencias.				
Utiliza prudentemente la información que maneja sobre alumnas, compañeros e institución.				
Mantiene una actitud cordial y respetuosa con compañeros de trabajo y alumnas.				
Promueve la participación y el trabajo en equipo.				
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.				
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas de los diferentes equipos a los que pertenece.				
Se involucra positivamente en el logro de objetivos grupales.				

Orientación a la calidad				
Actúa en forma proactiva e innovadora.				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Incentiva la innovación.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				
Desempeño en el aula				
Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Evaluación de los aprendizajes				
Monitorea el avance de las alumnas, intercambiando la información con otros docentes, coordinadores.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Docente:	Cargo:
Fecha de ingreso:	Coordinación a la que pertenece:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:
Período a evaluar:	Evaluador: PSICÓLOGO

INSTRUCCIONES:

- 1.- El presente instrumento está dirigido a medir la actuación del empleado en su puesto de trabajo.
- 2.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 3.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del empleado.
- 4.- Marque sólo una alternativa.
- 5.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Cumplimiento de la normativa				
Informa a la coordinación del análisis del rendimiento de los alumnos, derivando a la coordinación a los alumnos que requieren apoyo.				
Registra situaciones base para el estudio de los casos que deriva.				
Da seguimiento a los casos que remite al Departamento de Psicología.				
Liderazgo pedagógico				
Da el ejemplo en la aceptación e integración al grupo de todas las alumnas y compañeros de trabajo (modelaje de conductas).externas el "código de conducta" institucional.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas. ALUMNAS

Docente:	Cargo:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:

INSTRUCCIONES:

- 1.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 2.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del docente.
- 3.- Marque sólo una alternativa.
- 4.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Cumplimiento de la normativa				
Verifica las condiciones de la sala, y se preocupa por mantener el orden y la limpieza				
Liderazgo pedagógico				
Pregunta y responde en forma apropiada a los estudiantes.				
Orientación a la calidad				
Realiza un trabajo de calidad, y busca el mejoramiento continuo.				
Se actualiza profesionalmente, y lo transfiere al aula.				
Actúa como modelo promotor de la calidad en los diferentes procesos.				

Diseño y planificación de las clases				
Diseña estrategias estimulantes y variadas para que las alumnas aprendan construyendo y relacionando contenidos.				
Incorpora nuevas tecnologías a sus actividades docentes.				
Planifica la clase con la estructura adecuada (inicio, desarrollo, cierre), respetando el tiempo real y utilizando la metodología para que las alumnas construyan su aprendizaje de forma colaborativa.				
Desempeño en el aula				
Presenta la información en forma estimulante y sencilla a través de material didáctico atractivo y adecuado tanto a las actividades como a las alumnas.				
Implementa un estilo de trabajo cooperativo en el que estimula la participación de las alumnas en la construcción y promoción de la dinámica del trabajo.				
Promueve un ambiente de trabajo participativo, basado en la en la aceptación de los otros, sin temores ni tensiones.				
Desarrolla el sentido de identidad con la asignatura y el equipo de trabajo.				
Presenta los contenidos con lenguaje claro, promocionando el pensamiento, con preguntas, respuestas de apoyo al proceso de discusión.				
Realiza actividades de inicio, desarrollo y finalización, utilizando bien el tiempo del que dispone.				
Mantiene la disciplina desarrollando conductas de autocontrol.				
Introduce claramente su clase, explicando los objetivos y relacionando los contenidos con experiencias y clases previas.				
Integra temas de actualidad nacional y mundial.				
Genera actividades de integración que permitan usar la nueva información y relacionarla con la antigua.				
Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes.				
Promueve estrategias que permitan a las alumnas organizar la información y “aprender a aprender”.				
Refuerza positivamente las iniciativas de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes.				
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				

Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.				
Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				
Promueve el desarrollo de la metacognición, la autoevaluación y la coevaluación.				
Define los objetivos a evaluar en función del nivel cognitivo y cronológico de las alumnas, acorde a lo trabajado en clase.				
Evalúa permanentemente la comprensión de los contenidos tratados durante la clase, para explicar nuevamente lo que no se ha comprendido.				

Instrumento de evaluación de desempeño del Docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas. REPRESENTANTES

Docente:	Cargo:
Fecha:	Grado en el que se desempeña:

INSTRUCCIONES:

- 1.- Cada factor debe ser evaluado de manera independiente del resto de los factores.
- 2.- Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente, la alternativa que mejor refleje la actuación del docente.
- 3.- Marque sólo una alternativa.
- 4.- Para asignar una calificación a cada factor debe tomarse en consideración las siguientes definiciones:

4	Excelente	Sobrepasa las expectativas en todos los casos. Va más allá de lo exigido.
3	Muy bueno	Sobrepasa las expectativas en la mayoría de los casos.
2	Bueno	Logra las expectativas, aunque requiere de orientación en algunas ocasiones.
1	Regular	Escasamente logra las expectativas.

CRITERIO	4	3	2	1
Evaluación de los aprendizajes				
Corrige las evaluaciones con detenimiento y las entrega en el plazo de cinco días hábiles.				
Atiende a las alumnas para analizar situaciones académicas.				
Atiende a los representantes para revisar situaciones relacionadas con la alumna.				
Entrega a las alumnas el cronograma de evaluación, explicando los criterios de la misma, respetando las fechas y lapsos.				

