



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**Diseño de un instrumento de evaluación para el personal
docente de la Concentración S/N “Túnel 10” Los Teques –
Estado Bolivariano de Miranda
Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en
Evaluación Educativa**

Autor: Ocirema C. Arévalo Marsella

Caracas, febrero de 2013

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la vida y hacer de cada día un momento único y especial.

A toda mi familia especialmente a mi hija Mariangel José quien es el motor que me impulsa a ser cada día mejor como ser humano y como profesional.

La autora

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de vivir una nueva experiencia educativa y poderla culminar con éxito.

A la Profesora Nancy Castro por siempre estar allí, no solo como una docente de esta casa de estudio sino como una madre pendiente por los estudios de cada uno de sus hijos adoptivos.

A cada uno de los profesores que nos acompañó a lo largo de esta especialización, de una forma u otra dejaron un aprendizaje y en ocasiones hasta una lección de vida.

A mis compañeros de clase, quienes a pesar de venir de mundos e instituciones distintas, supimos avanzar como grupo y lograr el objetivo que era culminar la especialidad... Espero verlos a todos en julio para cerrar el ciclo iniciado hace dos años.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INDICE GENERAL	4
INDICE ANEXOS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	10
Planteamiento del problema	10
Objetivos del estudio	12
General	12
Específicos	13
Justificación	13
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	15
Marco contextual	19
Reseña histórica del NER 03 Concentración S/N Túnel 10	19
Misión y visión	20
Organigrama	21
Marco conceptual	22
Evaluación del Desempeño	22
Objetivos de la Evaluación de Desempeño	24
Importancia de la Evaluación del Desempeño	26
Problemas para realizar la Evaluación del Desempeño	28
Aspectos para una adecuada Evaluación del Desempeño	30
Métodos para la Evaluación del Desempeño	31

Evaluación del desempeño docente	35
Funciones de la evaluación del Desempeño Docente	37
Fines de la evaluación del desempeño docente	38
Modelos de evaluación del desempeño docente	40
Etapas para la Evaluación del Desempeño Docente	45
Instrumentos. Definición y tipos	49
III MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de investigación	51
Tipo y diseño de la investigación	52
Población y muestra	53
Modalidad Proyecto Factible	54
Procedimiento general de la investigación	56
IV RESULTADOS	
Diagnóstico de necesidades	58
Perfil del cargo	69
Diseño de una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente	71
V CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	75
Limitaciones	76
Recomendaciones	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	83

INDICE ANEXOS

	Pág.
A-. CUESTIONARIO	83
B-. ENTREVISTA	84
C-. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ORIGINAL	86
D-. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN FINAL	90
E-. CARTA VALIDACIÓN 1	94
F-. CARTA VALIDACIÓN 2	95

Universidad Monteávila
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Evaluación Educativa

**Diseño de un instrumento de evaluación para el personal docente del
plantel Concentración S/N “Túnel 10”**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Evaluación Educativa

Autora: Ocirema C. Arévalo Marsella
Caracas, febrero de 2013

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer un Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente para los educadores de la Concentración S/N “Túnel 10”.

El término evaluación hace referencia a la valoración que de cuan bueno o malo puede ser un objeto, entendiendo “objeto” en sentido figurado. La evaluación permite conocer, en el caso que nos compete, las fortalezas y debilidades que pueda presentar en su desempeño los docentes.

La evaluación del desempeño docente resulta entonces un proceso sistemático, cuya finalidad es la mejora en la calidad de la educación.

Lo esencial al momento de aplicar cualquier modelo evaluativo, es tener claro el perfil del cargo y ajustar el instrumento al contexto en el cual se pretende aplicar.

Descriptor: evaluación, desempeño, instrumento, aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos del desempeño docente se hace referencia a las fortalezas y debilidades que un educador presenta al momento de realizar la actividad para la cual se ha formado.

Evaluar su desempeño por lo tanto, consistiría en el análisis de sus funciones para el aprovechamiento y mejora del recurso humano, más no representa un examen que se aprueba o reprueba según sea el caso. Es el momento destinado para el intercambio de opiniones entre el supervisor y el subordinado respecto a la visión que se tiene del trabajo realizado.

En el Capítulo I, nos encontramos con el planteamiento del problema, en el cual se refleja la necesidad de diseñar un instrumento para evaluar el desempeño del personal docente de la institución Concentración S/N “Túnel 10”; así como los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos y la importancia que tiene la construcción del instrumento evaluativo para la institución en general.

En el Capítulo II, se encuentran los antecedentes, estudios e investigaciones anteriores, que sirvieron de base para la investigación realizada. La reseña histórica de la institución en la que se realizó la investigación con su respectivo organigrama, así como su misión y visión. También se encuentra todo el marco conceptual que sirve de sustento teórico al diseño del instrumento, dentro de los aspectos más relevantes se encuentran: definición e importancia de la evaluación del desempeño; los aspectos a tomar en cuenta al realizar una evaluación del desempeño así como los problemas más comunes que se presentan durante el proceso; definición, funciones, finalidades y modelos de la evaluación del desempeño

docente, incluyendo las etapas a seguir al implementar un modelo de evaluación del desempeño docente, definición y tipos de instrumentos que se pueden utilizar para realizar una evaluación del desempeño.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico. En esta sección se presentan los aspectos relevantes de la metodología utilizada a partir de la cual se llevo a cabo la investigación: nivel, tipo y diseño, población y muestra, el procedimiento general que siguió la investigación, y la modalidad de proyecto factible.

En el Capítulo IV, se desarrolla el diagnóstico de necesidades, la propuesta del instrumento de evaluación, la factibilidad y el análisis de la propuesta de instrumento de evaluación del desempeño.

En el Capítulo V, se describen las conclusiones las limitaciones que presento la investigación y finalmente las recomendaciones tanto para futuras investigaciones, como para el diseño e introducción de nuevos instrumentos de evaluación al personal docente en la institución Concentración S/N "Túnel 10".

Seguidamente, se encuentran las fuentes bibliográficas que se utilizaron de referencia, como apoyo y guía para la elaboración de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la mayoría de las aulas la principal tarea del maestro ha sido y sigue siendo la de enseñar. A través de la historia vemos como los maestros han tenido la gran responsabilidad de formar y modelar al ciudadano que desea toda sociedad. En la actualidad se han evidenciado muchos cambios en busca de mejoras en la calidad de la enseñanza.

A pesar de la importancia de los maestros, en la actualidad este rol ha sido duramente criticado por la pérdida del liderazgo que antes reflejaba, se debe conocer que en el mundo se ha fallado ante la pérdida acelerada de los valores familiares que son fundamentales para el desarrollo humano; los valores no deben ser transmitidos a los alumnos en pura teoría sin antes ser ejercidos por el docente. Es por eso que se debe retomar el interés de lograr un cambio significativo a nivel personal, por medio de actualizaciones, haciendo uso de la creatividad y revelando el potencial para desarrollar día a día una mejor labor.

Para cumplir con este objetivo se debe partir de la percepción que posean respecto de sí mismos los profesores, especialmente los de educación básica, haciendo énfasis en los procesos que llevan a cabo para preparar la enseñanza, desde la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes, hasta el cumplimiento de todas sus responsabilidades profesionales.

Quizás resulte obvio pensar que dentro del sistema escolar cada uno de los agentes participantes tiene claro las funciones que conlleva el desempeño de su cargo. Sin embargo, resulta necesario realizar esporádicamente diversas evaluaciones a fin de constatar que dicho desempeño se encuentra acorde a los requerimientos del cargo.

Tomando en cuenta esta realidad surge la evaluación del rendimiento laboral, que es un proceso que debe darse de manera continua, sistemática en donde se valoren las actitudes, el rendimiento, el comportamiento y las competencias de los trabajadores en el desempeño de su cargo y las funciones que este lleva implícito.

Chiavenato (2002) define a la evaluación del desempeño como “un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona”

Cuando hablamos de evaluación del desempeño en instituciones educativas, se hace referencia al interés que se tiene en las cualidades personales, la formación profesional y el rendimiento de cada uno de los docentes que labora en la organización.

Valdés (2000), en su ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente señala a la evaluación del desempeño docente como:

“un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

En los últimos años, la mayoría de las organizaciones se han interesado en mejorar el rendimiento de su personal, ofreciendo posibilidades de capacitación que luego serán medidas a través de evaluaciones de desempeño, con ello se espera una mejora en el personal que los llevaría al éxito como organización.

Observando la importancia que ha adquirido la evaluación del desempeño en la actualidad y evidenciando que en la institución educativa Concentración S/N "Túnel 10" no se cuenta con instrumento alguno que permita evaluar el desempeño de su personal es que surge el interés de diseñar un propuesta modelo de instrumento que pueda ser considerado para su uso a lo largo del año escolar, el mismo puede ser acompañado de autoevaluaciones inicialmente, hasta lograr establecer dentro del plantel el modelo de evaluación 360° que se considera el más completo y del cual se puede obtener resultados más ajustados a la realidad.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño Docente dirigidos a los docentes de educación primaria de la Concentración S/N "Túnel 10".

Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar el perfil que debe tener un docente de Educación Inicial y Primaria de la Concentración S/N “Túnel 10”.
- ✓ Elaborar un Instrumento de Evaluación del Desempeño para los docentes de Inicial y Primaria de la Concentración S/N “Túnel 10”.
- ✓ Determinar la factibilidad del Instrumento de Evaluación del Desempeño de los docentes de Educación Inicial y Primaria de la Concentración S/N “Túnel 10”.

Justificación e importancia

Mejorar la calidad y lograr una mayor equidad educativa, son exigencias prioritarias para la educación venezolana a fin de que se pueda lograr la formación integral de los estudiantes, consolidándolos como personas y ciudadanos, de cara al desarrollo humano del país y a los cambios globales. Al respecto, la evaluación juega un papel primordial en el logro de esa transformación educativa.

El propósito de este Trabajo Especial de Grado es proponer un Instrumento de Evaluación del desempeño docente que permita diagnosticar las fortalezas y las debilidades del personal de la institución Concentración S/N “Túnel 10”, al mismo tiempo que permitiría contribuir en cierta medida con el mejoramiento en la calidad de la educación del estado Miranda, ya que el plantel es de dependencia estatal y mejorar la educación es una política del estado.

La elaboración del instrumento de evaluación reviste de gran importancia a nivel profesional e institucional, ya que se ha observado un

vacío puesto que no existe en el Colegio “Túnel 10” algún método a través del cual se pueda evaluar si el trabajo que vienen realizando los docentes dentro y fuera de sus aulas esté dando los resultados esperados. Por otra parte, el instrumento aclararía que corresponde hacer y hasta donde llegan las funciones que cada uno como docente debe ejercer.

El Colegio también ha mostrado su interés, dando importancia al trabajo que se va a realizar, sabiendo que va a contribuir a la mejora de la calidad profesional de cada uno de los docentes que allí labora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se exponen algunas fuentes documentales que brindan aportes importantes para el diseño de la propuesta del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente de la Concentración S/N “Túnel 10”

Antecedentes

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997).

