

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO ACADÉMICO**

**Autora:** Marbelys Meléndez

**Tutor:** Néstor Mendoza

Barquisimeto, Junio 2016

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO ACADÉMICO**

(Trabajo de Grado de Maestría para optar al grado de Magíster en Educación  
Mención Gerencia Educacional)

**Autora:** Marbelys Meléndez

**Tutor:** Néstor Mendoza

Barquisimeto, Junio 2016

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Marbelys Coromoto Meléndez Piñero, para optar al grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional, cuyo título tentativo es: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR EL PROCESO ACADÉMICO; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 14 días del mes de Junio de 2016.

---

**Prof. Néstor Mendoza**

**C.I: 7.353.125**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Marbelys Meléndez*, hace constar que es autora del Trabajo de Grado titulado: *Evaluación del Desempeño Docente para el Mejoramiento del Proceso Académico*, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, *Néstor Mendoza*; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Barquisimeto, a los catorce (14) días del mes de Junio de dos mil dieciséis (2016).

---

Marbelys Meléndez  
CI N°17.638.012

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b>	vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	viii
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema	3
Objetivos del Estudio	6
General	6
Específicos	6
Justificación	6
<b>II MARCO REFERENCIAL</b>	<b>8</b>
Antecedentes de la Investigación	8
Bases Teóricas	11
Bases Legales	16
	28
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>35</b>
Naturaleza de la Investigación	35
Sistema de Variable	38
Sujeto de Estudio	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	40
Validez y Confiabilidad del Instrumento	40
Técnica de Análisis de Datos	40
	42
<b>IV RESULTADOS</b>	<b>44</b>
Análisis e Interpretación de los Resultados	44
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
Conclusiones	55
Recomendaciones	56

<b>REFERENCIAS</b>	58
<b>ANEXOS</b>	60
A INSTRUMENTO	61
B VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS	65
C CONFIABILIDAD	69

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>p.p.</b>
1	Operacionalización de Variable	42
2	Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Modelo de Evaluación	47
3	Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Desempeño Docente	50
4	Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Proceso Académico	52

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>p.p.</b>
1 Representación gráfica de las medias de la Dimensión Modelo de Evaluación	47
2 Representación gráfica de las medias de la Dimensión Desempeño Docente	50
3 Representación gráfica de las medias de la Dimensión Proceso Académico	53



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Maestría en Educación  
Mención Gerencia Educacional  
Línea de Investigación: Gestión, administración y productividad educativa.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO ACADÉMICO**

Autora: Marbelys Meléndez  
Tutor: Prof. Néstor Mendoza  
Fecha: Junio de 2016

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como propósito, analizar los modelos de evaluación de desempeño a docentes de aula en el núcleo escolar rural 477, ubicado en la Parroquia Pio Tamayo Municipio Andrés Eloy Blanco, Sanare Estado Lara. Está enmarcado en el paradigma positivista enfoque cuantitativo con una investigación de Campo de Carácter descriptiva. En la cual actuaron como sujetos de estudio tres (03) directivos y treinta (30) docentes de aula, a los cuales se les realizó una encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas con alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces y nunca; el cual fue validado en su contenido a través del juicio de expertos y se calculó la confiabilidad por medio de una prueba piloto que fue aplicada a diez (10) individuos con características semejantes, determinando la congruencia y pertinencia de cada uno de los veinte (20) ítems que lo conforman, por el método de consistencia interna del Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0,88. El análisis de los datos se hizo aplicando procedimientos de la estadística descriptiva. Se concluye que dicha acción gerencial carece de efectividad, no se cumple con criterios de sistematicidad ni objetivos, limitando la coordinación entre los directivos y los docentes de aula, con déficit en la comunicación asertiva, limitando a la vez la capacitación permanente de los profesionales de la enseñanza, como uno de los ejes para el mejoramiento del proceso académico en la planificación, organización efectividad y control. Se recomendó al personal directivo crear espacios de reflexión y acción donde se puedan discutir en consenso estrategias, lineamientos para fortalecer el proceso de cada docente su participación en la evaluación del desempeño, dando lugar a que exprese sus necesidades e intereses de modo respetuoso, en la mejora del proceso académico.

Descriptor: Evaluación del Desempeño Docente, Proceso Académico.

## INTRODUCCIÓN

La disposición y capacidad del ser humano le permite adaptarse a distintos cambios y situaciones desencadenantes, donde las habilidades y destrezas con las que se ha formado intelectualmente para afrontar retos y competencias académicas determinan el éxito de su vida profesional. La capacidad de aprendizaje así como la planificación y disposición en la búsqueda del mejoramiento académico y profesional constituye el ente motivante del ser humano en la búsqueda de ser mejor profesional en su ámbito de aplicación.

En este orden de ideas, dentro de las ramas del conocimiento y desempeño laboral se tiene la evaluación del desempeño docente, mecanismo por el cual facilita a los profesionales de la enseñanza evaluar sus parámetros, conocimientos y estructura y forma de evaluación y desenvolvimiento eficaz y operativo del ámbito laboral, puesto que la docencia es considerada una de las profesiones que además del compromiso, dedicación y continuo aprendizaje por parte del educador también requiere de la capacidad del conocimiento y aplicabilidad de técnicas y habilidades de evaluación, tanto del docente como del personal directivo quien tiene la responsabilidad de asegurar que se proporcione una educación de calidad.

Además, Rodríguez, Gómez y Mir (2002), expresan la importancia de la involucración del trabajo en equipo del directivo con el personal docente, especialmente en cuanto al desempeño de sus funciones donde requiere asumir con proactividad, asertividad su rol como líder transformacional.

De igual manera, el desempeño docente corresponde además de la evaluación y programas educativos la capacidad de comunicación, interacción y responsabilidad en su ámbito laboral, especialmente junto con el directivo, puesto que al lograr la unidad requerida el trabajo educativo será más eficaz y de modo operativo, por lo tanto la necesidad de realizar un modelo de evaluación permitirá abordar cada una de estas directrices así como la involucración de estos dos actores sociales al desempeño eficaz del trabajo.

Otro aspecto importante en dicho proceso educativo y eficaz es la evaluación del desempeño docente, que para Valdés (2000) consiste en el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico, escolar con las mediaciones socioculturales y lingüísticas.

Resalta de ese modo la importancia de la actuación y trabajo en equipo tanto del directivo como del docente en los procesos educativos, es por ello que la presente investigación, tuvo como objetivo analizar el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477. Por ello, esta temática, fue abordada en el núcleo escolar rural 477, ubicado en la Parroquia Pío Tamayo del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara; a través de una investigación de campo de carácter descriptiva, estructurada hasta el informe escrito de la siguiente manera:

Capítulo I: la descripción, análisis y problematización de la situación objeto de este estudio, estableciendo su direccionamiento a partir de los objetivos justificando la investigación por los aportes de carácter teórico práctico. Capítulo II: Dedicado a la argumentación empírico teórica, expresada en el análisis de diferentes estudios investigativos para explicar la variable y su dimensión, enfoque teórico, del mismo modo se hace su comentario desde la perspectiva legal. Capítulo III: explica la naturaleza de la investigación en cuanto a tipo de investigación, población, muestra, diseño análisis e interpretación de datos.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento a los sujetos en estudio, para efectuar la formulación de las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo V. Por último, se presentan las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Toda organización se crea con un propósito, y es a través de las personas que la conforman, que pueden cumplirse los objetivos y alcanzar las metas, pero además, es indispensable una buena gerencia que planifique, organice, dirija y controle tanto las actividades humanas, como los procesos, y sea capaz de establecer cambios en las tecnologías, mejorar la comunicación y mantener la motivación; todo esto es posible, sí el gerente logra coordinar el trabajo en equipo y lograr que cada persona, miembro de la organización, sea corresponsable en el logro de objetivos y se sienta motivado a mantener y mejorar su desempeño.

En las instituciones educativas, el propósito es la educación del estudiantado desde una perspectiva social y productiva, involucrando a los padres, madres, representantes y comunidad en el quehacer educativo, ya que la educación en esencia es holística. El personal directivo tiene una importante responsabilidad en la gestión para una educación de calidad y para promover, desde la escuela, los cambios en el contexto local donde funciona, de manera tal que exista consistencia entre los proyectos educativos y socioeconómicos y las necesidades, características y potencialidades de la comunidad.

Además del personal Directivo, conformado por el Director, Subdirector y Coordinadores, dependiendo del tamaño de la escuela, también están los Docentes o Gerentes de aula, son quienes llevan la parte operativa de la escuela vista como una organización. Desde esta perspectiva, el desempeño de los docentes es un factor clave en el logro de objetivos y metas de la institución, los cuales se reflejan en el

rendimiento escolar, la participación de los Consejos Educativos en las actividades de la escuela, la integración escuela – comunidad a través de proyectos de interés común, las normas de convivencia y las conductas de preservación y cuidado del ambiente físico e instalaciones y el nivel de motivación de los docentes.

Al hablar del desempeño, en este caso de los Docentes de Aula, es necesario abordar otros aspectos que se relacionan con este, como lo son, la comunicación, la automotivación y la capacitación; Chiavenato (2007) señala que, “la evaluación del desempeño hace énfasis en el desempeño individual, observando el comportamiento del ocupante del cargo” (p.356), y destaca que el gerente es responsable de ese desempeño y debe ser capaz de distinguir las diferencias individuales en cada trabajador, de manera que pueda reconocer cuál es la percepción del trabajador respecto a las recompensas de desempeñarse de manera óptima, porque el trabajador no se esfuerza más si tiene potencial para un mejor desempeño.

Esto significa, que el desempeño, habilidades y capacidades del individuo en la organización depende de la relación de estas variables personales (esfuerzo, capacidad y motivación) y organizacionales (gestión del directivo); sobre estos aspectos se destaca lo expresado por Chiavenato (ob. cit) , quien sostiene que “toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona..., estableciéndose un modelo o criterios para tal evaluación” (p.358), esto con el fin de mejorar los resultados de la acción de los trabajadores.

El Sistema Educativo Venezolano, a través de los órganos responsables de la gestión educativa, como lo son las Zonas Educativas en cada región, ha establecido modelos de evaluaciones del desempeño que se aplican exclusivamente en la política de ascensos o concursos para ocupar determinados cargos; sin embargo, no se ha planteado un modelo de evaluación del desempeño a los docentes para que cada institución educativa pública o privada, lo aplique con el propósito de mejorar la gestión interna o particular de la escuela orientada hacia la calidad, tal como lo expresa Chiavenato (ob. cit.) “la evaluación del desempeño se aprecia no como un fin en sí mismo, sino un instrumento de gestión gerencial” (p.364).

