

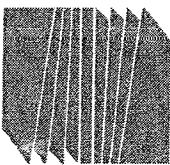
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES
COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL
“ALBERTO ISAAC PADRA”. EL SOMBRERO ESTADO GUÁRICO

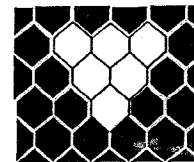
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster
en Educación Mención Evaluación Educacional

Autora: Jenny Josefina Guerra
Tutora: Ana Acevedo

La Urbina, septiembre de 2014



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EVALUACIÓN EDUCACIONAL**

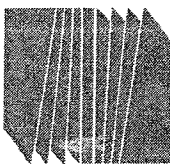
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **JENNY GUERRA**, titular de la cédula de identidad N° **10.666.482**, bajo el título: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL "ALBERTO ISAAC PADRA". EL SOMBRERO - ESTADO GUÁRICO**, para optar al título de Magíster en Educación Mención Evaluación Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

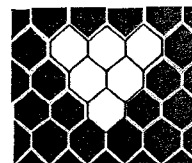
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A2, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- El trabajo es pertinente con el propósito de la Maestría en Evaluación Educacional.
- 2.- Es una contribución a las exigencias del momento cuando se habla de Evaluación del Desempeño Docente.
- 3.- Funge como un aporte de investigación para próximos estudios en la línea evaluativa.
- 4.- La presentación oral fue fluida, coherente y dentro del tiempo establecido.



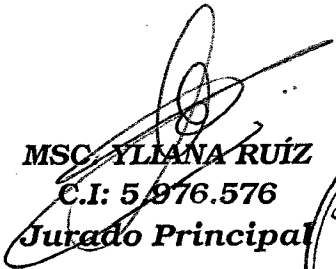
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO




**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EVALUACIÓN EDUCACIONAL**

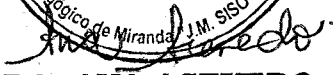
2/2

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a **un día del mes de octubre de dos mil catorce**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **Dra. Ana Acevedo**, Tutora del trabajo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.


MSC YLIANA RUÍZ
C.I: 5.976.576
Jurado Principal




DRA. AIDA JUSTO
C.I. 5.613.394
Jurado Principal


DRA. ANA ACEVEDO
C.I. 6.402.048
Coordinadora
Tutora

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso quién en todo momento guía mi vida e impulsa todas mis acciones.

A mi madre por su apoyo incondicional siempre y en cualquier circunstancia.

A mis hijos amados, Manuelito, Evelyn y Oreana quienes me han impulsado siempre a alcanzar todas mis metas, para que vean en cada logro un motivo para luchar.

A mi amado esposo Manuel, por su confianza y apoyo en todos los momentos vividos.

RECONOCIMIENTOS

A ti papá, que aunque ya no estás conmigo en este mundo, siempre eres un motivo en mi vida para alcanzar mis metas.

Al Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, porque ha sido la institución a la cual le debo toda mi formación profesional y de la cual me siento muy satisfecha.

A todos los profesores que brindaron su tiempo para la formación académica recibida durante el postgrado.

A mi tutora Ana Acevedo, porque con mucha constancia y paciencia dedicó parte de su tiempo para orientarme en esta investigación.

A mí querida cuñada, Carmen Alida, por su apoyo incondicional y motivación para alcanzar este gran logro.

A la gran familia de la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, a quienes les agradezco su disposición y colaboración para con este proyecto, en especial a mi Directora Roraima Esparragoza, a mi gran amiga y Subdirectora Nayibis López, Coordinadores, docentes y estudiantes que me brindaron parte de su tiempo.

A mi hijo Manuelito porque en muchas oportunidades fue mi apoyo en la informática, gracias hijo, que Dios te bendiga.

A mis niñas Evelyn y Oreana porque han sido mi gran apoyo en el hogar durante todo este tiempo, asumiendo con mucha responsabilidad su rol de amitas de casa, las amo, pido a Dios ilumine sus vidas por siempre.

A mi esposo Manuel, porque cada sábado fue constante y solidario en cada jornada vivida, gracias amor por tu apoyo, te amo.

A mi hermana, Carmen porque junto a su esposo Ismael y mis sobrinos Fabiana y Thomas me abrieron las puertas de su casa, un hogar donde me sentí como en el mío, gracias deseo que Dios los llene de muchas bendiciones.

A mis grandes compañeras de trabajo Fabiola Navarro, Ligia Martínez (mi comadre) por animarme a seguir adelante y apoyarme hasta con su compañía de viaje, mil gracias.

A esa gran mujer quién apareció como una luz en un momento de turbulencia, Profesora Alba García, por reanimar y reconducir mi camino hacia este gran logro, gracias profe, deseo que Dios te siga llenando de mucha sabiduría.

A todas aquellas personas que de alguna manera y por pequeño que haya sido colocaron su granito de arena para que este sueño hoy se hiciera realidad, mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	3
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Contexto.....	3
Descripción de la Situación	12
Objetivos de la investigación.....	17
Justificación de la Investigación.....	18
II MARCO REFERENCIAL.....	21
Antecedentes.....	21
Fundamentación Teórica.....	27
La Evaluación del Desempeño.....	28
Evaluación del Desempeño Docente.....	32
Evaluación del Desempeño por Competencias.....	35
Métodos de Evaluación del Desempeño.....	36
Feedback o Evaluación de 360º.....	39
Funciones del Docente Coordinador de Nivel.....	41
Fundamentación Legal.....	44
III METODOLOGÍA.....	47
Tipo de Investigación.....	47
Diseño de la investigación.....	48
Nivel de la Investigación.....	49

Población y Muestra.....	50
Sistema de Hipótesis y Variables.....	52
Operacionalización de Variables.....	54
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
Validez y Confiabilidad.....	68
Procedimiento.....	70
Etapa I. Análisis del Proceso de Selección.....	70
Etapa II. Diagnóstico a los Coordinadores.....	71
Etapa III. Aplicación del Método de Evaluación.....	71
Análisis de los Datos.....	71
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
Etapa I. Análisis del Proceso de Selección.....	73
Etapa II. Diagnóstico a los Coordinadores.....	76
Etapa III. Aplicación del Método de Evaluación.....	93
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS	
A Cuestionario para el Personal Directivo.....	129
B Escala Tipo Likert para los Docentes Coordinadores de Nivel.....	131
C Escala Tipo Likert para los Evaluadores.....	135
D Modelo de Cuestionario Aplicado al Directivo.....	139
E Modelo de Escala Aplicado a los Docentes Coordinadores....	141
F Modelo de Escala Aplicado a los Evaluadores.....	145
CURRICULUM VITAE.....	149

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Muestra Seleccionada.....	51
2 Distribución de los Docentes Coordinadores de Nivel.....	51
3 Operacionalización de la Variable 1.....	55
4 Operacionalización de la Variable 2.....	58
5 Operacionalización de la Variable 3.....	63
6 Criterios para la Confiabilidad del Instrumento.....	70
7 Frecuencia de Respuestas al Proceso de Selección.....	73
8 Matriz de Datos de Escala Tipo Likert Aplicada a los Docentes Coordinadores de Nivel.....	78
9 Distribución de Frecuencia ítem 1.....	79
10 Distribución de Frecuencia ítem 2.....	79
11 Distribución de Frecuencia ítem 3.....	80
12 Distribución de Frecuencia ítem 4.....	80
13 Distribución de Frecuencia ítem 5.....	81
14 Distribución de Frecuencia ítem 6.....	81
15 Distribución de Frecuencia ítem 7.....	82
16 Distribución de Frecuencia ítem 8.....	82
17 Distribución de Frecuencia ítem 9.....	83
18 Distribución de Frecuencia ítem 10.....	83
19 Distribución de Frecuencia ítem 11.....	84
20 Distribución de Frecuencia ítem 12.....	84
21 Distribución de Frecuencia ítem 13.....	85
22 Distribución de Frecuencia ítem 14.....	86
23 Distribución de Frecuencia ítem 15.....	86
24 Distribución de Frecuencia ítem 16.....	87
25 Distribución de Frecuencia ítem 17.....	87
26 Distribución de Frecuencia ítem 18.....	88

27	Distribución de Frecuencia ítem 19.....	89
28	Distribución de Frecuencia ítem 20.....	89
29	Distribución de Frecuencia ítem 21.....	90
30	Distribución de Frecuencia ítem 22.....	91
31	Distribución de Frecuencia ítem 23.....	91
32	Distribución de Frecuencia ítem 24.....	92
33	Escala Numérica de los Grados.....	97
34	Autoevaluación Coordinador 1.....	98
35	Evaluación Coordinador 1. Jefe.....	98
36	Evaluación Coordinador 1. Par.....	99
37	Evaluación Coordinador 1. Subordinado 1.....	99
38	Evaluación Coordinador 1. Subordinado 2.....	100
39	Puntuación Coordinador 2.....	101
40	Autoevaluación Coordinador 2.....	103
41	Evaluación Coordinador 2. Jefe.....	103
42	Evaluación Coordinador 2. Par.....	104
43	Evaluación Coordinador 2. Subordinado 1.....	104
44	Evaluación Coordinador 2. Subordinado 2.....	105
45	Puntuación Coordinador 2.....	106
46	Autoevaluación Coordinador 3.....	108
47	Evaluación Coordinador 3. Jefe.....	108
48	Evaluación Coordinador 3. Par.....	109
49	Evaluación Coordinador 3. Subordinado 1.....	109
50	Evaluación Coordinador 3. Subordinado 2.....	110
51	Puntuación Coordinador 3.....	111
52	Autoevaluación Coordinador 4.....	113
53	Evaluación Coordinador 4. Jefe.....	113
54	Evaluación Coordinador 4. Par.....	114
55	Evaluación Coordinador 4. Subordinado 1.....	114
56	Evaluación Coordinador 4. Subordinado 2.....	115
57	Puntuación Coordinador 4.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Distribución de Frecuencia ítem 1.....	79
2 Distribución de Frecuencia ítem 2.....	79
3 Distribución de Frecuencia ítem 3.....	80
4 Distribución de Frecuencia ítem 4.....	80
5 Distribución de Frecuencia ítem 5.....	81
6 Distribución de Frecuencia ítem 6.....	81
7 Distribución de Frecuencia ítem 7.....	82
8 Distribución de Frecuencia ítem 8.....	82
9 Distribución de Frecuencia ítem 9.....	83
10 Distribución de Frecuencia ítem 10.....	83
11 Distribución de Frecuencia ítem 11.....	84
12 Distribución de Frecuencia ítem 12.....	84
13 Distribución de Frecuencia ítem 13.....	85
14 Distribución de Frecuencia ítem 14.....	86
15 Distribución de Frecuencia ítem 15.....	86
16 Distribución de Frecuencia ítem 16.....	87
17 Distribución de Frecuencia ítem 17.....	87
18 Distribución de Frecuencia ítem 18.....	88
19 Distribución de Frecuencia ítem 19.....	89
20 Distribución de Frecuencia ítem 20.....	89
21 Distribución de Frecuencia ítem 21.....	90
22 Distribución de Frecuencia ítem 22.....	91
23 Distribución de Frecuencia ítem 23.....	91
24 Distribución de Frecuencia ítem 24.....	92
25 Evaluación de 360° de Cinco Plantillas.....	96
26 Evaluación 360° Coordinador 1.....	101
27 Evaluación 360° Coordinador 2.....	106

28	Evaluación 360° Coordinador 3.....	111
29	Evaluación 360° Coordinador 4.....	116

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
Maestría en Educación
Mención Evaluación Educacional

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES
COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL
“ALBERTO ISAAC PADRA”. EL SOMBRERO ESTADO GUÁRICO

Autora: Jenny Josefina Guerra
Tutora: Ana Acevedo
Fecha: septiembre 2014

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general evaluar el desempeño de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, El Sombrero - Estado Guárico. Los objetivos específicos fueron: (a) - Analizar el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, en El Sombrero estado Guárico, (b) Diagnosticar el grado de conocimiento que poseen los coordinadores de nivel acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, (c) Aplicar el método de evaluación más idóneo para evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”. La investigación fue de tipo cuantitativo, con un diseño de Investigación de Campo en un nivel descriptivo. La muestra estuvo constituida por dos directivos, diez docentes coordinadores de nivel, dos coordinadores de Control de Estudios y ocho docentes de aula. La técnica de recolección de la información fue una encuesta, los instrumentos aplicados fueron un cuestionario y dos escala tipo Likert. Se concluye que (a) el proceso de selección de los docentes coordinadores de nivel no se cumple en concordancia con lo establecido en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, pues en esta institución se seleccionan a los docentes coordinadores de nivel a través de una elección por votación a mano alzada realizada por los docentes de aula; (b) se comprobó que los docentes coordinadores de nivel que laboran actualmente en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” poseen un alto grado de conocimiento de las funciones; (c) se seleccionó el método conocido como evaluación de 360° por cuanto este método pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros y subordinados.

Descriptor: Evaluación de desempeño profesional, docentes coordinadores de nivel, funciones de los coordinadores, evaluación de 360°.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el desempeño profesional se desarrolla en un entorno de constantes cambios. Algunos países subdesarrollados no tienen las grandes posibilidades del desarrollo de la ciencia y la tecnología. En el caso de Venezuela, se cuenta con los recursos humanos como fuente de aporte al desarrollo del país.

En el Nivel de Educación Media General correspondiente al subsistema de educación básica en Venezuela, los profesionales de la docencia ejercen cargos administrativos; entre estos se encuentran el de los docentes coordinadores de nivel quienes son los encargados de colaborar directamente con la Dirección del Plantel en la organización y ejecución de las acciones de gerencia. Sus actividades también giran en torno a la orientación, planificación y coordinación del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje conjuntamente con los docentes de aula.

La presente investigación busca contribuir con el perfeccionamiento de las funciones administrativas de estos coordinadores de nivel en el estado Guárico, específicamente en la Unidad Educativa “Alberto Isaac Padra” ubicada en El Sombrero, Municipio Mellado. Para ello, se hizo necesario evaluar sus funciones administrativas para elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad en la labor de estos coordinadores. Esto permitió profundizar en los problemas que estaban incidiendo en el desempeño profesional de los citados coordinadores.

En cuanto a la metodología empleada, la misma está enmarcada dentro del paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo con el cual se pretendía reportar, explicar y predecir los datos recogidos a través de la aplicación de los instrumentos.

La siguiente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación.

En el capítulo I, se profundiza en la realidad objeto del estudio para conocer sus aristas, descubrir el escenario como espacio investigativo y el compromiso de los participantes; a tal efecto, se explica el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

En el capítulo II, se plantea el camino transitado por otros e implica la permanente reflexión de la autora de la investigación basada en la fecundidad teórica. Para ello, se citan los antecedentes relacionados con el tema planteado; además se desarrolla la fundamentación teórica, las bases conceptuales y las bases legales contenidas en las leyes y normativas vigentes establecidas en el régimen jurídico y que están relacionadas con la temática abordada.

En el capítulo III, se desarrolla la metodología en la cual se explica el paradigma adecuado a esta investigación; el diseño empleado, la población y muestra objetos del estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el procedimiento seguido para la recogida y análisis de datos.

En el capítulo IV, se muestran los hallazgos de la investigación y el análisis de los datos para finalmente presentar los resultados.

En el capítulo V, se exponen las conclusiones y las recomendaciones con el fin de concretar los resultados en la Unidad Educativa “Alberto Isaac Padra”.

En fin, con esta investigación, se plantearon algunas soluciones al problema previamente planteado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En este capítulo, se hace una referencia a la descripción de la situación problemática la cual se presenta en la institución objeto de estudio. Además se explicitan los objetivos y justificación que persigue la investigadora al aplicar la evaluación en la misma.

El Contexto

La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado (Stufflebean, 2002. p. 25).

El citado autor hace referencia a algunos principios los cuales deben ser considerados en la evaluación: es decir, plantea que el proceso evaluativo debe satisfacer los requerimientos de utilidad y precisión apuntados hacia la valoración de méritos en la realidad del contexto en el cual se ubica.

Verdugo (2000) sostiene que la evaluación es un proceso el cual consiste en una secuencia estructurada de eventos que involucran la previsión, obtención, análisis e interpretación de la información necesaria, así como la formulación de juicios válidos y la toma de decisiones respecto al objeto, fenómeno o situación, para optimizarlo de acuerdo a determinados fines (p. 34).

La autora de la presente investigación considera que la evaluación es un proceso complejo la cual abarca diferentes aspectos del objeto a evaluar y, por tanto, quien tenga la responsabilidad de llevarla a cabo debe manejar con claridad lo que realmente quiere destacar al aplicar tal proceso.

Shadish, Cook y Levinton (1994) señalan que la evaluación se presenta en la sociedad desde tiempos remotos con distintos objetivos y finalidades, los mismos refieren antecedentes y orígenes de la evaluación en La China del año 2200 a. C., cuando se encuentran datos para la selección de personal; además destacan a la Biblia y al Corán como libros sagrados que describen tipos de prácticas evaluativas diversas (p. 136).

Aunque estas prácticas no señalan directamente el proceso evaluativo, al analizar los hechos descritos en los mismos y compararlos con lo que encierra la evaluación en su concepción amplia, se destacan criterios inherentes a la misma.

En la cultura española, se encuentran antecedentes históricos como la obra *Tirant lo Blanc* lo cual dio origen al idioma valenciano donde se recogen bellas estampas de cómo eran reconocidos con el rango de caballeros aquellos que por sus hazañas lo tenían merecido. El libro describe el examen con las condiciones ambientales requeridas y también describe las aptitudes de la persona que quería acceder al rango.

Otra obra de gran importancia, por ser considerada el antecedente internacional más reconocido de la actual evaluación profesional es la obra de Juan Huarte de San Juan quien describió las distintas habilidades o tipos de inteligencias de las personas, acomodando estas aptitudes a distintos tipos de trabajo a desempeñar (Arias, Verdugo y Rubio, 1995. p. 65).

En las obras antes señaladas, se evidencia claramente cómo la evaluación se remonta a situaciones que datan desde muchísimo tiempo atrás y aunque no se habla de un proceso específico de evaluación las acciones descritas indican características, aptitudes y requerimientos

considerados para acceder a una posición en un lugar y momento determinado.

En consideración con lo anterior, durante muchas generaciones la evaluación ha estado presente en el contexto social; sin embargo es hacia el siglo XX cuando esta comienza a tomar forma tanto conceptual como funcional.

Según lo planteado anteriormente, la autora de esta investigación considera que a través de la evaluación es posible mejorar el desarrollo, efectividad y desenvolvimiento de las actividades que a diario se aplican en el entorno donde interactúa el individuo. No obstante, la aplicación de la evaluación no debe ser un proceso sin una planificación previa, ni mucho menos aplicada a una sola parte de un sistema. Debe ser un proceso completo acompañado de una investigación minuciosa.

La evaluación ha pasado por un arduo proceso de definiciones y redefiniciones. Esto ha originado que sus seguidores comiencen a clasificarla de diferentes maneras. Tal es el caso y, a efectos de esta investigación, se habla de evaluación institucional; entendiéndose como:

La recolección y análisis de datos que pueden ser útiles para: (a) entender e interpretar las instituciones y sus programas, (b) tomar decisiones inteligentes en relación a sus metas, recursos y el diseño de estrategias de desarrollo, y (c) mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad social de las operaciones de la institución (Barrios, 1993. p. 104).

En la cita anterior, resalta el propósito de toda evaluación institucional en pro de una efectiva toma de decisiones en beneficio del buen funcionamiento de los organismos.

Por su parte, Estaba (1996) define a la evaluación institucional como: "El proceso de juzgar tanto los resultados como los procesos de un sistema en operación para cumplir con tres tareas básicas: (a) controlar la marcha del sistema, (b) conocer los resultados actuales, y (c) orientar la política

institucional” (p. 37). Este autor enfatiza la necesidad de examinar constantemente los objetivos propuestos por la institución, para advertir sobre los resultados actuales y encaminar sus metas.

La evaluación institucional es un proceso de la gestión universitaria, de carácter continuo, sistemático, integral y participativo que identifica una problemática, detectando fallas u omisiones permitiendo diagnosticar una situación del quehacer universitario mediante la recogida, análisis, valoración de una información relevante, la cual sustenta la consecuente toma de decisiones y facilita retroalimentar las fases del proceso administrativo para el mejoramiento permanente de la calidad institucional (Rodríguez e Íñigo, 2004).

En países como España, Mora (1991) plantea que la evaluación institucional se ha instalado como una herramienta para promover procesos de mejora cualitativa y para avanzar en pro de objetivos de calidad y pertenencia. La iniciativa española de emprender un proceso de evaluación para la calidad universitaria se inscribe en un doble contexto: por un lado coincide con los lineamientos del desarrollo universitario convenidos en el marco de la Unión Europea y, por otro, se deriva del proceso de transformación del sistema universitario impulsado en España desde la década de los ochenta (p. 21).

Autores como Robalino y Corner (2007) plantean que en América Latina, el personal docente debe someterse consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño, por cuanto se requiere de un continuo perfeccionamiento (p. 97). Por otro lado, Valdés (2000) ha analizado el hecho de que algunos agentes educativos obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de mejoras en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales las cuales, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los estudiantes a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen

los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo (p. 43).