Dentro de los estudios que se han realizado y que se relacionan con la evaluación del desempeño docente se encuentra, en el ámbito internacional, la investigación de Huerta, Pérez y Castellanos (2008) en el que reconocen que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no van a depender sólo de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de las experiencias concretas de trabajo. Por ende se reconoce que no son

suficientes los títulos, certificados, diplomas para calificar a una persona como competente laboral.

Gutiérrez y Castañeda (2001) mencionan en su propuesta para México, que el mundo cambiante exige profesionales que respondan a la actual demanda del mercado de trabajo; de ahí que se requiera establecer estrategias de desarrollo que mejoren el proceso educativo y posibiliten el cambio a un modelo educativo basado en competencias (EBC); entendido éste como: “El conjunto de comportamientos socioafectivos (aprender a aprender, aprender a ser y convivir) y habilidades cognitivas socioafectivas (aprender a hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un papel, función, actividad o tarea”

Otro aporte importante en materia de evaluación lo realiza Serrano (2001), en un encuentro patrocinado por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta autora indica que las características de los procesos de evaluación y de gestión de calidad en las instituciones educativas están dadas según las siguientes consideraciones:

EVALUACIÓN: AUTO Y EVALUACION EXTERNA	PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de calidad por estudio en cortes transversales de rutinas, procesos o resultados. ✓ Comparación de los resultados con indicadores preestablecidos en forma participativa o no. ✓ Énfasis en los resultados en relación con los indicadores. ✓ Fortalece la percepción de pasar exámenes. ✓ Fortalece la autoridad de algunos grupos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantía de calidad por seguimiento continuo de las rutinas, procesos y resultados. ✓ Comparación de los resultados con imagen objetivo construida participativamente. ✓ Énfasis en la acción del equipo de trabajo y en los problemas que enfrentan. ✓ Fortalece la motivación hacia el mejoramiento continuo del desempeño. ✓ Empodera a todo el personal de las instituciones.

Serrano, C.R. / OPS-OMS, 2001

Bajo esta concepción de evaluación y de gestión de calidad, se pretende consolidar la cultura evaluativa como un proceso permanente para valorar la calidad y pertinencia del quehacer académico y de investigación.

A nivel nacional podemos mencionar, el trabajo de grado realizado por Acosta (2006) el cual tituló “Suministro de información teórica del enfoque de evaluación del desempeño de los recursos humanos, basado en competencias y su aplicabilidad en la gestión docente” en la Universidad Nacional Abierta Centro Local Carabobo. El estudio se realizó bajo los criterios metodológicos de una investigación documental, entre los objetivos propuestos se encontraron: compilar información teórica del enfoque de evaluación del desempeño de los recursos humanos dedicados a la labor docente. Presentar evaluación teórica del enfoque de evaluación de los recursos humanos basados en competencias y su aplicabilidad en el quehacer docente. Como conclusión se obtuvo: la necesidad de desarrollar propuestas evaluativas sobre el desempeño docente aplicando modelos de competencias. Necesidad de realizar permanentemente actividades de control, seguimiento y evaluación aplicando modelos de competencias para optimizar el desempeño.

En esta investigación se reafirma que la evaluación es un factor imprescindible para que el personal docente realice un mejor trabajo con la seguridad que él mismo será valorado y reconocido por las autoridades competentes en busca de la excelencia.

Igualmente, Vergara (2007), realizó una investigación de tipo descriptiva denominada “Evaluación del acto docente” en la Escuela Básica Leonor Bernabó ubicada en Cocorote, municipio Cocorote estado Yaracuy. Entre los objetivos planteados se propuso: verificar el cumplimiento de las políticas, fines y objetivos establecidos. Indagar sobre las técnicas

metodológicas y estratégicas empleadas en el acto docente. Utilizó la técnica de la encuesta a una población constituida por 35 docentes. Como conclusión: comprobó que los procesos de enseñanzas y aprendizajes no estaban en concordancia con las estrategias planteadas en la planificación. Detectó contradicciones en el diario accionar con el contenido del enunciado por no responder a los requerimientos establecidos por éstos.

Este estudio es una evidencia de lo necesario que es la evaluación como un medio que ayuda a verificar debilidades y fortalezas de una organización educativa, que permite corregir las fallas a tiempo.

En el mismo orden de ideas, Guzmán (2006), en una investigación de campo de carácter evaluativo titulada “El desempeño de los directores en la evaluación pedagógica de los docentes de la I y II etapa de educación básica Unidad Educativa “Fernando Peñalver” Valencia estado Carabobo. El objetivo planteado fue: Evaluar la tarea pedagógica de los docentes de la I y II etapa de educación básica. Conocer las estrategias aplicadas por el personal directivo en el proceso evaluativo. La población considerada está integrada por 05 directivos y 28 docentes. Como conclusiones expone: Los directores presentan marcadas y significativas debilidades en la aplicación de estrategias de evaluación. Los directores no orientan debidamente al personal durante el proceso evaluativo del quehacer pedagógico.

Sobre la base de estos resultados obtenidos destaca la importancia de la evaluación para mejorar la calidad educativa a través de la reflexión para la toma de decisiones que permitan avanzar, para ello es necesario el control y seguimiento para apoyar el proceso de evaluación.

Marco contextual

Reseña histórica del NER 03 Concentración S/N Túnel 10

La concentración S/N Túnel 10 adscrita al Núcleo Escolar Rural N° 03; inicio su larga trayectoria, teniendo como primera sede la casa de la señorita Estefanía Aurora Luna, en el año de 1930 con la matrícula de 40 alumnos. En 1964 la secretaria de Educación del Estado Miranda reconoce los méritos de la Señorita Luna y la nombra maestra titular. En este mismo año la escuela pasa a ser parte del N.E.R N° 275, acogiéndose a las indicaciones emanadas de la Dirección del mismo.

En 1984, después de 54 años de docencia, recibe su jubilación quedando a cargo de la escuela su sobrina la señora Leticia Luna, la cual continúa la labor durante los siguientes tres años de manera gratuita. En el año escolar 88-89; bajo la dirección de Núcleo de la Prof. Doris Alvarado, comienza a funcionar un preescolar, además de los grados de primera etapa, luego en Octubre de 1989 se derrumba la casa de la familia Luna teniendo que impartir clases en los vagones del Tren del Encanto, el único recurso disponible, fusionando los grados, atendidos éstos por Leticia Luna en un vagón y en el otro el preescolar por Carmen Obregón y la auxiliar Milagros Romero.

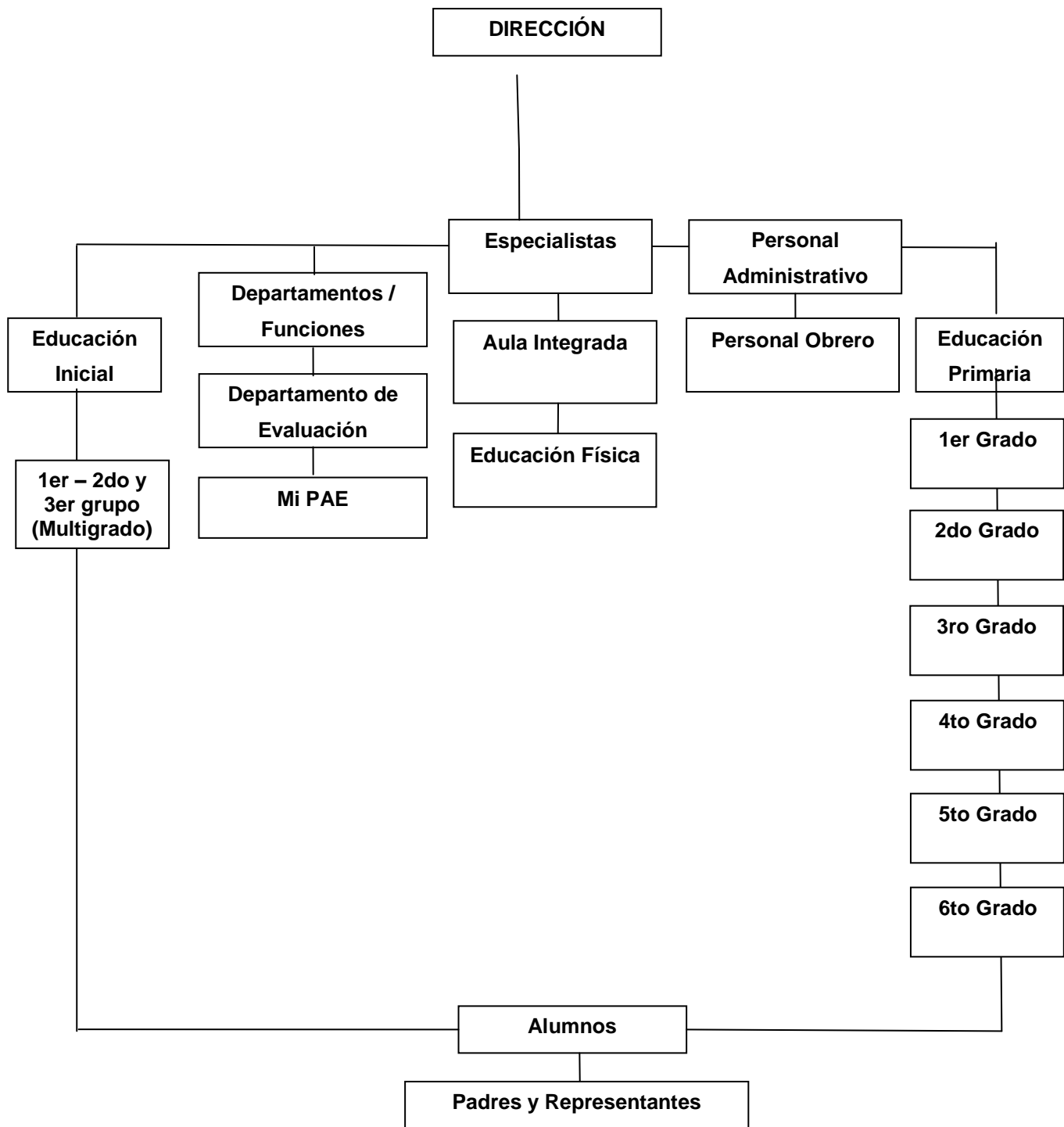
Con la ayuda de la prensa local y haciendo llamados continuos a las autoridades competentes se logra la donación del terreno de IMPARQUES bajo la coordinación de ingenieros del Estado. En 1990 es inaugurado el local escolar en la presencia de su fundadora Estefanía Aurora Luna y el profesor Carlos Brand. Para el año 1990 llega la Lcda. Blanca Delgado, Yhajaira Alayon como auxiliar de Preescolar y para Básica Milagro Barazarte y Simón Marrero, éste último es jubilado y en su lugar se incorpora el Lcdo.

Walner Brito. En necesidad de crear grados, tanto la Directora Prof. Olivia Romero como los docentes ya mencionados junto con la directiva de PPRR del plantel para el año escolar 92-93 comienzan a hacer nuevamente la lucha ante la Dirección de Educación para conseguir la ampliación del local; es en Septiembre de 1994 que se comienza la construcción de dos nuevas aulas y la ampliación de los baños. Es importante señalar que la sede del plantel ha sido remodelada en varios periodos, la última realizada durante el año escolar 2011-2012.