Aunque no exista un modelo formalmente establecido de evaluación del desempeño, el directivo siempre aplica formas de evaluación del desempeño del docente, como por ejemplo al observar el cumplimiento de normas internas de la escuela (horarios, asistencia, uso de uniformes) en la aplicación educativa (plan anual de actividades y evaluación, proyectos de aprendizaje, proyectos educativo integral comunitario, entre otros), actitudes hacia la participación activa en eventos de la escuela (actividades culturales, deportivas, sociales efemérides, religiosas) y proactividad del gerente de aula haciendo uso de su creatividad, liderazgo y automotivación al ejecutar actividades enriquecedoras que dan valor a la institución.

Es importante destacar, que en muchas organizaciones, como por ejemplo industrias o empresas de servicios, tradicionalmente la evaluación del desempeño se realiza de forma unilateral con un severo control e inspección para ejercer una motivación en el supervisado hacia un mejor desempeño y mayor productividad, sin embargo, las nuevas tendencias en materia de evaluación del desempeño se basan en mecanismos de realimentación donde el supervisor y supervisados establecen bajo consenso, los estándares de desempeño, recursos y métodos para lograrlos, con expectativas que se puedan alcanzar y en la medida que se alcancen las metas, se establecerán otros mecanismos para la mejora continua.

En el núcleo escolar rural 477, ubicado en la Parroquia Pío Tamayo del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara, de acuerdo a conversaciones con los docentes, los mismos plantean la necesidad de establecer acciones por parte del directivo, a fin de definir un modelo de evaluación del desempeño a docentes de aula, con el propósito de obtener una serie de ventajas para la organización, que permita saber cómo es su desempeño en cuanto a la parte pedagógica, ya que el modelo existente se enfoca más en lo administrativo.

Por todo lo antes expresado se deja notar que existe una serie de interrogantes: ¿Cómo es la evaluación del desempeño docente en el Núcleo Escolar Rural 477?, ¿Cómo se evalúa el desempeño docente en el Núcleo Escolar Rural 477? y ¿Cómo es el proceso de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477

## **Objetivos de la Investigación**

### ***General***

Analizar la evaluación del desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477.

### ***Específicos***

Diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño empleado en el Núcleo Escolar Rural 477

Describir la evaluación del desempeño docente en el Núcleo Escolar Rural 477

Determinar el proceso de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477

### **Justificación**

La evaluación del desempeño es una noción dinámica, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar dificultades en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al lugar que ocupa, así como desacuerdos, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el requerido por el puesto, problemas de estimulación, entre otros.

En este sentido Chiavenato (2000), describe la evaluación del desempeño como la necesidad de encontrar soluciones al trabajo realizado con poca destreza y capacidad, en función de un parámetro pre-establecido por la organización; asimismo, plantea el autor que la evaluación del desempeño está referida a evaluar si la persona logró o no las metas propuestas, además de observar si el trabajador está identificado

con la tarea a realizar y con las metas propuestas por la organización a la cual presta sus servicios

Las motivaciones que dieron origen a la selección del tema de investigación, se encuentran en razones que expresan su justificación teórica, metodológica y práctica, por lo que en teoría se refiere a los conocimientos que se pretenden ampliar y/o actualizar respecto a las nuevas tendencias de la evaluación del desempeño humano en el plano organizacional, en particular, en instituciones educativas, donde el rol del gerente educativo es fundamental en la planificación de un modelo que se adecue a las características y necesidades de la institución y de las expectativas y potencialidades de los docentes de aula.

Es importante conocer cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño, cuáles son los métodos más conocidos y cuál es el uso de metodologías técnicas del presente estudio, para que sirva de modelo a seguir en otras investigaciones similares, es por esto que se sugiere, la aplicación de entrevistas, encuestas y análisis de los resultados. Esto conlleva a una justificación práctica, la cual manifiesta los beneficios que aportará el estudio, a los gerentes de aula, a la institución, estudiantes, padres, madres, y/o responsables ya que al mejorar el desempeño de los educadores los resultados tendrían implicaciones positivas en el proceso educativo.

Por tal motivo, el tema sobre el desempeño de los docentes de aula del Núcleo Escolar Rural 477, se apega al área o temática de aplicación y desarrollo de nuevos modelos y métodos gerenciales en las instituciones educativas, tomando en cuenta que la misma se identifica de manera significativa con la línea de investigación de gestión, administración y productividad educativa, en tal sentido que allí se especificará detalladamente todo lo referente al desempeño de los docentes de aula.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El interés sobre este apartado plantea revisar la información acerca de los estudios previos sobre el problema tratado. De allí pues que los antecedentes de la presente propuesta guardan relación por cuanto se enmarcan dentro del tema de la evaluación del desempeño de los docentes que es el elemento fundamental y además ha representado un importante punto de referencia para muchos investigadores, ya que pueden brindar un aporte significativo hacia el mejoramiento de la misma. Por tal motivo se presentan a continuación algunas tesis referidas a este tema, entre gran la variedad de investigaciones desarrolladas que existen en las diferentes instituciones, sobre la temática desde distintos puntos de vista las cuales sirven como antecedentes para la investigación planteada.

Torres (2010), presentó un trabajo mediante una investigación de campo de carácter descriptivo, titulado “Programa de capacitación para la evaluación desempeño docente fundamentado en un enfoque humanista dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Instituto Metropolitano Adventista de Barquisimeto, Estado Lara”, cuyo propósito consistió en la realización de un programa de capacitación para la evaluación del desempeño. La población estuvo representada por los treinta (30) docentes que laboran en la institución. Para tal fin, se aplicó la técnica de una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, en la que se permitió describir la situación acerca de la evaluación del desempeño del personal docente que allí labora.

De acuerdo con lo planteado por el autor, se coincide en su planteamiento por cuanto al realizar la evaluación del personal docente, se logra por primera parte,

evidenciar la importancia que tiene la misma para el buen desempeño de los docentes de aula del Núcleo Escolar Rural 477, por tal motivo, se hace referencia a la gran concordancia que tienen las mismas en cuanto a la temática estudiada tanto del autor antes citado como el desarrollo de esta propuesta y resaltando que todo ello tendrá una gran aplicación para la misma.

En tal sentido, Valenzuela (2010), realizó una investigación que estuvo enmarcada en un estudio de campo de carácter descriptivo, el cual fue titulado “Evaluación del desempeño docente en la Unidad Educativa Colegio Laura Vicuña Parroquia Tintorero, Municipio Jiménez, Estado Lara”, en la que se realiza un estudio a nueve (09) docentes y tres (03) directivos, detectando debilidades en la información dada a los docentes sobre el proceso como tal, lo que genera resistencia en este personal hacia su evaluación. Es por ello que se recomendó realizar una revisión y adecuación a la realidad de la evaluación del desempeño docente, en la cual se de participación a los evaluados, así como establecer estrategias para la integración de todo el personal.

Con respecto al antecedente citado, el autor plantea la realización de una revisión y adecuación a la realidad de la evaluación del desempeño docente dando así la participación a los evaluados, se tomará como ejemplo a seguir, ya que en la propuesta planteada se hará sobre estrategias gerenciales la evaluación del desempeño laboral de los docentes de aula, con el fin de lograr un satisfactorio resultado en la realización del mismo.

Igualmente, Figueroa (2011), presentó una investigación que se ubicó en la modalidad de proyecto especial apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptivo, de naturaleza cuantitativa, cuyo título y propósito tratan sobre la elaboración de un manual de estrategias innovadoras orientadas hacia la eficiencia en el desempeño laboral del gerente educativo. Caso: Núcleo Escolar Rural 140, Parroquia Tamaca, Municipio Iribarren, Estado Lara.

En dicha investigación actuaron como sujetos de estudio cuatro (04) directivos y veinte (20) docentes, a los cuales le realizaron una encuesta tipo cuestionario. Los resultados obtenidos en dicha investigación permitieron conocer el desempeño laboral

del gerente educativo en cuanto a eficiencia para así poder construir un Manual de Estrategia Innovadoras La contribución del antecedente a la presente propuesta coincide en que los métodos utilizados para realizar la investigación a través de estrategias permitirán conocer el desempeño laboral del gerente educativo.

Asimismo, García (2013), en su investigación de campo, tuvo como propósito describir el proceso de evaluación desarrollado por los docentes del Departamento de Estudios Generales y Básicos (sección de matemáticas) de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” de Barquisimeto. En la que utilizó como instrumentos un cuestionario. Es importante mencionar que la autora para la realización de esta investigación utilizó como instrumentos para la recolección de datos un cuestionario que constaba de dos partes, una con preguntas cerradas y la otra con opciones de respuestas.

El procesamiento, análisis e interpretación de la información se realizó mediante la construcción de tablas de datos, cálculo de promedios y porcentajes y la elaboración e interpretación de gráficos. Los resultados permitieron describir cual es el proceso de evaluación desarrollado por los docentes, con el fin de analizar cómo debe ser la misma empleándola como estrategia para mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este antecedente permite evidenciar una relación con la presente propuesta, ya que coinciden en la información sobre la evaluación de los docentes, tomando en cuenta la importancia e influencia que presenta la misma en el rendimiento tanto de los docentes como de los estudiantes.

De igual manera, Liscano (2013), en su trabajo de investigación titulado Desempeño del director como gerente educativo en las Escuelas Básicas Estadales de la Parroquia Unión, la cual fue una investigación de campo tipo descriptiva, tuvo como propósito analizar el desempeño del Director como Gerente educativo en las Escuelas Básicas Estadales de la Parroquia Unión. La población se dividió en dos estratos el primero conformado por treinta (30) directores y el segundo integrado por treinta (30) docentes, a los cuales les fue aplicado un cuestionario tipo encuesta a

través de la escala de Likert. La validez se hizo mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se determinó por medio del coeficiente Alpha de Cronbach.

Finalmente, el trabajo realizado por Liscano, evidenció que los directores según apreciaciones de los docentes, no están cumpliendo con sus procedimientos administrativos que impulsen a la integración y a llevar a cabo relaciones humanas efectivas dentro del contexto institucional y en consecuencia, se diseñaron una serie de lineamientos gerenciales que podrían conducirlo a desempeñar una actividad específica enmarcada por el mejoramiento de la calidad, dominio tecnológico, que garantice eficiencia institucional.

Es oportuno mencionar, que en los antecedentes antes señalados se evidencia la importancia que ha tenido para muchos investigadores la evaluación del desempeño de los docentes de aula, ya que a través de esto se podría brindar un aporte significativo hacia el mejoramiento y rendimiento académico tanto del docente de aula como de los y las estudiantes.