El perfeccionamiento del personal docente y la evaluación de su desempeño son aspectos reflejados en la misión y visión de las instituciones educativas; esto evidencia la concepción de que tales instituciones son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, pues poseen una meta claramente definida. Formular la misión ayuda a estas organizaciones a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas como sus gerentes y empleados deberán llevarlas a cabo, cumpliendo cabalmente con sus funciones. Por eso surge la necesidad de aplicar continuas evaluaciones institucionales para lograr la eficiencia y eficacia a través de su personal.

En el caso de países como Colombia, Cerda (2000) expone que la evaluación institucional como base para alcanzar la calidad educativa es ciertamente un proceso complejo para la recopilación de información relevante y significativa, todo esto origina la elaboración de juicios de valor, la toma de decisiones y la aplicación de la alternativa más adecuada en el seguimiento y control del proceso educativo que se evalúa. En este contexto evaluar institucionalmente significa organizar un cuerpo de constructos en torno a la infraestructura, dotación funcionamiento organizacional y administrativo, uso de los recursos didácticos, manejo de estrategias metodológicas, rendimiento académico, entre otros aspectos a considerar en aras de la calidad del proceso educativo.

En Perú una de las características más resaltantes en cuanto a evaluación institucional es que para abordar aspectos de la economía y la sociedad peruana y para regular el funcionamiento de las universidades, estas instituciones son evaluadas en forma permanente y durante el tiempo más conveniente la operatividad de las universidades, hasta autorizar o denegar su funcionamiento (Valdés, 2000. p. 88).

En la República de Cuba a partir de 1962, con la reforma universitaria fue necesario crear un sistema de evaluación institucional, para garantizar no

solo la calidad del resultado evaluativo sino del proceso, aunque en la etapa inicial la evaluación tenía un carácter netamente interno. También se crea el Reglamento de Evaluación Institucional del Ministerio de Educación Superior desde 1978, el cual se ha perfeccionado repetidamente desde esta fecha hasta el vigente que data desde 2005, regido por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), válido para todos los centros de educación superior de Cuba (Valdés y Pérez, 2000. p. 67).

En Venezuela, la evaluación institucional ha sido una práctica relativamente nueva que se vincula con la calidad educativa; de ahí la importancia de implementarse con el objeto de buscar la mejora institucional (Aristimuño, Guaita y Rodríguez, 2008). Según estos autores, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), órgano adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, pretendiendo crear un sistema único de evaluación y acreditación, aprueba el Sistema de Evaluación y Acreditación Universitaria (SEAU). Este Sistema contempla dos fases: (a) La autoevaluación o proceso de auto regularización interna de las universidades, en búsqueda de la calidad y mejora de los procesos, y (b) La evaluación externa realizada por pares, con la finalidad de lograr la acreditación, basada en indicadores de calidad previamente establecidos. Para las universidades, la primera fase es obligatoria, mientras que la segunda queda a criterio de la institución que quisiera acreditarse.

Actualmente en Venezuela la evaluación institucional está planificada por el Ministerio de Educación Universitaria quien busca por la vía de la evaluación, establecer mecanismos de control de gestión y financiera, cuyo fin es estar engranados a los retos trazados por el gobierno nacional para lograr el nuevo modelo de desarrollo económico y social del país.

Frente al panorama anteriormente planteado, la evaluación institucional es un proceso propuesto, planificado y organizado por el ente rector encargado de dirigir las políticas educativas de una nación; en el caso de Venezuela, para el subsistema de educación básica este ente rector es el

denominado Ministerio del Poder Popular para la Educación quien se ocupa de diseñar, coordinar y ejecutar este tipo de evaluación a fin de lograr el fortalecimiento y la calidad de las instituciones educativas.

En tal sentido, Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008) explican:

La evaluación institucional se vincula con un problema organizacional pues se trata de juzgar hasta qué punto las estructuras, funciones y procedimientos académicos y administrativos propios de una institución, contribuyen a la toma efectiva de decisiones que lleve a la consecución de las metas y objetivos educacionales, a la vez que permitan el reajuste y/o reorientación de las políticas institucionales (p. 3).

De acuerdo con todo lo descrito anteriormente, la autora de esta investigación considera que la evaluación institucional abarca de manera integral y completa el análisis del funcionamiento de una institución ya sea de índole educativa o no. Por tanto, la presente investigación se enmarca dentro de la evaluación del desempeño o de la gestión de las tareas de carácter administrativo de los coordinadores del nivel de educación media general en la Unidad Educativa “Alberto Isaac Padra”.

Alles (2008) establece:

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: (a) tomar decisiones de promociones y remuneraciones, (b) reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo... Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso, ‘ese algo’ es el puesto que ocupa (p. 31).

Aunado a la cita anterior, los individuos en el desempeño de sus funciones adoptan conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que les da una característica muy particular en su forma de realizarse.

Esta evaluación del desempeño surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en el decenio de 1920 a 1930, cuando las empresas comenzaron a introducir políticas retributivas, relacionadas con las responsabilidades del puesto de trabajo y con los aportes de los empleados al éxito de la organización.

El desempeño docente se refiere pues al cumplimiento de ciertas actividades y del deber; ese desempeño está regulado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000); explícitas leyes que establecen las funciones a cumplir como valor de formadores de las generaciones emergentes.

Para Valdés (2000), la evaluación del docente juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y, por lo tanto, propiciar su desarrollo futuro, al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación. Así la evaluación del desempeño tiene como principal objetivo determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador en su entorno laboral (p. 65).

Es posible someter a evaluación el desempeño laboral de todo docente, considerando que debe conocer cabalmente cada una de sus funciones en el ámbito dentro del cual ejerce las mismas. Para Ordoñez (2009), los profesionales de la docencia que ejerzan el cargo de coordinadores a tiempo completo son considerados colaboradores inmediatos de la Dirección del plantel, con la cual comparten responsabilidades en la gerencia del mismo (p. 23). Los docentes coordinadores de nivel son entes operativos que se desempeñan en el Nivel de Educación Media General, es decir, son quienes orientan y coordinan las actividades del proceso de enseñanza y aprendizaje de primero a quinto año, considerando un coordinador para cada año de escolaridad, por cada cinco secciones.

Por otro lado, el coordinador a tiempo completo debe reunir un perfil ocupacional necesario para optimizar su desempeño laboral, como el

conocimiento de políticas y filosofías educativas que permitan orientar y asesorar a los estudiantes en el cumplimiento de sus deberes y derechos. Así como administrar de manera eficiente lo relacionado con la seccional que coordina, con la aplicación de leyes, reglamentos, resoluciones y decretos (Ordóñez, ob. cit. p. 24).

Por la función social que realizan estos docentes coordinadores, constantemente están sometidos a una valoración de todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. La autora de esta investigación considera que estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea, sobre su comportamiento o competencia pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes.

Stiggins y Duke (2008) plantean que la evaluación del profesorado puede servir para dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los administradores responsables de la evaluación de los profesores.

El segundo propósito referido al desarrollo profesional ha ido aumentando en años recientes y tiene, como foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a progresar a aquellos profesores que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo. Por consiguiente se refiere una recopilación de información que permite hacer reflexiones respecto al docente en una coordinación (p. 109).

Para efectos de la presente investigación, la autora consideró la evaluación del desempeño profesional desde el rol de docente coordinador de nivel, conceptualizando el desempeño docente como:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdés, 2000. p. 54).

Para la evaluación del desempeño profesional en este estudio, se analizaron las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo, pues la finalidad de esta evaluación fue identificar y ponderar comportamientos laborales y en relación con el puesto de trabajo. Se entiende por competencia:

El conjunto de comportamientos socioafectivos (aprender a aprender, aprender a ser y aprender a convivir) y habilidades cognitivas y socioafectivas (aprender a conocer), psicológicos, sensoriales y motores (aprender a hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un papel, función, actividad o tarea (Gutiérrez y Castañeda, 2001).

La cita anterior define de manera amplia y precisa el término competencia asumido en este estudio; así todo lo anteriormente reseñado representa el contexto que enmarca la situación que se presenta a continuación.

Descripción de la Situación

El ser humano se incorpora a la sociedad de diferentes maneras, una de ellas es a través del trabajo, acorde con la preparación profesional adquirida. Su actuación responderá mayormente a una gran cantidad de factores internos que ocurren en su mente del individuo y a factores externos propios del entorno, los cuales le permiten dar respuestas a situaciones presentadas en su quehacer diario. De allí la importancia de evaluar el

desempeño profesional a fin de recopilar información que permite hacer reflexiones acerca de su accionar.

En el caso del educador, después de culminar su preparación en pedagógicos y/o universidades se incorpora a las instituciones escolares para iniciar su función docente. Posteriormente se somete a procedimientos que regulan el ejercicio de la profesión docente relativos a reingreso, promociones, ubicación, ascensos, remuneración, perfeccionamiento, licencias, régimen disciplinarios y demás aspectos relacionados con la presentación de servicios profesionales (Reglamento del ejercicio de la profesión docente, 2000. p. 3). Según lo anterior, pareciera ser que el propósito del proceso de evaluación del desempeño docente solo se orienta a otorgar cargos y/o ascensos, pues el proceso no se vuelve a observar, sino cuando dicho docente aspira a cambiar de categoría o escalafón dentro de la institución, situación que contradice el sentido de la evaluación de su actuación.

Con esta investigación, se pretendió evaluar el desempeño profesional de los docentes coordinadores de nivel en la U.E.N “Alberto Isaac Padra”. Esta institución se encuentra ubicada en El Sombrero estado Guárico. Fue fundada en el año 1979; en la actualidad cuenta con: 1 Director, 2 subdirectores -uno académico y otro administrativo-, 160 docentes de aula, 2 coordinadores de control de estudio, 2 coordinadores de evaluación, 1 coordinador del programa de alimentación escolar, 3 orientadores, 1 defensoría educativa compuesta por tres docentes -dos de ellos abogados-, 10 docentes coordinadores, 18 administrativos, 14 obreros y 1302 estudiantes. Dicha institución funciona en dos plantas físicas distintas, a las cuales se identificarán como planta física I y planta física II, donde se realiza el trabajo gerencial y administrativo de la misma.

En la planta física I, se ubican: La Dirección, 10 secciones de 1er año, 5 secciones de 2do año, 5 secciones de 3ro, 5 secciones de 4to año para un total de 25 secciones y 677 estudiantes; cada nivel está dirigido por un

coordinador; excepto el nivel de 1er año que tiene un profesor que colabora con el coordinador responsable. En esta planta, también ejercen funciones un evaluador, 1 orientador, el coordinador del programa de alimentación escolar, 9 administrativos y 8 obreros.

En la planta física II, se encuentran ubicadas la subdirección académica y la subdirección administrativa, 5 secciones de 2do año, 6 secciones de 3er año, 5 secciones de 4to año y 10 secciones de 5to año, para un total de 625 estudiantes, cada nivel con un coordinador responsable, excepto 5to año quien tiene dos coordinadores. Además en esta estructura, laboran tres coordinadores de departamentos los cuales ejercen funciones de evaluador y 2 coordinadores de control de estudio; también se encuentran allí 9 administrativos, la defensoría educativa, 2 orientadores y 6 obreros.

Toda la descripción anterior permite conocer que la institución es bastante extensa y por su complejidad, las condiciones en las que se desarrollan las actividades cotidianas pudieran interferir en ocasiones con la efectividad de los procesos educativos y administrativos.

Esta institución tiene como misión promover la convivencia y la seguridad integral de los estudiantes en valores, principios y conocimientos prácticos, a través de la integración y participación en la planificación y ejecución de proyectos productivos, pedagógicos y deportivos del liceo e interactuar con la comunidad educativa, con el fin de fortalecer el sentido crítico reflexivo, comprometiéndolo con la institución al identificar las debilidades y transformarlas en fortalezas (U.E.N. “Alberto Isaac Padra, 2011, 34).

Su visión es ser una institución integral formadora de estudiantes, con sentido de pertenencia que sean capaces de reconocer las oportunidades y fortalezas, a través del trabajo liberador que ayude a consolidar la seguridad integral y la convivencia de la comunidad educativa (U.E.N. “Alberto Isaac Padra, ob. cit., 34).

En cuanto a un proceso evaluativo dentro de esta institución, se ha observado que se realiza evaluación solo al personal docente interino con funciones de aula, valoración esta llevada a cabo para ingresar como personal titular ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación; sin embargo, no ocurre una valoración sistemática en la institución una vez que el docente evaluado ingresa a la misma. En el caso de esta investigación orientada para evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel, la autora de este estudio ha venido evidenciando la ausencia de un proceso de evaluación que analice cómo están ejecutando las funciones que efectúan tales coordinadores.

A continuación, se detalla en profundidad el planteamiento del problema el cual dio origen a esta investigación y que ha venido inquietando a la autora de la misma. El problema gira en torno al proceso de selección de los docentes coordinadores de nivel y al ejercicio de sus funciones propias al cargo que desempeñan en la institución mencionada; con sus causas y efectos, tal como se explicitan seguidamente:

En cuanto al proceso de selección: El deber ser es que el aspirante a una coordinación de nivel o jefe de seccional dependa de un proceso de evaluación, para luego asumir el cargo. En relación con este planteamiento, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) establece en su artículo 32:

Los miembros ordinarios del personal docente tendrán derecho a las promociones y ascenso, siempre que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la tabla de posiciones de la Carrera Docente, en el caso del docente coordinador jefe de seccional los requisitos para ingresar al cargo son: Tener una antigüedad no menor de doce (12) meses en la categoría como docente II, tener dedicación a tiempo completo y ganar el concurso correspondiente (p. 3).

En consideración al primer requisito exigido por la ley, en la U.E.N. “Alberto Isaac Padra” se han designado al cargo de coordinador de nivel a docentes I y con un año de experiencia. En relación con el requisito de ganar concurso correspondiente, la mayoría del personal que labora en esta institución desconoce el procedimiento llevado a cabo para designar a un docente coordinador de nivel, así como se omite quiénes son los actores encargados de realizarlo. Lo anterior pudiera traer como consecuencia: el no estar ajustado a la ley y elegir a los menos capacitados por no poseer los conocimientos necesarios y las habilidades cognitivas y socioafectivas que permitan llevar a cabo adecuadamente sus actividades.

La segunda causa de este problema se refiere a la ausencia de un proceso de evaluación que permita valorar de forma continua las funciones ejecutadas por estos docentes coordinadores, los cuales no son sometidos previamente a un plan de adiestramiento. Dicho proceso de evaluación debe estar ajustado a las competencias requeridas para el cargo. Esta situación pudiera originar que no se detecten a tiempo las debilidades en el ejercicio de las funciones respectivas y, por consiguiente, la poca efectividad en el desempeño; así como el conocimiento de las fortalezas a fin de reforzarlas.

La tercera causa de este conflicto apunta hacia la inconformidad manifiesta por algunos colegas, en el compartir diario, ante el cumplimiento cabal de las funciones de los coordinadores de nivel. Más concretamente, en la asignación de responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes, en la elaboración del plan mensual y anual de la seccional conjuntamente con los docentes de aula, en orientan e informan a los docentes sobre las actividades planificadas, y asesoran al personal para el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas, entre otros. Situación esta que ha originado inconformidad y discrepancia entre estos profesionales y, por ende, no se evidencia el trabajo en equipo por cuanto cada uno toma las decisiones y acciones que mejor le

resulten. Es importante indagar las razones que dan origen a estas situaciones en el quehacer cotidiano dentro de la institución.

La cuarta y última causa del problema gira en torno a los constantes reclamos por parte del personal directivo de la institución sobre el desempeño de las funciones que le competen a estos coordinadores, entre los que destacan entrega de recaudos fuera de fecha, falta de comunicación con el personal docente y el alumnado, entrega tardía del plan de trabajo, entre otros.

Todo este planteamiento expuesto, ha dado origen a las siguientes interrogantes:

1- ¿Cuál es el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, en El Sombrero estado Guárico?

2- ¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen los coordinadores de nivel acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”?

3- ¿Cuál será el método de evaluación más idóneo para estimar el desempeño de los coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”?

Para dar respuestas a estas interrogantes, se proponen los siguientes objetivos de la investigación.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, El Sombrero - Estado Guárico.

Objetivos Específicos

1- Analizar el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, en El Sombrero estado Guárico.

2- Diagnosticar el grado de conocimiento que poseen los coordinadores de nivel acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

3- Aplicar el método de evaluación más idóneo para evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”.

Justificación

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano, de acuerdo con lo referido por Rodríguez (2006), se denomina evaluación de desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño profesional constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros (Rodríguez, ob. cit.).

En tal sentido, en las instituciones educativas del estado Guárico es indispensable la realización de proceso de evaluación constante que apunten hacia el desempeño profesional de los docentes de esa localidad, por cuanto hay debilidades en: la supervisión de este personal; de chequeo de expectativas, intereses y motivaciones de los mismos hacia sus cargos y,

especialmente, en la consideración del potencial que pudiera poseer cada uno de estos profesionales.

Tomando en cuenta dichas afirmaciones, este estudio traerá beneficios significativos para la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” por cuanto proporcionará pautas para futuros procesos de selección de coordinadores de nivel ajustados a cierta sistematización que permitan determinar fortalezas, debilidades, motivaciones del individuo hacia su desempeño.

La evaluación del desempeño de los docentes coordinadores de nivel en esta institución se hace necesaria puesto que ello conduce al desarrollo armonioso del resto de las actividades que guardan relación con el proceso educativo de la institución. Así se estima que mejoren las relaciones profesionales entre los diferentes miembros que la componen y el reconocimiento a la labor desempeñada por estos profesionales.

Con esta investigación se pretende brindar la oportunidad a la institución de asumir un proceso de evaluación pertinente, que sea tomado como punto de partida para aplicar una evaluación objetiva y que a su vez pueda ser extendido a otros ámbitos de la institución.

Los resultados de este estudio ayudarán a aproximarse a la valoración objetiva del potencial humano con que se cuenta en dicha institución educativa; también se debe resaltar que esta investigación dará la posibilidad de aplicar evaluaciones de manera eficaz al personal directivo y docente que cumpla funciones en la U.E.N. “Alberto Isaac Padra”.

En fin, esta investigación pretende ofrecer su contribución desde los siguientes aspectos: teórico, práctico y metodológico.

Desde el punto de vista teórico: aborda un tópico de actualidad y necesario como lo es el proceso de evaluación del desempeño profesional en el ámbito educativo, especialmente considerando la evaluación por competencias la cual, a partir de los años 90 volvió a tener significativa importancia en el campo educativo. Algunos autores como Alles (2008)

plantean que la competencia se evalúa a través de la actuación donde se labore.

Desde el punto de vista práctico: representa una oportunidad para proponer posibles soluciones, orientaciones y desarrollo de acciones que beneficien la toma de decisiones para la selección de los docentes coordinadores de nivel y el seguimiento a su desempeño profesional.

Desde el punto de vista metodológico: Intenta evidenciar la aplicabilidad de un modelo de evaluación idóneo para valorar el desempeño de los coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”. Lo anterior se logra con la aplicación de instrumentos que respondan a la temática a fin de recolectar los datos necesarios para responder a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial se puede definir como el modo de encuadrar, por la realidad que se vive y las verdades que se creen, las opciones y acciones que amerita para realizar un trabajo de investigación como también, la posición desde la que son observados los objetos. En este capítulo, se presentan los antecedentes, las bases teóricas, las bases conceptuales y las bases legales.

Antecedentes

A continuación, se hace referencia a las diferentes revisiones bibliográficas donde se toman aspectos relacionados con trabajos anteriores que guardan relación con esta investigación. Las investigaciones mencionadas están referidas a la evaluación del desempeño en diferentes países, niveles y contextos educativos.

En el Ámbito Internacional

Mesa, Naranjo y Pérez (2007) desarrollaron un trabajo denominado: *La Evaluación del Desempeño: Herramienta Vital en la Dirección Organizacional*, cuyo objetivo fue realizar una valoración de los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de la evaluación del desempeño como instrumento de dirección del capital humano. La metodología empleada fue la de una investigación de campo; la

muestra estuvo conformada por 30 docentes de una zona rural en La Habana, Cuba. En dicho trabajo los autores llegaron a las siguientes conclusiones: (a) la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, (b) constituye una herramienta indispensable en la actividad administrativa, (c) es un medio a través del cual es posible localizar problemas, tales como, la integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos entre los docentes y poco aprovechamiento de las potencialidades de los docentes, y por último, la motivación por parte de los educadores.

De ahí que, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Se considera que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

En la presente investigación se destaca la importancia de la evaluación del desempeño como un medio para localizar diferentes tipos problemas, así como también, facilitar la elección de una política adecuada en las necesidades de la organización.

Catalán y González (2009) realizaron una investigación titulada *Actitud hacia la evaluación del desempeño docente y su relación con la autoevaluación del propio desempeño, en profesores básicos de Copiapó, La Serena y Coquimbo*. En dicha investigación se estudió la relación entre la actitud de los profesores hacia el proceso de evaluación de su docencia, impulsado por el Ministerio de Educación y la forma en que ellos autoevalúan su propio desempeño docente. Se utilizó una muestra de 509 docentes de segundo ciclo básico de las comunas de La Serena, Copiapó y Coquimbo, obteniendo como resultado que los profesores con una actitud positiva se autoevalúan más satisfactoriamente que los profesores con actitud negativa,

pero esta relación no es lineal. La edad se correlacionó directamente con la autoevaluación e inversamente con la actitud. Se evidenció entonces que los profesores más jóvenes tienen una mejor disposición a ser evaluados y a mejorar y a mejorar su desempeño a partir de estas evaluaciones.