5.4. Cronogramas de implantación y sus responsables.

Actividades	Días													
	Junio 2013	Julio 2013	Agosto 2013	Septiembre 2013	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013	Enero 2014	Febrero 2014	Marzo 2014	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2013
Campaña institucional a favor de la evaluación.	■	■												
Reunión para explicar criterios, objetivos, forma de aplicación del instrumento. agentes.		■												
Observación de agentes evaluadores.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución del instrumento a los agentes evaluadores.							■				■			■
Llenado de instrumentos por parte de c/agente ev..							■				■			■
Recolección de instrumentos.							■				■			■
Reunión entre coordinadores.							■				■			■
Entrevista con docente evaluado.							■				■			■
Establecimiento de compromisos.							■				■			■

Se iniciaría la campaña en junio y julio de 2012, con la finalidad de iniciar la evaluación con el año escolar en septiembre. La observación se da a lo largo del año escolar. Las acciones siguientes se dan unas inmediatamente de otras, en el lapso de una a dos semanas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La evaluación de desempeño es un proceso que abarca los diferentes ámbitos laborales, desde una empresa de telecomunicaciones a un centro educativo. La necesidad de revisar el desempeño de los empleados para corregir fallas y garantizar el aseguramiento de la calidad, ha sido una necesidad para el hombre de todos los tiempos. La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignada, útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, integración de un empleado a la organización, clima, desacuerdos, desaprovechamiento del potencial humano, que pudiera encontrarse desmotivado, requerir otro cargo en el que pudiera desempeñarse mejor o necesitar algún tipo de entrenamiento.

En el presente trabajo, se ofrece una propuesta de creación de un sistema de evaluación, que viene acompañada de la descripción del perfil. Surge de las necesidades que manifiestan personas de reconocida credibilidad y trayectoria en la institución.

Ante los requerimientos que las entrevistadas plantean, la investigadora considera oportuna la creación del Perfil para que actúe como base del instrumento. La creación de este instrumento y su implementación se traducirán en mejoras en el clima organizacional, debido a que dará referencias claras y objetivas para el desempeño, y facilitará la comunicación entre el docente y su coordinador. Así mismo, permitirá detectar las necesidades de formación de los empleados, para la realización de programas de capacitación docente, basados en las necesidades reales de la institución.

La creación de este instrumento de evaluación para el cargo de Docente de E.M.G. ha sido diseñada siguiendo todos los lineamientos y pasos pertinentes, para así garantizar la validez del mismo. El objetivo fundamental es evaluar el desempeño de la persona en el cargo.

Las competencias que debería tener la persona para ocupar el cargo fueron recogidas sobre la base de las entrevistas realizadas.

El Sistema de evaluación ha sido concebido con la suficiente flexibilidad para poder adaptar cualquier cambio que se requiera a lo largo del proceso de implementación.

Recomendaciones

Se recomienda la aplicación del instrumento, respetando las pautas establecidas, con miras a superar las deficiencias planteadas por el personal de la institución.

Previo a la implementación del sistema, se sugiere llevar a cabo una campaña institucional acerca de los beneficios que aporta la evaluación de desempeño, de manera objetiva y bien estructurada, en el clima organizacional y en el logro de los objetivos institucionales, grupales e individuales.

El presente trabajo puede convertirse en el punto de partida para el desarrollo de la gestión de desempeño del Colegio Mater Salvatoris de Caracas, que implica elaboración de los diferentes instrumentos para el resto del personal de E.M.G., la elaboración del sistema de evaluación para Inicial y Básica, la reestructuración del organigrama para incorporar la figura encargada en la gestión del desempeño, la elaboración del Sistema de Evaluación de Desempeño para los otros Mater Salvatoris e incluso, con una proyección mayor, hacia su aplicación en otras instituciones educativas con características similares.

Resulta muy conveniente que los coordinadores se capaciten en estrategias para el manejo de personal, desarrollo de entrevistas y gerencia de recursos humanos. De la misma manera, se recomienda que las personas que ocupan cargos de coordinación y directivos tengan un alto grado de flexibilidad, que sean capaces de someterse a la crítica y sirvan como modelo de referencia en la adaptación a los vertiginosos cambios de la sociedad actual.

REFERENCIAS

Documentales

Arias; Fidia G. (2006). EL Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica (5ª edición). Caracas: Editorial Episteme.

Ballestrini A., Miriam (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (6ª edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

Corbin, J. y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Gómez Castro, José Luis. (1999). La Evaluación en Bachillerato, una Perspectiva Práctica. Madrid: Editorial CCS.

Hay McBer. (1996). *Diccionario de Competencias. Nivel Gerencial*. Madrid: Editorial Deusto.

Hidalgo, Laura.(2005). La Evaluación: una Acción Social en el Aprendizaje. Caracas: Editores El Nacional.

Ley Orgánica de Educación y su Reglamento. (2009). Caracas: Ediciones Dabosan, C.A.

López Mojarro, Miguel. (1999). A la Calidad por la Evaluación. Barcelona: Editorial Praxis.

López Ordóñez, Reinaldo. Manual de Supervisor, Director y Docente. Volumen 5. Caracas, 2010. Publicaciones Monfort.