Misión: Promover, diseñar, administrar y garantizar la educación integral de los niños y niñas de la institución en sus distintas modalidades y niveles, a través de la planificación, programación, desarrollo, supervisión y evaluación del sistema educativo, con el propósito de que todos los niños y niñas puedan desarrollar plenamente sus aptitudes y potencialidades para así alcanzar su proyecto de vida e incorporarse de manera emprendedora, tolerante, responsable, solidaria y productiva a la sociedad venezolana.

Visión: Ser un modelo de colegio de una educación pertinente, bajo los criterios de calidad, responsabilidad, compromiso, respeto e inclusión social que garantice la formación de los niños y niñas, con un desarrollo pleno de sus potencialidades y un desempeño ético y efectivo acorde con las necesidades y así contribuir con el desarrollo del país.

Organigrama



Marco conceptual

Evaluación del desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano o talento humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”, sin embargo, hay que preguntarse, ¿Qué significa, evaluar?

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.). En la actualidad la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos (1996): “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Para Chiavenato (2002), la Evaluación de Desempeño es una valoración sistemática del desempeño que tiene cada persona en función de las actividades que cumple, de su potencial de desarrollo y de las metas y resultados a alcanzar. Es un proceso que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona y la contribución que el mismo da a la organización.

Según James Stoner (1996), evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La Evaluación del Desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación de mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.,) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Para Mondy y Noé (1997), la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar los siguientes objetivos:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Para Valdés (2000) el Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional. Si la evaluación se orienta al desarrollo o mejora habrán de descubrirse las dificultades personales implícitas en el desempeño de la función, emplearse descripciones exhaustivas que pongan de manifiesto la situación personal y contextual, e indicarse cómo maniobrar para facilitar el cambio. Knox (1977, en Valdés, 2000) sostiene que una vez que los individuos han agotado sus recursos mentales y emocionales, es poco probable que se sientan motivados para crecer sin la intervención de algún estímulo externo. Dicho estímulo puede darse en forma de juicio de valor de un colega, un directivo, un padre o un estudiante. La retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío para que tenga lugar el crecimiento profesional del educador.

Asimismo, es importante tener presente que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada. (Valdés, 2000).

2. Permitir el tratamiento de los educadores como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la administración. Como señala Darling-Hammond (1986 en

Valdés, 2000): “La literatura sobre las escuelas eficaces nos proporcionan una idea de lo que es posible. Esta ha descubierto que una dirección escolar en la que participan los educadores, que esté basada en la planificación realizada en colaboración, en la solución de problemas de una forma colegiada, y en el intercambio intelectual permanente puede producir enormes beneficios en términos del aprendizaje de los alumnos y del grado de satisfacción del educador y su consiguiente retención. Aunque los educadores en estos contextos pueden o no estar implicados en la revisión del trabajo de sus colegas para propósitos de evaluación formal, no dejan de poner en práctica una forma de evaluación cuando identifican problemas, se observan unos a otros, comparten ideas, y se preguntan: ¿Cómo lo estamos haciendo?”. Por medio de una definición más específica de los estándares y las competencias para las diferentes etapas y niveles de la profesión se puede efectivamente apuntar el desarrollo profesional a la necesidad. La evidencia muestra que el desarrollo más efectivo es el que surge efectivamente de la observación mediada y del trabajo con profesores exitosos, que es una de las formas menos costosas de desarrollo profesional continuo.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. Fuchs (1997) señala que la evaluación de desempeño es el eje del proceso de Mejoramiento Organizacional por lo que debe caracterizarse por ello al momento de construirla.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para Cuesta (2005), la importancia de un sistema de evaluación del desempeño, está basado en el análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de retroalimentar el proceso de formación del personal haciendo uso del método de evaluación que se asuma.

Para Alles (2005) la correcta evaluación de desempeño posibilita divisar necesidades de capacitación, develar inquietudes del personal sobre el cargo que ocupan así como descubrir personas claves y necesarias para la organización.

Es por ello que podemos considerar importante la evaluación del desempeño ya que además de proporcionar información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores permite:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ El entrenamiento.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, una de las más importantes y donde más errores se cometen es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso, pues muchas veces el encargado de realizarla no conoce el proceso que debe seguir para realizar un buen FeedBack.

Por otra parte, la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia debe tener en cuenta los siguientes planteamientos:

- ✓ La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
- ✓ La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- ✓ La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y el empleado.
- ✓ La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Problemas para realizar la evaluación del desempeño

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales.

Alles (2007), menciona que los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Por su parte Robbins (1996) expone las siguientes limitaciones:

- ✓ Error por Indulgencia: En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja.
- ✓ Error o Efecto del Halo: es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca.
- ✓ Error por Similitud: ocurre cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismo.
- ✓ Motivación Baja del Evaluador: se da cuando el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro de empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, siendo reacio a dar evaluaciones realistas.

- ✓ Tendencia Central: ocurre cuando la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se ve obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala.
- ✓ Teoría de la Atribución: La Teoría de la Atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (Externas).

Por su parte Mondy y Noe (2005) destacan otros problemas comunes.

Entre ellos:

- ✓ Falta de Objetividad: debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad.
- ✓ Prejuicios de Comportamientos Recientes: se evidencia cuando el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada.
- ✓ Prejuicio Personal (Estereotipos): este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan.
- ✓ Manipulación de la Evaluación: En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema.

Es de vital importancia conocer los posibles problemas que se pueden manifestar durante la revisión del desempeño y, que pueden afectar las decisiones que se tomen en la administración de recursos humanos; para de esta forma minimizar tales problemas.

Aspectos para una adecuada evaluación del desempeño

Chiavenato (1996) plantea: “El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

Según Werther y Davis (1991): “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”.

Tomando en cuenta el planteamiento de Alles (2007), la evaluación del desempeño se puede realizar en tres pasos:

- ✓ Definir el puesto: cerciorarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: en relación con una escala ya determinada.
- ✓ Retroalimentación: comentar los progresos y el desempeño del subordinado.

Gómez (2000) también plantea tres pasos para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

- ✓ Establecer las normas de desempeño: aclarar al personal qué se va a evaluar y cuáles son los criterios. Esos criterios deben ser claros y objetivos.
- ✓ Decidir quién debe evaluar el desempeño: dependiendo de la organización, la evaluación puede hacerla el superior inmediato, el superior inmediato en colaboración con otros actores educativos, el evaluado, los supervisores y compañeros para el logro de una evaluación integral.
- ✓ Dar retroalimentación pronta y efectiva: establecer entrevistas personalizadas con el empleado donde se enfoque en la mejora de las áreas de oportunidad y establezcan metas conjuntas a cumplir antes de una próxima evaluación.

Métodos para la evaluación del desempeño

Existen diferentes métodos en los cuales se puede apoyar un administrador y seleccionar el que se adapte a sus necesidades según al tipo y las características del personal evaluado y de la organización.

Chiavenato (2004), los clasifica en métodos tradicionales y métodos de tendencia innovadora. Entre los métodos tradicionales menciona; Método de la escalas gráficas de calificación, Método de elección forzada, Método de investigación de campo y Método de incidente crítico y mixto.

En cuanto a los métodos de tendencia innovadora a los que el autor hace mención, encontramos aquellos que dan respuesta a la búsqueda de la excelencia, donde predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, cuyos resultados generan en la organización, grandes inversiones

en entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal como son el Método de evaluación 360° y el Método de evaluación 180° feedback.

Alles (2005), los distingue de acuerdo al enfoque que tengan para realizar la evaluación. Para esta autora los métodos de evaluación son de tres tipos: Métodos basados en características, Métodos basados en el comportamiento y Métodos basados en resultados., aun cuando no excluye el Método de alternancia en la clasificación, comparación de pares, distribución forzada o el instrumento de escala gráfica, sugiere que en el diseño de un sistema de evaluación puede existir una combinación de diferentes métodos siendo lo importante la credibilidad del mismo en sus resultados.

Los métodos de tendencia innovadora, planteados por Chiavenato (2004) y hacia los que apunta la mayoría de las organizaciones son:

1. Método de 360° feedback o evaluación 360°

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el capital humano de la organización. Este consiste en el juicio evaluativo que es realizado por un equipo, de al menos ocho personas relacionadas con el evaluado, entre los que se cuenta jefes, compañeros de trabajo y subordinados y que a su vez incluye una autoevaluación.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito de este método de evaluación están:

- ✓ La herramienta o formulario a ser llenado durante la evaluación
- ✓ Una prueba piloto la cual debe realizarse para convalidar del formulario igualmente puede tomarse el primer año de su aplicación

como prueba piloto. Al finalizar este periodo los participante pueden opinar y aportar ideas que permitan mejorarlo y delinearlo para se usado como el sistema de evaluación del desempeño definitivo de la organización.

- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados en el uso del formulario, indicadores como debe interpretarse los resultados, los ejemplos.
- ✓ Los manuales de instrucción claro y preciso.
- ✓ Procesamiento externo para que exista confidencialidad en el proceso de evaluación, se procesa la información obtenida mediante un consultor externo que lo llevará a cabo y será el responsable de formular el informe
- ✓ Los informes será remitido por el consultor al evaluado y debe ser redactado en forma clara y precisa con una invitación a la reflexión personal
- ✓ La devolución a los evaluados de los resultados: se deben generar espacios de discusión o actividades grupales que invite a los evaluados a compartir los resultados obtenidos
- ✓ Seguimiento con los evaluados. Se debe crear alguna instancia de seguimiento que planifique y desarrolle planes de formación para el desarrollo de las competencias donde se haya detectado que las mismas están lejos de los objetivos trazados.
- ✓ Continuidad: Luego del plazo de prueba piloto y los posibles cambios que se le hagan luego una evaluación al sistema, el mismo debe ser incorporado a la cultura organizacional y debe ser realizado de forma continúa.

2. Método de Evaluación del Desempeño 180º

Este método empleado como mecanismo de autodesarrollo del capital humano. Se fundamenta en la evaluación realizada no solo por el jefe, sino también por sus compañeros y, eventualmente, por los clientes, pero que

excluye a los subordinados, y no existe un nivel superior de jefes, hecho que la diferencia del método de evaluación 360°.

Alles, (2005), recomienda su uso en grandes empresas, sociedades de personas, con algunas variantes para los que ocupan alta jerarquía, los socios de la empresa, pues no tendrán jefes que los evalúe, pero no por ocupar altos cargos y haber llegado a un nivel profesional superior, significa que no tendrá la necesidad de actualizarse o mejorar alguna competencia.

La clave del éxito de esta herramienta es el adecuado diseño del instrumento de evaluación que se empleará y su aplicación, junto con un sistema integrado de gestión por competencia.

Al igual que el método de evaluación 380°, la prueba piloto, el entrenamiento de los evaluadores, es esencial.