### **Bases Teóricas**

El marco teórico, está estructurado por la presentación de la fundamentación teórica del desempeño docente, tipos y modelos de evaluación del desempeño, características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, con la finalidad de delimitar políticas y normas para reducir errores, fortificando la enseñanza como mecanismo de capacitación y adiestramiento al docente para garantizar una evaluación del desempeño como mejora continua de la calidad del servicio impartido en toda la institución.

### ***Evaluación***

La evaluación es hoy quizá uno de los temas con mayor protagonismo del ámbito educativo, y no porque se trate de un tema nuevo, sino porque administradores, educadores, padres, estudiantes y toda la sociedad en general, son

más conscientes de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o de ser evaluado. Existe quizá una mayor consciencia de la necesidad de alcanzar determinadas cotas de calidad educativa, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos.

Por su parte, Teixeira (2009) afirma que es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades formativas a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones. Es la medición del proceso de enseñanza /aprendizaje que contribuye a su mejora.

Desde este punto de vista, la evaluación nunca termina, ya que debemos de estar analizando cada actividad que se realiza. La Evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente. Lo que destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación: no evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

De esta manera, Rosario (2009), sostiene que el proceso de enseñanza y aprendizaje es útil y necesaria porque determinara lograr verificar cada uno de los conocimientos adquiridos por cada estudiante, a su vez, por medio de pasos se observarán las necesidades y dificultades del estudiantado para así aplicar diferentes estrategias mejorándolas donde el docente rectificará en qué objetivos o temas tuvo fallas el alumno o el docente no aplicó las estrategias adecuadas.

### ***Evaluación del desempeño humano.***

Chiavenato (2007), expresa que “en el comportamiento de la persona es importante centrar el interés en el determinado puesto de trabajo que ocupa” (p243). Este desempeño es situacional y varía de una persona a otra, además depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las

recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Según Chiavenato (ob.cit), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p.243). Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como: evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en la funciones, entre otros.

En este sentido, Stonner (2000), señala que evaluar implica valorar, determinar el valor de un proceso. Cuando se pone en juego una actividad valorativa surge un conjunto de problemas que hacen referencia a las personas que tienen responsabilidad de evaluar, los objetivos, contenidos y competencias que pretende satisfacer la evaluación, y la dimensión política de todo proyecto de evaluación.

Con relación al tema, Borjas (2004), señala que la evaluación hay que concebirla como una acción que se desarrolla de manera transversal a todo lo largo y ancho de la gestión, es decir, contrastar lo que se acaba de hacer y lo que en realidad se hizo, esa evaluación que lleva a cabo el supervisor educativo en el proceso de acompañamiento docente proporciona los mismos primarios que permitirán planificar las acciones futuras.

Con relación al tema, Stonner (ob. cit.), resalta la importancia de dicho proceso, en el cual el fin que se persigue es optimizar la gestión del talento humano todo lo cual permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación. También es importante tomar en consideración el nivel académico del docente, para que dicho proceso sea con pertinencia, es decir, evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del

docente; facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

Por ello, es necesario que este proceso sea continuo, con objetividad para obtener información que conlleve a crear e implementar líneas de actualización permanente para el docente, como lo recomienda Anzola (2002). De acuerdo con estas consideraciones, la evaluación del desempeño docente como habilidad que toma día a día mayor impulso en las instituciones educativas, y se ha convertido en un elemento esencial para mejorar la calidad de la educación, en particular, para facilitar el mejoramiento del profesorado, al impulsar el desarrollo y la actualización de los profesionales de la docencia.

Aunado a lo anterior, la evaluación del desempeño requiere fortalecer la práctica pedagógica del docente como lo expresa Ceballo (2007), se debe analizar los estilos de liderazgo del docente, la cohesión grupal, la comunicación, los estilos de enseñanza, aspectos que conforman el comportamiento social. Significa que en el desempeño pedagógico del docente resulta uno de los elementos claves en su labor pedagógica, la cual se nutre con la experiencia.

Igualmente, dicho proceso requiere enfocarse para incentivar hacia la excelencia al personal docente, motivándolos, pues de acuerdo a Bandura (1986), es un proceso crucial para el aprendizaje por observación, pues en la medida que el sujeto obtenga lo deseado, tendrá un motivo para seguir emitiendo dicha conducta.

Aunado a lo anterior, la evolución del desempeño requiere basarse en la comunicación efectiva, asertiva, como un acto inherente al ser humano. Como lo expresa Pasquali (citado en Marsellach, 2006), es una acción de "...interacción social democrática, basada en el intercambio de signos" (p. 7), por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación, intercambiando ideas sobre el desempeño docente, para optimizarlo, mejorando el proceso académico.

Es de señalar como un aspecto a considerar en todo modelo de evaluación, la responsabilidad, para Gispert (2010), es asumir conscientemente el compromiso de

garantizar una vida mejor en comunidad, trabajando en colaboración y el dialogo, con un aprendizaje autónomo, con pensamiento crítico, manejo de técnicas didácticas y formas de evaluación de los aprendizajes.

Respecto a la planificación, es la función fundamental del docente, significa para Barriga (2001) "... un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos" (p. 1). Mientras que, la organización, según Koontz y Weihrich (1999) la define como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional, que le permita al docente optimizar su desempeño, en pro del logro del aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, el control, en términos de Anzola (ob. cit.), consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la institución, con el fin de asegurar los objetivos y los planes ideados para su logro. Esta función va a permitir identificar las fallas, para tomar las decisiones a tiempo, mejorando la práctica de cada persona, con el respectivo beneficio individual y del colectivo, cumpliendo así con una de las finalidades del proceso de evaluación del desempeño docente en las instituciones escolares.

A manera de resumen, la evaluación según el Ministerio de Educación de Colombia (s/f), requiere cumplirse de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, a fin de fortalecer el desempeño que significa cumplir con una responsabilidad, ser hábil, diestro en un trabajo, en este caso docente. En otras palabras, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento



de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros.

### ***Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño***

De acuerdo con Betrel (2000), la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

El Gerente: El gerente asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo por medio del esquema que marca el sistema.

La Persona, en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su propio desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de un modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización. Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño.

En este caso resurge la vieja administración por objetivo (APO), pero ahora con una nueva presentación y si aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia, y el constante estado de tensión y angustia que provoca en los involucrados. Ahora la

APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva Administración por objetivo, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

**1. Formulación de objetivos mediante consenso:** Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluador y su gerente, mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable.

**2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente:** En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que presenta el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

**3. Con respecto al acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos:**

Una vez que se han definido los objetivos mediante el consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Estos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas entre otras.), humanos (equipo de trabajo entre otros.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: Se trata de constatar los costos – beneficios que implica el proceso.

La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado, al igual que la realimentación intensiva y continua evaluación conjunta. Esto dignifica que debe haber una gran

cantidad de realimentación y sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.

### ***Objetivo de la Evaluación del Desempeño***

De acuerdo con Chiavenato (2007), “la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra” (p.247). Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea del montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación en relación en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y aun planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo, debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en las organizaciones.

Los objetivos intermedios de la evaluación: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por un buen desempeño, mejora de las relaciones humanas, desarrollo personal del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial del desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores del desempeño de la organización, retroalimentación (feedback) de información al

individuo evaluado, otras decisiones del personal, como transferencias, contrataciones entre otras.

En general, los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres partes: (a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización., (b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración, (c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos, de la otra.

Es importante mencionar, que los objetivos de la evaluación del desempeño permiten la mejorara en el rendimiento tanto individual como colectivo, así como también, el desarrollo de las competencias de los y las docentes.

### ***Beneficios de la Evaluación del Desempeño***

Chiavenato (ob.cit), expresa que “cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p.248). Los principales beneficiarios son:

***Beneficios Para el Gerente:*** Los beneficios para el gerente son los siguientes:

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con bases de factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

***Beneficios Para el Subordinado:*** Entre los beneficios para los subordinados se encuentran:

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos de comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, etc.).

***Beneficios Para la Organización:*** A continuación se presentan los beneficios de la organización:

1. Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es su contribución de cada empleado.

2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

3. Dinamiza su política de recurso humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Los beneficios de la evaluación son múltiples. Cada organización o institución puede y debe definirlos a la hora de diseñar e implementar sus sistemas de evaluación de desempeño, pues de ese modo todos tendrán unas expectativas comunes acerca de lo que se pretende conseguir.

### ***Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño***

De acuerdo con Chiavenato (ob.cit), “el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron métodos de evaluación bastante populares” (p.249). Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Éstos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Ésta es un medio, un método y una

herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones y es un sistema actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de evaluación del desempeño mediante escala gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de capo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares, método de frases descriptivas.

### ***Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo***

Según el autor antes mencionado, este método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con un superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimientos a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. Este método ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

## ***Características del Método de Evaluación del Desempeño Mediante***

### ***Investigación de Campo***

De acuerdo con el autor antes mencionado, el supervisor (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista de la evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

Evaluación Inicial: El desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: (a) - Desempeño más que satisfactorio (+), (b) Desempeño satisfactorio ( ), (c) - Desempeño menos que satisfactorio (-).

Planeación: Una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar: (a) Asesoría al trabajador, (b) Readaptación del trabajador, (c) Capacitación, (d) Despido y sustitución, (e) Promoción a otro puesto, (f) Retención del trabajo en el puesto actual.

Seguimiento: Se entiende como la comprobación o constatación del desempeño de cada trabajador.

### ***Ventajas del Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo***

Para Valdez (2000), El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo proporciona las siguientes ventajas:

1. Cuando va precedida por la dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar en contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que

exijan.

2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal.

3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.

4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.

5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.

6. Acentúa la responsabilidad de línea y la fundación de staff en la evaluación del personal.

7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

### **Modelos de Evaluación del Desempeño**

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. Más generalmente, las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado.

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada



construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

### ***Estructura de los Modelos de Simulación***

Los componentes son las partes constituyentes del sistema. También se les denomina elementos o subsistemas. Las variables son aquellos valores que cambian dentro de la simulación y forman parte de funciones del modelo o de una función objetivo. Los parámetros son cantidades a las cuales se les asignan valores, una vez establecidos los parámetros, son constantes y no varían dentro de la simulación.