Nieto Gil, Jesús. (1996). La Autoevaluación del Profesor.(2ª edición). Barcelona. Editorial Praxis.

Pimienta Prieto, Julio H. (2012). Las Competencias en la Docencia Universitaria. (1ª edición). México: Editorial Pearson.

Pimienta Prieto, Julio H. (2012). Estrategias de Enseñanza-aprendizaje: Docencia Universitaria basada en competencias. (1ª edición). México: Editorial Pearson.

Rey, R. y Santa María, J. (2000). Transformar la Educación en un Contrato de Calidad. (1ª edición). Barcelona: Monografías Escuela Española.

★ Reglamento Interno del Colegio Mater Salvatoris.

Tesis de grado

Rivera, Omar (2012). **“Modelo centrado en competencias gerenciales para el sector de telecomunicaciones de Venezuela”**. U.C.V, Caracas.

Rivero, Carol A. y Salas, Kary del Valle (2003). **“Análisis del Perfil de Competencias del Gerente Venezolano desde el Punto de Vista de las Funciones Gerenciales”**. Universidad Metropolitana, Caracas.

Saravia Gallardo, Marcelo Andrés (2004). **“Evaluación del Profesorado Universitario. Un enfoque desde la Competencia Profesional”**.Universidad de Barcelona

Fuentes electrónicas

De Castro C, A. (2009). *Método fenomenológico hermenéutico: una propuesta desde la psicología*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://blogs.uninorte.edu.co/amdecast.php/2009/03/11/metodo-fenomenologico-hermeneutico-una-p> [Consulta: 2010, Enero 10].

Gil Flores, Javier (2007). La Evaluación de competencias Laborales. Educación XXI, número 010. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España, [En línea]. Disponible en: redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70601006

Martínez Miguélez, Miguel. Cómo hacer un buen Proyecto de Tesis con Metodología Cualitativa [en línea]. Consultado el 17 de diciembre de 2011. Disponible en: <http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>

Maussa Díaz, Esnares, Colombia (2011). Evaluación de la Docencia y Calidad de la Educación, blog at WordPress [en línea]. Consultado el 19 de noviembre de 2011 en: <http://emaussa.wordpress.com/about/>

Murillo, F. Javier y ROMÁN, Marcela (2010). Retos en la Evaluación de la Calidad de la Educación en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación* [revista en línea], nº 53 (1). Consultado el 22 de octubre de 2011 en: <http://www.rieoei.org/rie53.htm>

S/F (2008). Reflections on the Design and Implementation of Evaluation of Teaching Programs in Higher Education. *Ibero American Research Network for*

the Evaluation of Teaching [en línea], 1 (nº3). Consultado el 29 de octubre de 2011 en: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/reflections.pdf

Vaillant, Denise (2007). *La Identidad Docente. I Congreso Internacional “Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado”* [revista en línea], Barcelona, 1 (nº3). Consultado el 29 de octubre de 2001 en: <http://es.scribd.com/doc/2030599/La-identidad-docente>

Valdés, Héctor (2000). Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo de 2000. [En línea]. Disponible en: <Http://www.oei.es/de/rifad01.htm>

s/a. Cargo: Profesor de Asignatura de Enseñanza Media. Perfil de Competencias. Fundación Chile. Gestión de Calidad Escolar [En línea]. Disponible en: <http://www.gestionescolar.cl/herramientas-para-la-gestion/perfiles-de-competencias-docentes.html>

anexos

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Primera versión del instrumento (guía de entrevista).	147
Anexo 2	Versión definitiva de guía de entrevista.	149
Anexo 3	Carta de presentación del sistema de evaluación.	150
Anexo 4	Planilla de validación.	151
Anexo 5	Certificado de validación.	153
Anexo 6	Entrevista a Madre Marta Tiagonce.	154
Anexo 7	Entrevista a Milagros Concepción.	156
Anexo 8	Entrevista a Selik Sira.	158
Anexo 9	Entrevista a M Elena González.	160
Anexo 10	Entrevista a Paula de Gamberini.	162
Anexo 11	Entrevista a Madre Emma Reyna.	164
Anexo 12	Validación de Paula de Gamberini (planilla y certificado)	167
Anexo 13	Validación de Esperanza Peña de Moure (planilla y certificado)	170
Anexo 14	Validación de Ana Laura Aldaz (planilla y certificado)	173
Anexo 15	Validación de M Elena González (planilla y certificado)	176
Anexo 16	Validación de Selik Sira (planilla y certificado)	179

(anexo 1)

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes y cuerpo directivo de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris. demasiado amplio

Fecha:

Lugar:

Entrevistado: Prof. Virna Rodríguez.....