Es evidente que existe un sin fin de técnicas para evaluar el desempeño, y cada organización podrá hacer uso de la que mejor se adapte a sus necesidades particulares, su momento histórico y condiciones económicas, así como el nivel de madurez de sus supervisores con respecto al manejo o administración de su fuerza de trabajo, por lo que se podría decir que para prevenir el fracaso de un sistema de evaluación de desempeño, éste dependerá de sus bases y principios en los que se establezca, de las actitudes del personal gerencial y supervisión hacia el proceso y el programa mismo.

Evaluación del desempeño docente

Los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad. La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes (Valdés, 2000, p.14-15).

Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la Evaluación del Desempeño en el ámbito educativo como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Valdés (2000) señala que la Evaluación del Desempeño Docente es:

“un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”.

A juicio de Bretel (2002), la evaluación docente es un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de

los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, queda claro que la evaluación del docente es un proceso en el que se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de las responsabilidades del docente en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes a partir de información válida, objetiva y fiable relacionada con los logros de sus estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo.

Para Tejedor (2012) esta evaluación debe tener en cuenta las funciones específicas del docente, que pueden expresarse en dos categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores inherentes a la función docente:

- ✓ El saber: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes? ...
- ✓ El hacer: ¿Hace lo que se ha comprometido? ¿Lo hace bien? ¿Es respetuoso con sus alumnos?...

Finalmente, se puede considerar que la evaluación del desempeño docente debe orientarse fundamentalmente a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación (Valdés, 2000).

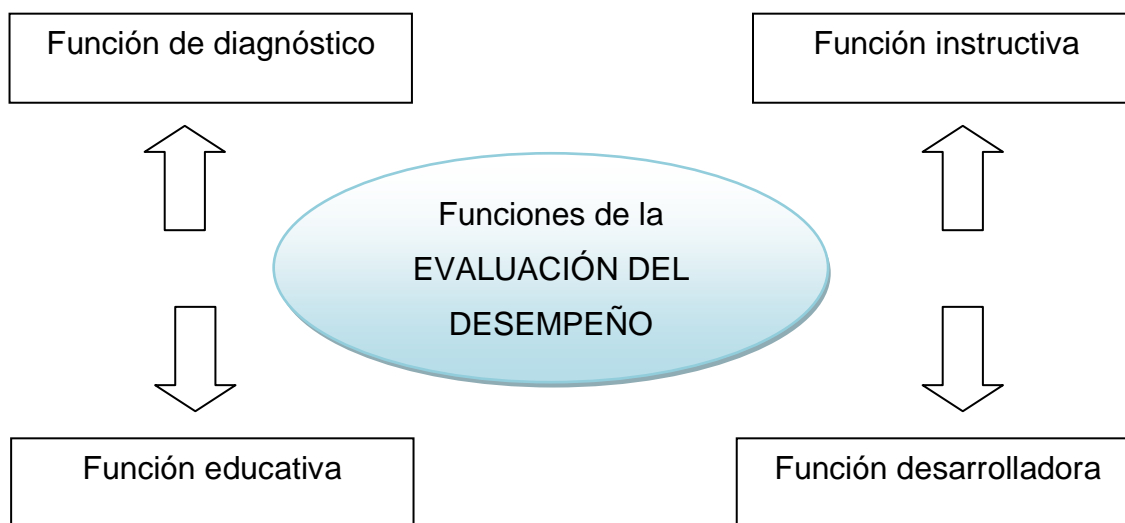
Funciones de la evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño profesional docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Para Valdés (2000) una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

1. Función de diagnóstico: la Evaluación debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado y constituirse en una síntesis de sus fortalezas y áreas de oportunidad, de modo que sirva al director, al coordinador y a él mismo, de guía para las acciones de capacitación y superación que favorezcan la mejora de las áreas de oportunidad.
2. Función instructiva: el proceso de evaluación debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
3. Función educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación docente y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su desempeño por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para desarrollar las áreas deficitarias.

4. Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente el docente se cualifica para autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos.



Fines de la evaluación del desempeño docente

Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, es la de sus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos.

Existe cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador.

Valdés (2000) identifica varios posibles fines de la evaluación de desempeño docente. Entre dichos fines figuran los siguientes:

- ✓ Mejoramiento en la escuela y de la enseñanza en el aula: incluye el integrar eficazmente el desarrollo del personal, la evaluación del personal y mejora de la escuela para una mayor eficacia.
- ✓ Responsabilidad y desarrollo profesionales: tiene que ver con la evaluación y obtención de datos de las distintas competencias que alcanzan los empleados y la ayuda que se les ofrece en aquellas a mejorar.
- ✓ Control administrativo: profundiza en la permanencia de un docente en la enseñanza, luego de la supervisión y control en base a su desempeño en la organización.
- ✓ Pago por mérito: por medio de la evaluación de desempeño del docente y las competencias que el mismo posea, se toman decisiones relacionadas con los incrementos salariales u otras compensaciones.

Al respecto Bretel (2002), nos demuestra que las finalidades de la evaluación del desempeño docente son tres y que todas contribuyen a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general. Estas tres finalidades son:

- ✓ Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de profesores: se debe proponer un sistema que presente metas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo, así los educadores se sentirán estimulados a tratar de alcanzar dichas metas y alentados cuando las logren.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de la organización: cuando el docente logre sus metas por alcanzar, mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus

funciones como gestor de aprendizaje, sus relaciones con los pares y contribuirá en la mejora de su organización.

- ✓ Favorecer la formación integral de los educandos: si se cuenta con docentes que están preparados, conocen sus funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se centrará con más rigor en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los alumnos como también en sus necesidades de desarrollo personal.

Modelos de evaluación del desempeño docente

Existen muchos modelos que pueden ser utilizados para evaluar el desempeño docente. Contar con un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos, de tal manera que el docente sepa de antemano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo y para qué.

Valdés (2000), proyecta cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente. Se presentan a continuación cada uno de los modelos:

1. Modelo centrado en el perfil del maestro.

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor o a partir de observaciones

directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos.

Las críticas del modelo son:

- ✓ Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros maestros,
- ✓ Puede haber poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación.

2. Modelo centrado en los resultados obtenidos.

La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos.

Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”.

Críticas al modelo:

- ✓ Se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación.
- ✓ No se puede considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores.

3. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos.

4. Modelo de la práctica reflexiva.

Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción.

En la ejecución de este modelo se contemplan tres etapas. Ellas son:

- ✓ Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
- ✓ Una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir significatividad y la coherencia de la práctica observada.
- ✓ Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda

etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

La aplicación de este modelo requiere de la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. Sin embargo, el modelo puede ser adaptado para que la observación sea hecha por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o algún directivo.

Luego de describir cada uno de los modelos de evaluación de desempeño docente, al respecto Valdés (2000) expresa que cada uno de ellos puede ser aplicable a cualquier organización educativa dependiendo del perfil esperado del maestro a evaluar, sin embargo no descarta la posibilidad de construir un nuevo modelo que potencie las ventajas de los anteriores y tome distancia de sus respectivas desventajas.

Es importante señalar que existen países que han logrado desarrollar en buena medida un modelo de evaluación de desempeño que ha mantenido en el tiempo, pues se encuentra adaptado a las necesidades particulares de cada nación. Entre estos países podemos mencionar: Brasil, Cuba, Chile, Estados Unidos, Reino Unido y Colombia (Montenegro, 2003).

Modelos de Evaluación del Docente

(Tomado de: Montenegro, 2003. Evaluación del Desempeño Docente)

Países	Características
Brasil	Organizada en niveles: básico, para los que inician la carrera; competente, en función del desempeño y sobresaliente, para los más avanzados
Cuba	Considerada variable de calidad en función de cinco dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño, relaciones interpersonales y resultados de la labor.
Chile	Orientado a estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes, contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de los establecimientos y favorecer la formación integral de los educandos. Tiene un sistema de evaluación que contiene: estándares de desempeño, la estructura de la carrera docente y el proceso de evaluación.
Inglaterra	Evaluación práctica y escrita que comprende áreas relacionadas con los requisitos profesionales. Determinación de un perfil de entrada a cada profesor. Evaluación anual. Incluyen elementos de desarrollo profesional e incentivos económicos.
Estados Unidos	Prueba de Certificación conformada por cuatro dominios: planificación y preparación, el ambiente de las salas de clases, instrucción y responsabilidades profesionales; cada uno operacionalizado en diversos componentes.

Colombia	Existen dos tipos de instrumentos: principales y auxiliares; los primeros apoyan el proceso de evaluación en tres etapas y contienen información sobre evaluación cualitativa, coevaluación y evaluación final. Los auxiliares son: los cuestionarios, las guías de auto-observación en el aula y la tabla de valoración cuantitativa.
----------	--

Etapas de la evaluación del desempeño docente

La evaluación es un proceso permanente, sistemático y estructurado, lo que implica cumplir una serie de etapas, en cada una de las cuales a su vez deben desarrollarse rigurosamente diferentes actividades que aseguren la obtención de información objetiva, válida y confiable, para ponderar el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que el docente desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión.

La siguiente figura esquematiza las etapas del proceso de evaluación.



A. Planeación y preparación

La etapa de planeación y preparación tiene como propósito disponer y organizar los diferentes elementos y recursos necesarios para desarrollar la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes en condiciones óptimas. Para ello, el evaluador debe:

- ✓ Organizar un equipo de trabajo para recolectar información.
- ✓ Elaborar un cronograma del proceso de evaluación que defina tiempos, actividades y resultados esperados en cada etapa.
- ✓ Contextualizar el proceso y reconocer las particularidades de los distintos escenarios en los que los evaluados desarrollan sus actividades, atendiendo a la realidad social, económica y cultural de las instituciones educativas.
- ✓ Identificar quiénes son los docentes objeto de evaluación.
- ✓ Disponer un sistema de archivo (físico y electrónico) para organizar y gestionar los diferentes documentos e instrumentos del proceso.
- ✓ Preparar el material necesario para desarrollar el proceso, de acuerdo con el número de docentes que deben ser evaluados.
- ✓ Socializar el proceso con todos los docentes que serán evaluados, aclarando la metodología y enfatizando la importancia del proceso en relación con el mejoramiento de la calidad de la educación.
- ✓ Entrevistarse con cada evaluado para iniciar su proceso de evaluación.

B. Desarrollo de la evaluación

Cuando todo esté dispuesto para realizar la evaluación de desempeño laboral, se debe desarrollar el proceso de acuerdo con las siguientes actividades:

- ✓ Observar y hacer seguimiento de forma sistemática y permanente al desempeño y los resultados del evaluado.
- ✓ Recolectar las evidencias.
- ✓ Realizar la valoración a partir del análisis de evidencias.

C. Análisis y uso de resultados

Una vez realizada la evaluación es importante consolidar la información para analizarla de manera integral. Este análisis agrupado de la información servirá para el diseño de acciones macro, que tengan un impacto general sobre todos los evaluados y la institución educativa. Para el análisis de la información es necesario:

- ✓ Propiciar la reflexión del docente evaluado acerca del proceso en general y sobre sus resultados, así como sobre el compromiso con el mejoramiento de la calidad, a partir de su propio desarrollo personal y profesional.
- ✓ Elaborar un plan de análisis de resultados, teniendo en cuenta las necesidades de información de la institución educativa.
- ✓ Elaborar un informe de resultados finales en el que se planteen las principales conclusiones del proceso.