Las relaciones funcionales muestran el comportamiento de las variables y parámetros dentro de un componente o entre componentes de un sistema. Estas características operativas pueden ser de naturaleza determinística o estocástica. Las relaciones determinísticas son identidades o definiciones que relacionan ciertas variables o parámetros, donde una salida de proceso es singularmente determinada por una entrada dada. Las relaciones estocásticas son aquellas en las que el proceso tiene de manera característica una salida indefinida para una entrada determinada.

Las restricciones son limitaciones impuestas a los valores de las variables o la manera en la cual los recursos pueden asignarse o consumirse. En las funciones de objetivos se definen explícitamente los objetivos del sistema y cómo se evaluarán, es una medida de la eficiencia del sistema.

***Los modelos se deben a las siguientes condiciones:***(a) Complejidad de la interrelación entre factores que definen un sistema, (b) Preparación del tomador de decisiones, (c) Incapacidad de clasificar los hechos relevantes e irrelevantes y cómo pueden afectarse al implementar decisiones, (d) Diseño o modificación de sistemas evaluando diferentes alternativas, (e) Menor costo que en sistemas reales la toma de decisiones, (f) La inexistencia del sistema real.

Implementar sistemas para tomar decisiones genera grandes atrasos y se incurre en la posibilidad que el sistema implementado sea insatisfactorio.

### ***Características de un Modelo de Simulación***

- Que sea completo
- Adaptabilidad
- Credibilidad
- Simplicidad (menor número de parámetros)
- Factible tanto en Información como en recursos económico.

### ***Clasificación de los Modelos***

Los modelos pueden clasificarse de diversas maneras. Existen muchos modelos físicos tales como el modelo de un avión o, más generalmente, una réplica a escala de un sistema. Existen modelos esquemáticos que abarcan dibujos, mapas y diagramas. Existen modelos simbólicos, de los cuales los que están basados en las matemáticas o en un código de computadora son simbólicos desempeñan funciones importantes en el diseño de los estudios de simulación de sistemas por medio de computadora.

Algunos modelos son estáticos; otros, dinámicos. Un modelo estático omite ya sea un reconocimiento del tiempo o describe un instante del estado de un sistema en determinado momento. En contraste, un modelo dinámico reconoce explícitamente el transcurso del tiempo. Además de proporcionar una secuencia de instantes del sistema en el transcurso del tiempo, algunos modelos dinámicos especifican relaciones entre los estados de un sistema en diferentes momentos.

Otra distinción es la referente a los modelos deterministas contra modelos estocásticos. En los primeros, todas las entidades establecen relaciones matemáticas o lógicas constantes. Como consecuencia, estas relaciones determinan soluciones. En un modelo estocástico, por lo menos una parte de la variación tiene una naturaleza casual. Por tanto, un investigador puede, a lo sumo, obtener soluciones promedio mediante modelos estocásticos para resolver los problemas.

### ***Necesidad y Costo del Detalle***

Cuando se construye un modelo, un investigador se enfrenta constantemente al problema de equilibrar la necesidad del detalle estructural con la de hacer manejable el problema para las técnicas de solución aplicables al problema. Siendo un formalismo, un modelo es necesariamente una abstracción. Sin embargo, cuanto más detallado sea un modelo en forma explícita, mejor será la semejanza del modelo con la realidad. Otra razón para incluir el detalle es que se ofrecen mayores oportunidades para estudiar la respuesta del sistema cuando una relación estructural dentro del modelo altera con el propósito de investigación. Primero, puede considerarse un mayor número de combinaciones de los cambios estructurales y, segundo, puede estudiarse un mayor número de aspectos de la respuesta.

Por otra parte, el detalle por lo general dificulta la solución de los problemas. A menudo los detalles agregados cambian el método para resolver un problema de un método analítico a otro numérico, de manera que se pierde la generalidad de una solución analítica. El detalle también puede aumentar el costo de la solución. Sin embargo, el factor que sirve de límite en la utilización del detalle, es que a menudo no se tiene suficiente información sobre el sistema que se estudia, como para poder especificar otras características que no sean las obvias.

Todo modelo debe limitar el detalle en algún aspecto. Al hacer la descripción de un sistema en lugar del detalle, se hacen suposiciones sobre el comportamiento del sistema. Como se desea que estas suposiciones no contradigan el comportamiento observable del sistema, siempre que se pueda, se deben probar comparándolas con la observación.

### ***Criterios para realizar un buen modelo***

Se ha definido a la simulación como el proceso del diseño de un modelo de un sistema real y la realización de experimentos con el mismo, con el propósito de entender ya sea el comportamiento del sistema o la evaluación de varias estrategias

que se consideran para la operación del sistema. Esto implica el establecer ciertos criterios que debe cumplir todo buen modelo de simulación: (a) Fácil de entender por parte del usuario, (b) Dirigido a metas u objetivos, (c) No dé respuestas absurdas, (d) Fácil de controlar y manipular por parte del usuario, (e) Completo, en lo referente a asuntos importantes, (f) Evolutivo, es decir, que debe ser sencillo al principio y volverse más complejo, de acuerdo con el usuario.

### ***Riesgos de la Elaboración de Modelos***

Primero, no existe garantía alguna de que el tiempo y el trabajo dedicados a establecer el modelo tendrán como resultado algo útil así como beneficios satisfactorios. El fracaso suele ocurrir porque el nivel de recursos es demasiado bajo. Sin embargo, a menudo el investigador se ha basado más en el método y no suficientemente en el ingenio cuando el balance apropiado entre conducirá a la mayor probabilidad de éxito.

La segunda advertencia se refiere a la tendencia del investigador de defender su representación particular de un problema como la mejor que existe de la realidad. Esta situación ocurre a menudo después de que ha invertido mucho tiempo y trabajo esperando resultados útiles.

La tercera advertencia es la referente a la utilización del modelo para predecir más allá del intervalo de aplicación sin la debida especificación. Por ejemplo, puede diseñarse un modelo para pronosticar el comportamiento del sistema para un periodo futuro. Si se toma el mismo modelo para predecir en dos periodos futuros, debe especificarse de manera explícita a quienes lo utilizan en el sentido de que en estas predicciones el periodo futuro de predicción no es tan exacto como en el caso de la predicción para determinado periodo. Omitir una especificación apropiada con respecto a un modelo de extrapolación da como resultado quizás la única y mayor causa de la mala aplicación práctica.

### ***Tipos de evaluación de desempeño***

Según Corral (2007), puede distinguirse que hay tres tipos de Evaluación de Desempeño: (a) Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento), (b) Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación), (c) Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño)

En algunos artículos sobre la materia se asocian la Evaluación de Desempeño (ED) basadas exclusivamente en los resultados con la DPO (Dirección Por Objetivos). Esta expresión fue acuñada y desarrollada por Peter F. Drucker (1954). Su aplicación a la ED se realizó con el fin de superar muchos de los problemas inherentes a los sistemas tradicionales de ED, siendo implantada en múltiples organizaciones desde la década de los sesenta hasta la actualidad. Básicamente consistía en lo siguiente:

Jefe y colaborador consensuan las funciones y responsabilidades básicas de puesto de trabajo

El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo. El superior guía al colaborador con el fin de que los objetivos estén referidos a las realidades del trabajo y a las necesidades de la organización.

Establecen de mutuo acuerdo los criterios para medir y evaluar el rendimiento.

Periódicamente se reúnen para evaluar el progreso de consecución de objetivos.

El jefe desempeña un papel de ayuda y consejo hacia el colaborador en actividad diaria.

El proceso centra su atención en los resultados conseguidos, no en los rasgos de personalidad.

***Las ventajas proporcionadas por este tipo de ED son:*** una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

***Los inconvenientes:*** no todas las medidas de tipo económico contemplan

importantes factores de los que una persona debe responsabilizarse, las medidas basadas en resultados económicos son difíciles de obtener en muchos puestos de trabajo, incluso cuando son visibles en ocasiones se obtienen por un grupo de trabajo o responden a situaciones específicas donde el individuo tiene escaso control (materiales, suministros, tecnología, cambios en los clientes,...), refuerzan una mentalidad dirigida a obtener resultados a toda costa pudiendo ir en contra incluso de la productividad general de la organización. Los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia.

Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento, entre otros, adolece de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas. Sería un sistema que premiaría los esfuerzos, las actuaciones “correctas”, independientemente de su efecto en los resultados. Como es lógico, la evolución de las experiencias de las empresas con sistemas que enfatizaban uno u otro sistema han llevado a sistemas mixtos, donde se trata de maximizar los beneficios de ambos tipos de ED, buscando minimizar sus desventajas.

Esta filosofía o tipología de los sistemas de evaluación de desempeño, se detecta fácilmente observando los formularios o informes de ED que diseñan las empresas para resumir lo tratado en la reunión o entrevista de evaluación. Lo más frecuente es que contenga dos apartados, uno para reflejar los resultados conseguidos comparados con unos objetivos previamente fijados, y otro para valorar los comportamientos o actuaciones personales (factores de desempeño) que se supone han conducido a esos resultados o los explican básicamente.

### ***Métodos de evaluación de desempeño Docente***

Las instituciones organizativas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura. Por otro lado, pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma organización según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas. Puesto que están bastante desarrollados en la literatura, se describir

brevemente algunos de los métodos de ED más usados:

**Método de escalas gráficas.** Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Hay varios tipos de escalas por la forma de puntuar: continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea; semicontinuas, igual que la anterior pero se incluyen puntos intermedios para orientar dentro de la escala; discontinuas, la posición de las marcas ya está previamente fijada, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces estas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar los resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. A veces estos puntos son ponderados.

***Hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:***

Rasgos personales, ya sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad...) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación...)

Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo (definir la política de precios del producto, entrenar a la fuerza de ventas...)

Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en siete o nueve intervalos, y en cada uno de ellos se especifica detalladamente las características observables que diferencian el desempeño en dicha dimensión.

***Ventajas de las escalas gráficas:*** para los evaluadores es de fácil comprensión y uso.

Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación (suelen

estar todos en una sola página del formulario, o en dos en una sola vista).

***Inconvenientes de las escalas gráficas:*** no permiten mucha flexibilidad al evaluador al tener que ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado. Están sujetas a distorsiones de los evaluados. Tienden a hacer rutinarios los resultados de las ED.

***Método de elección forzada:*** De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

***Ventajas de la elección forzada:*** proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores

***Inconvenientes:*** elaboración compleja. Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos

***Método de las frases descriptivas:*** Es ligeramente diferente del anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).