Cargo: Profesora de Evaluación de Desempeño, 2º semestre

Objetivo de la Entrevista: Identificar las características que deben tener los docentes y cuerpo directivo de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Instrucciones:

• Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño se lleva a cabo en la institución?
2. ¿Cómo podría optimizarse dicha evaluación? **Y si la persona considera que está bien cómo está?**
3. ¿Cuáles considera usted las competencias más importantes para el personal docente de la institución? (al menos cinco) **En lugar de utilizar la palabra competencias, sugiero describir lo que son competencias, para que todos los entrevistados manejen la misma definición. Ese término es manejado en formas distintas por cada persona. La definición que utilices debe tener respaldo bibliográfico, es decir un autor, el texto del que lo tomas, fecha del libro, página. Eso debe ser colocado así de explícito en el marco teórico y en el metodológico. De repente podrías agregar una pregunta como la siguiente: Cómo describiría al docente ideal para el Mater Salvatoris? ó Cuáles considera que son los rasgos de un docente que sería exitoso en el Mater Salvatoris? (igual señalando qué se entiende por rasgos). Algo así..**

4. ¿Qué rasgos son importantes en esta institución que no son necesarios en otras? **Cómo podrían saber eso los jueces? Cómo podrían saber lo que se hace en otras Instituciones con certeza?. Tal vez podrías preguntar primero si conoce cómo funcionan otros colegios y si la respuesta es afirmativa preguntar cuáles considera son los factores diferenciados del Mater en comparación con esos colegios.**

5. ¿Cuáles considera usted las competencias más importantes para el personal directivo de la institución? (al menos cinco) **Igual comentario de pregunta 3**

6. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

7. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño del personal directivo (coordinadoras de área, de nivel, directora académica, directora general)? **Pregunta muy delicada. No recomendaría hacerla. Las preguntas deben orientarse a procesos no a personas; y esa pregunta va directo a los ocupantes actuales de los cargos.**

8. ¿Qué cosas cambiaría en las formas de relación de la institución? **A qué te refieres con formas de relación?**

(anexo 2)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes directivo de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha:

Lugar:

Entrevistado:

Cargo:

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

• Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?
2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?
3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?
4. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?
5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)
6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

(anexo 3)



Colegio Mater Salvatoris



Carta de presentación del instrumento

Caracas, enero del 2013

Docente: _____
Presente.

Por medio de la presente, solicito su colaboración para validar el sistema de evaluación que sigue a continuación. Este fue diseñado para el Trabajo Especial de Grado titulado: “**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**”.

La investigación persigue los siguientes objetivos:

Objetivo general: Diseñar un sistema, basado en indicadores, que permita determinar las brechas entre el desempeño actual del docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris y lo esperado en el ideario del Colegio.

Objetivos específicos:

- Describir las competencias básicas para desempeñar el cargo de docente de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris.
- Diseñar indicadores de evaluación del desempeño docente, partiendo de las competencias propuestas y de los aspectos de la cultura institucional...
- Validar el sistema de evaluación de desempeño diseñado con los posibles usuarios.
- Establecer la normativa para la puesta en marcha del sistema.
- Determinar los cronogramas de implantación y sus responsables.

Le agradezco que revise el trabajo, verificando la pertinencia y relevancia de los ítems. Así mismo, cualquier comentario será bien recibido.

Gracias con antelación.

Atentamente,

Yula Álvarez Las Heras



(anexo 4)



Colegio Mater Salvatoris

Planilla de validación

Docente:

Cargo:

Fecha de validación:

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe los ítems en función de los siguientes criterios: pertinencia, precisión y oportunidad, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Oportunidad: se da en momento y tiempo adecuado.

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
---------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Área de competencia: Identificación con la institución	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Observación de algún ítem:			

Área de competencia: Cumplimiento de la normativa	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
-----------------------------	-------------	-----------	-------------

Liderazgo pedagógico			
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Orientación a la calidad			
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Diseño y planificación de clases			
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Desempeño en el aula			
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Evaluación de los aprendizajes			
Observación de algún ítem:			

(anexo5)



Colegio Mater Salvatoris
Certificado de validación

Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a),
hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado
titulado “**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General
para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**”, de Yula Álvarez Las Heras,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por lo
tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los ____ días
del mes de enero del año 2013.

Atentamente,

C.I.

(anexo 6)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 26 de julio de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris, Las Mercedes

Entrevistado: Madre Marta Tiagonce

Cargo: Coordinadora de 1º y 2º año de Educación Media General

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

- Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

La Evaluación de desempeño resulta importante para darle referencias a la persona de cómo está trabajando y cómo puede hacerlo mejor; la comunicación es la mejor forma de solucionar las situaciones.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

Hoy en día, podemos saber cómo están trabajando los docentes a través de la convivencia, viéndolos trabajar día a día, a través de las alumnas que cuentan todo lo que sucede en el salón de clase.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

Sería muy saludable, ya que permitiría hablar objetivamente y con sinceridad; daría criterios en los que basarse para hacer saber a los docentes qué están haciendo bien y en qué aspectos podrían mejorar.

El instrumento permitiría sistematizar de forma periódica entrevistas, asumiéndose como parte de la dinámica de trabajo; de esta manera, no resultaría extraño que un coordinador converse con los profesores.

Permitiría hablar hasta con aquellos profesores que, por cumplir adecuadamente su trabajo, pasan desapercibidos.

No debería estar asociado al sueldo porque traería comparación y disputa. También, podría llevar a distorsiones y a cambiar el comportamiento ante evaluadores (“jaladera”).

4. ¿Cuáles son las ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Ventajas:

- Directo, personal, efectivo; en cuanto surge una situación, se maneja.