D. Seguimiento individual e institucional

El proceso de evaluación de desempeño laboral de docentes como proceso de formación, no concluye con el análisis de los resultados. Debe dársele continuidad para que realmente se incorpore en la cultura de mejoramiento de las instituciones educativas. Para que esto sea así, es recomendable adelantar las siguientes actividades:

- ✓ Establecer momentos de seguimiento de los resultados de la evaluación.
- ✓ Definir metas individuales y grupales.
- ✓ Identificar las condiciones necesarias para alcanzar las metas de mejoramiento definidas con base en el análisis de los resultados de la evaluación.
- ✓ Analizar y registrar los cambios observados en el desempeño de los evaluados.
- ✓ Promover en el evaluado el seguimiento de su propio desempeño.
- ✓ Valorar el proceso mismo de evaluación.

Instrumentos

Definición

Al hablar de los instrumentos, nos estamos refiriendo principalmente a los recursos que se hacen presentes a través de los métodos. Tomando en cuenta el concepto de Pimienta (2008) podemos decir que los instrumentos son “*los medios de los métodos*”.

Para Arredondo (2003), los instrumentos son una herramienta concreta, o un material estructurado que se aplica ejecutoriamente para recoger los datos de forma sistematizada y objetiva sobre algún aspecto claramente delimitado.

Tipos de Instrumentos

Pimienta propone la siguiente clasificación al hablar de instrumentos:

1. Guías no estructuradas y estructuradas:
 - ✓ Guía de observación no estructurada: la observación se dirige hacia grandes campos de interés. La característica fundamental es que el profesor se dirige a la observación del área de interés, sin estar supeditado a manifestaciones específicas.
 - ✓ Guía de observación estructurada: en este caso, la guía de observación tendría, con mayor grado de especificidad, las manifestaciones de las competencias o los indicadores de las actitudes específicas a observar.
 - ✓ Guía de entrevista no estructurada: igualmente, esta guía no requiere de la precisión de la estructura para realizar la entrevista, más bien,

considera aspectos generales en los cuales se basarán las preguntas que el entrevistador manejará con amplia soltura.

- ✓ Guía de entrevista estructurada: en este caso, el entrevistador lleva todas sus preguntas totalmente estructuradas en su guía, e incluso las posibles respuestas, dejando a veces alguna pregunta abierta para solicitar información poco relevante.

- 2. Cuestionarios: es una lista o repertorio de preguntas, formuladas por escrito, a las cuales el alumno debería responder.
- 3. Escalas: son una extensión de las listas de control, donde se tiene un listado de indicadores y un continuo que describe el grado en que se aprecia dicho indicador.
- 4. Exámenes: están diseñados para estimar o medir el grado o nivel en que un sujeto sabe, sabe hacer y lo demuestra en un contexto, es decir, en qué grado domina una competencia específica y en un momento determinado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología utilizada para realizar este Trabajo Especial de Grado, señalando específicamente cual fue el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra hacia la que se dirigió el estudio; la técnica de recolección de datos, el procedimiento y la técnica para el análisis de datos.

Para definir lo que es el marco metodológico se toma lo señalado por Balestrini (2002)

“el fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación los métodos que se emplearan en el trabajo planteado, desde la ubicación del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población, su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición de los mismos hasta la codificación, análisis y presentación de esos datos. De esta manera se proporción al lector una información detallada sobre cómo se realiza la investigación”

Nivel de la investigación

Arias (2006) define el nivel de una investigación como: “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio; clasificándola de tres maneras: exploratoria, descriptiva y explicativa”

Para el desarrollo de esta investigación y por sus características se eligió trabajar con un nivel descriptivo, a la cual se refieren algunos autores de la siguiente manera.

Tamayo (1997) “la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una identificación correcta”

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke 1989, citado por Sampieri 2003).

Para Arias (2006) la investigación descriptiva consiste en: “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de esta investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a profundidad de los conocimientos se refiere”.

Tipo y Diseño de la investigación

El diseño es el plan estratégico que adopta el investigador para responder al problema planteado de una manera clara y precisa con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos de la investigación.

Carlos Sabino (2002) plantea que “el diseño remite a un plan coherente de trabajo para recabar y analizar los datos que acercan al conocimiento de la realidad de estudio”.

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

De acuerdo a los objetivos trazados para el diseño del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente en la Concentración S/N “Túnel 10”, se planteó el desarrollo de un proyecto factible.

Población y muestra

La población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características. (Alcaide, 1979)

La muestra es la parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. (ob.cit)

En este trabajo de investigación, encontramos como población a los docentes de educación inicial y a los de primera y segunda etapa de primaria de la Concentración S/N “Túnel 10”, en total la población y muestra de la investigación son siete (7) docentes, de los cuales uno (1) corresponde al área de educación inicial, y los seis (6) restantes corresponden al área de educación primaria (uno por cada grado).

De acuerdo al interés de la investigación y a la escasa población no se requiere un proceso de muestreo. Por lo tanto se considera como muestra el total de la población. Al respecto Arias (2006) expresa “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo”

Modalidad Proyecto Factible

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), plantea:

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades”

Del mismo modo, Arias, (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que en la elaboración de un proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, los procedimientos metodológicos y las actividades o los recursos necesarios, para llevar a cabo la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

Entre algunos ejemplos de la modalidad del proyecto factible destacan: programas de actualización, capacitación, planes, manuales de organización, perfiles profesionales, curso de gerencias, creación de

instituciones y carreras, modelos innovadores de estrategias instruccionales de evaluación y administración curricular de un plan de estudio.

Las fases o etapas son: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Según Labrador y Otros, (2002), expresan: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo”.

La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. (Gómez, 2000). Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

Sin embargo, los trabajos de grado de Especializaciones en la modalidad de Proyectos Factibles pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad, o pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes, para dar continuidad a líneas de investigación aplicadas y promovidas por el instituto.

Procedimiento general de la investigación

Una vez revisado los antecedentes de la investigación, formado el marco teórico y tomando en cuenta las necesidades y la realidad presente en la organización, se procede a la construcción del modelo de instrumento que será propuesto para la evaluación del desempeño docente.

Previo a la elaboración del instrumento, y tomando como base la información obtenida de diversas fuentes tales como: el Currículo Básico Nacional (CBN), el Currículo Nacional Bolivariano (CNB), el Manual del Supervisor, Director y Docente (2009), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), así como una entrevista semi-estructurada al personal directivo se construyó el perfil que se considera debe tener el docente que labora en el plantel Concentración S/N "Túnel 10", ya que el mismo no se encuentra definido formalmente.

Este perfil es necesario, para determinar las características que debe tener en diversas áreas el docente, y que guiaran su desenvolvimiento dentro y fuera del aula, así como la interacción con los alumnos, padres y representantes, compañeros de trabajo y comunidad en general. Estas características son las que se tomaran en cuenta para ser evaluadas y determinar si el desempeño del docente se encuentra en un nivel óptimo o si por el contrario requiere mejorar en algunos aspectos para beneficio propio y de sus estudiantes.

Una vez estructurado el perfil, se procederá finalmente a la construcción del instrumento, el cual estará dividido por secciones que representan cada una de las áreas que debe desarrollar un docente de aula.

Cada una de las secciones estará integrada por un número variable de indicadores que permitirá al evaluador indicar según una escala de estimación si el personal evaluado cumple con las acciones esperadas en el desempeño de su cargo. Finalmente al culminar la evaluación, se podrá tomar decisiones a fin de mejorar y retroalimentar el trabajo de los docentes de aula que allí laboran.

Por último, y para finalizar la investigación, se redactarán las conclusiones, señalando las limitaciones y planteando posibles recomendaciones que pudieran servir a posteriores investigaciones o intentos de diseños de instrumentos de evaluación, no solo para el personal docente dentro del aula, sino para todos los docentes que allí laboran, incluyendo al personal directivo y especialista de la institución Concentración S/N "Túnel 10", buscando a futuro incentivar una cultura evaluativa por lo menos 180°.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Diagnóstico de necesidades

Para evaluar el desempeño docente de una institución educativa, es necesario tener identificado y establecido su perfil. A pesar de que superficialmente se observa que todos los docentes cumplen las mismas funciones, en la realidad no es del todo cierto; cada uno de ellos tiene responsabilidades diversas según el nivel, la especialidad o la institución donde se desempeñe, sin perder de vista los rasgos esenciales que debe poseer todo docente.

La necesidad de diseñar un instrumento para evaluar el desempeño de los docentes de aula de la Concentración S/N "Túnel 10", radica principalmente en que dentro del plantel no se realizan evaluaciones de manera periódica como es el deber ser, por el contrario se aplican casi exclusivamente en los casos donde los docentes no se encuentran fijos, siendo el comité de sustanciación de la institución el encargado de aplicar un instrumento que ya viene diseñado desde la Dirección General de Educación y que debe ser enviado a ellos mismo para ser considerado su resultado en conjunto con otros requisitos la posibilidad de otorgar la titularidad de un cargo docente.

Por otro lado, se considera que tener dentro de la institución un instrumento que pueda ser aplicado cada cierto tiempo, daría pie para iniciar dentro del plantel la cultura de la evaluación del desempeño docente, que como se ha detallado anteriormente es de suma importancia para lograr el

mejoramiento de las funciones que estos desempeñan. Principalmente permitiría demostrar las competencias que tienen para liderar procesos pedagógicos que permitan desarrollar una educación de mayor calidad y equidad.

La evaluación del desempeño es un proceso que más que imponer una dimensión de control en las escuelas, busca generar una oportunidad para la reflexión y desarrollo del liderazgo en el interior de las organizaciones educativas. Es por ello que la aplicación periódica de algún tipo de instrumento en conjunto con un acompañamiento pedagógico generaría en el docente una apertura para aceptar sugerencias y recomendaciones sobre el desarrollo de sus funciones, apertura que en la actualidad no existe dentro de la institución y que es evidenciada en cada una de las reuniones en las que participan todos los docentes y que a su vez se refleja en las respuestas que dan al cuestionario que fue llenado por cada uno de los participantes de la muestra (Anexo A), así como señalado por el directivo en la entrevista que se le realizó (Anexo B)

Tomando en cuenta toda esta realidad, y con el consentimiento del directivo quien aprobó la ejecución de este proyecto es que se decide crear una propuesta de instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente que sea interno del plantel y que permita a los directivos y personal del departamento de evaluación la retroalimentación del trabajo realizado por el docente de aula.