Este trabajo se relaciona con el presente estudio atendiendo a la importancia que se le otorga a la actitud positiva frente a la autoevaluación del propio desempeño.

En el Ámbito Nacional

Subero (2007) presentó un trabajo de grado titulado *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño docente, para las escuelas municipales de El Hatillo, estado Miranda*. Entre los objetivos propuestos están: a) Determinar la factibilidad de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño docente, para las escuelas del Municipio El Hatillo, estado Miranda, (b) Identificar los elementos que integran el sistema de evaluación del desempeño docente en las escuelas del Municipio El Hatillo, y (c) Diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente para las escuelas adscritas a la Dirección de Educación de la Alcaldía del Municipio El Hatillo. La metodología empleada fue la de proyecto factible en dos fases, la primera fase, el diagnóstico y la segunda fase, el diseño de la propuesta, basada en una investigación de campo y en una documental sobre las experiencias de evaluación del desempeño docente en países de América y Europa. La muestra utilizada fue de cincuenta y siete docentes donde se consideró de acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas la disposición de los mismos en las instituciones del Municipio El Hatillo para someterse a un proceso de evaluación docente. El sistema de evaluación propuesto se basó en una evaluación cuali-cuantitativa y constructivista.

Entre los resultados, se encuentran: (a) la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño docente debe poseer una labor orientadora y

mediadora a partir de la reconstrucción de la práctica educativa, (b) se identificaron los elementos del sistema de evaluación donde se resalta que el mismo debe poseer los siguientes elementos; insumos, procesos y salidas los cuales se implementarán en dos fases, la primera de difusión e información, orientada a explicar a los miembros de la comunidad las características del sistema, sus alcances y lo que se desea obtener con su aplicación y la segunda fase el adiestramiento de los evaluadores, todo ello tomando como base el modelo la evaluación sistemática de Stufflebeam.

La anterior investigación sirve de apoyo al presente trabajo por cuanto en este se pretende describir una realidad observada desde la propia experiencia del autor y utilizando instrumentos adecuados y así después de una revisión bibliográfica determinar el modelo más idóneo para llevar a cabo una evaluación del desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Alberto Isaac Padra.

Smitter (2008) desarrolló una investigación titulada *Lineamientos para la Autoevaluación del Desempeño Docente en las Funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez* donde propone lineamientos para la autoevaluación del desempeño en las funciones de docencia, investigación y extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Entre los objetivos propuestos están: (a) diagnosticar y analizar la situación evaluativa del desempeño docente, (b) examinar resultados de experiencias a nivel universitario, donde se planteó precisar la situación actual de la práctica evaluativa, y (c) analizar diferentes modelos de evaluación del desempeño para generar los lineamientos pretendidos. La metodología fue la de un estudio documental.

Entre los resultados menciona: (a) la evaluación del docente constituye un elemento fundamental en el proceso educativo por cuanto contribuye a mejorar su quehacer profesional, influye en su crecimiento personal y en consecuencia, incide favorablemente en la calidad de la educación; (b) es

posible relacionar la calidad de la educación con un efectivo proceso de evaluación del desempeño de las funciones, donde se le da la oportunidad al docente de revisar su actuación con la intención de mejorar su quehacer cotidiano; (c) es importante ampliar los horizontes de alcance de evaluación del desempeño docente hacia otras instituciones educativas, para de esta manera determinar cuáles serán los procesos o modelos más eficaces utilizados en la actualidad.

Este antecedente aporta a la presente investigación orientaciones para el proceso de selección del modelo de evaluación que orientó uno de los objetivos formulados anteriormente; además de resaltar aspectos fundamentales para el mejoramiento de las funciones del docente.

Ojeda Rodríguez (2010) desarrolló una investigación titulada *Evaluación del Desempeño del Docente de la Unidad Educativa prof. Fernando Ramírez*, la cual tuvo como propósito analizar la evaluación del desempeño de los docentes en esta Unidad Educativa, en sus dimensiones pedagógicas, emocional y de responsabilidad. Los objetivos planteados fueron: (a) Diagnosticar el desempeño en sus funciones pedagógicas, emocional y de responsabilidad del docente de la Unidad Educativa prof. Fernando Ramírez, (b) identificar el desempeño del docente de acuerdo a su acción pedagógica en la facilitación del aprendizaje en la Unidad Educativa prof. Fernando Ramírez, (c) determinar la actuación del personal docente de la Unidad Educativa prof. Fernando Ramírez. El trabajo se fundamentó en una investigación descriptiva apoyada en un diseño de campo. La muestra estuvo representada por treinta y dos docentes que laboran en el plantel objeto de este estudio.

Entre los resultados obtenidos, se encuentran: (a) En relación al indicador actualización y formación permanente se determinó que los docentes objeto del estudio presentan limitación en la disposición de asistir a cursos, jornadas, talleres, seminarios para el mejoramiento continuo de las habilidades profesionales pedagógicas y mantenerse al día con las

innovaciones de los métodos y técnicas en el campo educativo para mejorar lo técnico – práctico de la didáctica en el aula y, por ende, optimizar su desempeño como docente, (b) de acuerdo al indicador creatividad e innovación, demuestran que los docentes muy poco seden espacios para tratar problemas de dificultades de aprendizajes, no utilizan métodos de instrucción de atención individual, pequeños grupos y colectivos, igualmente casi nunca aplican estrategias innovadoras para lograr que la adquisición del conocimiento de los niños sea significativa y creativa, (c) con respecto al indicador motivador, los resultados reflejan que pocas veces los docentes motivan a los alumnos para que el aprendizaje sea significativo, menos aún estimulan la competencia sana para lograr los objetivos académicos planteados en los proyectos de aprendizaje, y (d) en cuanto al indicador emocionalidad, los docentes muy poco le divierte el trabajo con los niños, debido a que no utilizan la parte lúdica en las actividades pedagógicas, menos utiliza dinámicas al inicio de las mismas. Igualmente muy poco consideran la parte afectiva en la pedagogía.

La investigación anterior muestra cómo evaluar el desempeño del docente para determinar su actuación en la Unidad Educativa prof. Fernando Ramírez; básicamente en relación con funciones pedagógicas, emocionales y de responsabilidad; es decir, se evaluó su acción pedagógica en la facilitación de los aprendizajes. Este estudio constituye un aporte por cuanto en él se consideraron indicadores como actualización, formación permanente, creatividad, innovación y motivación.

Acosta (2012) presentó un trabajo de grado denominado *Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U. E. Colegio Academia Merici*. Los objetivos propuestos fueron: (a) Diagnosticar las competencias que debe poseer un docente del área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de U. E. Colegio Academia Merici, (b) Diseñar un instrumento de Evaluación del Desempeño del Docente del área de español

basado en competencias, y (c) Determinar la factibilidad del instrumento de evaluación del desempeño docente del área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de U. E Colegio Academia Merici. La metodología fue la de un proyecto factible de tipo documental, la muestra utilizada estuvo compuesta por 8 docentes del área de español de la I Etapa de Básica de la Academia Merici Cerro Verde, Municipio El Hatillo en Caracas.

Entre los resultados obtenidos están: (a) la evaluación del desempeño valora sistemáticamente el desempeño que posee cada persona en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados a alcanzar, /b) se diseñó un instrumento de evaluación del desempeño docente para el personal de la I etapa de la U. E. Colegio Academia Merici, tomando como base diferentes autores, y (c) finalmente se presentó la propuesta del instrumento de evaluación del desempeño docente más no su aplicación y posterior evaluación.

El trabajo antes mencionado ayuda a reforzar la presente investigación en diferentes aspectos, pues apunta a una evaluación que permita al docente analizar el desempeño de su trabajo de acuerdo con el espacio donde se desenvuelve dentro de la institución y la función que le corresponde cumplir; así se puede apreciar cuando se plantea como objetivo hasta donde conocen los coordinadores sus funciones, además de revisar diferentes modelos se determinará cuál es el más idóneo para evaluar a los coordinadores.

Fundamentación Teórica

A continuación, se establecen los referenciales teóricos con los cuales se fundamenta este estudio relacionado con la evaluación del desempeño de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”

La Evaluación de Desempeño

El término desempeño suele confundirse con algunas cualidades personales complejas que puedan o no estar asociadas al desempeño en un cargo específico como responsabilidad, cooperación y creatividad, entre otros. La confusión radica en que estos términos no describen acciones o actuaciones laborales sino más bien atributos. El desempeño apunta hacia las acciones o actuaciones ocupacionales de las personas.

Al respecto, Toro (2000) considera que “el desempeño es una actuación orientada a un resultado, es una realidad observable, medible y dinámica. Su carácter dinámico radica en que el desempeño es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona” (p. 38). Este autor señala que el desempeño es una acción o conjunto de acciones de una persona dirigida a la obtención de un resultado específico. Por tratarse de una acción del hombre es algo observable.

Para Romero (2001), el desempeño es la articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado, para el logro de los objetivos de la organización (p. 14). Ambos autores coinciden en definir el desempeño como acciones de una persona en el contexto laboral.

En cuanto al término evaluación, se entiende como proceso de identificación de fortalezas y/o debilidades presentes en los docentes, con la intención de promover el mejoramiento continuo. Evaluar implica valorar, determinar el valor de un proceso.

Para Cerda (2000), la evaluación es parte integral y fundamental del sistema de administración. Es la función gerencial en la cual se determina el nivel y la calidad del logro de los objetivos previamente establecidos. La evaluación abarca todos los recursos que la organización utiliza para lograr sus objetivos, sean recursos materiales, administrativos o humanos. Además, hace posible el desarrollo de la organización a través de sus mecanismos de análisis, control, motivación, corrección, mejoramiento y renovación (p. 96).

La evaluación permite, pues obtener información necesaria para tomar decisiones las cuales contribuirá a mejorar el desempeño de los profesionales, así como el funcionamiento de las organizaciones.

Ruiz (2004) señala que toda acción evaluadora deberá asumir una serie de características referidas a continuación: (a) Integral y comprensiva: en todas las variables del ámbito sobre el que se vaya a aplicar, y podrá fundamentarse en cualquier tipo de técnica e instrumento para recoger la información, (b) Indirecta: ya que habitualmente las variables en el campo de educación solo pueden ser mesurables y, por tanto, valoradas, en sus manifestaciones observadas, (c) Científica: tanto en los instrumentos utilizados durante su realización, como en la metodología empleada al obtener la información, (d) Referencial: pues toda acción valorativa relaciona los logros obtenidos con las metas u objetivos propuestos, (e) Continua: integrada en los procesos de cada ámbito y formando una parte intrínseca de su dinámica. Esta confiere a la evaluación su dimensión formativa o retroalimentadora, aportando en cualquiera de los ámbitos en que se aplica un feed back modificador de aquellos aspectos, elementos o factores que sean susceptibles de mejorar, y (f) Cooperativa: entendiendo que debe ser un proceso en el que se impliquen todos aquellos elementos personales que en él intervienen (p. 104).

Una vez aclarado los términos desempeño y evaluación, se procede a explicar qué es la evaluación de desempeño.

Son muchos los autores que afirman que la evaluación de desempeño determina la manera bajo la cual las personas y las organizaciones deben realizar sus actividades:

Coens y Jenkins (2001) afirman que: “Evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona” (p. 47).

Para Chiavenato (2002), la evaluación de desempeño:

Es una valoración sistemática del desempeño que tiene cada persona en función de las actividades que cumple, de su potencial de desarrollo y de las metas y resultados a alcanzar. Es un proceso que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona y la contribución que el mismo da a la organización (p. 356).

Para este autor, el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores que influyen poderosamente. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Para Alles (2000), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, teniendo un diálogo de comprensión entre el empleado y el empleador en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Esta autora plantea “evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral” (p. 29).

Según Pestana y Véliz (2010), la evaluación de desempeño al igual que cualquier modalidad evaluativa, no es un fin en sí misma, sino apenas un instrumento, medio o herramienta para mejorar el trabajo y los resultados del trabajo docente o estudiantil en una institución educativa.

Relacionando estas definiciones, se puede decir que la evaluación de desempeño contribuye a capacitar al personal según sus funciones dentro de la institución para mantener y mejorar su productividad.

A efectos de esta investigación, se asume la definición dada por Chiavenato (2002), por considerarla la autora como la más clara, concreta y precisa sobre este término.

Importancia de Evaluar el Desempeño

Para Alles (2008), entre los principales objetivos de una evaluación de desempeño están: (a) el desarrollo personal y profesional de colaboradores, (b) la mejora permanente de resultado de la organización, y (c) el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. A veces las evaluaciones de desempeño se hacen para incrementar el salario o no, o para saber a quiénes hay que despedir, pero la realidad es que el significado de las evaluaciones del desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados (p. 31).

La evaluación del desempeño es útil y necesaria para: (a) tomar decisiones de promociones y remuneraciones, (b) reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y (c) la mayoría de las personas necesitan y esperan de una retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento (Alles, ob. cit. p. 31).

Para esta autora, la evaluación de desempeño permite obtener beneficios a las instituciones, entre los cuales se destacan: Detectar necesidades de formación, descubrir personas clave, descubrir inquietudes del evaluado, encontrar a una persona para otro puesto, motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación), jefes y colaboradores analizan cómo se están haciendo las cosas y tomar decisiones como promociones y salarios.

La evaluación de desempeño tiene como características: es un proceso continuo, sistemático y objetivo que deben considerar el antes y el ahora; así mismo, deben también establecer sus finalidades tales como, evaluar la actuación, proporcionar oportunidad de mejoramiento y formación docente, a

la vez que, ser un sistema de doble vía que mejore las relaciones humanas (Nozenko y Fornari (1998).

En el caso particular de esta investigación, los beneficios de la evaluación de desempeño para los docentes coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional” Alberto Isaac Padra”, fueron clave para determinar las debilidades y amenazas presentes, para posteriormente convertirlas en fortalezas y oportunidades.

Evaluación del Desempeño Docente

Las organizaciones educativas no han escapado a la necesidad de evaluar sus instituciones y su personal: esto lleva a identificar el desempeño profesional del docente, como un aspecto importante, para alcanzar una exitosa gestión. Para Romero (2001), la evaluación educativa puede ser concebida de diversas maneras y se agrupa en seis categorías, a saber: (a) por la función que realiza, (b) por la finalidad que persigue, formativa o sumativa, (c) por la participación de los agentes de evaluación: autoevaluación, heteroevaluación o coevaluación, (d) por la ubicación de los agentes de evaluación: externa o interna, (e) por el momento: inicial, procesual y final, y (f) por el enfoque metodológico en: cualitativa, cuantitativa y cuali-cuantitativa.

A efectos de esta investigación, se asume la evaluación de desempeño docente según la función que realiza este profesional.

La evaluación del desempeño del docente es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional, a través de la misma se asigna valor al curso de una acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, proceso y productos con el fin de hacer correcciones que resultan necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos (Valdez Veloz, 2000).

El objetivo principal de la evaluación del desempeño docente es poder determinar debilidades y fortalezas del trabajador. Este resultado ayudará a desarrollar sus fortalezas y corregir sus debilidades preparándole para el mejor desempeño de sus funciones en su labor profesional (Toro, 2000).

Fines de la Evaluación del Desempeño Docente. Natriello (citado en Fernández, 2008) señala tres propósitos de la evaluación del profesorado, el primero propósito hace referencia al control del rendimiento para lograr una enseñanza eficaz, reforzando los comportamientos individuales de alto rendimiento con incrementos salariales. La lógica de este planteamiento es bien conocida en estos días, sobre todo por la influencia de los patrones vigentes en el mundo empresarial (p. 98).

De acuerdo con este autor se trataría entonces de que cada profesor en un puesto determinado desempeñe determinadas funciones con excelencia, para lo cual necesitaría una efectiva retroalimentación que le informe sobre sus puntos débiles y las posibles vías para mejorarlo, sería esta entonces la labor de la evaluación.

El segundo propósito hace referencia a la oportuna movilidad dentro del sistema, pues gracias a la evaluación se puede saber quiénes son los individuos deseosos de alcanzar una determinada posición dentro del sistema, es decir, un ascenso, los que piensan abandonarlo o aquellos a los que sería conveniente exigirles su retirada.

Este principio se refiere a la introducción de cambios en el sistema mediante la movilización de sus profesores, el cambio organizativo tiene la intención de mejorar el rendimiento global, dejando de lado lo relacionado con el rendimiento concreto de cada profesor.

El tercer propósito se refiere al control del sistema organizativo; mediante las evaluaciones se pretende dar a conocer al profesorado y a la sociedad en general que las decisiones tomadas por la jerarquía

institucional son justas, racionales y equitativas, pues están fundamentadas en informaciones recogidas en forma fiable y válida.

Los efectos pretendidos van más allá del propio centro escolar, pues con la evaluación se pretende rendir cuentas ante aquellas autoridades académicas y sociales que han otorgado el dinero de los contribuyentes a unos centros para que estos logren unos fines específicos.

De los tres propósitos explicados por el autor, el segundo y el tercero guardan estrecha relación con lo que persigue esta investigación, pues la intención es mejorar el rendimiento global de la institución, procurando cambios efectivos basados en información previamente recogida y de forma sistemática.

Funciones de la Evaluación del Desempeño Docente. Es necesario precisar las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente. En este sentido, Valdés (2002) establece las siguientes: (a) Función de Diagnóstico: La evaluación profesoral debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos de modo que sirva a los actores involucrados en el proceso educativo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que contribuyan a la erradicación de sus imperfecciones; (b) Función Instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño docente; (c) Función Educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por los actores del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas; y (d) Función Desarrolladora: Se cumple principalmente como resultado del proceso evaluativo, se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y

permanentemente su desempeño; no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera consciente su trabajo.

Para la evaluación del desempeño docente, en esta investigación, se analizaron las competencias en relación con el nivel requerido para el cargo de coordinador de nivel, pues la finalidad de esta evaluación fue identificar y ponderar comportamientos laborales.

Evaluación del Desempeño por Competencias

Para el análisis de desempeño, se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998) plantea que:

La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en comportamientos para medir el rendimiento reside en que los criterios utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado (p. 87).

La cita anterior aclara que los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias

así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales conocimientos especiales, experiencia requerida etc.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en: “(a) competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de una organización, y (b) competencias específicas: para ciertos colectivos de personas con un corte vertical, por área y adicionalmente con un corte horizontal por funciones” (Alles, 2008, p. 87).

Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Alles (2008), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que mide: características, comportamientos o resultados.

Métodos Basados en Características. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa institución considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. El listado de características debe estar relacionado con el puesto, de lo contrario el resultado estará alejado de la realidad y hasta puede dar una opinión subjetiva. Entre estos métodos están: (a) escalas gráficas de calificaciones: Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala donde el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características; (b) Escalas gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala donde se indica hasta qué grado el empleado posee la característica; (c) Métodos de Escalas mixtas: se le dan al evaluador tres descripciones específicas: superior, promedio e inferior; (d) método de distribución forzada: el evaluador debe elegir entre varias declaraciones; y (e) método de formas narrativas:

requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible (p. 35 – 36).

Métodos Basados en Comportamientos. Los métodos basados en comportamientos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto donde cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Estos métodos son: (a) método de incidente crítico: se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna área del trabajo; (b) escala fundamentada para la medición del comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral; y (c) escala de observación de comportamiento: mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala debe estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos (Alles, ob. cit., p. 36 – 38).

Métodos Basados en Resultados. Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Suponen menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores. Estos son: (a) Mediciones de productividad: ejemplo, vendedores evaluados según el volumen de ventas; y (b) Administración por objetivos: Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable (Alles, ob. cit., p. 38).

Existen otros métodos de evaluación de desempeño propuestos por Dessler (2001, p. 54)):

Método de Alternancia en la Clasificación. Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Método de Comparación de Pares. Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

Para conocer la adecuación persona – puesto, Alles (2008) plantea los siguientes métodos de evaluación por competencias:

Feedback 360° o Evaluación 360°. A través de una consulta a los distintos niveles de la organización y en ocasiones- a personas externas a la misma, como clientes y proveedores- se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo, (autoevaluación), la de sus superiores, pares y subordinados.

Feedback 180° o Evaluación 180°. Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo firmas profesionales o empresas con varios socios).

Assessment Center Method (ACM). Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias, o en las instancias de la administración del modelo en las que se desee evaluar competencias, ya sea para decidir acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a fin de integrar planes de sucesión o de carrera.

Fichas de evaluación. Documentos prediseñados que, en base al modelo de competencias de la organización, permiten determinar los grados

de cada competencias en los distintos integrantes. De este modo es factible evaluar el grado de desarrollo de cada competencia contemplando la posibilidad (muy frecuente) de que una persona en su desempeño cotidiano manifieste diferentes grados de la misma competencia.

A efectos de esta investigación, se asume el método Feedback 360° o Evaluación 360° por cuanto se evaluó el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” desde la óptica del propio individuo, (autoevaluación), la de sus superiores, pares y subordinados.