Desventajas:

- Se pueden pasar detalles por no haber un material que sirva como referencia.
- Malestar que puede generar al profesor el sentirse evaluado cuando se le llama para hacerle una observación.

5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)

Realmente, no; pero imagino que tiene que ver con la capacidad, en todo sentido, para ejercer un trabajo, en este caso el de docente; pienso que tiene que ver con cumplir de la mejor manera lo que le corresponde a una persona en su trabajo.

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

- La competencia más importante para el docente debe ser la vocación docente.
- Capacidad de entrega hacia las alumnas, de atenderlas personalmente, preocuparse por ellas.
- Para ser docente Mater Salvatoris, se requiere compartir los principios y valores del colegio; no es suficiente con respetarlos, necesita vivirlos.
- Alto grado de responsabilidad.

Exigencia académica, tanto consigo mismo como con sus alumnas.

(anexo 7)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 1 de agosto de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris - Caracas

Entrevistado: Milagros Concepción

Cargo: Profesora de Biología y Ciencias de la Tierra.

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

• Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

Considero que la evaluación de desempeño, como toda forma de evaluación, sirve para determinar cómo se está haciendo un trabajo, en función de un ideal que sirve como referencia para juzgar si ese desempeño es o no adecuado y en qué debe mejorar.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

Yo no siento que haya evaluación de desempeño como tal. Sucede que las cosas funcionan bien porque hay pautas muy bien establecidas, y, en líneas generales, todo el personal trabaja correctamente. Cuando algo se sale del cauce, viene una llamada para que eso no vuelva a suceder.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

La evaluación formal, con instrumento bien estructurado, permitiría tanto al empleado como a la institución medir dónde está el desempeño de un empleado, cuál es su potencial y cómo desarrollarlo dentro de la filosofía de la institución. De esa manera, la persona lograría ser más efectiva y se sentiría mucho mejor en su trabajo y la empresa obtendría también mejores beneficios.

Personalmente, me gustaría que me llamaran, por lo menos al final del año escolar, para que me digan cómo se sienten en relación a mi trabajo. Por

sensación, creo que lo hago correctamente; pero me parece muy saludable para la dinámica del colegio que se desarrolle una evaluación seria y formal por la que todos pasemos, y nos dé referencia de qué mejorar en nuestro desempeño. Tal vez, haya detalles que esté haciendo incorrectamente, que con solo saberlos, los podría mejorar.

4. ¿Cuáles son las ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Tal como se lleva la evaluación hoy en día, los profesores pueden estar haciendo algo inadecuado sin necesidad de saberlo, aunque en ello pongan la mejor voluntad. Creo que es importante que cada cierto tiempo, haya una retroalimentación de cómo lo estoy haciendo, para bien o para mal; de esa manera, sabría si mi trabajo gusta o no, y aplicaría correctivos en caso de que sea necesario.

Por otra parte, no cabe duda de que el nivel de exigencia del colegio es muy alto, ese debe significar que las cosas sí funcionan. Aunque no haya mecanismos formales de evaluación, esta se da, y ello permite que nuestras alumnas sigan triunfando cuando salen de la institución.

5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)

Si es un término que se está usando formalmente, ¿no?; pero para mí una competencia es aquello que sé hacer bien. A nivel docente, la competencia tendría que ver con la capacidad para transmitir información, con la conexión con los alumnos, con el cumplimiento de lo administrativo,... Podría ser muy buena en uno de esos aspectos y no en los otros; entonces, no sería tan competente.

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

Para el Colegio, considero que lo más importante es la formación religiosa; por lo que la principal capacidad de un docente en esta institución es vivir la fe y transmitirlo a las alumnas a través de la propia conducta; además, el docente debe tener la flexibilidad para aceptar, por ejemplo, la pérdida de horas académicas por actividades religiosas.

Después pondría el nivel académico. Nos quejamos de los resultados de las alumnas, de que no trabajan como deseamos, pero sabemos que el colegio les da metodología de trabajo y un nivel de exigencia que no coincide con el del entorno; es decir que cuando salen, se miden con otros alumnos y salen favorecidas.

Es muy necesario ser responsable en esta institución. Como la mayoría de las cosas llevadas por religiosas, hay mucha organización, quien no cumple, no resulta.

Se requiere de nivel social para formar parte de la institución. Las características de la población de alumnas no permiten que cualquiera pueda sentirse cómodo y encajar en el colegio.

(anexo 8)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 10 de diciembre de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris - Caracas

Entrevistado: Selik Sira

Cargo: Profesora de Historia de Venezuela en Primero y Cuarto año.

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

• Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

Que puede contribuir con la productividad de la empresa y con el alcance de los objetivos, siempre que los instrumentos sean de fácil manipulación, se apliquen con criterios e instrumentos conocidos por las personas sometidas a evaluación, y sean aplicados por evaluadores que sean imparciales.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

La desconozco. Se evalúa en el sentido de que hay normas que hacen que los docentes cumplan, pero no existe un instrumento como tal que se aplique, y permita saber cómo va uno.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

Sí, siempre que estén bien diseñados y contribuya con el alcance de los objetivos de la institución.

4. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Desconozco la forma de evaluación aplicada en la institución. Las coordinadoras verifican el cumplimiento de los docentes, le dicen a alguien si hay algo que no esté haciendo correctamente; sin embargo, el nivel de exigencia es alto, y se logran los objetivos.