Para diseñar el instrumento de evaluación se partirá de la construcción del perfil del docente de la Concentración S/N “Túnel 10”, el cual no se encuentra definido dentro de la institución. Para ello se tomará en cuenta las características reflejadas en los siguientes documentos:

1. *El Currículo Nacional Bolivariano (2007)*: El maestro y la maestra del SEB, debe ser un modelo de liderazgo, impregnado de sólidos valores de identidad venezolana y con una visión latinoamericana, caribeña y universal e identificado con la búsqueda del bienestar social colectivo. Además, debe ser promotor y promotora formación del nuevo republicano y la nueva republicana, generando la reflexión, la cooperación y la participación protagónica y corresponsable de los distintos actores vinculados con el proceso educativo. En definitiva, se trata de un maestro y una maestra que sea capaz de:
 - a. Guiar y orientar la educación de los y las estudiantes.
 - b. Tener una formación profesional y académica; así como disposición para atender la formación del y la estudiante en cualquiera de los grados o años de los distintos subsistemas.
 - c. Atender diferenciadamente las potencialidades de los y las estudiantes, a partir del diagnóstico.
 - d. Organizar el trabajo con los y las estudiantes con necesidades educativas especiales, garantizando su integración al sistema regular.
 - e. Asesorar y dirigir el desarrollo del sistema de actividades y procesos de la organización estudiantil, favoreciendo la autogestión y la capacidad de organización colectiva.
 - f. Dirigir las reuniones con las familias de los y las estudiantes.
 - g. Participar en las reuniones técnico-docentes, con la finalidad de coordinar las acciones pedagógicas curriculares.
 - h. Promover el trabajo colectivo y solidario en los y las estudiantes.
 - i. Promover la orientación profesional y formación vocacional.
 - j. Mantener el seguimiento del aprendizaje y la formación de los y las estudiantes.

- k. Coordinar con las instituciones intersectoriales acciones conjuntas en las que participen los y las estudiantes, para impulsar el desarrollo sustentable y sostenible.
- l. Velar por el equilibrio afectivo y emocional de los y las estudiantes.
- m. Propiciar un ambiente acogedor, abierto y de confianza.
- n. Utilizar diferentes estrategias para el desarrollo y la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a fin de optimizar el tiempo y los recursos disponibles.
- o. Poseer una actitud democrática y socializadora, con convicción de libertad, responsabilidad y respeto hacia los y las estudiantes como seres sociales.
- p. Manifestar capacidad de innovación y creatividad.
- q. Garantizar una comunicación eficaz, desarrollando la capacidad de escucha.
- r. Promover la investigación como proceso fundamental en la enseñanza y aprendizaje.
- s. Propiciar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).
- t. Conocer integralmente la comunidad, atendiendo no sólo la labor pedagógica sino la social.
- u. Poseer principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores, a partir de los cuales, utilizando estrategias metodológicas, contribuir a la formación de valores de los y las estudiantes.
- v. Fomentar el desarrollo de hábitos, normas de comportamiento y valores sociales, como parte del proceso de formación de los y las estudiantes.
- w. Asumir como categoría la originalidad y la creatividad, trascendiendo en el ahora para la independencia crítica y para

la toma de conciencia en el plano de las relaciones con otros seres humanos y con el mundo.

2. Manual del supervisor, director y docente (2009): detalla el perfil del docente según la función que estos ejercen:

a. Como educador:

- ✓ Dirige la formación integral y armónica de la personalidad de sus estudiantes.
- ✓ Los forma en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad, dentro de los principios democráticos de convivencia.
- ✓ Prepara a sus alumnos para participar activamente en la vida social y cultural.
- ✓ Los forma en el respeto de la pluralidad y para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos latinoamericanos.

b. Como instructor:

- ✓ Transmite a sus alumnos los conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos y éticos, adecuados a su nivel.
- ✓ Les proporciona técnicas de trabajo y propicia la adquisición de hábitos intelectuales.
- ✓ Les capacita para el ejercicio de actividades profesionales.

c. Como técnico-pedagógico:

- ✓ Adapta a las condiciones peculiares de su clase el Proyecto de la Institución, mediante las programaciones de nivel y aula.

- ✓ Utiliza los métodos que ajusta mejor a la madurez de sus estudiantes y a los procesos del aprendizaje, tomando como base la actividad y la experiencia.
 - ✓ Selecciona y utiliza los textos y el material de enseñanza mas adecuados.
- d. Como miembro de la comunidad educativa:
- ✓ Participa en los órganos de gobierno y en los órganos técnico-pedagógicos.
 - ✓ Colabora en la elaboración del Proyecto Educativo y Normas de Convivencia.
 - ✓ Colabora con la dirección y los docentes en la Programación General de la Institución y a la realización de sus actividades.
 - ✓ Organiza, trabajando en equipo, actividades extraescolares, en beneficio de sus estudiantes.
 - ✓ Mantiene una estrecha relación con la familia.
- e. Funciones generales:
- ✓ Programación de la enseñanza.
 - ✓ Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
 - ✓ Evaluación y control del proceso educativo.
 - ✓ Orientación y guiatura.
 - ✓ investigación, innovación y perfeccionamiento.
 - ✓ Participación en la vida de la institución, en su gestión y organización.
 - ✓ Relaciones con el entorno.

3. Características del docente según las diferentes dimensiones: Aprender a ser, Aprender a conocer, Aprender a vivir juntos. (Mendoza Trino, 2008)
- a. Dimensión Personal, está asociada al pilar del conocimiento: “APRENDER A SER”, lo cual implica situarse en el contexto de una democracia genuina desarrollando carisma personal y habilidad para comunicarse con efectividad. Esta dimensión contempla el desarrollo global de la persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad, además del desarrollo de la creatividad e imaginación y de la capacidad para actuar de acuerdo a un conjunto de valores éticos y morales. Con esta perspectiva el docente deberá poseer en su haber personal o ser: Salud física y mental, lo que favorece el desempeño eficiente de la función docente, cuidado de su apariencia personal, con estabilidad emocional, seguridad en sí mismo y con adecuados niveles de autoestima, capaz de dar y recibir afecto, capaz de aceptar y formular críticas, de una conducta ética, moral y cultural cónsona con los valores nacionales, regionales y locales, abierto a las creencias religiosas y filosóficas.
 - b. Dimensión Profesional, esta dimensión se relaciona con los pilares del conocimiento “APRENDER A CONOCER”. Se enfatiza la necesidad de adquirir los instrumentos del pensamiento para aprender a comprender el mundo que lo rodea. Esto favorece la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad, adquiriendo al mismo tiempo una autonomía de juicio. En este marco entonces el docente deberá ser: Conocedor de los procesos de desarrollo humano, habilidad para el manejo de estrategias pedagógicas,

consistente en el establecimiento y cumplimiento de normas, en fin el docente tiene que poner en práctica todos esos conocimientos que ha adquirido.

- c. Dimensión Socio – Cultural, esta dimensión se vincula con el pilar de conocimiento: “APRENDER A VIVIR JUNTOS”, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas. Este tipo de aprendizaje constituye uno de los pilares prioritarios de la educación contemporánea. En este sentido este deberá: Actuar con civismo, gentilicio y sentido ecológico, ello implica, entre otros, valorar y potencias las posibilidades del medio ambiente. Por ello, debe actuar con sensibilidad y responsabilidad en la preservación, recuperación y utilización de los recursos naturales y sociales, asumir el compromiso de la difusión, conservación y rescate de nuestro patrimonio cultural y con respeto ante las diferentes culturas, debe actuar en consonancia con los principios de pluralidad, democracia y libertad.

4. Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000): el cual en su artículo número 6, señala los deberes del docente de la siguiente manera:

- a. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
- b. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.

- c. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
- d. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
- e. Cumplir con las actividades de evaluación.
- f. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
- g. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su
- h. horario de trabajo.
- i. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
- j. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
- k. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
- l. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
- m. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
- n. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.

- o. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
- p. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

A parte de las características mencionadas en cada uno de los documentos anteriores, concretamente en el caso del personal de la Concentración S/N "Túnel 10" se puede señalar que tienen las siguientes Condiciones (Anexo A):

- ✓ Nivel educativo: los siete (7) docentes poseen grado de licenciado o su equivalente (profesor). De ellos tres (3) se encuentran culminando estudios de 4to nivel en diferentes áreas relacionadas con la educación.
- ✓ Experiencia previa: tres (3) de los siete (7) docentes se han desempeñado en otras instituciones educativas diferentes a la actual, tanto públicas como privadas.
- ✓ Tiempo en la institución: de los siete (7) docentes de aula sólo una (1) tiene más de cinco (5) años laborando en el plantel, el resto tiene menos de ese tiempo, lo que evidencia que el personal es relativamente joven y que no conoce a fondo la realidad de la comunidad.
- ✓ Condición dentro de la institución: cuatro (4) de los siete (7) docentes de aula se encuentran laborando en el plantel como suplentes, y esos cuatro cargos se encuentran en condición de vacante absoluta, por lo cual en un próximo proceso de regularización optarían por la titularidad, una vez cumplidos con los requisitos exigidos por la Dirección General de Educación.

- ✓ Escalafón docente: el mismo viene definido por las características mencionadas anteriormente; la docente que posee más de cinco años en la institución se encuentra en el escalafón 4, las otras dos (2) docentes fijas una se encuentra en el escalafón 1 y la otra en el 2 respectivamente; mientras que el personal suplente, por su condición no posee ningún rango dentro de la escala docente manejada dentro de las instituciones públicas.

Para efectos de este trabajo y tomando como base las características señaladas anteriormente, así como las mencionadas por el directivo de la institución en la entrevista realizada (Anexo B) se plantea el siguiente perfil para los docentes de aula de educación inicial y primaria de la Concentración S/N "Túnel 10" y que servirá como base para desarrollar la propuesta de instrumento de evaluación.

NER 03 CONCENTRACIÓN S/N “TÚNEL 10”	
LOS TEQUES-ESTADO MIRANDA	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL	
CARGO: DOCENTE DE AULA DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
Profesional de la educación que tiene la responsabilidad de impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular nacional y las necesidades e intereses de los alumnos, y la comunidad en general, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.	
REPORTA A:	SUPERVISA A:
Coordinador de evaluación, directivo.	Solo a los alumnos.
COMUNICACIÓN INTERNA CON:	COMUNICACIÓN EXTERNA CON:
Alumnos, coordinadores, docentes, directivo.	Padres y representantes, con organismos públicos y privados, comunidad.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
Generales	Administrativas
Indicadores relacionados con aspectos propios de la personalidad, y de su desenvolvimiento en su entorno laboral.	Indicadores relacionados con los trámites, recaudos y documentos que debe llenar y entregar todo docente.
De Comunicación	De Desempeño
Indicadores relacionados con la capacidad de interrelación con los alumnos, colegas y comunidad en general.	Indicadores relacionados con el desempeño de sus funciones como pedagogo.

Funciones Generales:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características conductuales: Puntualidad, responsabilidad, proactividad, liderazgo, iniciativa, ética, autoconfianza. 2. Integración con la organización 3. Desarrollo profesional 4. Adaptación al cambio
Funciones Administrativas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte y registro: de alumnos, de reuniones con representantes, de consejos docentes y círculos de aprendizaje. 2. Organización y diseño: planificaciones semanales, proyectos de aprendizaje, planificaciones especiales. 3. Orientación al logro.
Funciones de Comunicación y Relaciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo. 2. Participativo, colaborador y flexible. 3. Promotor Social: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan lograr una efectiva integración escuela-comunidad.
Funciones del Desempeño:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediador: Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan diseñar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. 2. Orientador: Conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores que le permitan atender al educando como persona, tomando en cuenta sus características, necesidades e intereses. 3. Facilitador del aprendizaje: Capaz de diseñar y desarrollar una variedad de situaciones de aprendizaje y de estrategias metodológicas que respondan a las características del alumno, a los propósitos y objetivos del nivel, modalidad o área de su ejercicio.