***Método de investigación de campo:*** A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por unas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas). Ejemplos de algunas preguntas: ¿posee la persona las cualidades que le permitieran asumir las responsabilidades que se le asignó?, ¿fueron



atribuidas otras responsabilidades durante el periodo evaluativo?, ¿qué tipo de ayuda recibió? ¿Fue el empleado avisado de sus deficiencias? ¿Recibió oportunidades para mejorar? ¿Se le ha probado en tareas más complejas?.

Un ejemplo de aplicación de este método es el llamado “duediligence” para la ED que se realiza en algunas consultoras y auditoras. Al trabajar el profesional en diferentes proyectos a lo largo del año, en realidad tiene varios jefes –de proyecto- que pueden evaluar su desempeño. Pero el empleado suele tener asignado para varios años un jefe virtual (counsellor). Éste tiene que hablar con los jefes de proyecto que ha tenido su empleado asignado (counselee) para indagar sobre qué tal ha hecho su trabajo en los distintos proyectos, antes de formalizar una evaluación anual.

**Método de incidentes críticos:** Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases: (a) Observación del comportamiento, (b) Registro de hechos significativos, (d) Investigación de la actitud y del comportamiento

Los formularios contienen ayudas para hacer estos registros: fecha de ocurrencia, ítem (trabajo lento, tarda en empezar tareas complejas...) incidente crítico (en el proyecto X...). El formulario suele estar estandarizado para toda la empresa. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario. Permite añadir hojas para anotar ítems del comportamiento no previstos en los factores de evaluación seleccionados.

**Método de comparación por pares:** consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y clasificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.

**Método de superposición de perfiles:** Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La

superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

**Método de clasificación:** Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de ranking) pueden ser un complemento a la ED, y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

**Método de distribución forzada:** Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes, por ejemplo máximo nivel de 10-15%, y el mínimo 0-5%.

**Ventajas:** evita la tendencia a evaluar en el centro de la escala, o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al manager la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc. Del mismo modo, recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento – aunque sea en términos relativos- y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver ese desempeño a un nivel aceptable. O si ya se ha intentado reiteradamente, considerar la salida de esa persona de la organización.

**Inconvenientes:** no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente – si un grupo es muy bueno, se penaliza a los menos buenos; si un grupo es muy malo,

se premia innecesariamente a los menos malos-. Por otro lado, son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador (no son bien percibidos por éstos), desarrollan más la competitividad y menos la colaboración.

Este sistema no obstante se utiliza bastante (ej. General Electric, Hewlett-Packard) sobre la base de que se replica internamente las condiciones de competitividad relativa que existen externamente a nivel de empresa, o en el mundo del deporte (premio para los tres primeros, independientemente de su resultado en absoluto).

***Método de autoevaluación:*** Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.

***Método de evaluación por resultados:*** Más que un método, es parte integrante de un tipo de ED mixto donde se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento.

Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio.

***Método de 180, 360 grados:*** Lo trataremos en la tercera sección de tendencias de la ED. Básicamente consiste en obtener feedback de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor. Tiene diferentes usos y requisitos, para minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas.

***Medidas objetivas:*** absentismo, productividad, etc.

***Simulaciones:*** Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente in-basket, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al

trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño de acuerdo con unas tablas de criterios y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que de desempeño. De una forma organizada y sistemática cabría conceptualizarlas bajo la metodología de “assessment centers”.

### *Docente*

Farro (2004), define a un docente como aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual. El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa).

#### *Docente de Aula*

Según Mendoza (2008), el docente en su función de orientador, centra su interés en la personalidad del individuo, asimismo, hace énfasis en el área personal-social, con una visión holística y desde un abordaje biopsicosocial. En este sentido, el docente orientador es un elemento vinculante entre las necesidades individuales de los educandos y las necesidades globales de la sociedad. Actualmente, aunque la escuela conforma el centro de la educación dirigida, la familia sigue ejerciendo la educación espontánea que reciben el niño, adolescente y adulto por parte de los diferentes grupos sociales.

Sanz (2001), concibe al orientador del futuro como un docente-orientador más integrado al equipo de profesionales. Ello es posible, si la perspectiva de orientación asumida concibe al docente de aula como un profesional con responsabilidades académicas, psico-social y socio-comunitario; además de la atención de los estudiantes en las dimensiones de lo personal y social en tiempos de cambios. Se trata

de una posición en la cual se decanta la visión tradicional de la orientación y se perfila la misma, por la función instructiva frente a la formativa. Es por ello, que el autor define a la orientación como el campo responsable de estructurar de la manera más personalizada e integral posible el proceso de enseñanza – aprendizaje (p. 16).

Según Mendoza (2008) El docente Venezolano en las últimas décadas ha venido perdiendo su horizonte, de por la cual, aquellos grandes ilustres como Luís Beltrán Prieto Figueroa, Simón Rodríguez, Vicente Emilio Sojo, Andrés Bello entre otros, lucharon por enaltecer y desarrollar una concepción de la educación liberadora a la Venezolana, donde establecía claramente cuál era el rol o perfil hacia donde tenía que enrumbarse el docente Venezolano. Por ello es esencial dar a conocer la importancia del perfil docente, es necesario definir ¿Qué es docencia? y ¿Qué es perfil profesional?

El docente debe facilitar el aprendizaje, en un ejercicio de poder interpersonal en el aula, de liderazgo, es decir, que posea la capacidad de modelaje ante los educandos, así como fomentar la creatividad, es por esto que el docente debe desarrollar un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes para conseguir un verdadero aprendizaje significativo, esos conjuntos son: pensar, crear, diseñar, resolver y comunicar, todo esto con la finalidad de trabajar, estudiar y construir visiones en equipos, autoevaluarse, compromiso y el compartir.

### ***Perfil del docente***

Según Mendoza (2008) El perfil profesional son capacidades y competencias que identifica la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. Es de allí donde nos damos cuenta de la importancia del amplio y buen perfil que debe poseer el docente ante la formación de los individuos en su condición individual y colectiva. Ante esta necesidad el perfil docente ha pasado por diferentes transformaciones paradigmáticas, contando con unas bases que las sustentan. Además

es importante que el docente tenga conocimientos de ese deber ser para su éxito personal y profesional.

El mismo autor sostiene que la 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.

En cuanto a la dimensión profesional, dice que 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.

En cuanto a la Dimensión Socio – Cultural, 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 potenciar 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.

Desde esta perspectiva el docente de hoy tiene que preguntarse ¿Realmente estamos cumpliendo con nuestro rol?, y como sabemos ya cuál es la respuesta, se tiene que reflexionar en ese sentido para así poder mejorar en ese compromiso con la

sociedad, se debe retomar ese papel que se ha venido perdiendo, creo que se está a tiempo para ello, pero se necesita el compromiso de muchos y el incentivo de otros para poder así reivindicar el nombre y pensamientos de esos grandes ilustres que han dejado nuestra patria.

### **Proceso Académico**

El proceso académico es un proceso complejo que involucra la entrada de diversos recursos (tangibles e intangibles), un procesamiento de complejidad más elevada que pueda existir y genera salidas bajo la forma de altos productos de complejidad como nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas, formulación, planteamientos y resolución de problemas profesionales, pretendiendo que se minimicen errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuo progreso de la sociedad humana.

De tal manera, la organización del proceso académico, por su contenido y carácter de trabajo que en la práctica es totalmente creador, exige su enfoque en tanto proceso, en contraposición al enfoque funcional del sistema, en que se segmentan las tareas, responsabilidades, se divorcian los resultados, se exige a lo largo de un proceso, con la finalidad de alcanzar los resultados planteados de una manera sustentada y orientada al aseguramiento de la calidad del producto final.

### **Bases Legales**

La propuesta está referida legalmente en los artículos 102, 103 y 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V.) (1999), en la cual se establece:

*Artículo 102.* La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico a la sociedad. Fundamentada en el proceso de todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio

de su personalidad en una sociedad democrática basada en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

**Artículo 103.** Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones, la educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado...Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidos como desgravámenes al impacto sobre la renta según la ley respectiva.

**Artículo 104.** La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En los anteriores artículos, se puede apreciar que el estado debe garantizar una educación de calidad a cargo de personas de reconocida idoneidad académica y que además permita el desarrollo de la creatividad y del potencial humano, esto significa que para ofrecer una educación en estas condiciones, las instituciones deben también gestionar los recursos, estrategias y métodos de trabajo que promuevan el desarrollo del desempeño del docente o gerente de aula, orientándolo hacia la autosuperación y motivación al logro, lo cual es posible a través de evaluaciones del desempeño con determinado propósito.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (L.O.E.) (2009), establece en el artículo 6, párrafo 2, literales f y h. (Regula, supervisa y controla) los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social, así como también, la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones, centros o



espacios educativos oficiales y privados del subsistema de educación básica, con el objeto de garantizar procesos para la enseñanza aprendizaje.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio estuvo enmarcado en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo con una investigación de campo de tipo descriptiva, debido a que describe los aspectos que caracterizan la situación actual sobre la evaluación del desempeño de los docentes de aula en la institución educativa, objeto de estudio, además de las definiciones, componentes y factores que influyen en las estrategias gerenciales.

Sobre los estudios descriptivos, Hurtado (2006) expresa que “la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio; el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características” (p. 87).

En este sentido, Arias (2006) se refiere a la investigación de campo como:

...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes de allí su carácter de investigador no experimental”. (p.49)

#### **Sistema de Variable**

Una variable es un elemento central de análisis empírico. Según Corbetta (2003), la variable es lo más elemental en una investigación y en su acepción más

conocida, la plantea como el atributo que se persigue medir o desglosar el cual asume varios valores y representa la sistematización de la investigación la cual va de la mano con los objetivos inicialmente planteados, los cuales se orientan hacia el análisis del papel de evaluación del desempeño de los docentes de aula.

Al respecto, Canales (ob.cit) considera que las variables son elementos, características o atributos que varían de un sujeto a otro; y además se desean estudiar en un problema planteado. Es el contenido de solución que se le da al problema de investigación. Para los fines de esta propuesta se tomará la variable denominada: Evaluación de desempeño para ser presentada en su desarrollo a nivel conceptual y procedimental.

### ***Evaluación de Desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico***

#### ***Definición Conceptual***

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, de modo tal que contribuya al mejoramiento académico, buscando responder las necesidades de cada estudiante

#### ***Definición Operacional***

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Por lo tanto se muestra en el cuadro N°1, la variable, dimensión e indicadores que conllevaron al desarrollo de este capítulo.