La desventaja es que no hay tal evaluación, que podría servir como referencia a los docentes para acercarse a los objetivos de la institución. El instrumento permitiría objetivar la evaluación; además se pierde la posibilidad de contactos periódicos entre coordinadores y docentes para conversar sobre el desenvolvimiento de estos.

5. ¿Cómo podría optimizarse dicha evaluación?

Podría mejorarse, como dije antes, con instrumentos bien diseñados, que permitan establecer conversaciones sobre el desempeño de todos, incluido el cuerpo directivo.

6. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)

Sí, son el conjunto de habilidades y destrezas que se supone que el docente debe tener para el ejercicio de su profesión y para la resolución de los posibles conflictos que surjan durante su desempeño.

7. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

- Puntual
- Responsable
- Manejo del conocimiento
- Respetuoso de las normas
- Habilidades para el control de grupo

(anexo 9)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 10 de diciembre de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris - Caracas

Entrevistado: M Elena González

Cargo: Profesora de Matemática de Primero y Segundo año. Coordinadora de Matemática en Primaria.

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

- Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

Es una actividad que busca valorar todo el desempeño, apreciar el desenvolvimiento del docente, con miras a lograr que todo ese esfuerzo se manifieste al máximo posible. Es una herramienta muy útil si se aplica en forma correcta.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

En nuestra institución un instructivo como tal no existe, lo que hay es por parte de la coordinación y dirección del colegio, a través de la observación, se logra verificar el desenvolvimiento del personal en cuanto a cómo transmite sus conocimientos, cómo sus alumnos lo reciben, cómo se desempeña en general.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

Sí, es una manera de que todos trabajemos de manera óptima, buscando hacerlo lo mejor posible, pues sentimos que nos supervisan y al hacer algo que no está bien nos lo comunican y nos dan una idea de cómo mejorar. Me parece que Utilizando una evaluación científica y seria, se optimizaría la evaluación y también el desempeño de todos, tanto los que ocupan cargos docentes como los que ocupan cargos de coordinación o directivos.

4. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Desventaja

- a) No es constante en el tiempo
- b) Es subjetiva

Ventajas

- a) Es personal
- b) No requiere de documentos de evaluación

5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)

Son las habilidades científicas y técnicas que tiene un docente para ejercer su profesión.

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

- Conocimientos de su materia
- Conocimientos de los métodos de evaluación actualizados.
- Constancia
- Amor por su profesión
- Cumplir las Normas de la Institución.

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 10 de diciembre de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris - Caracas

Entrevistado: M Paula de Gamberini

Cargo: Profesora de Ed. de la Naturaleza de Primer año. Coordinadora de Biología y Química.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño me parece necesaria en toda empresa para poder determinar si la actuación de los empleados se acerca o no a lo deseado, pero no lo deseado por una persona, sino lo establecido formalmente como deber ser.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

No percibo una evaluación formal como tal. En mi caso, nadie me evalúa. Pienso que hago bien mi trabajo porque no me llaman la atención, pero creo que, aún siendo coordinadora, deberían, por lo menos una vez al año decirme qué hago bien y en qué debo mejorar.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

Sería positivo, no solo de los superiores, también me parece importante que las alumnas y docentes evalúen; claro, con criterios claros e instrumentos bien diseñados.

El instrumento es indispensable, a mí me gustaría oír críticas constructivas de las alumnas y de mis superiores sobre mi trabajo. Yo siempre he estado

tentada de construir mi propio instrumento, para tener referencia de lo que mis alumnas piensan.

Un instrumento permitiría al cierre de los periodos un “feedback” para ubicarse. Mejoraría en todo, preparación de las clases, los profesores se cuidarían más de lo que van a decir, atenderían más a sus alumnas,... El instrumento daría orientación en el ejercicio y permitiría que se trabajen las fallas y el docente sepa sus fortalezas. También permitiría espacios para que los profesores expresaran su opinión sobre lo que marcha bien o mal. Por ejemplo, pienso que nuestra educación es muy tradicional, evaluamos mucho conocimiento, no se toman en cuenta las destrezas de las alumnas, mas allá del conocimiento teórico.

4. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Ventajas:

- las cosas se hacen, el colegio marcha bien y todos trabajan.

Desventajas:

- no hay evaluación, hay controles.

5. ¿Manejas el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)//

No, pero me suena a lo que hago bien en mi trabajo.// percibo que la competencia implica no solo conocimiento, implica saber relacionarse, comprender a los alumnos, trabajo administrativo, mas bien un todo integral.

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

- Conocimiento
- Estar a tono con la ideología de la institución.
- Mucha disciplina, que implica:
 - acatar normas y
 - saberlas llevar a las alumnas.
- Compañerismo, facilitar el buen ambiente de trabajo,...

(anexo11)

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista “Semiestructurada” para Identificar las competencias de los docentes de Educación Media General en el Colegio Mater Salvatoris.

Fecha: 26 de julio de 2012

Lugar: Colegio Mater Salvatoris.

Entrevistado: Emma A. Reyna

Cargo: ...Directora general

Objetivo de la Entrevista: Identificar las competencias que deben tener los docentes de Educación Media General del Colegio Mater Salvatoris de Caracas.