Diseño de una propuesta de instrumento de evaluación

Para poder alcanzar el máximo potencial dentro de las evaluaciones docentes, es importante tener claras e identificadas las metas de la organización, para que las mismas sean incluidas dentro del instrumento. Para su diseño se utilizará como guía la propuesta de Vargas (1999, c. p. Tobón, 2005)

El ideal es que dicho instrumento sea aplicado, al menos tres (3) veces en el año (inicio, a mitad, al finalizar el año escolar). De igual forma es recomendable que el mismo sea aplicado en conjunto con una autoevaluación, ya que permitiría evidenciar un poco más la realidad y al mismo tiempo dejaría claro, que no está diseñado con la finalidad de penalizar a ningún docente sino que por el contrario permite el crecimiento individual e institucional.

Dicho instrumento se organiza en cuatro secciones, que van acorde a los cuatro aspectos que se detallan en el perfil, indicadores generales, administrativos, de comunicación y de desempeño. En cada una de esas secciones se obtendrá un subtotal, que al sumarlos dará el puntaje final obtenido por el docente.

La sección correspondiente al perfil general está comprendida por 13 ítems, los cuales evalúan las características personales que debe desarrollar el docente para poder cumplir satisfactoriamente sus funciones.

La sección relacionada con los indicadores administrativos, está conformada por 09 ítems; en dicha sección se evalúa todo lo relacionado con los recaudos administrativos que debe tener al día el docente, y que es

necesario mostrar al momento que se realiza el acompañamiento pedagógico. Estos recaudos también sirven como soporte para diversas acciones que deban tomarse en relación con alumnos y/o representantes. De igual forma sirve como evidencia del trabajo desarrollado durante el año escolar en supervisiones externas realizadas al plantel.

Los indicadores relacionados con el aspecto de comunicación son 08 ítems que evalúan la manera como el docente se desenvuelve con sus alumnos, colegas, coordinadores, personal directivo, obrero, administrativo, así como con la comunidad en general, todas las fuerzas vivas del entorno escolar. Las interrelaciones que debe desarrollar el docente deben ser óptimas, nadie enseña en un entorno aislado, debe mantener interrelación con su medio ambiente.

Por último, los indicadores relacionados con el desempeño son 20 ítems que evalúan la función del docente como administrador del aprendizaje, es decir, aquella persona que tiene la responsabilidad de formar en sus primeras etapas al ciudadano del país, tomando en cuenta sus necesidades e intereses, y haciendo la conexión con el entorno y con los lineamientos emanados por los entes competentes.

Una vez aplicado el instrumento, se procede a la totalización, por sección y luego total. Una vez obtenido el valor numérico ubicaremos al docente según la siguiente escala:

Escala de Valoración	
Puntaje	Descripción del desempeño
180-200	El docente presenta un desempeño destacado: Indica un desempeño profesional que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en los indicadores evaluado.
150-180	El docente presente un desempeño competente: Indica un desempeño profesional adecuado en los indicadores evaluados. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Aun cuando no es excepcional, se trata de un buen desempeño.
100-150	El docente presenta un desempeño básico: Indica un desempeño profesional que cumple con lo esperado en los indicadores evaluados, pero con cierta irregularidad. (Usar esta categoría cuando exista alguna debilidad que afecte el desempeño).
Menos de 100	El docente presenta un desempeño insatisfactorio: Indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

Por ser una institución pública estatal, y por tratarse de una evaluación interna del personal, no se cuenta con los recursos para beneficiar al docente con algún tipo de bonificación monetaria, ni para removerlo o ascenderlo de su puesto de trabajo, así como tampoco para darle la oportunidad de realizar alguna actividad educativa que le permita mejorar su desempeño (curso, talleres, diplomado, entre otros); por lo cual se considera que dicho instrumento además de contribuir a incentivar dentro del plantel la cultura de la evaluación, al mismo tiempo representaría un reto

para los docentes saber que evaluarán su capacidad de innovación en cuanto a la aplicación de estrategias pedagógicas, promoviendo de este modo la sana competencia entre los docentes por lograr un desempeño destacado que finalmente se verá reflejado en el rendimiento escolar de los estudiantes.

Finalmente, al culminar el año escolar el docente que obtenga un puntaje entre 180-200 (entre el 90% y el 100%) y se considere con desempeño destacado, se le hará un reconocimiento interno por excelencia pedagógica y se le brindará la posibilidad de participar en las experiencias significativas organizadas por la Dirección General de Educación del Estado Bolivariano de Miranda el próximo año; mientras que el docente que obtenga como puntaje entre 150-180 (entre 75% y el 90%) y su desempeño sea competente, se le otorgará un reconocimiento por el buen trabajo desarrollado durante el año escolar.

El instrumento que se presenta fue validado utilizando el juicio de dos expertos en la materia, la especialista Sandra Di Pino y el especialista Pedro Hernández (Anexo E y Anexo F), y el instrumento final con las correcciones realizadas por los mismo se encuentra en el Anexo D.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El trabajo de investigación desarrollado tuvo como principal objetivo el diseñar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño de los docentes de la Institución Concentración S/N “Túnel 10”.

Tomando en cuenta la información bibliográfica consultada y haciendo un análisis de las necesidades de la institución se puede concluir que:

Los procesos de evaluación, son una práctica compleja, que involucra aspectos técnicos, académicos y políticos, los cuales pueden tener consecuencias sociales relevantes, tanto para los profesores como para los estudiantes. La misma debe ser realizada siempre con proporción al perfil del puesto que se ocupa para luego poder dar una retroalimentación y comentar los progresos del evaluado.

Por otra parte podemos decir que es el docente, a pesar de los cambios, la persona encargada de formar hombres y mujeres de bien en nuestra sociedad, desde las más tempranas edades, es por ellos que su desempeño debe ser óptimo y cónsono con cada institución a fin de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Finalmente, podemos decir que el interés por aplicar evaluaciones de desempeño ha ido en aumento en los últimos años, no solo en el campo de la administración, lo cual evidencia que existe una motivación hacia la mejora

continúa; y al mismo tiempo, que la evaluación ha dejado de ser vista como un elemento punitivo que solo juzga sin dejar ningún tipo de provecho.

Limitaciones

A continuación se enumerarán las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación:

1. El presente trabajo de investigación sólo abarcó la evaluación del desempeño del personal docente dentro de aula de la institución Concentración S/N "Túnel 10". Dejando por fuera a los demás integrantes del cuerpo docente y directivo.
2. Por ser una escuela pequeña, muchas de las responsabilidades son compartidas, por lo cual dificulta la descripción de actividades por cargo.
3. Existe poca cultura del personal con relación a la evaluación del desempeño.
4. La investigación abarca el diseñar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente, pero no su aplicación y posterior evaluación.

Recomendaciones

1. Fomentar dentro del personal la cultura de la evaluación del desempeño, a fin de que los docentes se vean motivados a participar en el proceso.
2. Integrar en la dinámica diaria del colegio la evaluación, autoevaluación y el acompañamiento pedagógico.
3. Elaborar una descripción con los perfiles de cargo del resto del personal que integra la institución.
4. Aplicar en un futuro cercano el instrumento diseñado y evaluar sus resultados y utilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A. (2002). Suministro de información teórica del enfoque de evaluación del desempeño de los recursos humanos, basado en competencias y su aplicabilidad en la gestión docente. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado. Universidad Nacional Abierta, Valencia.

Alcaide, Á. (1979). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. España: Pirámide.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. . Buenos aires: Granica.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica.

Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). ley Orgánica de Educación y su reglamento. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.662.

Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.

Bateman, T. S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*, 6^a Edición,. México: McGraw Hill.

Bretel, Luis (2002). Consideraciones y propuestas para el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial.

Casanova Casanova, M. A. (1999). *Manual De Evaluación Educativa*, 5ª edición. Barcelona, Madrid: La Muralla.

Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recurso humanos*. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.

Diccionario de la lengua española. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.

Fuchs, C. (1997). Sistema de evaluación y mejoramiento del desempeño. *El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibañez* .

Gomez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia: Predios.

Gutierrez, A y Castañeda, G. (2001). Propuesta teórica de evaluación en la Educación Basada en Competencias. *Rev Enferm* , 147-153.

Guzmán, L. (2006). El desempeño de los directores en la evaluación pedagógica de los docentes de la I y II etapa de educación básica. Unidad Educativa “Fernando Peñalver” Trabajo de Grado de Maestría no Publicado. Universidad Nacional Abierta, Valencia.

Huerta, J; Pérez, I y Castellano, A (2008). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Disponible en: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>

Labrador, y. o. (2002). *Metodología*. Valencia.

López O, Reinaldo (2009). Manual del supervisor, director y docente. Caracas: Publicaciones Monfort, c.a.

Mendoza, Trino (2008). Perfil del docente. Disponible en: <http://www.aporrea.org/educacion/a62848.html>

Ministerio de Educación (1998). Currículo Básico Nacional. Programa de estudios. Caracas: Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto.

Ministerio del Poder Popular de la Educación (2007). Currículo Nacional Bolivariano Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Caracas.

Mondy, R. Y. (1997). *Administración de Recursos humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S,A.

Montenegro, A. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogota: Cooperativa Magisterio.

Pereda, S. Y. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Pimieta, J. (2008). *Evaluación de los aprendizajes*. México: Pearson.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000). Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000.

Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Sabino, C. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Sampieri, R. H (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Serrano, C. (2001). Ponencia presentada en la Reunión de la OPS-OMS.

Stoner, J. (1996). *Administración*. España: Pearson.

Tamayo, M. T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.

Tejedor, F. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* .

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: Ecoe.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedeupel.

Valdés V., H. (2000) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Vergara, M. (2007). Evaluación del acto docente. Escuela Básica “Leonor Bernabó”. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado. Universidad Nacional Abierta, San Felipe.

Werther, W. &. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Werther, William (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Anexos

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACIÓN
NUCLEO ESCOLAR RURAL 03
CONCENTRACIÓN S/N TÚNEL 10

CUESTIONARIO

(Anexo A)

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Lea cuidadosamente el cuestionario.
2. A continuación se presentan 05 proposiciones que tienen como finalidad obtener información sobre su condición como docente de aula de la Concentración S/N “Túnel 10”.
3. Marca con una equis (X) dentro del recuadro que considera sea la opción que se ajusta a su realidad en cada proposición.

Ítems	Opciones de respuesta
1-. Nivel educativo:	Técnico () Licenciado () Profesor () Normalista ()
2-. Años de servicio:	De 1 a 5 () De 5 a 10 () Más de 10 ()
3-. Condición del Cargo:	Fijo () Suplente ()
4-. Escalafón docente:	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()
5-. Apertura a la evaluación del desempeño	Si () No ()

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACIÓN
NUCLEO ESCOLAR RURAL 03
CONCENTRACIÓN S/N TÚNEL 10

ENTREVISTA

(Anexo B)

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
2. Partiendo de su condición de Director del plantel Concentración S/N “Túnel 10”, conteste cada una de las interrogantes propuestas
3. Su apreciación debe reflejar su opinión honesta y objetiva.