## Cuadro 1

### Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Evaluación del desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico	Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.	Modelo de evaluación	-Definición	1,2,3
			-Motivación	4
			-Criterios	5
			-Coordinación	6
			-Capacitación	7
			-Comunicación	8
		Desempeño docente	-Concepto	9
			-Beneficios	10,11
			-Nivel académico	12
			-Experiencia	13
		Proceso académico	-Responsabilidad	14
			-Definición	15,16
			-Planificación	17
			-Organización	18
-Efectividad	19			
-Control	20			

**Fuente:** Meléndez (2016)

### Sujetos de Estudio

Balestrini, (2002) expresa que una población o universo puede estar referida “a cualquier conjunto de características de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137). En este caso, la población estuvo conformada por treinta (30) docentes de aula y tres (3) directivos.

Con respecto a la muestra Ramírez, (2007) la define como “un grupo representativo de una población que representa características semejantes a la misma” (p.91). Para efectos de la presente investigación, se seleccionó al total de la población, por constituirse en un número de elementos fácilmente manejables por la investigadora, denominándose muestra censal, conformada por treinta (30) docentes de aula y tres (3) directivos.

### **Técnica e instrumento de Recolección de Datos**

Son las estrategias más importantes utilizadas por el investigador, pues según los diferentes autores las definen de la siguiente manera: Brito (1992), establece que la técnica es el procedimiento que se utiliza para recolectar la información. Igualmente dice: “Las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las más utilizadas están: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos”.

Al respecto, La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta, definida por Tamayo y Tamayo (2008: 24), “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Entre tanto, la misma permitirá obtener la información, opiniones, sugerencias y recomendaciones. En el presente caso, se realizó a través del cuestionario.

El cuestionario de acuerdo con Tamayo (2004): “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, recude la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.185).

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, cuya escala de respuestas fue con una escala de estimación, con el fin de indagar en la evaluación del desempeño de los docentes de aula. El cuestionario es elaborado por la autora de la propuesta, el cual constó de un cuestionario de veinte (20) ítems, según la escala de

Likert, cada pregunta constó de cuatro opciones (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces y Nunca), donde cada uno de los ítems tuvo un valor establecido, el cual brindó las herramientas necesarias para realizar la sumatoria de cada una de las respuestas dadas por los encuestados para así realizar el análisis correspondiente.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Validez según Méndez (2006) “es una técnica de validación a través de la cual especialistas tanto contenido como en metodología analizan el instrumento para determinar el grado de concordancia o congruencia existente entre el instrumento y las variables” (p.196). Ésta se hace a través de un juicio de expertos, los cuales hacen una revisión exhaustiva al instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores, ellos deben estar relacionados con la temática que se investiga y en el trabajo escrito se debe indicar la profesión de cada uno.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006: 248), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”.

Es importante señalar, que el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Para la presente propuesta la confiabilidad de los instrumentos de medición se determina mediante el método estadístico Alpha de Combrach, el cual se aplicó a los resultados obtenidos luego de la aplicación de los mismos.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) Los datos recabados (cuantitativos) serán sometidos a un tratamiento analítico, utilizándose estadísticas respectivamente. Se realizará el procesamiento de datos recabados con la aplicación del cuestionario para su tabulación, graficación y análisis estadístico. El análisis de

los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos (p. 103).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Este capítulo, tiene la finalidad de presentar el análisis de la información obtenida una vez aplicados el instrumento de recolección de datos a los tres (3) directivos y treinta (30) docentes del NER 477 de la Parroquia Pío Tamayo del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara, quienes representaron la población y muestra censal de la investigación, dando respuestas al objetivo planteado de analizar el modelo de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico

Cabe destacar que la información ha sido clasificada atendiendo a las dimensiones modelo de evaluación, desempeño docente y mejoramiento del proceso académico; con sus respectivas dimensiones e indicadores. A la vez, se hace un análisis ítem por ítem, contrastando los resultados con las teorías que dieron sustento al marco teórico.

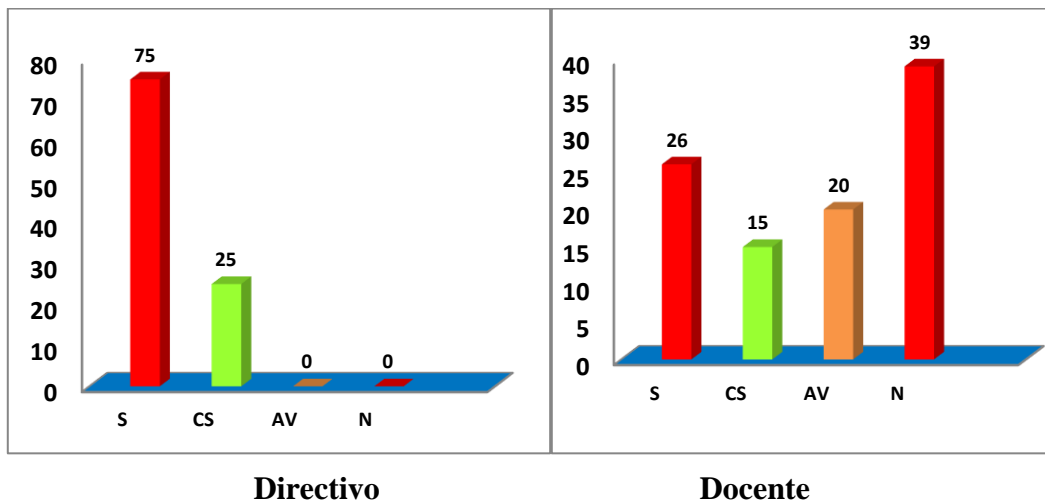
A continuación se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados según los datos aportados por los docentes y por los directivos de las instituciones adscritas al Núcleo Escolar Rural 477, lo cual permitió formular las conclusiones y recomendaciones del estudio, atendiendo a los objetivos que direccionaron el proceso metodológico ejecutado.



## Cuadro 2

### Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Modelo de Evaluación

Indicador	Ítems	Directivo								Docente								
		N°	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Definición	1	3	100	0	0	0	0	0	0	15	50	15	50	0	0	0	0	
	2	3	100	0	0	0	0	0	0	30	100	0	0	0	0	0	0	
	3	3	100	0	0	0	0	0	0	15	50	15	50	0	0	0	0	
Motivación	4	3	100	0	0	0	0	0	0	3	10	3	10	9	30	15	50	
Criterios	5	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	2	7	6	20	22	73	
Coordinación	6	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	50	15	50	
Capacitación	7	0	0	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	9	30	21	70	
Comunicación	8	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	0	0	10	33	20	67	
Valores Promedios			75		25		0		0		26		15		20		39	



**Gráfico 1. Representación gráfica de las medias de la Dimensión Modelo de Evaluación**

En el cuadro 2, gráfico 1, se aprecian los resultados obtenidos en la dimensión modelo de evaluación, destacando los siguientes datos: En el ítem 1, el 100% de los directivos respondió siempre “El modelo de evaluación es una herramienta que

contribuye a elevar la calidad educativa”, mientras que el 50% de los docentes respondió siempre y 50% casi siempre.

En el reactivo 2, el 100% de los directivos manifestó siempre “La adecuada construcción de un modelo de evaluación ayuda a identificar las aptitudes docentes que le permiten cumplir con eficiencia su práctica pedagógica”, coincidiendo con dicha apreciación el 100% de los docentes de aula consultados con el instrumento de recolección de datos.

En el ítem 3, el 100% de los directivos respondió siempre “Uno de los propósitos del modelo de evaluación, es fortalecer el desempeño del docente para elevar la calidad educativa”, mientras que 50% de docentes respondió siempre y 50% casi siempre. Por lo que, ambos grupos etéreos coinciden en manejar información sobre la evaluación, que para Stonner (ob. cit.), implica valorar, determinar el valor de una actividad, proyecto, para mejorar el proceso académico en el NER 477.

Seguidamente, en el ítem 4, el 100% de los directivos manifestó que siempre “Se realizan evaluaciones del desempeño para promover la motivación al logro”, mientras que el 50% de los docentes respondió nunca, 30% algunas veces, 10% siempre y 10% casi siempre se promueve la motivación. Es decir, que, los docentes de aula no se encuentran incentivados en su práctica pedagógica, lo cual es una debilidad, pues dicha conducta para Bandura (ob. cit.) consiste en un proceso crucial para el aprendizaje dado que el sujeto al obtener lo que desea tendrá un motivo para seguir actuando de una forma determinada, dejando de aprovechar este aspecto en la evaluación del desempeño docente.

En el reactivo 5, el 67% de los directivos respondió siempre y 33% casi siempre “Considera que el modelo de evaluación institucional cumple con el criterio de objetividad”, mientras que el 73% de los docentes respondió nunca, 20% algunas veces y 7% casi siempre cumplir con objetividad el proceso de evaluación, que según Stonner (ob. cit.), permite optimizar la gestión del talento humano todo lo cual permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación.

Seguidamente, en el ítem 6, el 100% de los directivos manifestó que siempre “Se realizan actividades donde se promueva la coordinación que debe existir entre el personal docente y el directivo en la evaluación del desempeño”, mientras que en la postura de los docentes, el 50% respondió algunas veces y 50% nunca, se coordina el proceso de evaluación, lo cual es una debilidad para el logro de la calidad educativa.

En cuanto al reactivo 7, el 100% de los directivos respondió casi “Se realizan evaluaciones del desempeño con el fin de planificar actividades de capacitación para el personal docente”, mientras que los docentes, el 70% respondió nunca y 30% algunas veces recibir capacitación, lo cual contrasta con lo señalado por Anzola (ob. cit.), para quien la evaluación del desempeño docente como habilidad que toma día a día mayor impulso en las instituciones educativas, y se ha convertido en un elemento esencial para mejorar la calidad de la educación, en particular, para facilitar el mejoramiento del profesorado, al impulsar el desarrollo y la actualización de los profesionales de la docencia.