Instrucciones:

- Se iniciará la entrevista explicando el objetivo de la misma. Por ser una entrevista semi-estructurada, las preguntas aquí expresadas son solo una pauta para dar forma a la entrevista, pero el ritmo de la conversación, dará pie a otras preguntas.

1. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño es un medio que permite evidenciar el desempeño del docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de criterios válidamente establecidos. El docente por medio de la reflexión y autoevaluación puede evidenciar las fortalezas a mantener y las debilidades sujetas a mejorar. Para ello, el instrumento de evaluación debe ser conocido y discutido por parte del evaluador con el docente para que comprenda que no es una mera fiscalización, sino que el propósito es un crecimiento y mejoramiento en las áreas a desempeñar por su cargo, en beneficio propio y del estudiante.

2. ¿Qué piensa de la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la institución?

En el colegio no se lleva como tal una evaluación de desempeño, pero sí a través del Cargo de Coordinación de área y de nivel, los docentes tienen comunicación constante para compartir los criterios de evaluación de las alumnas, y con Control de Estudios la evaluación de las alumnas, las notas y todos los aspectos relacionados con la materia para dar pautas y determinar acciones.

3. ¿Considera Ud. importante que la institución disponga de un instrumento de evaluación para el desempeño? ¿podría optimizar la evaluación?

Sí, considero es necesario que en la Institución cuente un instrumento de evaluación de desempeño y que el docente comprenda la finalidad del mismo. Por experiencia personal sé que ayuda a crecer profesionalmente las sugerencias que otro personal cualificado para ello pueda ofrecer: dar pautas, reflexionar sobre cómo imparte las clases, las estrategias a utilizar, las diferentes actividades que llevan a desarrollar los niveles de pensamiento, la aplicabilidad del conocimiento a la práctica, los métodos, las técnicas, los comentarios de los estudiantes y los resultados medibles del aprendizaje. También es cierto, que psicológicamente, cuando otra persona está pendiente del desempeño del cargo que llevamos a cabo lleva a estimular para dar de sí lo mejor con el fin de evitar estancamientos o aferrarnos a lo que ya sabemos hace y damos como válido en el tiempo.

4. ¿Cuáles son la ventajas (dos) y desventajas (dos) de la forma de evaluación que se aplica hoy en día?

Dos ventajas:

- 1) Mantener al día el trabajo que se realiza por parte del educador y poder interactuar de manera más flexible y rápida entre el docente y el evaluador.
- 2) Reforzar los comportamientos adecuados que optimizan el gusto por aprender y enseñar. De esta manera, el docente percibe la evaluación como un recurso de mejoramiento y con efectividad, que al final es lo que se quiere.

Dos desventajas:

- 1) El factor tiempo. Se necesita tiempo par dialogar con el docente antes de la evaluación, el poder asistir a más de una clase y finalmente compartir resultados y proyectar las nuevas actuaciones.
- 2) Los horarios tal y como están estipulados en media general, los profesores cumplen con sus carga horaria y se van. No está planteado otras horas administrativas por los factores económicos.

5. ¿Maneja el término “competencias docentes”? (aquí cabe que el entrevistador las defina)

Desconozco el término, pero considero importante que se trabaje, y se haga una campaña àra darñe cabida a este nuevo paradigma que señalas.

6. ¿Cuáles considera las competencias más importantes para el docente Mater Salvatoris? (al menos cinco)

Las competencias más importantes a mi juicio son:

- Persona con dignidad propia por ser hijo/a de Dios y con profunda interioridad de vivencia espiritual para saber que por la carrera que ha escogido va a formar e incidir en la vida de otro ser humano.
- Preparación académica formal y con buen nivel de preparación, es decir, que domine su materia y con deseos de crecimiento profesional para superarse.
- Propiciar la buena comunicación, escucha y atención a sus alumnas. Saber transmitir el valor de la atención verdadera y que el alumno sienta que es genuino su interés al preocuparse por él y sus necesidades.
- Sea justo, equilibrado, coherente con sus acciones y evaluaciones. Que el alumno sepa qué espera y de qué manera procede en sus actuaciones. Lealtad hacia sus supervisores, coordinadores y directores y que sea franco y sincero en su argumentación y presentación de sugerencias y necesidades.
- Dispuesto a colaborar en otras tareas y actividades que aunque no es lo suyo, sepa disponer de su tiempo y persona para apoyar, sugerir y cooperar en los casos o momentos necesarios.

(anexo 12)



Colegio Mater Salvatoris



Planilla de validación

Docente: Maria Paula de Jamberini
Cargo: Profesora de E.N / Coordinadora Area Biología y Química
Fecha de validación: 22/01/13

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe en función de los siguientes criterios: pertinencia, precisión y relevancia, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Relevancia: importancia

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
--------------	----------	------------	---------------

Área de competencia: Identificación con la institución	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Cumplimiento de la normativa	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Liderazgo pedagógico	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Orientación a la calidad	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Diseño y Planificación de clases	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Desempeño en el aula	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Evaluación de los aprendizajes	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

* Trabajo muy completo y de profundidad.
Te felicito. Y espero que lo puedas
explicar algún día en esta institu-
ción.