Feedback o Evaluación de 360°

Esta evaluación es una vía efectiva para obtener información sobre los resultados del desempeño y los patrones del comportamiento de las personas que conforman una organización. Los vacíos en el proceso de retroalimentación entre los integrantes de la organización se presentan porque, las personas no tienen las habilidades adecuadas para una comunicación efectiva; esto impide identificar y diagnosticar las necesidades de desarrollo que a diario se presentan en el ámbito laboral.

Para Edwards y Ewen (1996), la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Este método propone la autoevaluación; en esta, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni uno ni otro asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión (p. 153).

Para estos autores, es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas

de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. Consiste en que un grupo de personas valoren a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación 360° es el siguiente: (a) definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda, (b) diseño de la herramienta, es decir, el formulario o cuestionario de evaluación 360°, (c) elección de las personas que van a intervenir como evaluadores (superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos), (d) lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores, (e) relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información, (f) comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360°, y (g) elaboración de informe.

Para que el método no se torne burocrático, no evalúan todos a todos, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc. y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo.

Los que participan como evaluadores, en primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De este modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores.

A continuación, se presentan las funciones del docente coordinador de nivel.

Funciones del Docente Coordinador de Nivel

Los docentes coordinadores de nivel son profesionales de la docencia que laboran en el Nivel de Educación Media General correspondiente al subsistema de educación básica y que asumen la función de ser jefes de seccionales. Por tanto, son los encargados de colaborar directamente con la Dirección del Plantel en la organización y ejecución de las acciones de gerencia. Sus actividades también giran en torno a la orientación, planificación y coordinación del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje conjuntamente con los docentes de aula. (Ordoñez, 2009, p. 67).

Este autor establece que estos coordinadores deben ejecutar cuatro grandes funciones las cuales se definen a continuación.

Organización. Consiste en diseñar la estructura de la organización; en ella se determinan qué acciones o tareas deben llevarse a cabo; quién las va a ejecutar; cómo se agrupan; se establece la cadena de mando, es decir; quién reporta a quién; y dónde se toman las decisiones. Los aspectos a considerar como criterios que se desprenden de esta función gerencial son: el nivel de organización, la ejecución de tareas, la utilización de los recursos, el uso racional del tiempo y la capacidad de integración.

Entre las acciones de organización que todo docente coordinador de nivel o seccional debe cumplir están: (a) organiza los expedientes de los estudiantes de la seccional correspondiente, (b) convocar reuniones con los docentes, padres y representantes, (c) llevar el control de asistencia diaria por asignatura, (d) entregar mensualmente el control de asistencia diaria a los docentes adscritos a la seccional, (e) informar a los docentes a través de carteleros sobre las actividades planificadas por la seccional, (f) asignar responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los

estudiantes, y (g) organizar la matrícula inicial y el listado de estudiantes al inicio del año escolar.

Planificación. Esta función se refiere a la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Dentro de esta función gerencial pueden contemplarse criterios tales como; la determinación de objetivos y metas, establecimiento de prioridades y la definición de cronogramas de trabajo.

Entre las acciones de planificación que todo docente coordinador de nivel o seccional debe cumplir están: (a) realiza estudio de necesidades de mobiliario y recursos para la seccional y aulas que coordina, (b) elabora plan mensual y anual de la seccional conjuntamente con los docentes, (c) planifica calendarios de las actividades que desarrollará la seccional, (d) establece lineamientos que regirá a la seccional durante cada lapso, (e) diseña planes de acción donde registre las metas y estrategias que orienten los objetivos perseguidos por la seccional, y (f) entrega informe trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional.

Dirección y supervisión. La administración debe supervisar el desempeño de los empleados de la organización, comparando el desempeño real con las metas fijadas previamente; para, de existir desviaciones significativas, contribuir a que la organización regrese al camino correcto; la función controlar está fundamentada en los actos de supervisar, comparar y eventualmente corregir . Esta función gerencial presenta como criterios fundamentales el seguimiento del logro de las metas y objetivos planteados y la verificación del cumplimiento del cronograma de actividades.

Entre las acciones de dirección y supervisión que todo docente coordinador de nivel o seccional debe cumplir están: (a) coordinar el desarrollo de los planes de acción elaborados en la seccional, (b) orientar e

informar a los docentes, (c) se orienta e informa a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel, (d) asesora al personal docente cuyo índice de aplazados es alto, (e) llevar el libro de acta las situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes, (f) asesorar permanentemente al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas, (g) establecer contacto con padres, representantes y estudiantes citados por los docentes y la seccional con la finalidad de dar orientación sobre la actuación general del estudiante, y (h) analiza propuestas presentadas por los docentes en relación al mejoramiento de la disciplina y el rendimiento académico del estudiante en las reuniones ordinarias mensuales.

Administración. En toda organización hay personas, dirigir las y controlarlas es el trabajo del administrador, es él el encargado de motivar a los empleados, regir las actividades de los demás, elegir los mejores canales de comunicación o resolver conflicto entre los miembros. En el contexto de esta función gerencial, se desprenden criterios: la capacidad para tomar decisiones, la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos.

Entre las acciones de administración que todo docente coordinador de nivel o seccional debe cumplir están: (a) asignar al personal docente actividades que ayuden al desarrollo de las metas propuestas en los planes de acción, (b) existe disposición del personal docente para colaborar en el buen funcionamiento de la seccional, (c) se informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel, (d) promover la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas de la institución, y (e) orientar sobre el desempeño docente cuando lo requiera.

Las funciones mencionadas acá y establecidas en el manual de Ordóñez (ob. cit.) fueron sometidas a un proceso de revisión en esta investigación.

Fundamentación Legal

El desempeño docente se refiere al cumplimiento de ciertas actividades y del deber. En Venezuela, ese desempeño está regulado por el marco jurídico que rige al sistema educativo venezolano, dicho marco lo conforman: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente; explícitas leyes que establecen las funciones a cumplir como valor de formadores de las generaciones emergentes.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su artículo 102; se establece que:

La educación es un derecho y un deber fundamental. El Estado asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a 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 la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

La Carta Magna, en este artículo, otorga rango constitucional a la educación asignándole al Estado venezolano esa función obligatoria, la cual es un servicio público y orientado hacia el desarrollo del máximo potencial

humano, todo proceso de transformación social debe contar con la participación consciente, solidaria y con firmes valores éticos nacionalistas de los ciudadanos quienes junto al Estado promoverán la participación en el quehacer educativo. Es decir, desde la institución escolar debe propiciarse la integración de la comunidad, a fin de fortalecer el proceso de participación de los diferentes actores sociales del entorno, compartiéndose así el papel del Estado que coloca la educación al alcance de todos.

En la Ley Orgánica de Educación (2009), el artículo 38 establece:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

El citado artículo apunta hacia mejorar el nivel del desempeño de los entes responsables de conducir las instituciones educativas del país. Promueve el derecho de los venezolanos a formarse para contribuir con la transformación nacional, para lo cual es indispensable contar con instituciones educativas adecuadas y pertinentes con esos fines. En otras palabras, a recibir formación para la vida y para el trabajo, que le permita ser útil a su entorno particular y comunitario en general con el aporte de sus esfuerzos y conocimientos. Igualmente se asigna relevancia a la vida comunitaria, para el desarrollo pleno del país.

En el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente de Venezuela (2000), en el Título I en su artículo 1; establece lo siguiente: El presente Reglamento establece las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la profesión docente, relativos a ingreso, reingreso, retiro, traslados, promociones, ubicación, ascensos, estabilidad, remuneración,

perfeccionamiento, profesionalización, licencias, jubilaciones y pensiones, vacaciones, previsión social, régimen disciplinario y demás aspectos relacionados con prestación de servicios profesionales docentes.

En el mismo documento en la Sección Primera se establece de la clasificación y ubicación de los profesionales de la docencia lo siguiente:

Artículo 19: La segunda jerarquía corresponde al cargo de Docente Coordinador y comprende las siguientes denominaciones; Docente Coordinador de Seccional, Docente Coordinador de Departamento, Docente Coordinador de Laboratorio, Docente Coordinador de Taller, Docente Coordinador de Especialidad, Docente Coordinador Residente Nocturno y las que crearen por la autoridad educativa competente. Así mismo en la Sección Cuarta se establece en relación a las Promociones y Ascensos de los Profesionales de la Docencia.

Artículo 29: La promoción dentro de la carrera docente consiste en todo tipo de acciones realizadas por las autoridades educativas que propendan al mejoramiento del profesional docente en servicio, que permitan se realización plena o que faciliten el mejor aprovechamiento de sus potencialidades. Las promociones procederán como reconocimiento y estímulo, en atención a la calificación eficiente de la actuación profesional.

Entre las medidas de promoción pueden aplicarse las siguientes paso de una dedicación a otra mayor concentración de horas docentes, reubicación del docente en un plantel o servicio de mayor categoría o mejor ubicación geográfica, realización de giras de observación y estudio, comisiones especiales de trabajo en el campo de la docencia, cursos de nivelación, perfeccionamiento o post grado que disponga la autoridad educativa en relación en relación con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo, se presenta la metodología seguida para desarrollar la investigación, la cual es definida por Hurtado (2008), como “la medula de la investigación”. En este sentido, se describe el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos, el procedimiento y el análisis de los datos.

Tipo de Investigación

La razón es una de las capacidades innatas más importantes y significativas que posee el hombre, la cual utiliza para conocer la realidad del entorno que lo rodea. Sin embargo, solo con la capacidad de pensar, el hombre no encontraba respuestas a todos los fenómenos que estudiaba; en este sentido, Hurtado (ob. cit.), señala que el conocimiento “es modo de pensar y conocer”. Por tanto, el conocimiento constituye un conjunto de saberes en un campo determinado.

Según la naturaleza del estudio y los objetivos planteados, la presente investigación estuvo enmarcada dentro del enfoque cuantitativo. Según Briones (1999), se utiliza la información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia en las formas que es posible hacerlo en el nivel de estructuración lógica (47).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2004), este enfoque consiste en la determinación y explicación de relaciones causales a través de la

recolección de cantidades de datos, que permiten fundamentar sólidamente una hipótesis (p. 287).

Los datos recogidos en esta investigación fueron sometidos a un tratamiento cuantitativo por cuanto se contabilizaron los resultados obtenidos a fin de evaluar el desempeño de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, El Sombrero - Estado Guárico.

Una vez aplicados los instrumentos de medida, los mismos permiten a la investigadora tener un conjunto de datos que constituyen el producto bruto de la investigación, pues por sí solos, no permiten el significado de los hechos y, por lo tanto, se debe proceder a su análisis e interpretación.

Según Sabino (1999), la finalidad del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación, mientras que el propósito de la interpretación, es buscar su significado más amplio a las respuestas, mediante su relación con otros conocimientos disponibles (p. 56). En este estudio, los datos cuantificados recolectados fueron analizados posteriormente por la investigadora.

Diseño de la Investigación

Tomando en cuenta las características de la investigación, el presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de Investigación de Campo porque los hechos fueron recogidos directamente de la realidad donde suceden. La UPEL (2006) define a la Investigación de Campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, a partir de datos originales o primarios (p. 14).

Con base en lo señalado, la investigadora obtuvo los datos directamente de la realidad, en el contexto de la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, durante el año escolar 2012-2013, ubicado en el Municipio Mellado, Estado Guárico.

El problema planteado en esta investigación, se realizó analizando directamente el contexto real donde se produce; específicamente en las instalaciones de la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, El Sombrero, estado Guárico. Esto con el fin de conocer en profundidad las causas que lo originan, describirlas y entenderlas para, finalmente, aportar soluciones dirigidas a todos los entes involucrados y afectados.

En fin, el objetivo de este estudio fue evaluar el desempeño de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, El Sombrero - Estado Guárico.

Nivel de la Investigación

Según Arias (2000), el nivel de investigación refiere “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23). En tal sentido, considerando la profundidad con que se abordó la problemática planteada, el nivel de la investigación fue descriptivo. Al respecto, este autor señala que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), es decir, tiene como objeto llegar a conocer las situaciones costumbres a través de la descripción. En fin se buscó determinar el conocimiento que tienen los coordinadores de nivel acerca de sus funciones y de qué manera se realiza la selección de estos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004), los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible y que el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr con

precisión esa medición; así como también requiere de un considerable conocimiento del área que se investiga.

Este trabajo responde a un carácter descriptivo, por cuanto se registró la información ordenadamente del hecho investigado para tener la herramienta necesarias a fin de evaluar el desempeño de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

El carácter evaluativo del objeto de estudio está dado por la aplicación de procedimientos científicos para acumular evidencias válidas y fiables sobre la manera y grado en que en un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos (Cook y Reichardt, 1995).

Población y Muestra

De acuerdo con Balestrini (2002), se entiende por población “...la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende tenga las mismas características y en igual proporción” (p. 124).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2004), la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 302). En tal sentido y a efectos de la presente investigación el universo de estudio estuvo conformado por el personal directivo, por todos los docentes coordinadores y por los docentes de aula que laboran en esta institución. Para un total de 62 miembros del personal docente.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) la definen como “Un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p. 302).

Para el muestreo, se extrajo a un grupo de la población ajustado a ciertos criterios de selección. Así la muestra quedó conformada como se observa en el cuadro 1, a continuación: 2 directivos, los 10 docentes coordinadores de nivel, 2 docentes coordinadores de Control de Estudios y 8 docentes de aula.

Cuadro 1. Muestra Seleccionada

TIPO DE PERSONAL	CANTIDAD
Directivo	2
Docente coordinador de seccional	10
Docente coordinador de Control de Estudios	2
Docente de aula	8
Total	22

Los criterios para la selección de la muestra fueron: (a) 2 directivos (1 por cada planta física de la institución), (b) los 10 docentes coordinadores de nivel que laboran en la institución, (c) 2 docentes coordinadores de Control de Estudios (1 por cada planta física), y (d) 8 docentes de aula elegidos por los 4 coordinadores de nivel los cuales fueron sometidos a la evaluación de 360°.

En el cuadro 2, se representa la distribución de los coordinadores de nivel según el número de secciones por año y según las plantas físicas del plantel.

Cuadro 2. Distribución de los Docentes Coordinadores de Nivel

	AÑO	SECCIONES	CANTIDAD DE COORDINADOR	GERENTE
PLANTA FÍSICA I	1º	10	2	DIRECTOR
	2º	5	1	
	3º	5	1	
	4º	5	1	
PLANTA FÍSICA II	2º	5	1	2 SUB DIRECTORES ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO
	3º	6	1	
	4º	5	1	
	5º	10	1+ 1	
TOTAL		51	10	

Sistema de Hipótesis y Variables

Toda investigación que responda a la metodología cuantitativa y que se apoye en el diseño y aplicación de un instrumento para recolectar información, debe establecer hipótesis y variables que aporten insumos para la operacionalización que originará el instrumento a aplicar.

Hipótesis General

La aplicación de un método de evaluación para valorar las competencias de los docentes coordinadores en las instituciones educativas tendrá efectos positivos en el desempeño de sus funciones.

Hipótesis Operacional

Si a un grupo de docentes coordinadores de nivel que laboran en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” se les aplica un método de evaluación acordes con el contexto, mejorará considerablemente en el desempeño de sus funciones.

La variable seleccionada a ser estudiada en esta investigación en atención a las características del problema examinado y en función a los objetivos planteados, se define a continuación:

Variables

1. Proceso de selección de docentes coordinadores de nivel

Definición Operacional: Procedimiento realizado para otorgar el cargo de docente coordinador de nivel, por la vía de concurso.

2. Funciones administrativas de los coordinadores de seccional

Definición Operacional: Actividades del proceso administrativo desempeñadas por el coordinador de seccional del nivel de Educación Media

General que permiten la efectividad del trabajo diario en la U.E.N. “Alberto Isaac Padra”

3. Evaluación del desempeño de los docentes coordinadores de nivel

Definición Operacional: Valoración de las funciones del docente coordinador de nivel para determinar sus fortalezas y debilidades

Una vez planteadas las variables de la investigación, se procedió a su operacionalización (Ver los cuadros 3,4 y 5).

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 1

PROCESO DE SELECCIÓN DE DOCENTES COORDINADORES DE NIVEL

Cuadro 3. Operacionalización de la variable 1

Objetivo: .- Analizar el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, en El Sombrero estado Guárico

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
PROCESO DE SELECCIÓN DE DOCENTES COORDINADORES DE NIVEL	Procedimiento realizado para otorgar el cargo de docente coordinador de nivel, por la vía de concurso	a. Fases del concurso	- Se realiza la convocatoria pública al concurso.	1
			- Se realiza la inscripción de los aspirantes.	2
			- Se entrega a los aspirantes: informativos, programas, calendario y nombre de los integrantes del jurado.	3
			- Se constituyen los jurados.	4
			- Se evalúan las credenciales.	5
			- Se realizan pruebas de oposición	6
			- Se informa inmediatamente a los concursantes el veredicto del jurado.	7
			- Se publican los resultados del concurso.	8

Cuadro 3. Operacionalización de la variable 1 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
Proceso de selección de docentes coordinadores de nivel	Procedimiento realizado para otorgar el cargo de docente coordinador de nivel, por la vía de concurso	b. Jurado examinador	<ul style="list-style-type: none"> - Se designa el jurado examinador tal como lo establece la ley (propuestos por la Junta Calificadora Zonal) - El jurado examinador es integrado por tres miembros principales y tres suplentes. 	<p>9</p> <p>10</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 2

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS COORDINADORES DE SECCIONAL

Cuadro 4. Operacionalización de la variable 2

Objetivo: Diagnosticar el grado de conocimiento que poseen los coordinadores de nivel acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS COORDINADORES DE SECCIONAL	Actividades del proceso administrativo desempeñadas por el coordinador de seccional del nivel de Educación Media General que permiten la efectividad del trabajo diario en la U.E.N. “Alberto Isaac Padra”	ORGANIZACIÓN	1.1. Organiza los expedientes de los estudiantes inscritos en la seccional a su cargo.	1
			1.2. Elabora cronograma de reuniones con personal directivo, docente, padres y representantes.	2
			1.3. Lleva el control de asistencia de los estudiantes por asignatura.	3
			1.4. Lleva el control de asistencias diarias de los docentes adscritos a la seccional.	4
			1.5. Elabora carteleras informativas de las actividades planificadas por la seccional.	5
			1.6. Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes bajo su guiatra.	6
			1.7. Organiza matrícula inicial, y el listado de los estudiantes al inicio de año escolar.	7

Cuadro 4. Operacionalización de la variable 2. (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		PLANIFICACIÓN	<p>2.1. Estudia necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina.</p> <p>2.2. Elabora plan mensual y anual de la seccional., conjuntamente con los docentes.</p> <p>2.3. Planifica calendarios de las actividades que desarrollará la seccional.</p> <p>2.4. Establece lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso.</p> <p>2.5. Diseña planes de acción donde registre las metas y estrategias que orienten los objetivos perseguidos por la seccional</p> <p>2.6. Elabora informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional.</p>	<p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>

Cuadro 4. Operacionalización de la variable 2 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN	3.1. Coordina el desarrollo de los planes de acción elaborados en la seccional.	14
			3.2. Orienta e informa a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel.	15
			3.3. Asesora al personal docente cuyo índice de estudiantes aplazados es alto.	16
			3.4. Deja sentado en libro de acta las situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes.	17
			3.5. Asesora permanentemente al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas.	18
			3.6. Establece contactos con padres, representantes y estudiantes citados por los docentes y la seccional con la finalidad de dar orientación sobre la actuación general del estudiante.	19
			3.7. Analiza propuestas presentadas por los docentes en relación al mejoramiento de la disciplina y el rendimiento académico del estudiante en las reuniones ordinarias mensuales.	20

Cuadro 4. Operacionalización de la variable 2 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		ADMINISTRACIÓN	<p>4.1. Asigna al personal actividades en lo relacionado al buen desarrollo de las metas propuestas en los planes de acción.</p> <p>4.2. Motiva al personal a su cargo para colaborar con el buen funcionamiento de la seccional.</p> <p>4.3. Mantiene informado a los docentes adscritos a la seccional, sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel.</p> <p>4.4. Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución.</p>	<p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES COORDINADORES DE NIVEL

Cuadro 5. Operacionalización de la variable 3

Objetivo: Aplicar el método de evaluación más idóneo para valorar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES COORDINADORES DE NIVEL	Valoración de las funciones del docente coordinador de nivel para determinar sus fortalezas y debilidades	ORGANIZACIÓN	1.1. Organiza documentos relacionados con los expedientes, matrícula inicial y listado de los estudiantes de la seccional, tomando en cuenta los lineamientos emanados de Control de Estudios.	1
			1.2. Transmite de manera oportuna informaciones y situaciones de índole disciplinaria a docentes, padres y representantes.	2
			1.3. Sistematiza el control de asistencia de los estudiantes por asignatura diariamente y de los docentes adscritos a la seccional.	3
			1.4. Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes	4

Cuadro 5. Operacionalización de la variable 3. (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		PLANIFICACIÓN	2.1. Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina.	5
			2.2. Elabora plan mensual y anual de la seccional, calendario de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes previamente establecidos y lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso.	6
			2.3. Desarrolla informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional para conocer los aciertos y desaciertos	7

Cuadro 5. Operacionalización de la variable 3 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN	<p>3.1. Orienta y dirige a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel, respetando los lapsos necesarios para tal fin.</p> <p>3.2. Asesora al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas; así como orienta a aquellos cuyo índice de estudiantes aplazados es alto, para hacer ajuste en las estrategias aplicadas en el aula.</p> <p>3.3. Manejo óptimo de situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes y deja registro en el libro de acta como constancia de lo tratado.</p>	<p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>

Cuadro 5. Operacionalización de la variable 3 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	Ítems
		ADMINISTRACIÓN	<p>4.1. Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel en el tiempo reglamentario.</p> <p>4.2. Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución según los lineamientos emanados por la dirección del plantel.</p>	<p>11</p> <p>12</p>

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En toda investigación es necesario definir las técnicas e instrumentos que permitirán recolectar la información requerida para el estudio del problema planteado. Hurtado (2008), define la técnica de recolección de datos a “los procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 409). Por su parte, Flames (2001), define a los instrumentos de recolección de datos como “recursos metodológicos que materializan la obtención de los datos, informaciones y/o aspectos relevantes” (p. 27).