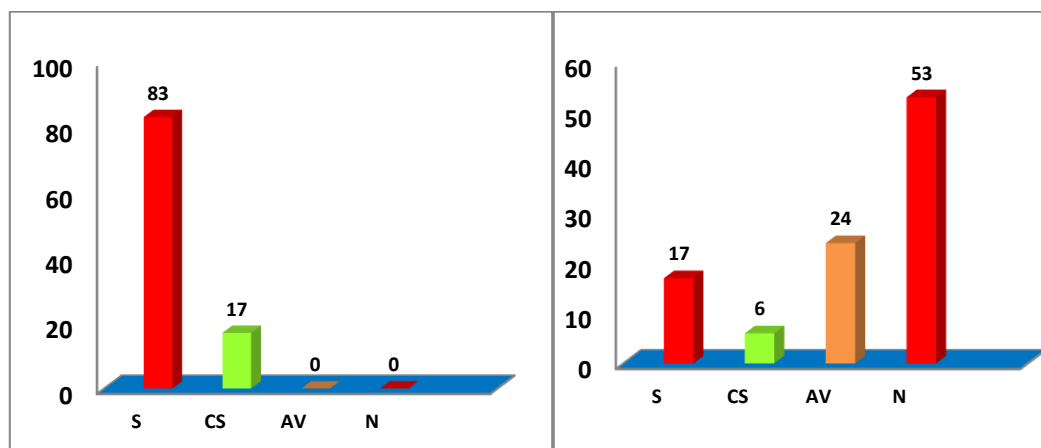
Por último, en el ítem 8, el 67% de los directivos respondió casi siempre y 33% siempre sobre “Por medio de la comunicación asertiva se fortalece la evaluación del desempeño docente”, mientras que el 67% de los docentes respondió nunca y 33% algunas veces emplear la comunicación, que en términos de Pasquali (ob. cit.), es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, a través de los cuales se expresan las ideas y sentimientos de cada uno, para enriquecer la evaluación y también el proceso académico.

Es decir, la tendencia mayoritaria de directivos equivalente al 75% siempre y 25% casi siempre consideran que emplean los distintos modelos de evaluación, mientras que para el 39% de los docentes nunca se da de esa forma, lo cual es una debilidad, pues como lo señala Borjas (ob. cit.), señala que la evaluación hay que concebirla como una acción que se desarrolla de manera transversal a todo lo largo y ancho de la gestión, es decir, contrastar lo que se acaba de hacer y lo que en realidad se hizo, esa evaluación que lleva a cabo el supervisor educativo en el proceso de acompañamiento docente proporciona los mismos primarios que permitirán planificar las acciones futuras para el mejoramiento del proceso académico.

### Cuadro 3

#### Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Desempeño Docente

Indicador	Ítems	Directivo								Docente							
		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Concepto	9	3	100	0	0	0	0	0	0	30	100	0	0	0	0	0	0
Beneficios	10	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	40	18	60
	11	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	27	22	73
Nivel Académico	12	0	0	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	7	23	23	77
Experiencia	13	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20	7	23	17	57
Responsabilidad	14	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	4	13	10	33	16	54
Valores Promedios		83		17		0		0		17		6		24		53	



Directivo

Docente

*Gráfico 2. Representación gráfica de las medias de la Dimensión Desempeño Docente*

Respecto al desempeño docente, en el cuadro 3 y gráfico 2 se aprecia los siguientes resultados: En el reactivo 9, el 100% de los directivos respondió siempre “El desempeño docente es una actividad dinámica que requiere el mejoramiento continuo”, coincidiendo la totalidad de los docentes con esta apreciación.

Seguidamente, en el ítem 10, el 100% de los directivos respondió siempre “Uno de los beneficios del desempeño docente es identificar las potencialidades del

docente que contribuyan a mejorar el proceso académico”, mientras que el 60% de los docentes respondió nunca y 40% algunas veces. En el ítem 11, nuevamente el 100% de los directivos respondió siempre al criterio “La evaluación permite identificar los aspectos a fortalecer en la práctica pedagógica beneficiando el desempeño del docente de aula”, mientras que el 73% de los docentes respondió nunca y 23% algunas veces obtener beneficios.

Es decir que, desde la perspectiva de la mayoría de los docentes de aula, nunca perciben los beneficios del proceso de evaluación, dejando así de enriquecer su práctica pedagógica, actualizarse en el empleo de estrategias novedosas, para que el desempeño de este profesional sea proactivo, garantizando el derecho a la educación de calidad de todo ciudadano, como se establece en el ordenamiento jurídico vigente en Venezuela.

Seguidamente, en el ítem 12, el 100% de los directivos manifestó casi siempre “Se toma en cuenta el nivel académico del docente al evaluar el desempeño”, mientras que los docentes, el 77% respondió nunca y 23% algunas veces consideran en la institución, lo cual es una debilidad para que la acción se dé con pertinencia, que según Stoner (ob. cit.), facilita que dicha acción sea con pertinencia, es decir, evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del docente.

En el reactivo 13, el 100% de los directivos respondió siempre “Por medio de la evaluación del desempeño se enriquece la experiencia del docente de aula”, mientras que el 57% de los docentes respondió nunca, 23% algunas veces y 20% casi siempre. Por lo cual, la mayoría de los docentes de aula consideran que al evaluar su desempeño no se fortalece la experiencia, a pesar de lo señalado por Ceballo (ob. cit.), quien considera que se debe analizar los estilos de liderazgo del docente, la cohesión grupal, la comunicación, los estilos de enseñanza, aspectos que conforman el comportamiento social.

Por último, en el ítem 14 el 100% de los directivos nuevamente respondió que siempre “Se evalúa su desempeño en función del cumplimiento responsable de su rol docente”, mientras que en la postura de los docentes, el 54% respondió nunca, 33% algunas veces y 13% casi siempre consideran que se evalúa la responsabilidad, que

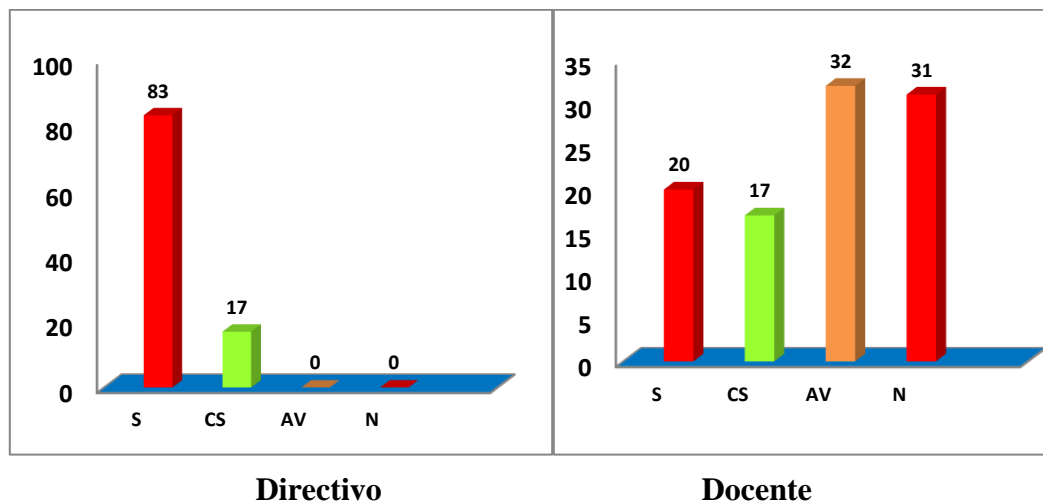
para Gispert (ob. cit.), es asumir conscientemente el compromiso de garantizar un vida mejor en comunidad, trabajando en colaboración y el dialogo, con un aprendizaje autónomo, con pensamiento crítico, manejo de técnicas didácticas y formas de evaluación de los aprendizajes.

Por lo tanto, el 100% de los directivos manifestaron siempre y casi siempre evaluar diversos aspectos en el desempeño docente, mientras que los valores promedios del 53% de docentes de aula nunca aprecian que se tome en cuenta el nivel académico, experiencia, responsabilidad en dicho proceso, dejando de percibir diversos beneficios de esta acción, lo cual es una debilidad, pues como lo señala Borjas (ob. cit.), esa evaluación que lleva a cabo el supervisor educativo en el proceso de acompañamiento docente proporciona los mismos primarios que permitirán planificar las acciones futuras.

#### Cuadro 4

#### Relación de Frecuencias y Porcentajes Dimensión Proceso Académico

Indicador	Ítems	Directivo								Docente									
		N°		Siemp re		Casi Siempre		Algunas veces		Nunc a		Siemp re		Casi Siempre		Algun as veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Definición</b>	15	3	100	0	0	0	0	0	0	0	30	100	0	0	0	0	0	0	0
	16	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	12	40	18	60	0	0	0	0
<b>Planificación</b>	17	0	0	3	100	0	0	0	0	0	0	0	11	37	19	63	0	0	0
<b>Organización</b>	18	3	100	0	0	0	0	0	0	0	6	20	6	20	9	30	9	30	0
<b>Efectividad</b>	19	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	17	25	83	0	0
<b>Control</b>	20	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20	24	80	0	0
<b>Valores Promedios</b>			<b>83</b>		<b>17</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>20</b>		<b>17</b>		<b>32</b>		<b>31</b>		



**Gráfico 3. Representación gráfica de las medias de la Dimensión Proceso Académico**

Respecto al proceso académico, en el cuadro 4 y gráfico 3 se aprecia los siguientes resultados: En el ítem 15, el 100% de los directivos respondió siempre “Está usted de acuerdo con la definición del proceso académico que pretende que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en el mismo”, coincidiendo con el 100% de los docentes de aula.

Seguidamente, en el ítem 16, el 100% de los directivos expresó que siempre “El proceso académico en la institución persigue la mejora continua de su calidad”, mientras que el 60% de los docentes respondió algunas veces y 40% casi siempre. Sobre el ítem 17, el 100% de los directivos respondió casi siempre “Ha sido evaluado en función del cumplimiento de la planificación educativa”, mientras que el 63% de los docentes respondió algunas veces y 37% casi siempre buscar la planificación como estrategia que para Barriga (ob. cit.) es el proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

De igual manera, en el ítem 18, el 100% de los directivos respondió siempre “Cree usted que la organización del docente en el desempeño laboral mejora el proceso académico”, mientras que en la postura de los docentes, el 30% respondió algunas veces y 30% nunca, 20% siempre y 20% casi siempre aplican la organización, que para Koontz y Weihrich (ob. cit.) implica la identificación,

clasificación de actividades requeridas y el conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos.

Aunado a lo anterior, en el reactivo 19, el 100% de los directivos respondió siempre “Se realizan evaluaciones del desempeño para mejorar la efectividad docente en el proceso académico”, mientras que los docentes, el 83% respondió nunca y 17% algunas veces.

Es decir, la mayoría considera que no se cumple con esta finalidad de dicho proceso, a pesar de lo señalado por Stonner (ob. cit.), resalta la importancia de dicho proceso, en el cual el fin que se persigue es optimizar la gestión del talento humano todo lo cual permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación.

Para cerrar, en el ítem 20, el 100% de los directivos respondió siempre “Se lleva un continuo control en las actividades que realiza el docente con el fin de mejorar el proceso académico”, mientras que el 80% de los docentes manifestó que nunca y 20% algunas veces cumplir con el proceso de control, que en términos de Anzola (ob. cit.), consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar los objetivos y los planes ideados para su logro.