ÍTEMS

1-. ¿Qué características debe tener el docente de educación inicial?

2-. ¿Qué características debe tener el docente que se desempeña de 1ro a 3er grado?

3-. ¿Qué características debe tener el docente que se desempeña de 4to a 6to grado?

4-. ¿Qué características debe tener especialmente el docente que se desempeña en la Concentración S/N “Túnel 10”?

5-. ¿Qué beneficios traería para la institución la Evaluación del Desempeño Docente?

6-. Observa apertura en el personal para ser evaluado en su desempeño.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACIÓN
NUCLEO ESCOLAR RURAL 03
CONCENTRACIÓN S/N TÚNEL 10

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES
DE AULA DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA QUE LABORAN EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA CONCENTRACIÓN S/N “TÚNEL 10”**

(Anexo C)

Instrucciones para el registro de la evaluación

En esta sección aparecen diversos indicadores relacionados con el trabajo que realiza el docente dentro del plantel. Las opciones seleccionadas permitirán valorar el desempeño del docente y determinar así sus debilidades y fortalezas. Para tal fin se recomienda seguir las instrucciones que se presentan a continuación:

1. Llenar por el supervisor inmediato y en bolígrafo.
2. Leer cuidadosamente cada uno de los indicadores descritos y marcar con una equis (X) el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor describa la actuación del docente evaluado.
3. Marcar solo una alternativa por indicador.
4. La apreciación debe ser objetiva, dejando de lado sentimientos y prejuicios.
5. Al finalizar la evaluación deben firmar el evaluador y el evaluado.

ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTAJE

Puntaje	Descripción
1	Nunca
2	Algunas veces
3	Casi siempre
4	Siempre

Datos del evaluado:

Nombres y Apellidos:		
CI:	Cargo:	Fecha evaluación:
Tiempo de servicio:		Grado de instrucción:
Título Obtenido		
Estudia actualmente: SI () NO ()		¿Qué estudia?
¿Dónde?		

Datos del evaluador:

Nombres y Apellidos:	
CI:	Cargo:

Instrumento

Indicadores Generales	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Puntualidad en la llegada y la salida de su lugar de trabajo				
2-. Cumple con las guardias				
3-. Entona el himno con sus estudiantes				
4-. Usa el uniforme				
5-. Es ordenado y sistemático en su trabajo				
6-. Aprovecha el tiempo de manera efectiva, establecido para el desarrollo de la clase o función técnico-administrativa.				
7-. Mantiene un equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas				
8-. Valora y respeta el trabajo desarrollado por los alumnos y alumnas				
9-. Modela actitudes y valores positivos para los estudiantes				
10-. Demuestra disposición, dedicación y empeño por el trabajo que realiza				
11-. Muestra receptividad ante los cambios que se promueven dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje				
12-. Se actualiza y mejora su desempeño académico a través de estudios, cursos, entre otros				
Subtotal:				

Indicadores Administrativos	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Mantiene al día la estadística mensual				
2-. Entrega planificaciones semanalmente				
3-. Asiste a los concejos docentes				
4-. Asiste a las reuniones extra convocadas por la dirección				
5-. Mantiene el registro de consejos docentes, círculos de formación permanente y reuniones con representantes				
6-. Elabora, y entrega puntualmente los recaudos administrativos solicitados por las autoridades superiores				
7-. Participa en intercambios de experiencias pedagógicas				
8-. Planifica a través de los Proyectos de Aprendizaje (P.A)				
9-. Reportar y registrar evolución académica de los estudiantes.				
Subtotal				

Indicadores de Comunicación	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Acepta sugerencias de superiores o de pares				
2-. Mantiene una comunicación agradable con los alumnos y alumnas empleando un lenguaje sencillo				
3-. Manifiesta respeto, por todos los miembros de la Comunidad Educativa				
4-. Mantiene buenas relaciones interpersonales con la Comunidad Educativa				
5-. Colabora con actividades extraescolares (olimpiadas, carnavales, entre otros)				
6-. Realiza o colabora con actividades comunitarias				
7-. Posee capacidad para trabajar en equipo				
8-. Colabora con sus compañeros sin descuidar su trabajo				
9-. Informa a padres y representantes sobre el rendimiento y comportamiento de los alumnos.				
Subtotal				

Indicadores del Desempeño	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Gestiona proyectos de innovación pedagógica.				
2-. Organiza la planificación de forma interdisciplinaria (Oral y escrita)				
3-. Realiza y ejecuta su jornada diaria o unidades de clase según su planificación				
4-. Emplea estrategias didácticas o técnicas para desarrollar los contenidos				
5-. Aplica el juego como herramienta pedagógica				
6-. Posee un vocabulario coherente, enriquecedor y variado adaptado al grupo				
7-. Posee dominio de grupo				
8-. Toma en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes				
9-. Inicia la actividad académica con motivación				
10-. Relaciona el P.A con el P.E.I.C				
11-. Realiza recuentos de actividades anteriores				
12-. Reorienta el proceso de enseñanza- aprendizaje cuando se presentan dificultades				
13-. Aplica técnicas e instrumentos de evaluación adaptados a los indicadores del P.A				
14-. Al cerrar utiliza estrategias para verificar el logro de los contenidos				
15-. Asigna actividades relacionadas con el P.A				
16-. Integra las efemérides a los contenidos planificados				
17-. Desarrolla los programas PILAS y PAM emanados de la Dirección de Educación del Estado				
18-. Plantea actividades de nivelación para los estudiantes que no han logrado alcanzar alguna competencia				
19-. Promueve actividades de coevaluación y autoevaluación				
20-. Elabora material didáctico o de apoyo para la ejecución de las actividades planificadas				
Subtotal				

Docente evaluador

Sello

Docente evaluado

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACIÓN
NUCLEO ESCOLAR RURAL 03
CONCENTRACIÓN S/N TÚNEL 10

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES
DE AULA DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA QUE LABORAN EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA CONCENTRACIÓN S/N “TÚNEL 10”**

(Anexo D)

Instrucciones para el registro de la evaluación

En esta sección aparecen diversos indicadores relacionados con el trabajo que realiza el docente dentro del plantel. Las opciones seleccionadas permitirán valorar el desempeño del docente y determinar así sus debilidades y fortalezas. Para tal fin, se recomienda seguir las instrucciones que se presentan a continuación:

1. Llenar por el supervisor inmediato y en bolígrafo.
2. Leer cuidadosamente cada uno de los indicadores descritos y marcar con una equis (X) el recuadro correspondiente a la alternativa que mejor describa la actuación del docente evaluado.
3. Marcar solo una alternativa por indicador.
4. La apreciación debe ser objetiva, dejando de lado sentimientos y prejuicios.
5. Al finalizar la evaluación deben firmar el evaluador y el evaluado.

ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTAJE

Puntaje	Descripción
1	Nunca
2	Algunas veces
3	Casi siempre
4	Siempre

Datos del evaluado:

Nombres y Apellidos:		
CI:	Cargo:	Fecha evaluación:
Tiempo de servicio:		Grado de instrucción:
Título Obtenido		
Estudia actualmente: SI () NO ()		¿Qué estudia?
¿Dónde?		

Datos del evaluador:

Nombres y Apellidos:	
CI:	Cargo:

Instrumento

Indicadores Generales	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Puntualidad en la hora de llegada y en la hora de salida de su lugar de trabajo				
2-. Cumple con las guardias diarias correspondientes				
3-. Entona el himno con sus estudiantes				
4-. Usa el uniforme				
5-. Es ordenado en su trabajo				
6-. Es sistemático en su trabajo				
7-. Aprovecha el tiempo de manera efectiva, establecido para el desarrollo de la clase en funciones técnico-administrativas.				
8-. Mantiene un equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas				
9-. Valora y respeta el trabajo desarrollado por los alumnos y alumnas				
10-. Modela actitudes y valores positivos para los estudiantes				
11-. Demuestra disposición por el trabajo que realiza				
Demuestra dedicación por el trabajo que realiza				
12-. Muestra receptividad ante los cambios que promueven los entes correspondientes dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje				
13-. Actualiza su desempeño académico a través de estudios, cursos, entre otros				
Subtotal:				

Indicadores Administrativos	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Mantiene al día la estadística mensual				
2-. Entrega planificaciones semanalmente				
3-. Asiste a los consejos docentes				
4-. Asiste a las reuniones extra convocadas por la dirección				
5-. Mantiene el registro de consejos docentes, círculos de formación permanente y reuniones con representantes				
6-. Elabora, y entrega puntualmente los recaudos administrativos solicitados por las autoridades superiores				
7-. Participa en intercambios de experiencias pedagógicas a los que son invitados fuera de las instalaciones de la institución				
8-. Planifica a través de los Proyectos de Aprendizaje (P.A)				
9-. Reporta y registra evolución académica de los estudiantes.				
Subtotal				

Indicadores de Comunicación	Puntaje			
	4	3	2	1
1-. Acepta sugerencias de superiores				
2-. Acepta sugerencias de sus pares				
3-. Mantiene una comunicación agradable con los alumnos y alumnas empleando un lenguaje sencillo				
4-. Manifiesta respeto, por todos los miembros de la Comunidad Educativa				
5-. Mantiene buenas relaciones interpersonales con la Comunidad Educativa				
6-. Colabora con actividades extraescolares (olimpiadas, carnavales, entre otros)				
7-. Realiza o colabora con actividades comunitarias				
8-. Informa a padres y representantes sobre el rendimiento y comportamiento de los alumnos.				
Subtotal				

Indicadores del Desempeño	Puntaje			
	4	3	2	1
1- Gestiona proyectos de innovación pedagógica.				
2- Organiza la planificación de forma interdisciplinaria				
3- Realiza y ejecuta su jornada diaria o unidades de clase según su planificación				
4- Emplea estrategias didácticas o técnicas para desarrollar los contenidos				
5- Aplica el juego como herramienta pedagógica				
6- Posee un vocabulario coherente, enriquecedor y variado adaptado al grupo				
7- Posee dominio de grupo				
8- Toma en cuenta las necesidades individuales de los estudiantes				
9- Inicia la actividad académica con motivación				
10- Relaciona el P.A con el P.E.I.C				
11- Realiza recuentos de actividades anteriores				
12- Reorienta el proceso de enseñanza- aprendizaje cuando se presentan dificultades				
13- Aplica técnicas e instrumentos de evaluación adaptados a los indicadores del P.A				
14- Al cerrar la clase utiliza estrategias para verificar el logro de los contenidos				
15- Asigna actividades relacionadas con el P.A				
16- Integra las efemérides a los contenidos planificados				
17- Desarrolla los programas PILAS y PAM emanados de la Dirección de Educación del Estado				
18- Plantea actividades de nivelación para los estudiantes que no han logrado alcanzar alguna competencia				
19- Promueve actividades de coevaluación y autoevaluación				
20- Elabora material didáctico o de apoyo para la ejecución de las actividades planificadas				
Subtotal				

Docente evaluador

Sello

Docente evaluado