La técnica que se utilizó en la presente investigación, para la obtención de los datos fue la técnica de la encuesta que se aplicó a toda la muestra objeto de estudio.

Los instrumentos empleados para la recolección de los datos fueron tres, uno para cada variable en estudio, estos instrumentos fueron: (a) un cuestionario de preguntas cerradas y dicotómicas (dos alternativas), es decir, se presentó a los encuestados las posibilidades de respuestas en cada ítem. Este cuestionario estuvo dirigido solo al personal directivo (ver anexo A); (b) el segundo instrumento para la segunda variable fue una escala tipo Likert dirigido a los docentes coordinadores de nivel (ver anexo B); y (c), el tercer instrumento para la tercera variable fue otra escala tipo Likert que se aplicó a los directivos, docentes coordinadores de nivel, docentes coordinadores de Control de Estudios y a los docentes de aula para demostrar el método 360 ° (ver anexo C).

Ruiz Bolívar (2002) define al cuestionario como:

Es algo más que una lista de preguntas ordenadas en un trozo de papel, con el propósito de obtener información de un grupo de informantes acerca de un problema o tema. Para el investigador social, el cuestionario es un instrumento de recolección de datos,

cuya elaboración implica una tarea compleja, ardua y, a veces tediosa... Las fases principales para su elaboración son: (a) reflexiones previas; (b) planificación; (c) elaboración del cuestionario; (d) estudio piloto; (e) administración; y (f) análisis de los datos (p. 201).

Para Ruiz Bolívar (ob. cit.), la Escala de Likert consiste en un conjunto de ítems, proposiciones o reactivos presentados de manera afirmativa o de juicios, ante los cuales se plantea la reacción de los sujetos a quienes se les administra para expresar sus respuestas eligiendo una de las opciones de la escala, la cual debe tener cinco opciones. A cada opción se le asigna un valor numérico. Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva, o desfavorable o negativa. Así la secuencia 5, 4, 3, 2, 1 califica desde lo más favorable; mientras que cuando las opciones o enunciados son negativos o desfavorables la secuencia debe enumerarse 1, 2, 3, 4, 5 (p. 76).

Las opciones para la escala de Likert pueden tomar diversas expresiones: (a) totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; (b) siempre, frecuentemente, de vez en cuando, pocas veces nunca; (c) totalmente verdadero, parcialmente verdadero, ni verdadero ni falso, parcialmente falso y totalmente falso; entre otras.

También se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para medir variables psicoeducativas o actitudes, es necesario probar empíricamente que los instrumentos que medirán las variables son válidos. Cuando se estudia la validez de un instrumento, se necesita saber cuáles características se deben considerar. Según Ruiz (2002), la validez de un

instrumento se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de propiedad que se desea medir. Los resultados de la validez permiten al investigador tomar decisiones importantes en relación con la versión definitiva de dicho instrumento.

En esta investigación, los tres instrumentos mencionados fueron sometidos a un proceso de validez y confiabilidad. La validez se determinó a través de juicio de expertos. Para ello, se entregaron los instrumentos a tres profesores del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Uno de ellos, experto en construcción de instrumentos y dos expertos en el área de evaluación. La confiabilidad fue medida a través de una prueba piloto aplicada a la muestra con características similares a los sujetos del estudio.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se refiere según Tamayo y Tamayo (1999), a la “observación que se logra cuando se aplica un instrumento repetidamente a un mismo individuo o grupo, al mismo tiempo por investigadores diferentes da iguales o parecidos resultados” (p. 207). En este sentido, se calculó la confiabilidad por medio de métodos estadísticos sugeridos por el Alpha de Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS, con base en los criterios de decisión establecidos según Palella y Martins (2004), se visualiza en el cuadro 6 los siguientes rangos de confiabilidad.

Cuadro 6

Criterios para la confiabilidad del instrumento

Rango	Confiabilidad
0,8 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Tomado de: Palella y Martins (2006)

Luego de utilizar el paquete estadístico SPSS, dio como resultado para los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada la siguiente confiabilidad: (a) el cuestionario para los directivos, una confiabilidad de 0,83; (b) la escala tipo Likert para los docentes coordinadores de nivel, una confiabilidad de 0,80, y (c) la escala tipo Likert aplicado a todos en general, arrojó una confiabilidad de 0,91, lo que indica que los instrumentos fueron altamente confiables.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres etapas siguiendo las exigencias de los objetivos específicos planteados inicialmente para este estudio.

Etapas I. Análisis del Proceso de Selección

En esta etapa, se procedió a elaborar una primera versión del cuestionario que luego fue validado por expertos. Después de la validación y aplicación de prueba piloto a dos subdirectores de la institución, se diseñó la versión final del instrumento. Seguidamente se contactó al personal

directivo de la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra” para solicitarles el llenado del mismo a fin de analizar el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en esta institución.

Etapa II. Diagnóstico a los Coordinadores

En este momento de la investigación, se elaboró una escala tipo Likert que luego de su validación por parte de expertos, se contactó a los docentes coordinadores de nivel para aplicarles el instrumento diseñado a fin de describir el grado de conocimiento que poseen estos acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

Etapa III. Aplicación del Método de Evaluación

Después de realizar la recogida de datos anteriores, se procedió a investigar los fundamentos teóricos relacionados con el método de 360°; luego se elaboró el instrumento que sirvió para la aplicación del método de evaluación antes mencionado con la finalidad de valorar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”.

Análisis de los Resultados

Luego de que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, los resultados fueron procesados a través de la clasificación, ordenación y tabulación de estos. Se emplearon algunas técnicas de estadística descriptiva usuales de porcentajes acumulados, frecuencias, cuadros y gráficos, como elementos de la metodología cuantitativa.

En este sentido, la técnica de análisis de los datos que se empleó fue la estadística descriptiva a través del análisis porcentual y las frecuencias absolutas, la cual es definida por Hurtado (2008), como aquella que:

Puede ser utilizada para el análisis en investigaciones descriptivas cuando el interés del investigador está en conocer la magnitud o intensidad con la cual se presenta un evento, o con qué frecuencia aparece, ya sea en las unidades de estudio, o por unidad de tiempo. (p. 523).

Así pues, una vez obtenidas las frecuencias de cada ítem, se procedió a tabular los datos en cuadros y se representaron mediante porcentajes a través de gráficos de diagramas de barra, esto permitió hacer un análisis para luego realizar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se expone la descripción de los datos obtenidos y el análisis de los resultados; los mismos se organizaron en las tres etapas expuestas en el procedimiento; estas son: Etapa I. Análisis del proceso de selección, Etapa II. Diagnóstico a los coordinadores y Etapa III. Aplicación del método de evaluación.

Etapa I. Análisis del Proceso de Selección

En esta etapa, inicialmente se diseñó el cuestionario titulado *Cuestionario para ser respondido por el personal directivo* (ver anexo A); la finalidad de este instrumento fue recoger información directa de los actores encargados del proceso de selección para los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” y, finalmente, analizar cómo se ejecuta dicho proceso en esta institución.

Una vez diseñado este primer instrumento, el mismo fue sometido a un proceso de validación por expertos. El cuestionario quedó conformado por 10 ítems con alternativas dicotómicas. Recogidos los datos referidos a la variable *Proceso de selección de docentes coordinadores de nivel*, se procedió a analizarlos para su interpretación y posterior presentación de los resultados.

En el cuadro 7, se presentan los indicadores trabajados en la variable y las respuestas de los dos sujetos a los cuales se les aplicó. Dichos sujetos fueron dos de los tres directivos que laboran en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”; más específicamente, se aplicó el instrumento al director quien está

ubicado en la planta física 1 y el subdirector académico quien está ubicado en la planta física 2. A efectos del análisis, ambos miembros se codificaron de la siguiente manera: (a) El director (Dir. 1 = Directivo 1), y (b) el subdirector académico (Dir. 2 = Directivo 2)

Cuadro 7. Frecuencia de respuestas al proceso de selección

Indicador	Respuestas			
	SÍ		NO	
	Dir. 1	Dir. 2	Dir. 1	Dir. 2
Realiza convocatoria pública			X	X
Realiza inscripción de los aspirantes			X	X
Entrega a los aspirantes: informativos, programas, calendario y nombre de los integrantes del jurado			X	X
Se constituyen los jurados			X	X
Se evalúan las credenciales	X	X		
Se realizan pruebas de oposición			X	X
Se informa inmediatamente a los concursantes el veredicto del jurado	X	X		
Se publican los resultados del concurso			X	X
Se designa el jurado examinador tal como lo establece la ley (propuestos por la Junta Calificadora Zonal)			X	X
El jurado examinador es integrado por tres miembros principales y tres suplentes			X	X

En el cuadro 7, se evidencian las respuestas dadas por la muestra encuestada en relación con la variable *Proceso de selección de docentes coordinadores de nivel*. Según lo observado en este cuadro, se puede determinar lo siguiente:

El 80 % de los indicadores no se cumplen en el proceso de selección de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”, mientras que el 20 % de ellos sí se realizan. Más concretamente, para

designar a un docente coordinador de nivel en esta institución solo se evalúan las credenciales de los aspirantes y se informa a los interesados una vez tomada la decisión. El resto de los indicadores son obviados totalmente; en consecuencia, no se realiza una convocatoria pública, no se lleva a cabo un proceso formal de inscripción de los aspirantes, no se constituye formalmente el jurado tal como lo establece el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, no se aplican pruebas de oposición ni se publica resultado alguno una vez tomada la decisión.

En el cuestionario aplicado a los directivos, estos expresaron que desde hace más de 10 años, la elección de los docentes coordinadores de nivel no se realiza para optar a la titularidad. Los coordinadores actuales son interinos los cuales son elegidos por los docentes de aula mediante un colectivo y por votación a mano alzada. Luego el director lleva la propuesta ante el municipio escolar y este es quien emite la última palabra. Todo esto sucede, sin la aplicación de una preparación previa de adiestramiento que dé paso al cumplimiento de las funciones de estos. Llama la atención que quienes eligen a los coordinadores de nivel son los mismos docentes de aula los cuales posteriormente se convierten en los subordinados de estos coordinadores; lo que se aleja totalmente de lo establecido en la ley, en el artículo 68:

Los jurados examinadores estarán integrados por tres miembros (3) principales y tres (3) miembros suplentes propuestos por la Junta Calificadora Nacional, Zonal, Estatal o Municipal... Los integrantes del jurado no deben estar vinculados a los aspirantes por lazos de parentesco hasta el cuarto grado de consanguineidad y segundo de afinidad, ni por relación matrimonial (Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, 2000, p. 47).

Artículo 69. Son requisitos para ser miembros de los jurados examinadores: ser venezolano, ser profesional de la docencia, tener una categoría académica igual o superior a la exigida para optar al cargo objeto del concurso (Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, ob. cit., p. 48).

El análisis anterior explica que en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” no se ejecuta debidamente el proceso para la selección de los docentes coordinadores de nivel establecido en la normativa legal. Para algunos autores como Alles (2008) el no hacer un proceso apropiado de selección del personal no contribuye con el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Explica esta autora que algunas veces se asignan cargos solo para incrementar el salario o por algún parentesco asociado a quienes deben tomar las decisiones; por tanto, las consecuencias negativas o no de este tipo de decisiones se observan en el desempeño de las funciones del personal.

A continuación, se analizan los datos recolectados para dar respuesta al objetivo específico N° 2 de esta investigación.

Etapas II. Diagnóstico a los Coordinadores

Para esta etapa, se diseñó el segundo instrumento titulado *Escala tipo Likert para ser respondido por los docentes coordinadores de nivel* (ver anexo B); la finalidad de este instrumento fue recoger información directa de los actores encargados de ocupar el cargo de coordinador de nivel o seccional en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” y, finalmente, diagnosticar el grado de conocimiento que poseen los coordinadores al respecto.

Una vez diseñada la primera versión de este instrumento, fue sometida a un proceso de validación por expertos. La versión definitiva quedó conformada por 24 ítems con una escala de frecuencia de siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Recogidos los datos referidos a la variable *funciones administrativas de los coordinadores de seccional*, se procedió a analizarlos para su interpretación y posterior presentación de los resultados.

En el cuadro 8, se presentan los indicadores trabajados en la variable señalada y las respuestas dadas por todos los docentes coordinadores de

nivel que laboran en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”, ubicados en ambas plantas físicas. A efectos del análisis, se asignó a cada coordinador un número para mantener en anonimato su identificación; el código empleado en este estudio fue: Coord. 1, coord. 2, coord. 3, coord. 4, coord. 5, coord. 6, coord. 7, coord. 8, coord. 9, y coord. 10. En la matriz de datos presentada a continuación, se evidencian las respuestas dadas por cada coordinador en la escala tipo Likert aplicada para saber el nivel de conocimiento que poseen sobre sus funciones administrativas.

La matriz incluye: (a) código de cada coordinador, (b) Ítems referidos a las funciones de los docentes coordinadores de nivel, y (c) la puntuación obtenida por cada respondiente según la escala tipo Likert. A cada una de las opciones de respuesta en la escala se le otorgó una puntuación a saber: Siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), algunas veces (3), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto). La puntuación máxima corresponde a un total de 120 puntos y la mínima, 24 puntos.

A continuación, el cuadro 8.

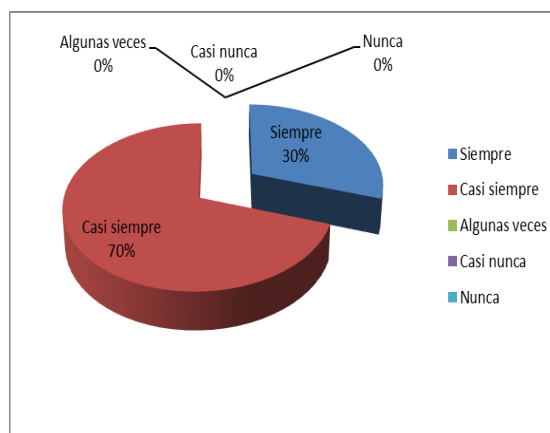
Cuadro 8. Matriz de datos de escala tipo Likert aplicada a los docentes coordinadores de nivel

Coordinador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	Organiza expedientes	Convoca reuniones	Lleva control asistencia estudiantil	Entrega control asistencia docente	Elabora carteleras	Asigna responsabilidad a docentes guías	Organiza matrícula y listado estudiantil	Chequea necesidades de mobiliario y recursos	Elabora plan mensual y anual de seccional	Elabora calendario de actividades	Establece lineamientos	Diseña planes de Acción	Entrega informes trimestrales	Coordina el desarrollo de planes de acción	Orienta a los docentes sobre actividades de planificación, supervisión, etc.	Asesora al docente con alto índice de aplazados	Lleva libro de actas de reuniones	Asesora al docente en el cumplimiento de sus funciones	Establece contacto con padres y representantes	Analiza propuesta de los docentes	Asigna al docente actividades para lograr metas	Motiva al docente para colaborar con la seccional	Informa al docente de lineamientos de la Dirección	Promueve la participación del docente en actividades de la institución	Puntuación total
1	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	109
2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	104
3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	116
4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	107
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	112
6	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	4	4	5	4	106
7	4	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	104
8	4	3	5	5	1	3	5	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	95
9	4	5	2	5	4	5	5	3	4	3	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	102
10	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	112

En el cuadro anterior, se observa que los docentes coordinadores de nivel se calificaron con puntuaciones altas en cuanto al conocimiento y desempeño de sus funciones en el cargo en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”.

Cuadro 9 y Gráfico 1
Distribución de Frecuencia ítem 1

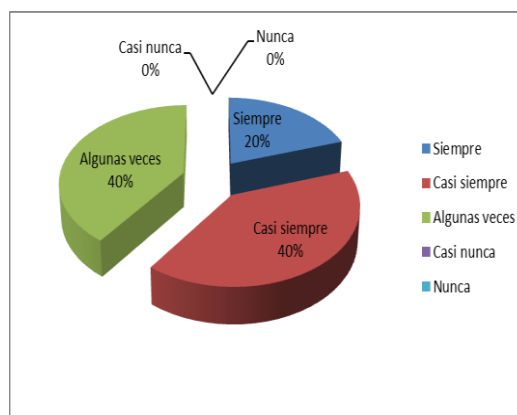
Organiza expedientes	fi	%
Siempre	3	30%
Casi siempre	7	70%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En la primera proposición dirigida a saber si los docentes coordinadores conocen la función referida a la organización de expedientes estudiantiles al inicio del año escolar, el 70 % de la muestra respondió que casi siempre lo realizan, mientras que el 30 % restante afirmó que siempre lo hace. Dejando claro que los docentes coordinadores en general reconocen dicha función.

Cuadro 10 y Gráfico 2
Distribución de Frecuencia ítem 2

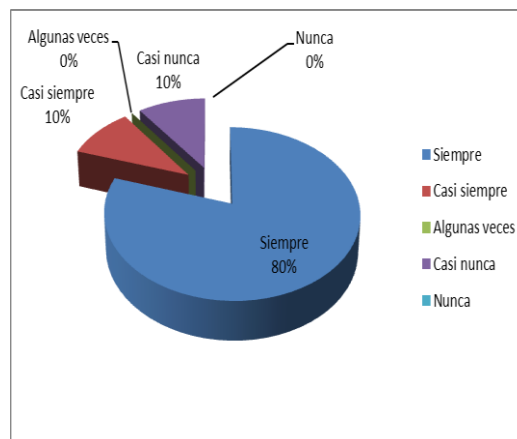
Convoca a reuniones	fi	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	4	40%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 10, gráfico 2, los datos obtenidos demuestran que solo el 60% de los docentes coordinadores de nivel conoce la función de convocar a reuniones porque el 20% respondió siempre y un 40% respondió casi siempre. Sin embargo, existe otro 40% de estos docentes que pareciera no reconocer entre sus funciones hacer tales convocatorias con frecuencia.

Cuadro 11 y Gráfico 3
Distribución de Frecuencia ítem 3

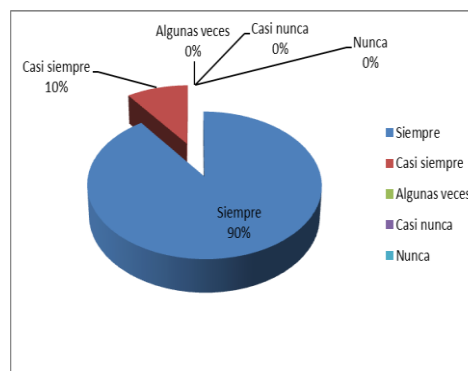
Lleva control de asistencia estudiantil	fi	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 11, gráfico 3, relacionado con la función de llevar control de asistencia diaria de los estudiantes por asignatura, el 90% de los docentes coordinadores de nivel reconoce realizar siempre o casi siempre esta función; solo un 10% demostró que casi nunca lo hacen.

Cuadro 12 y Gráfico 4
Distribución de Frecuencia ítem 4

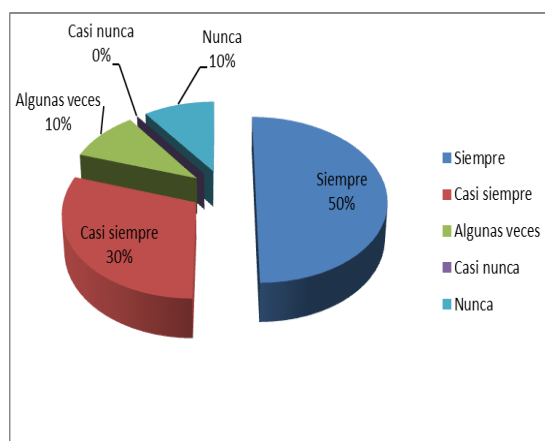
Entrega control de asistencia de los docentes	fi	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 12, gráfico 4, el 100% de los docentes coordinadores de nivel entregan mensualmente la asistencia de los docentes de aula adscritos a la seccional, pues sus respuestas apuntaron hacia siempre (en un 90%) y casi siempre (en un 10%).