Colegio Mater Salvatoris
Certificado de validación



Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a) Mario Paulo de Fumbeini,
hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado
titulado "**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General
para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**", de Yula Álvarez Las Heras,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por
lo tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 22
días del mes de enero del año 2013.

Atentamente,

Mario Paulo de Fumbeini
c.i. 4579960



Colegio Mater Salvatoris



Planilla de validación

Docente:

Cargo:

Fecha de validación:

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe en función de los siguientes criterios: pertinencia, precisión y relevancia, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Relevancia: importancia

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
--------------	----------	------------	---------------

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Identificación con la institución	4	4	4
Observación:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Cumplimiento de la normativa	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Liderazgo pedagógico	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Orientación a la calidad	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Diseño y Planificación de clases	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Desempeño en el aula	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Evaluación de los aprendizajes	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación: felicitaciones por este aporte extraordinario en favor de la Educación Veracruzana. <u>Esperanza</u>			



Colegio Mater Salvatoris

Certificado de validación



Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a) Esperanza Peña de Moure,
hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado
titulado "**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General
para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**", de Yula Álvarez Las Heras,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por
lo tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 22
días del mes de enero del año 2013.

Atentamente,

Esperanza

C.I. 6204440

(anexo 14)



Colegio Mater Salvatoris



Planilla de validación

Docente: ANA LAURA ALDAS PIRIZ

Cargo: PSICÓLOGA

Fecha de validación: 23 ENERO 2013

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe en función de los siguientes criterios pertinencia, precisión y relevancia, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Relevancia: importancia

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
--------------	----------	------------	---------------

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Identificación con la institución	4	4	4
Observación:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Cumplimiento de la normativa	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Liderazgo pedagógico	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Orientación a la calidad	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Diseño y Planificación de clases	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Desempeño en el aula	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Evaluación de los aprendizajes	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

OBSERVACIÓN GENERAL:
 INSTRUMENTO QUE REFLEJA DETALLES Y PROFUNDIDAD EN
 LOS CONTENIDOS EVALUADOS, EN UN LENGUAJE CLARO Y
 SENCILLO DE MANEJAR PARA LOS PROFESIONALES A LOS QUE
 VA DIRIGIDO.



Colegio Mater Salvatoris

Certificado de validación



Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a) ANA LAURA ALDIZ PÍRIZ,
hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado
titulado “**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General
para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**”, de Yula Álvarez Las Heras,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por
lo tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 23
días del mes de enero del año 2013.

Atentamente,



C.I. 10.816.221

(anexo15)



Colegio Mater Salvatoris



Planilla de validación

Docente: Ma. Elena González

Cargo: coordinadora - profesora

Fecha de validación: 23-1-2013

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe en función de los siguientes criterios: pertinencia, precisión y relevancia, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Relevancia: importancia

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
---------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Identificación con la institución	4	4	4
Observación:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Relevancia
Cumplimiento de la normativa	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Liderazgo pedagógico	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4.
Observación:			

Área de competencia: Orientación a la calidad	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4.
Observación:			

Área de competencia: Diseño y Planificación de clases	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4.
Observación:			

Área de competencia: Desempeño en el aula	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			

Área de competencia: Evaluación de los aprendizajes	Pertinencia	Precisión	Relevancia
	4	4	4
Observación:			



Colegio Mater Salvatoris
Certificado de validación



Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a) Ma. Elena González,
hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado
titulado **“Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General
para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas”**, de Yula Álvarez Las Heras,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por
lo tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 23
días del mes de enero del año 2013.

Atentamente,

C.I. 11.314502.



Colegio Mater Salvatoris



Planilla de validación

Docente: ...Selik Sira

Cargo: ...Prof. de Historia de Venezuela de 1º y 4º año// Guía de 1ºC y 4ºB.

Fecha de validación: ...23 de enero de 2013.....

Instrucciones:

Para cada área de competencias, evalúe los ítems en función de los siguientes criterios: pertinencia, precisión y oportunidad, colocando el número que mejor refleje la calidad del instrumento.

- Pertinencia: es conveniente, oportuno
- Precisión: exactitud en el manejo del lenguaje
- Oportunidad: se da en momento y tiempo adecuado.

Escala:

4. Excelente	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
---------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Identificación con la institución	3	3	3
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Cumplimiento de la normativa	3	3	4
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Liderazgo pedagógico	4	4	3
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Orientación a la calidad	4	4	3
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Diseño y planificación de clases	3	4	3
Observación de algún ítem:			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Desempeño en el aula	3	4	3
Observación de algún ítem:			
Las coordinadoras deberían supervisar dentro del aula.			

Área de competencia:	Pertinencia	Precisión	Oportunidad
Evaluación de los aprendizajes	3	4	3
Observación de algún ítem:			



Colegio Mater Salvatoris
Certificado de validación



Caracas, enero del 2013

Yo, Licenciado(a) Selik Sira....., hago constar que el instrumento elaborado en el Trabajo Especial de Grado titulado “**Sistema de Evaluación de Docentes de Educación Media General para el Colegio Mater Salvatoris de Caracas**”, de Yula Álvarez Las Heras, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por lo tanto, aptos para ser aplicados en la institución educativa.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 23 días del mes de enero del año 2013.

Atentamente,

C.I. 16.950.238