De allí que, los valores promedios dan cuenta de la totalidad de los directivos que consideran cumplir con la evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad educativa, pero el 31% de los docentes de aula nunca lo aprecian de ese modo, con déficit en dicho proceso que según el Ministerio de Educación de Colombia (ob. cit.), requiere cumplirse de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, a fin de fortalecer el desempeño que significa cumplir con una responsabilidad, ser hábil, diestro en un trabajo, en este caso docente.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

En atención a los resultados presentados en el capítulo anterior y dando respuestas a los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones respecto al modelo de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477.

En este sentido, al diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño empleado en el Núcleo Escolar Rural 477, ambos grupos etáreos coinciden en manejar información sobre la evaluación, pero la ejecución de dicho proceso no cumple con sus objetivos y criterios, nunca se coordinan las acciones evaluador-evaluado, dejando de contribuir para la capacitación permanente del docente de aula, con déficit de comunicación asertiva, que dificulta la objetividad de dicho proceso.

Del mismo modo, al describir la evaluación del desempeño docente en el Núcleo Escolar Rural 477, se puede afirmar que el mismo no contribuye al mejoramiento del proceso académico, pues de acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los docentes de aula nunca se siente motivados por la gerencia, tampoco perciben los beneficios de este proceso para su aprendizaje y desarrollo profesional. Aunado a ello, dicho proceso, en su opinión no contribuye a enriquecer su experiencia, dejando de considerar como indicador en la evaluación la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Por otra parte, al determinar el proceso de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477 la mayoría de los docentes de aula consultados manifiestan que nunca en la institución

el proceso de evaluación se enfoca en la planificación, organización, efectividad y control; por lo cual no contribuye al mejoramiento de la calidad del proceso académico en el NER 477.

En consecuencia, al Analizar el modelo de evaluación en el desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico en el Núcleo Escolar Rural 477, se concluye que dicha acción gerencial carece de efectividad, no se cumple con criterios de sistematicidad ni objetivos, limitando la coordinación en ter los directivos y los docentes de aula, con déficit en la comunicación asertiva, limitando a la vez la capacitación permanente de los profesionales de la enseñanza, como uno de los ejes para el mejoramiento del proceso académico en la planificación, organización efectividad y control.

### **Recomendaciones**

En vista de los hallazgos de la investigación, se recomienda lo siguiente: Dar a conocer los resultados del estudio a los docentes participantes tanto en funciones directivas como de aula, con la finalidad de reflexionar acerca de la necesidad de optimizar el modelo de evaluación del desempeño docente, que cumpla con los criterios de ser objetivo, sistemático, para que fortalezca el proceso académico en cada una de las instituciones adscritas al NER 477 del municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara.

A la dirección del NER 477 así como al cuerpo de personal docente, se le sugiere la aplicación de un modelo de evaluación producto del consenso, de los aportes de todo el personal, de modo tal que esta acción responda a las necesidades e intereses de cada profesional, para fortalecer y mejorar el proceso académico, en el marco de la calidad educativa.

A las autoridades educativas se les sugiere implantar líneas de actualización permanente a todo el personal (directivo y docentes) para optimizar su práctica pedagógica y gerencial, tomando como base los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, como vía a lograr la objetividad del proceso educativo en la función

de evaluación.

Así mismo, se recomienda al personal directivo crear espacios de reflexión y acción donde se puedan discutir en consenso estrategias, lineamientos para fortalecer el proceso de cada docente su participación en la evaluación del desempeño, dando lugar a que exprese sus necesidades e intereses de modo respetuoso, e la mejora del proceso académico.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Episteme. Venezuela.
- Canales F., Alvarado E. y Pineda E. (2006). *Metodología de la investigación*. Limusa: Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999), Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va, Edición. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Farro (2004), *Gerencia de centros educativos*. Lima, Edit. Centro de Proyección Cristiana.
- Figuroa, D. (2011). *Elaboración de un manual de estrategias innovadoras orientadas hacia la eficiencia en el desempeño laboral del gerente educativo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- García, A. (2013). *Proceso de evaluación desarrollado por los docentes del Departamento de Estudios generales y Básicos (sección matemáticas) de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"*. Tesis de maestría no publicada. Barquisimeto, Estado Lara
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación vigente* (2009). La Asamblea Nacional De La República Bolivariana De Venezuela.
- Liscano, S. (2013). *Desempeño del director como gerente educativo de las Escuelas Básicas Estadales de la Parroquia Unión*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edit. Granica.
- Méndez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ta Edic. Colombia: Edit. Limusa.
- Tamayo, M (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4<sup>a</sup> Edición México Editorial Limusa.
- Torres H. (2009). *Programa de capacitación para la evaluación de desempeño*

*docente fundamentado en un enfoque humanista dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Instituto Metropolitano Adventista de Barquisimeto, Estado Lara.* Tesis de Maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Valenzuela, M. (2010). *Evaluación del desempeño docente en la Unidad Educativa Colegio Laura Vicuña Parroquia Tintorero, Municipio Jiménez, Estado Lara.* Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO APLICADO**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Presentación

**Apreciado colega**

El presente cuestionario ha sido elaborado con el fin de establecer una descripción acerca de la evaluación del desempeño laboral de los docentes de aula.

Se agradece la colaboración al dar respuesta a la totalidad de los planteamientos. De igual manera, le informo que los datos suministrados serán manejados con absoluta confiabilidad.

Las informaciones recabadas servirán de sustento valioso para el análisis de los datos en el cumplimiento de los objetivos de la presente; por tal motivo, agradezco su valiosa colaboración.

Atentamente,  
Profa. Marbelys Meléndez



## CUESTIONARIO

### *Cuestionario dirigido a docentes de aula.*

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales están vinculadas con la propuesta realizada. Para responder el mismo se debe:

-Leer cuidadosamente cada uno de los ítems.

-Marcar con una equis (x) en el cuadro que considere más conveniente para su respuesta.

Alternativas: Siempre (1), Casi Siempre (2), Algunas Veces (3), Nunca (4).

N°	Ítems	S	CS	AV	N
1	El modelo de evaluación es una herramienta que contribuye a elevar la calidad educativa				
2	La adecuada construcción de un modelo de evaluación ayuda a identificar las aptitudes docentes que le permiten cumplir con eficiencia su práctica pedagógica				
3	Uno de los propósitos del modelo de evaluación, es fortalecer el desempeño del docente para elevar la calidad educativa.				
4	Se realizan evaluaciones del desempeño para promover la motivación al logro				
5	Considera que el modelo de evaluación institucional cumple con el criterio de objetividad				
6	Se realizan actividades donde se promueva la coordinación que debe existir entre el personal docente y el directivo en la evaluación del desempeño				
7	Se realizan evaluaciones del desempeño con el fin de planificar actividades de capacitación para el personal docente				
8	Por medio de la comunicación asertiva se fortalece la evaluación del desempeño docente				
9	El desempeño docente es una actividad dinámica que requiere el mejoramiento continuo				
10	Uno de los beneficios del desempeño docente es identificar las potencialidades del docente que contribuyan a mejorar el proceso académico				
11	La evaluación permite identificar los aspectos a fortalecer en la práctica pedagógica beneficiando el desempeño del docente de aula				

N°	Ítems	S	CS	AV	N
12	Se toma en cuenta el nivel académico del docente al evaluar el desempeño				
13	Por medio de la evaluación del desempeño se enriquece la experiencia del docente de aula				
14	Se evalúa su desempeño en función del cumplimiento responsable de su rol docente				
15	Está usted de acuerdo con la definición del proceso académico que pretende que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en el mismo.				
16	El proceso académico en la institución persigue la mejora continua de su calidad.				
17	Ha sido evaluado en función del cumplimiento de la planificación educativa				
18	Cree usted que la organización del docente en el desempeño laboral mejora el proceso académico				
19	Se realizan evaluaciones del desempeño para mejorar la efectividad docente en el proceso académico				
20	Se lleva un continuo control en las actividades que realiza el docente con el fin de mejorar el proceso académico				

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Estimado experto,

Reciba un cordial saludo.

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido del siguiente instrumento de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado: Evaluación del desempeño docente para el mejoramiento del proceso académico.

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, dimensiones e indicadores y la relación de las mismas.

Agradeciendo su valiosa colaboración se despide,

Atentamente,

Profa. Marbelys Meléndez

DATOS DEL EXPERTO:  
 NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_  
 TÍTULO OBTENIDO: \_\_\_\_\_  
 LUGAR DE TRABAJO: \_\_\_\_\_  
 AÑOS DE SERVICIO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

### VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Experto, marque con una equis (x) su valoración en cuanto a cada uno de los ítems

N°	Ítems	Coherencia			Pertinencia			Redacción			Congruencia			Constructo			
		E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	
1	El modelo de evaluación es una herramienta que contribuye a elevar la calidad educativa																
2	La adecuada construcción de un modelo de evaluación ayuda a identificar las aptitudes docentes que le permiten cumplir con eficiencia su práctica pedagógica																
3	Uno de los propósitos del modelo de evaluación, es fortalecer el desempeño del docente para elevar la calidad educativa.																
4	Se realizan evaluaciones del desempeño para promover la motivación al logro																
5	Considera que el modelo de evaluación institucional cumple con el criterio de objetividad																
6	Se realizan actividades donde se promueva la coordinación que debe existir entre el personal docente y el directivo en la evaluación del desempeño																
7	Se realizan evaluaciones del desempeño con el fin de planificar actividades de capacitación para el personal docente																
8	Por medio de la comunicación asertiva se fortalece la evaluación del desempeño docente																
9	El desempeño docente es una actividad dinámica que requiere el mejoramiento continuo																



**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD**

### Análisis de Fiabilidad

	Ítem1	ÍTEM2	ÍTEM3	ÍTEM4	ÍTEM4	ÍTEM6	ÍTEM7	ÍTEM8	ÍTEM9	ÍTEM10
1	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00
2	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00
3	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00
4	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	2,00
4	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	1,00	4,00	1,00	3,00
6	2,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
7	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
8	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
9	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
10	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00

	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 14	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18	ÍTEM 19	ÍTEM 20
1	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
2	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00
3	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
4	1,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00	4,00	1,00
4	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	4,00	1,00
6	4,00	2,00	4,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00
7	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00
8	3,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00
9	1,00	1,00	4,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	1,00	1,00
10	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \times \frac{ST^2 - \sum Si^2}{ST^2} = 1.044 \times \frac{14,44 - 3,47}{14,44} = 0,88$$