Cuadro 13 y Gráfico 5
Distribución de Frecuencia ítem 5

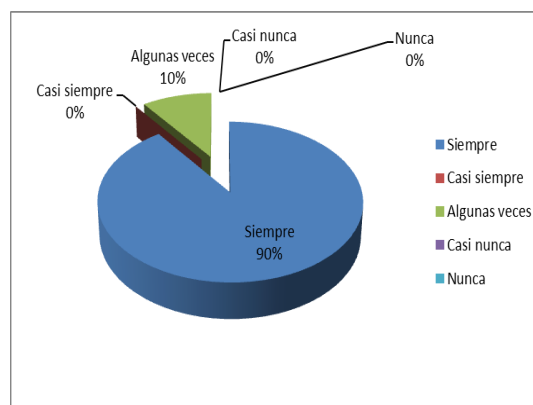
Elabora carteleras informativas	fi	%
Siempre	5	50%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	1	10%
Totales	10	100%



En el cuadro 13, gráfico 5, el 80% de los docentes encuestados reconoce la función de elaborar carteleras en una frecuencia de siempre y casi siempre, solo el 10% manifiesta realizarla algunas veces y otro 10% nunca la ejecuta; es decir, hay un 20% que desconoce esta función.

Cuadro 14 y Gráfico 6
Distribución de Frecuencia ítem 6

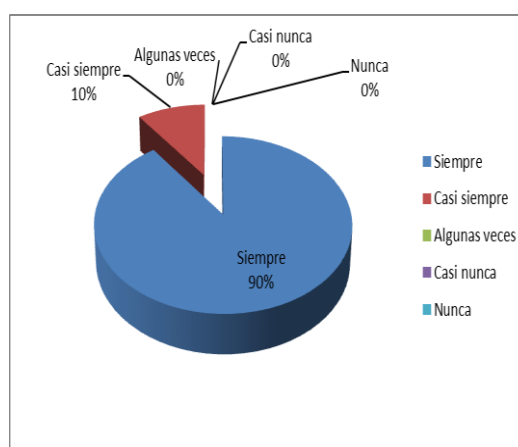
Asigna responsabilidad a los docentes guías	fi	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	0	0
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 14, gráfico 6, el 90% de la muestra indicó reconocer la función de asignar responsabilidades a los docentes guías; solo el 10% algunas veces lo realiza; es decir, un bajo porcentaje desconoce esta función.

Cuadro 15 y Gráfico 7
Distribución de Frecuencia ítem 7

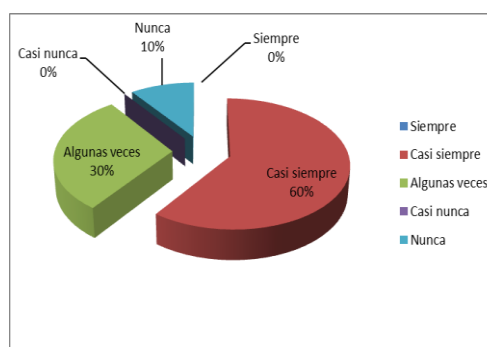
Organiza matrícula inicial y listado de estudiantes	fi	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



El cuadro 15, gráfico 7, el 100% de la muestra identificó la función de organizar matrícula y listado de estudiantes al comienzo del año escolar; es decir, el 90% manifestó que siempre ejecutan la actividad y el 10% casi siempre.

Cuadro 16 y Gráfico 8
Distribución de Frecuencia ítem 8

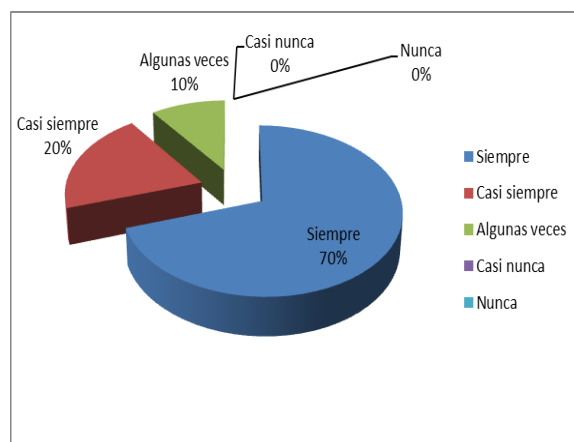
Chequea necesidades de mobiliarios y recursos	fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	6	60%
Algunas veces	3	30%
Casi nunca	0	0
Nunca	1	10%
Totales	10	100%



En el cuadro 16, gráfico 8, el 60% de los docentes coordinadores de nivel chequea necesidades de mobiliario y recursos casi siempre, pero un 40% de ellos pareciera no considerar esta actividad entre sus funciones por cuanto el 30% respondió que la realiza algunas veces y el otro 10% respondió que nunca.

Cuadro 17 y Gráfico 9
Distribución de Frecuencia ítem 9

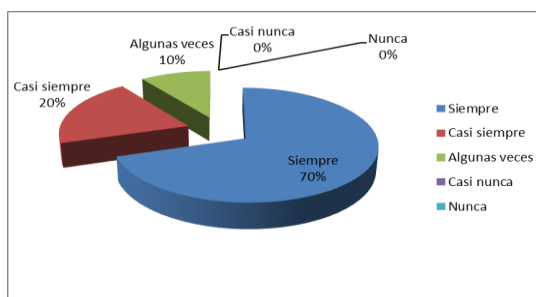
Elabora plan mensual y anual de la seccional	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 17, gráfico 9, el 90% de la muestra reconoce la función de elaborar el plan mensual y anual de la seccional, pues el 70% siempre la ejecuta y el 20% casi siempre; mientras que un 10% respondió que lo elabora algunas veces.

Cuadro 18 y Gráfico 10
Distribución de Frecuencia ítem 10

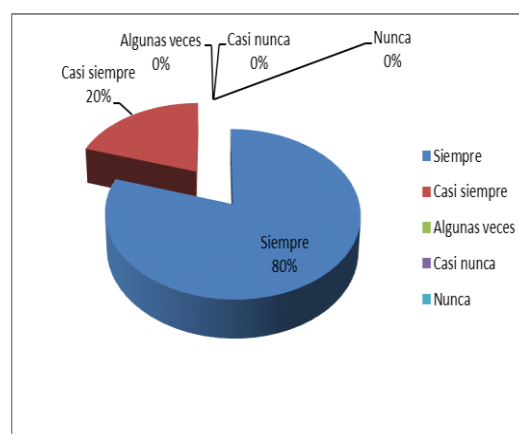
Elabora calendario de actividades	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 18, gráfico 10, el 90% reconoce la función de elaborar calendario de actividades de la seccional, ya que el 70% respondió que siempre la ejecuta y el 20% casi siempre; solo el 10% manifestó algunas veces cumple esta función.

Cuadro 19 y Gráfico 11
Distribución de Frecuencia ítem 11

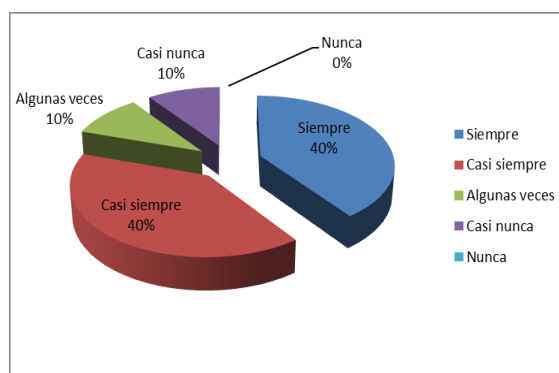
Establece lineamientos para la seccional	fi	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 19, gráfico 11, el 100% de los docentes coordinadores reconocieron la función de establecer lineamientos para la seccional; es decir, el 80% respondió que siempre la ejecuta y el 20%, que casi siempre la lleva a cabo. Esto demuestra que todos tienen clara esta función.

Cuadro 20 y Gráfico 12
Distribución de Frecuencia ítem 12

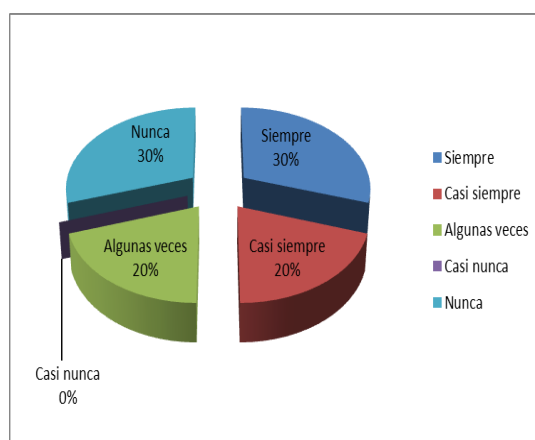
Diseña planes de acción		%
Siempre	4	40%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	1	10%
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 20 gráfico 12, un 80% de la muestra reconoció la función de diseñar planes de acción para registrar las metas y estrategias que orienten los objetivos propuestos por la seccional, pues un 40% respondió que siempre la realiza y otro 40% reconoció que casi siempre la ejecuta; solo el 10% respondió que algunas veces la cumplen y otro 10% que casi nunca. Este último 20% no conoce la importancia de llevar a cabo dicha función.

Cuadro 21 y Gráfico 13
Distribución de Frecuencia ítem 13

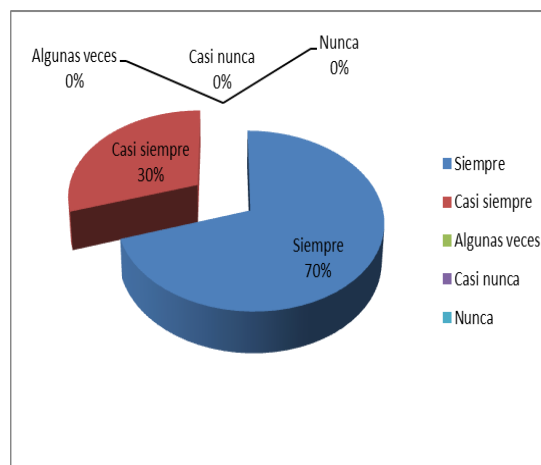
Entrega informes trimestrales	fi	%
Siempre	3	30%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	2	20%
Casi nunca	0	0
Nunca	3	30%
Totales	10	100%



En el cuadro 21 gráfico 13, el 50% de la muestra destacó que conoce la función de entregar informes trimestrales, porque el 30% respondió que siempre lo hace, mientras que un 20% respondió que casi siempre lo hace; pero la mitad de los docentes coordinadores de nivel evidenció en el otro 50% que no prestan atención a esta función porque un 30% respondió que la ejecuta algunas veces y un 20% respondió que nunca entrega informes trimestrales.

Cuadro 22 y Gráfico 14
Distribución de Frecuencia ítem 14

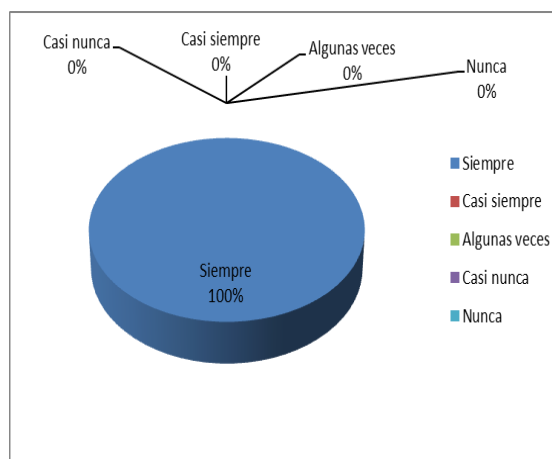
Coordina el desarrollo de los planes de acción	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 22 gráfico 14, el 100% de la muestra conoce la función referida a coordinar el desarrollo de planes de acción. Esta afirmación se hace porque el 70% respondió que siempre lo hace y el 30% marcó que casi siempre lo realiza.

Cuadro 23 y Gráfico 15
Distribución de Frecuencia ítem 15

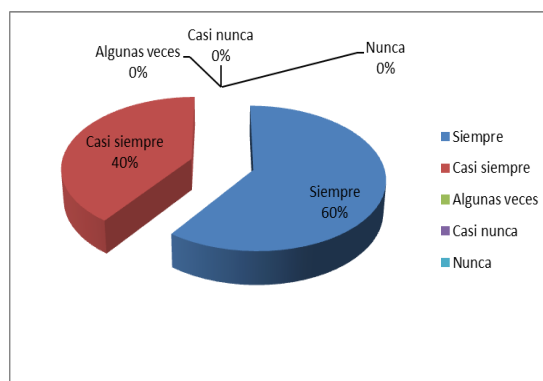
Orienta a los docentes sobre actividades de planificación, supervisión, etc.	fi	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 23 Gráfico 15, el 100% de los docentes coordinadores de nivel conoce la función de orientar a los docentes de aula sobre actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel.

Cuadro 24 y Gráfico 16
Distribución de Frecuencia ítem 16

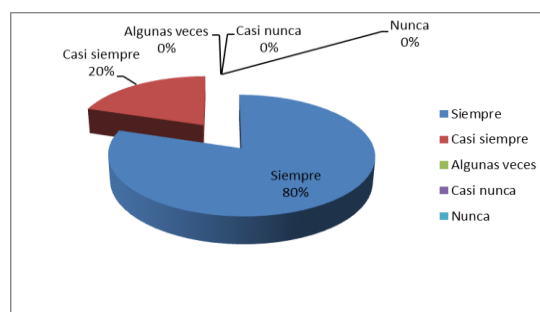
Asesora al docente con alto índice de aplazados	fi	%
Siempre	6	60%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 24, gráfico 16, el 100% de la muestra conoce la función de asesorar a los docentes que tiene altos índices de estudiantes aplazados, pues el 60% respondió que siempre lo hacen, mientras el 40% marcó la opción casi siempre. Lo que evidencia que sí conocen esta función.

Cuadro 25 y Gráfico 17
Distribución de Frecuencia ítem 17

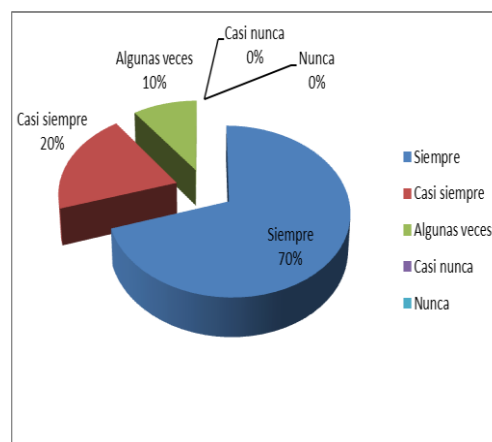
Lleva libro de actas de reuniones	fi	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 25, gráfico 17 el 100% de los docentes coordinadores de nivel conocen la función de llevar libro de actas de situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres y representantes; es decir, el 80% de la muestra respondió que siempre lo hacen y el 20% respondió que casi siempre la ejecutan.

Cuadro 26 y Gráfico 18
Distribución de Frecuencia ítem 18

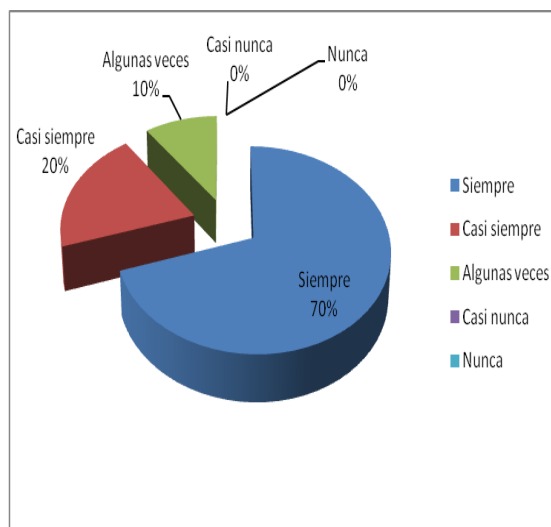
Asesora al docente en el cumplimiento de sus funciones	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 26, gráfico 18, el 70% de la muestra respondió que siempre asesora al docente en el cumplimiento de sus funciones, el 20% respondió que casi siempre y solo el 10% manifestó que los asesora algunas veces. Lo anterior evidencia que el 90% de los docentes coordinadores de nivel manejan esta función.

Cuadro 27 y Gráfico 19
Distribución de Frecuencia ítem 19

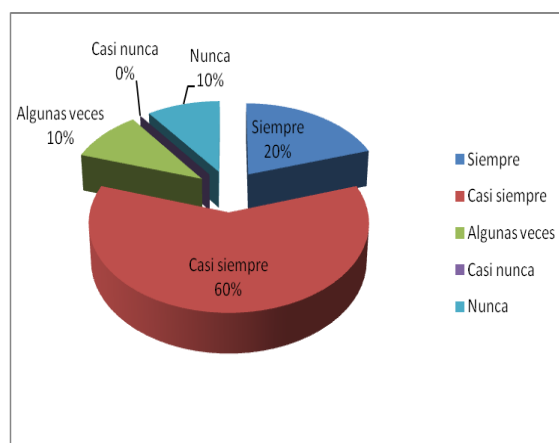
Establece contacto con padres y representantes	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 27, gráfico 19, según respuestas de los docentes coordinadores en un 90% aproximadamente reconocen la función establecer contactos con padres y representantes para orientar sobre la actuación general del estudiante, ya que un 70% respondió siempre y un 20% casi siempre; sin embargo un 10% respondió que lo hace algunas veces.

Cuadro 28 y Gráfico 20
Distribución de Frecuencia ítem 20

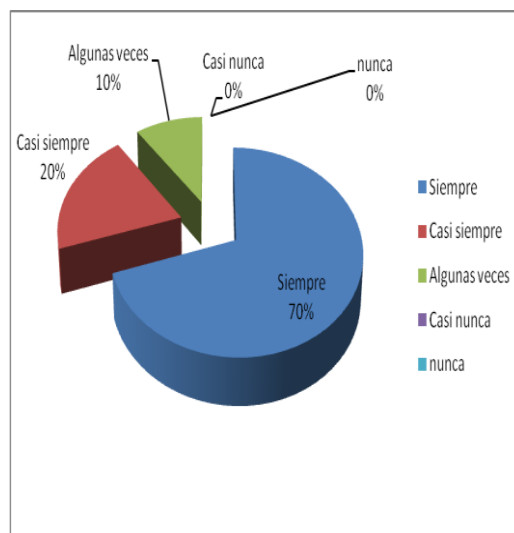
Analiza propuesta de los docentes	fi	%
Siempre	2	20%
Casi siempre	6	60%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	1	10%
Totales	10	100%



En el cuadro 28, gráfico 20, se puede decir que los docentes coordinadores en un 80 % (20% siempre y 60% casi siempre) reconocen la función sobre analizar propuestas hechas por docentes adscritos a la seccional con la intención de mejorar la disciplina en las aulas de clase y solo el 10% de los mismos lo hace algunas veces, mientras que otro 10% nunca lo hace.

Cuadro 29 y Gráfico 21
Distribución de Frecuencia ítem 21

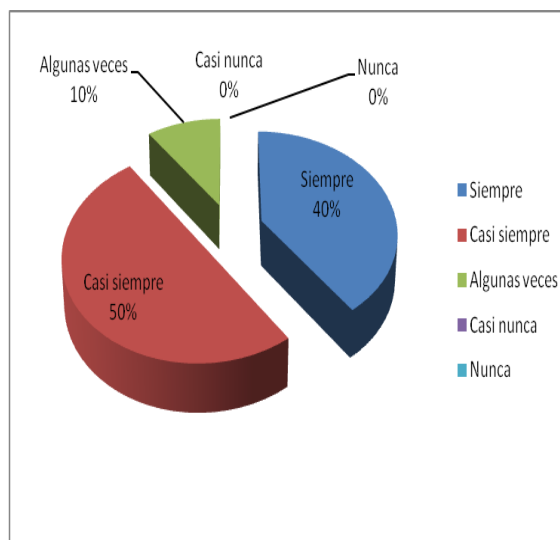
Asigna al docente actividades para lograr metas	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 29, gráfico 21, el resultado obtenido es que un 90% (70% siempre y 20 % casi siempre) de los docentes coordinadores reconoce la función de asignar actividades a los docentes y solo un 10 %, algunas veces lo identifica en las funciones.

Cuadro 30 y Gráfico 22
Distribución de Frecuencia ítem 22

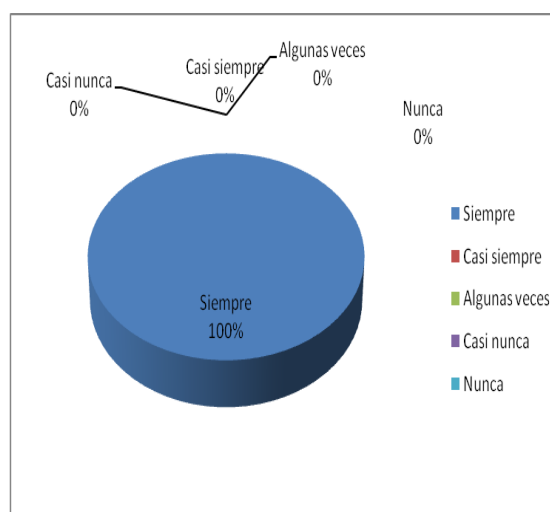
Motiva al personal docente para colaborar con la seccional	fi	%
Siempre	4	40%
Casi siempre	5	50%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 30, gráfico 22, los docentes coordinadores respondieron en un 90 % (siempre 40% y casi siempre 50%) que motivan al personal a colaborar con la seccional, mientras el otro 10% respondió que algunas veces, confirmando así el reconocimiento de esta función.

Cuadro 31 y Gráfico 23
Distribución de Frecuencia ítem 23

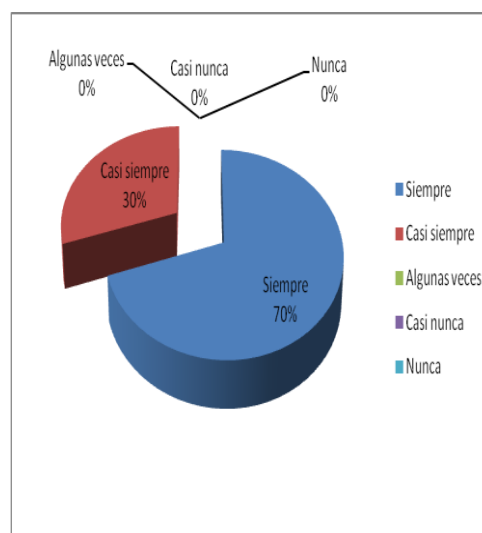
Informa al docente sobre lineamientos de la dirección	fi	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 31, gráfico 23, relacionado con la función: informa a los docentes sobre lineamientos de la dirección, el 100% de los docentes coordinadores respondió siempre, lo que conlleva a determinar el reconocimiento total de esta función.

Cuadro 32 y Gráfico 24
Distribución de Frecuencia ítem 24

Promueve la participación del docente en actividades de la institución	fi	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	10	100%



En el cuadro 32, gráfico 24, el 100% de la muestra promueve la participación de los docentes adscritos a la seccional en las diferentes actividades planificadas por la institución, ya que en un 70% respondió siempre y otro 30% casi siempre.

Los datos explicitados y analizados en los cuadros y gráficos anteriores demuestran que los docentes coordinadores de nivel encuestados tienen un alto grado de conocimiento acerca de las funciones que deben desempeñar en el cargo, en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”. Así lo demuestran los datos recogidos en la escala tipo Likert aplicada a esta muestra donde la mayor calificación entre ellos fue de 116 puntos de un total de 120 y la mínima puntuación fue de 95. Las opciones de las respuestas de mayor selección apuntaron hacia las posibilidades “siempre” y “casi siempre”; rara vez se

evidenció un “nunca” o “casi nunca”; en fin, este instrumento reportó que los docentes coordinadores de nivel sí conocen las funciones inherentes al cargo.

A continuación, se analizan los datos recolectados para dar respuesta al objetivo específico N° 3 de esta investigación.

Etapas III. Aplicación del Método de Evaluación

Para esta etapa, se diseñó el tercer instrumento titulado *Escala tipo Likert para ser respondido por los evaluadores seleccionados* (ver anexo C); la finalidad de este instrumento fue recoger información con la finalidad de evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”.

Una vez diseñada la primera versión de este instrumento, fue sometida a un proceso de validación por expertos. La versión definitiva quedó conformada por 21 ítems con una escala para evaluar las competencias de estos docentes. Recogidos los datos referidos a la variable *evaluación del desempeño de los docentes coordinadores de nivel*, se procedió a analizarlos para su interpretación y posterior presentación de los resultados.

Para dar respuesta al tercer objetivo de esta investigación en cuanto a Aplicar el método de evaluación más idóneo para evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”, se seleccionó el método de 360° por cuanto este método pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.

Sin bien en sus inicios esta herramienta se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas. Su objetivo es conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes

competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular; detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por tanto de la organización.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación 360° es el siguiente: (a) definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda, (b) diseño de la herramienta, es decir, el formulario o cuestionario de evaluación 360°, (c) elección de las personas que van a intervenir como evaluadores (superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos), (d) lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores, (e) relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información, (f) comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360°, y (g) elaboración de informe.

En esta investigación, se realizaron los pasos anteriores tal como se explica a continuación:

Se definieron las competencias que deben tener los docentes coordinadores de nivel: (a) Organiza documentos relacionados con los expedientes, matrícula inicial y listado de los estudiantes de la seccional, tomando en cuenta los lineamientos emanados de Control de Estudios; (b) Transmite de manera oportuna informaciones y situaciones de índole disciplinaria a docentes, padres y representantes, (c) Sistematiza el control de asistencia de los estudiantes por asignatura diariamente y de los docentes adscritos a la seccional, (d) Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes, (e) Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina, (f) Elabora plan mensual y anual de la seccional, calendario de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes

previamente establecidos y lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso, (g) Desarrolla informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional para conocer los aciertos y desaciertos, (h) Orienta y dirige a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel, respetando los lapsos necesarios para tal fin, (i) Asesora al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas; así como orienta a aquellos cuyo índice de estudiantes aplazados es alto, para hacer ajuste en las estrategias aplicadas en el aula, (j) Manejo óptimo de situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes y deja registro en el libro de acta como constancia de lo tratado, (k) Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel en el tiempo reglamentario, y (l) Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución según los lineamientos emanados por la dirección del plantel.

Se diseñó una escala tipo Likert para ser aplicada a los evaluados (ver anexo C).

Se seleccionaron a los evaluadores como se representa en el gráfico 25.

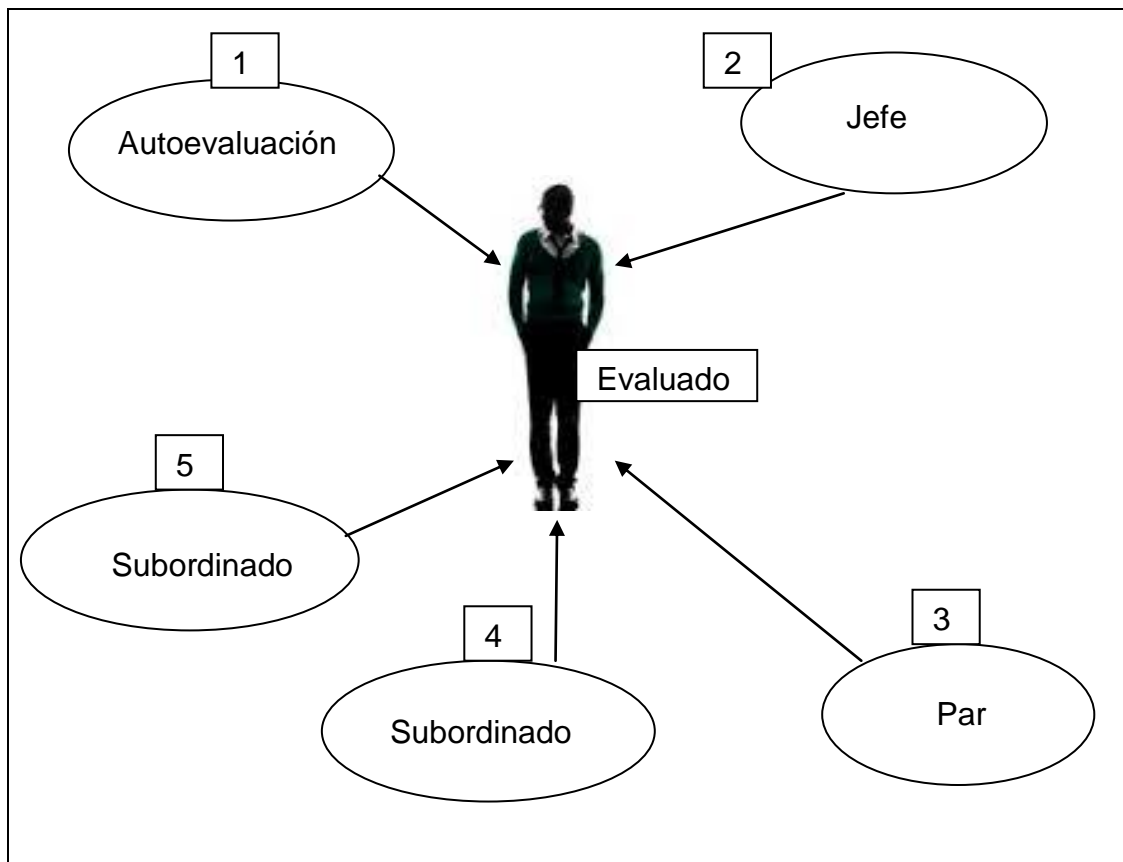


Gráfico 25. Evaluación de 360° de 5 plantillas. Tomado de: Alles (2008)

En el gráfico anterior, se representa al evaluado en el centro (autoevaluación), 1 jefe (director o subdirector), 1 par (coordinador de control de estudios) y 2 subordinados (docentes de aula).

Una vez seleccionados los evaluadores, se procedió a evaluar solo a cuatro de los 10 coordinadores, pues el método propone no evaluar a todos, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc. y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo. Además cada evaluado eligió a sus subordinados tal como lo propone este método.

Los evaluados fueron cuatro docentes coordinadores de nivel seleccionados al azar (dos de cada planta física). Seguidamente se

entregaron los instrumentos a cada evaluado para que cada uno hiciera la entrega directamente a sus evaluadores y estos, después del llenado, devolver a la investigadora para la tabulación de los datos.

La investigadora procedió al procesamiento de los datos. A continuación, se exponen en forma secuencial las distintas evaluaciones. Se asignó un código y un color para cada evaluado (docente coordinador de nivel). Por tanto, la identificación quedó de la siguiente manera: Coordinador 1 con el color morado, coordinador 2 con el color verde, coordinador 3 con el color naranja y coordinador 4 con el color azul.

Al final de cada evaluación se colocó la puntuación en consideración con la escala en el cuadro 32 y seguidamente un gráfico de barras donde se puede apreciar los resultados arrojados por cada instrumento llenado por evaluador.

Cuadro 33. Escala Numérica de los Grados

A: 100%
B: 75%
C: 50%
D: 25%
E: Ausencia de competencia

Tomado de: Alles (2008)

Cuadro 34. Autoevaluación coordinador 1

Coordinador 1			AUTOEVALUACIÓN		
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competen
Organiza	X				
Transmite	X				
Sistematiza			X		
Asigna	X				
Realiza			X		
Elabora		X			
Desarrolla	X				
Orienta	X				
Asesora	X				
Manejo óptimo		X			
Informa	X				
Promueve	X				

Cuadro 35. Evaluación coordinador 1. Jefe

Coordinador 1			JEFE		
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competen
Organiza			X		
Transmite			X		
Sistematiza			X		
Asigna			X		
Realiza				X	
Elabora				X	
Desarrolla				X	
Orienta			X		
Asesora			X		
Manejo óptimo				X	
Informa			X		
Promueve			X		

Cuadro 36. Evaluación coordinador 1. Par

Coordinador 1		PAR			
<u>Competencias</u>	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 37. Evaluación coordinador 1. Subordinado 1

Coordinador 1		SUBORDINADO 1			
<u>Competencias</u>	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Cuadro 38. Evaluación coordinador 1. Subordinado 2

Coordinador 1			SUBORDINADO 2		
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competen...
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Cuadro 39. Puntuaciones Coordinador 1

COMPETENCIA EVALUADA	AUT	JEFE	PAR	SUB-1	SUB-2
ORGANIZA	100	50	25	50	25
TRANSMITE	100	50	25	25	25
SISTEMATIZA	50	50	0	0	0
ASIGNA	100	50	0	50	25
REALIZA	50	25	0	0	0
ELABORA	75	25	0	0	0
DESARROLLA	100	25	0	0	0
ORIENTAS	100	50	25	25	25
ASESORA	100	50	25	25	25
MANEJO ÓPTIMO	75	25	50	25	25
INFORMA	100	50	25	25	25
PROMUEVE	100	50	25	0	0

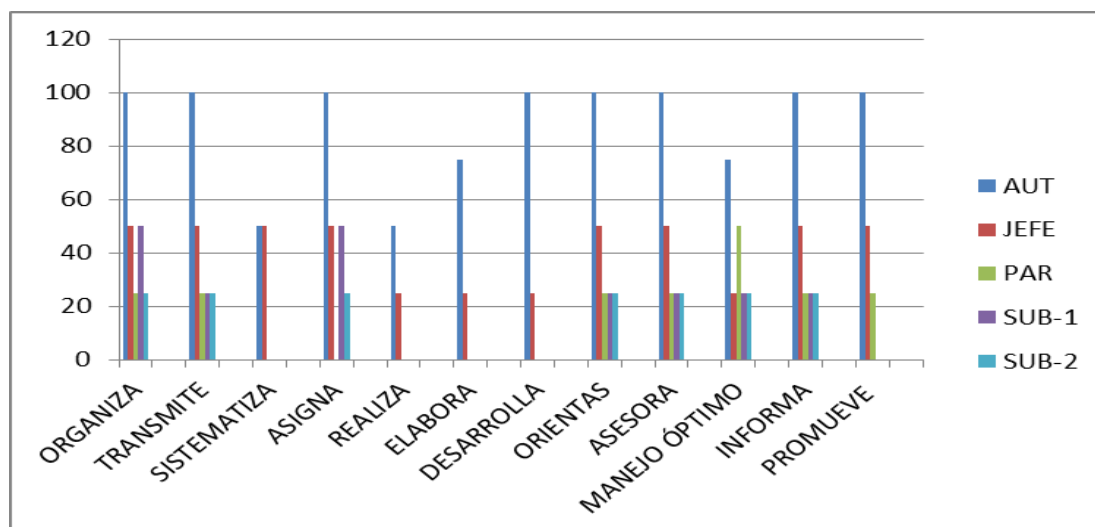


Gráfico 26. Evaluación de 360° Coordinador 1

En virtud de que la evaluación de 360° tiene como objetivo mejorar competencias del desempeño, en los análisis a continuación se hace énfasis en aquellas competencias que los evaluados deben mejorar.

En el gráfico 26, se observa en primer lugar que la autoevaluación del coordinador 1 está muy por encima de la opinión de los evaluadores. Más concretamente, el coordinador 1 autoevaluó en un grado de excelencia (100%) las competencias: organiza documentos, transmite información, asigna responsabilidades, desarrolla informes, orienta a los docentes, asesora al personal, informa de los cambios y promueve la participación.

Las competencias antes mencionadas fueron evaluadas muy por debajo del 50% por el resto de los evaluadores; es decir, para ellos dichas competencias se encuentran desarrolladas en un grado mínimo.

Por otro lado, llama la atención que en la competencia referida al desarrollo de informes, este coordinador se asignó el grado más alto en la autoevaluación; pero tres de los evaluadores consideraron una ausencia total de esta competencia en el evaluado y el jefe la evaluó en un grado de desarrollo mínimo.

De acuerdo con estos resultados arrojados por la evaluación de 360°, este docente coordinador de nivel debe adquirir algunas competencias propias del cargo y debe mejorar las que ya posee pero en un grado mínimo.

Cuadro 40. Autoevaluación coordinador 2.

Coordinador 2		AUTOEVALUACIÓN			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 41. Evaluación coordinador 2. Jefe

Coordinador 2		JEFE			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 42. Evaluación coordinador 2. Par

Coordinador 2		PAR			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 43. Evaluación coordinador 2. Subordinado 1

Coordinador 2		SUBORDINADO 1			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 44. Evaluación coordinador 2. Subordinado 2

Coordinador 2		SUBORDINADO 2			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 45. Puntuaciones Coordinador 2

COMPETENCIA EVALUADA	AUT	JEFE	PAR	SUB-1	SUB-2
ORGANIZA	75	25	25	25	0
TRANSMITE	50	50	25	50	25
SISTEMATIZA	100	25	25	25	0
ASIGNA	100	25	25	50	25
REALIZA	75	25	25	25	0
ELABORA	75	25	25	25	0
DESARROLLA	0	25	25	25	0
ORIENTA	75	0	25	25	0
ASESORA	100	0	25	25	25
MANEJO ÓPTIMO	100	0	25	25	25
INFORMA	100	25	25	25	25
PROMUEVE	100	25	25	50	25

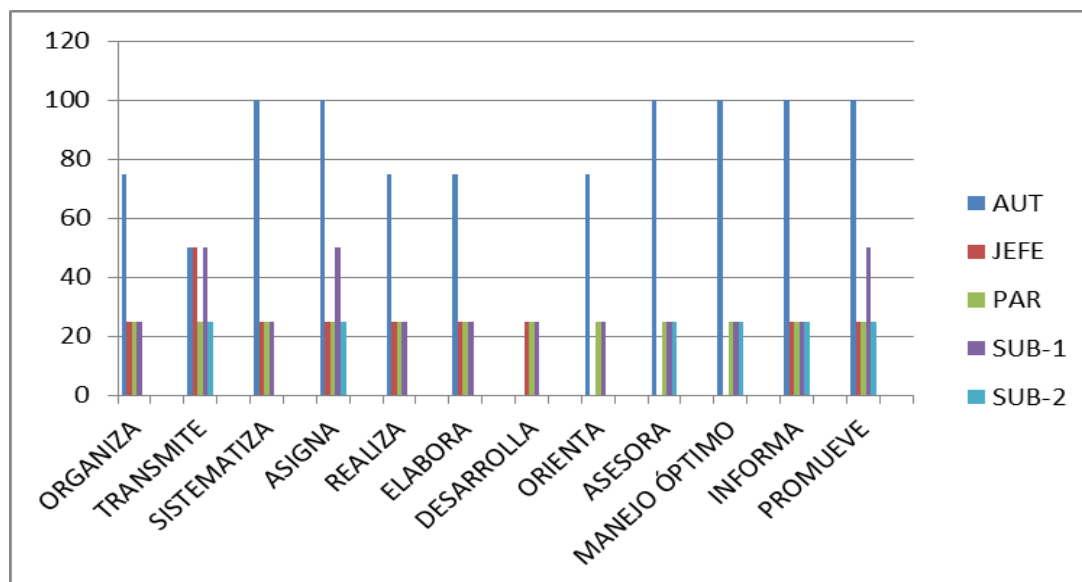


Gráfico 27. Evaluación 360° Coordinador 2

En la evaluación de 360° correspondiente al coordinador 2, se pudo evidenciar que el jefe, el par y el subordinado 2 lo evaluaron por debajo del 40% en todas las competencias incluso en aquellas donde la autoevaluación arrojó un grado máximo de excelencia (en un 100%). Específicamente las competencias: sistematiza asistencia, asigna responsabilidades, asesora al personal, manejo óptimo de situaciones, informa de los cambios y promueve la participación. En estas últimas, el coordinador consideró que las posee desarrolladas en un grado de excelencia. Se destaca que para las competencias referidas al asesoramiento del personal y manejo óptimo de situaciones, la autoevaluación arrojó un grado de excelencia mientras que en la evaluación del jefe se consideró ausencia total de las mismas.

En la competencia sobre el desarrollo de informes, el evaluado reconoció que nunca los elabora ni los entrega a las dependencias respectivas.

En correspondencia con estos resultados obtenidos por la evaluación de 360°, este docente coordinador de nivel debe adquirir algunas competencias propias del cargo y debe mejorar las que ya posee pero en un grado mínimo.

Cuadro 46. Autoevaluación coordinador 3.

Coordinador 3		AUTOEVALUACIÓN			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 47. Evaluación coordinador 3. Jefe

Coordinador 3		JEFE			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 48. Evaluación coordinador 3. Par

Coordinador 3		PAR			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 49. Evaluación coordinador 3. Subordinado 1

Coordinador 3		SUBORDINADO 1			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 50. Evaluación coordinador 3. Subordinado 2

Coordinador 3		SUBORDINADO 2			
<u>Competencias</u>	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competen
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 51. Puntuaciones Coordinador 3

COMPETENCIA EVALUADA	AUT	JEFE	PAR	SUB-1	SUB-2
ORGANIZA	75	25	25	50	25
TRANSMITE	75	50	25	50	25
SISTEMATIZA	100	25	25	25	25
ASIGNA	100	25	25	50	25
REALIZA	75	25	50	25	25
ELABORA	100	25	25	25	25
DESARROLLA	100	25	25	50	25
ORIENTA	100	25	25	25	25
ASESORA	100	25	50	50	50
MANEJO ÓPTIMO	100	50	25	50	50
INFORMA	100	25	25	50	50
PROMUEVE	100	25	25	25	25

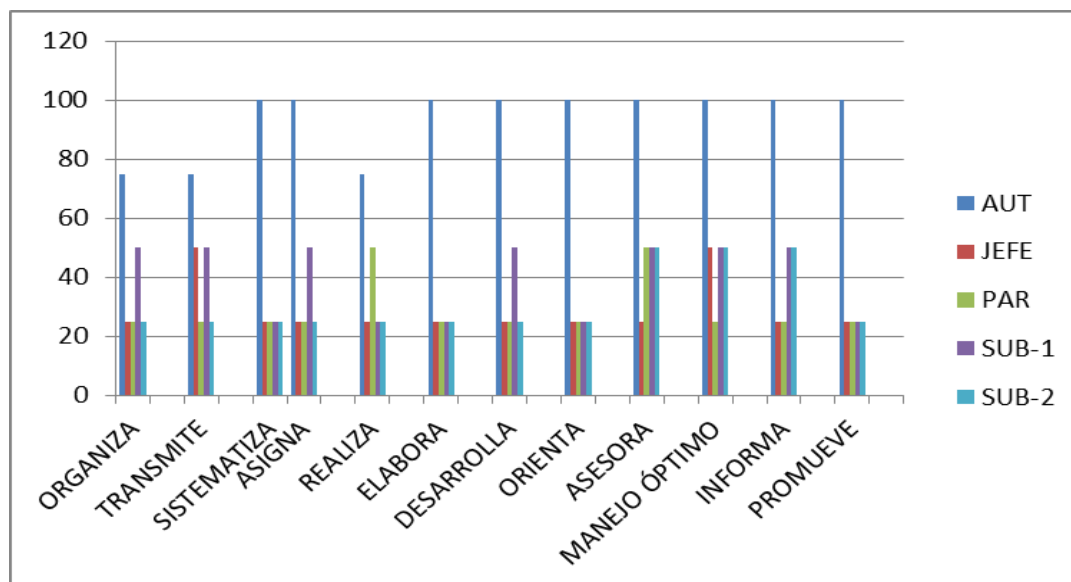


Gráfico 28. Evaluación 360° Coordinador 3

El coordinador 3, en su evaluación de 360°, se autoevaluó entre el 75% y 100% del grado de las competencias; es decir, considera que las posee desarrolladas entre un grado de alto y un grado de excelencia. Sin embargo, el jefe lo evaluó por debajo del 40% en casi todas las competencias; a excepción de las competencias referidas a transmite información y manejo óptimo de situaciones donde consideró que las posee en un 50% desarrolladas en un grado medio.

El par lo evaluó por debajo del 40% en casi todas, salvo en las competencias: realiza estudio de necesidades y asesora al personal.

En fin, para los evaluadores este coordinador posee todas las competencias pero en un grado mínimo de desarrollo.

De acuerdo con estos resultados arrojados por la evaluación de 360°, este docente coordinador de nivel debe mejorar todas las competencias para elevar el nivel de desempeño.

Cuadro 52. Autoevaluación coordinador 4.

Coordinador 4		AUTOEVALUACIÓN			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	X				
Transmite		X			
Sistematiza	X				
Asigna	X				
Realiza		X			
Elabora	X				
Desarrolla		X			
Orienta	X				
Asesora	X				
Manejo óptimo	X				
Informa	X				
Promueve	X				

Cuadro 53. Evaluación coordinador 4. Jefe

Coordinador 4		JEFE			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza			X		
Transmite			X		
Sistematiza				X	
Asigna			X		
Realiza			X		
Elabora				X	
Desarrolla				X	
Orienta			X		
Asesora			X		
Manejo óptimo			X		
Informa			X		
Promueve			X		

Cuadro 54. Evaluación coordinador 4. Par

Coordinador 4		PAR			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 55. Evaluación coordinador 4. Subordinado 1

Coordinador 4		SUBORDINADO 1			
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 56. Evaluación coordinador 4. Subordinado 2

Coordinador 4			SUBORDINADO 2		
Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Ausencia de competencia
Organiza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo óptimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuadro 57. Puntuaciones Coordinador 4

COMPETENCIA EVALUADA	AUT	JEFE	PAR	SUB-1	SUB-2
ORGANIZA	100	50	50	50	75
TRANSMITE	75	50	50	50	50
SISTEMATIZA	100	25	50	25	25
ASIGNA	100	50	25	50	50
REALIZA	100	50	25	25	25
ELABORA	75	25	25	25	25
DESARROLLA	75	25	25	25	25
ORIENTA	100	50	50	50	50
ASESORA	100	50	50	50	50
MANEJO ÓPTIMO	100	50	50	50	25
INFORMA	100	50	50	50	50
PROMUEVE	100	50	50	50	50

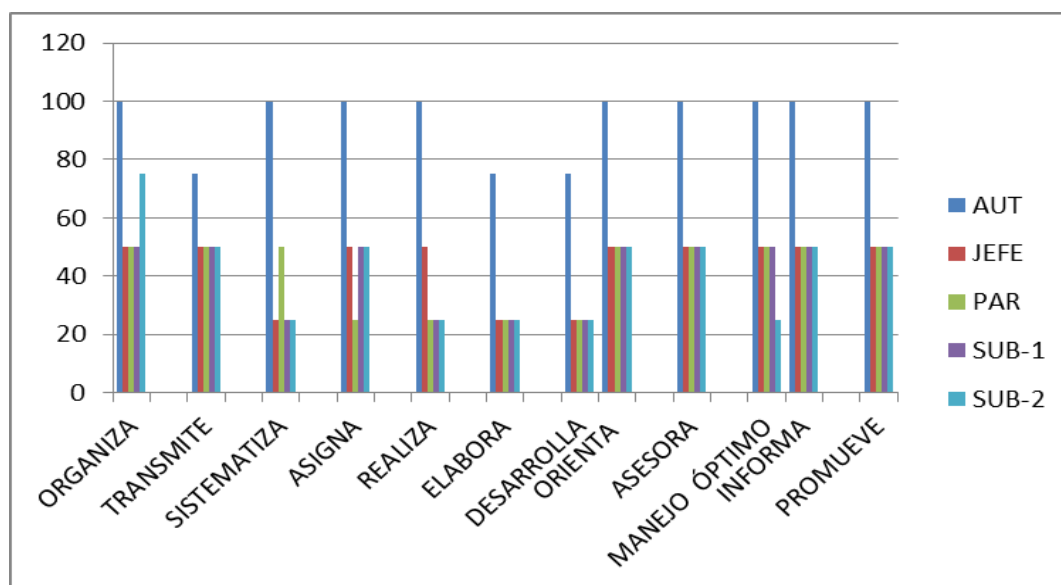


Gráfico 29. Evaluación de 360° Coordinador 4

La evaluación de 360° del coordinador 4 permite apreciar que este considera poseer 9 de las 12 competencias en un grado de excelencia, pues solamente se autoevaluó en un 75% para las competencias transmite información, elabora planes y desarrolla informes. Es importante resaltar que los evaluadores le asignaron un 50% en 8 de las 12 competencias, es decir, las posee en un grado medio. Por tanto, también es necesario que mejore su desempeño por cuanto ningún empleado debe laborar ejerciendo sus funciones en un 50%. Se debe apuntar hacia la excelencia en el cargo. Por supuesto, debe también mejorar con mayor ahínco las competencias de: realiza estudio de necesidades, elabora planes y desarrolla informes ya que todos los evaluadores lo valoraron en un 25%, significando esto en un grado mínimo de desempeño.

De acuerdo con estos resultados arrojados por la evaluación de 360°, este docente coordinador de nivel debe mejorar las que ya posee para elevar su nivel de excelencia.

Para finalizar, se puede afirmar que el método de evaluación de 360° adoptado en esta investigación brindó a la investigadora datos confiables sobre el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”. Los resultados reportados en este estudio serán aprovechados por todos los entes involucrados para mejora el rendimiento de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones más importantes de los resultados obtenidos en el estudio; además se aportan algunas recomendaciones que pueden ser consideradas por todos los involucrados en la evaluación del desempeño docente.

Conclusiones

El desarrollo del objetivo específico n° 1 de esta investigación referido a Analizar el proceso empleado para la selección de los docentes coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, en El Sombrero estado Guárico, llevó a la investigadora a la conclusión de que dicho proceso no se cumple en concordancia con lo establecido en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, pues en esta institución se seleccionan a los docentes coordinadores de nivel a través de una elección por votación a mano alzada realizada por los docentes de aula; posteriormente, el personal directivo evalúa las credenciales de los postulantes. Finalmente se envía el resultado al Municipio Escolar donde se toma la decisión final. Una vez designado el docente coordinador de nivel no pasa por un período entrenamiento previo para asumir dicho cargo. Es importante señalar que en el cuestionario aplicado a los directivos, se conoció que desde hace más de diez años no se realiza un concurso de docente coordinador para adquirir la titularidad del cargo en cuestión.

En relación con el objetivo 2, donde esta investigación se propuso Diagnosticar el grado de conocimiento que poseen los docentes coordinadores de nivel acerca de las funciones inherentes a su cargo en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”, se comprobó que los docentes coordinadores de nivel que laboran actualmente en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra” poseen un alto grado de conocimiento de las funciones que debe desempeñar un coordinador en la seccional; pues el 90% obtuvo, en el instrumento aplicado, puntajes por encima de los 100 puntos; es decir, el conocimiento de las funciones está presente en cada uno de los encuestados.

En relación con el objetivo 3, donde se procedió a Aplicar el método de evaluación más idóneo para evaluar el desempeño de los docentes coordinadores de nivel en la U. E. N. “Alberto Isaac Padra”, se seleccionó el método conocido como evaluación de 360° por cuanto este método pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. con la intención de mejorar competencias del desempeño. Así se constató, con la aplicación de este método, cómo son valorados los docentes coordinadores de nivel por las diferentes representaciones en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

A través del método de evaluación de 360° se demostró que los docentes coordinadores de nivel aunque se autoevalúan en un grado de excelencia en cuanto al desempeño de las funciones, el resto de los evaluadores consideran que deben adquirir ciertas competencias y mejorar aquellas que ya poseen. Todo esto redundará en beneficio de cada docente coordinador y de cada ente involucrado con sus funciones; y, por ende, en pro de la institución.

La investigación desarrollada permitió analizar la importancia de hacer evaluaciones constantes, continuas y actualizadas al personal que labora en las instituciones educativas con el fin de detectar necesidades de formación,

conocer las inquietudes de quienes hacen vida en ellas, encontrar al profesional más idóneo para determinado cargo, motivar a las personas en el desempeño de sus funciones e involucrarlas con la misión, visión y objetivos de tales organizaciones.

Por otro lado, se conoció que el método de evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo del recurso humano, pues analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar la propia visión del evaluado. Se puede considerar este método para extender su aplicación a otros ámbitos de la institución como una forma de contribuir al mejoramiento en el funcionamiento de la misma. Una evaluación acorde con las necesidades institucionales ayudará a modificar aquellos aspectos, elementos o factores que sean susceptibles de mejorar.

La misión que la evaluación consagra a la Institución abordada es configurar su liderazgo en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes en el rol de coordinador, de elevada calidad personal, profesional, en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla a través de los procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la institución en el marco democrático.

Asimismo, dentro de su visión acierta el razonamiento de manifestar sus sentidos y significados institucionales en el marco de una educación pública y gratuita de excelencia, comprometida con elevar el nivel de la educación mediante la formación de docentes competentes, capaces de generar conocimientos útiles para implementar los procesos pedagógicos innovadores, administrativos, sustentables y de construcción social que impulsen la transformación de realidades susceptibles en el ámbito de una formación para la vida consagrada en los principios y valores democráticos de justicia social, integración, inclusión, solidaridad, responsabilidad, bien común y compromiso profesional.

Recomendaciones

Como consecuencia de la revisión de los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomienda:

Al Docente Coordinador de Nivel

1. Estar siempre presto a cualquier proceso de evaluación cuyo fin apunte hacia el mejoramiento y perfeccionamiento de su desempeño laboral.
2. Incorporar y comprender el alcance de una evaluación de desempeño y aceptar los resultados con miras a elevar el nivel en sus funciones.
3. Incorporar, a su práctica laboral la evaluación ajustada a los parámetros establecidos, haciendo uso de criterios e instrumentos que guíen su actuación como evaluador.
4. Mantener comunicación permanente con todo el personal que labora en la institución, tanto con los superiores, como con sus pares y subordinados.
5. Incorporarse a actividades que contribuya con el desarrollo de las competencias necesarias para su desempeño laboral.

A la Institución

1. Incluir planes de formación para el desarrollo de competencias propias de los cargos administrativos.
2. Aplicar evaluaciones constantes, como la propuesta por el método de 360°, a fin de brindar a la institución y a sus integrantes el máximo resultado, así como una formidable herramienta de autodesarrollo.
3. Desarrollar planes de acción que contribuyan con la puesta en práctica de evaluaciones para todo el personal que labora en esta institución.
4. Considerar los resultados reportados en esta investigación como una prueba piloto para continuar aplicando la evaluación del desempeño docente.

5. Contribuir con el seguimiento y control a los procesos de selección del personal ajustado a la normativa legal vigente.

REFERENCIAS

- Alonso, F. (2000). *Dificultades que presentan los profesores de matemática en Educación básica para utilizar la resolución de problemas como estrategia didáctica*. Trabajo de Maestría en educación no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara".
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias, Evaluación 360ª*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires.
- Álvarez, J. (2005). *Evaluar para Conocer, Examinar para Excluir*. Ediciones Morata. Madrid.
- Arias, F. (2000). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Quinta edición. Caracas: EPISTEME.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Bar, G. (1999). *Perfil y Competencias del Docente en el Contexto Institucional Educativo*. I Seminario Taller sobre Perfil del Docente y Estrategias de Formación. Disponible en: <http://www.oei.es/de/gb.htm> .
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente. (2000). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 36.860* (extraordinaria), Diciembre.
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (1995). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Darling, L. (2000). *Desarrollo de un enfoque sistémico para evaluar la docencia y fomentar una enseñanza eficaz*. En Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana. 49 (2). 1-20.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Pearson Educación. México.
- Estaba, E. (1996). Separata de la evaluación institucional en la Universidad Central de Venezuela. En *Revista Planiuc*. 2 (3). pp. 35 -56.
- Edwards, M. y Ewen, A. (1996). *360° Feedback*. Nueva York: Amacom, American Management Association.

- Fernández, J. (2008). *Valoración de la Calidad Docente: El Profesorado. Un Modelo de Evaluación Curricular*. Editorial Complutense S.A. Madrid.
- Fernández P., M. (1992). *Enfoques metodológicos fundamentales en la investigación educativa*. Disponible en: <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/documentos%20y%20libros/evaluacion/curso%20de%20evaluacion.htm>. [Consulta: 2010, Diciembre 02].
- Flames, A. (2001). *Como colaborar en un trabajo de grado de enfoque cualitativo para optar a los títulos de: Técnico Superior, Universitario o equivalente a Magíster o Doctorado*. Calabozo, Guárico: Abel Flames.
- Fuentes, M. y Herrero, J. (2009). Evaluación Docente: hacia una fundamentación de la autoevaluación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado* [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.uva.es> [Consulta: 2011, Noviembre 14].
- Garcés, P. (2007). *El Uso del Portafolio como Herramienta Alternativa en la Evaluación de los aprendizajes en la Matemática*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros. Venezuela.
- Gimeno Sacristán, J (2004). *Prácticas evaluativas y modalidad escolar*. Disponible en: www.upd.edu.mx/librospub/pritalie/inv/praceval.pdf. [Consulta: 2011, Noviembre 30].
- González, E. M. y Duque M. I. (2007). *Un modelo de evaluación curricular alternativo y pertinente con el diseño curricular basado en la solución de problemas para la formación de profesionales: Caso programa de Contaduría pública de la Universidad de Antioquia*. Contaduría Universidad de Antioquia, 51, 105-130.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2004). *Metodología de la Investigación*. (3ra. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernando, M. (2004). La Evaluación de Proyectos y Programas. En R. Perea. (Dir), *Educación para la Salud Reto de Nuestro Tiempo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. (pp. 261-283)
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sydal.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.929. Caracas-Venezuela.

- López-Baraja, E. (1998) *Planificación y Evaluación de Proyectos y Programas para la Resolución de Problemas de Salud*. En Educación para la Salud. Madrid UNED.
- Maldonado, C. (2004). *Evaluación del Desempeño Docente en el proceso de Enseñanza Aprendizaje de los Estudios Básicos Supervisados del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. Maestría en Educación Abierta y a Distancia.
- Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal. (2007). *La evaluación del Desempeño: herramienta vital en la Dirección Organizacional* en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73. Texto completo disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Millman, J y Darling L. (1997). Evolución en la Evaluación de Profesores: Nuevos Papeles y Métodos. En J. Millman y L. Darling-Hammond. (Dir), *Manual para la Evaluación del Profesorado*. Madrid: La Muralla. (pp. 23-45)
- Monzó, R. (2006). *Concepto de Competencia en Evaluación Educativa*. Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz., S.A. México DF
- Nieves, L. (2004). *Modelo de Supervisión Académico Orientado a Optimizar la Calidad del Desempeño del Docente del Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo Extensión Maracay*. Tesis de maestría no publicada. Instituto Universitario Pedagógico Experimental de Maracay.
- Ordoñez, R. (2009). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas: Printer Venezuela.
- Palli, L. (2000). *Evaluación del Desempeño Gerencial de los Coordinadores y Jefes de Áreas del Instituto Universitario de Tecnología de la Ciudad de Maracay Estado Aragua*. Tesis de maestría no publicada. Instituto Universitario Pedagógico Experimental de Maracay.
- Pérez, A., McDonald B. y Gimeno, J. . (2003). *La Evaluación su Teoría y su Práctica*. Cooperativa Laboratorio Educativo. Caracas:
- Pestana, F. y Véliz, G. (2010). *Valoración del Educador en la evaluación de los Aprendizajes*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: FEDUPEL.
- Piaget, J. (1952). *Psicología y Epistemología*. Buenos Aires: Empecé.

- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. (2000). Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario.
- Rigle, F. (2007). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide. S.A.
- Robalino, M. y Corner, A. (2007). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente Un Estudio Comparado Entre 50 Países de América y Europa*. UNESCO Coordinación: (2a. ed.)
- Rodríguez, R. (2006). *Evaluación de desempeño en 360º, todos opinamos, todos nos beneficiamos*. Psicología Científica Disponible en: www.psicologiacientifica.com. [Consulta: 2012, Enero 14].
- Rotger, B. (2009) *Evaluación formativa*. Madrid: Cincel.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumento de Investigación Educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Caracas: CIDEG. Centro de Investigación y Desarrollo en Educación y Gerencia.
- Ruiz, C. (2004). *Políticas Sociolaborales. Un Enfoque Pluridisciplinar*. Editorial UOC. Barcelona España.
- Ruiz, J. (2004). *Como Hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Ediciones Narcea S, A. Madrid
- Ruiz, L. (2002). *Evaluación- Tipos de Evaluación*. Revista de Postgrado de la VI Cátedra de Medicina. Disponible en: <http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista118/evaluacion.html>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Schulmeyer, A. (2002). *Estado Actual de la Evaluación Docente en Trece Países de América Latina*. Conferencia Regional "El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Perspectivas" Brasilia. UNESCO/OREALC.
- Smitter, Y. (2008). *Lineamientos para la Autoevaluación del Desempeño Docente en las Funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez"*. Investigación y Postgrado 23 (3).

Stiggins, J. y Duke, M. (2008). *La evaluación educativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stufflebeam, D.; Shinkfield, A. (1993). *Evaluación Sistemática guía teórica y práctica*. Temas de educación. Editorial Paidós. Barcelona.

Tenti, E. (2003). *Los Docentes y La Evaluación*. Evaluar las evaluaciones. Una Mirada Política Acerca de las Evaluaciones de la Calidad Educativa. Buenos Aires. IIPE/ UNESCO.

Universidad Nacional Abierta. (2005). *Planificación de la Instrucción*. Módulo III. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

Valdés, H. (2000). *Evaluación y desempeño del docente*. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Organización de Estados Iberoamericano para la Educación, la Ciencia. Ponencia presentada en Cuba.

ANEXOS

ANEXO A



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EVALUACIÓN EDUCACIONAL



CUESTIONARIO

APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO

Estimado colega:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para recolectar información sobre el proceso empleado para la selección de los coordinadores de nivel en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”

Los datos aquí recolectados, serán utilizados confidencialmente en un Trabajo de Tesis denominado EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “ALBERTO ISAAC PADRA” EL SOMBRERO ESTADO GUÁRICO

Por tal razón agradecemos responder con toda sinceridad y confianza cada ítem presentado.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

Instrucción: A continuación, se presenta una escala dicotómica. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere se acerque más a la realización de los concursos de mérito en el plantel Alberto Isaac Padra.

ítem	Enunciado	SI	NO
1	Se realiza la convocatoria pública al concurso.		
2	Se realiza la inscripción de los aspirantes		
3	Se entrega a los aspirantes: informativos, programas, calendario y nombre de los integrantes del jurado.		
4	Se constituyen los jurados		
5	Se evalúan las credenciales.		
6	Se realizan pruebas de oposición		
7	Se informa inmediatamente a los concursantes el veredicto del jurado.		
8	Se publican los resultados del concurso.		
9	Se designa el jurado examinador tal como lo establece la ley (propuestos por la Junta Calificadora Zonal)		
10	El jurado examinador es integrado por tres miembros principales y tres suplentes		

Observaciones:

ANEXO B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EVALUACIÓN EDUCACIONAL



ESCALA TIPO LIKERT APLICADO A LOS COORDINADORES

Estimado colega:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para recolectar información sobre acciones, actividades y actuaciones propias de su desempeño administrativo en la coordinación que actualmente dirige, en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

Los datos aquí recolectados, serán utilizados confidencialmente en un Trabajo de Tesis denominado EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “ALBERTO ISAAC PADRA.” EL SOMBRERO ESTADO GUÁRICO. Por tal razón agradecemos responder con toda sinceridad y confianza cada ítem presentado.

Gracias por su colaboración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre y Apellido del coordinador:

Años de Servicio _____

Tiempo desempeñando el cargo de coordinador _____

Número de secciones que coordina _____

Coordinación a su cargo: 1ro _____ 2do _____ 3ro _____ 4to _____ 5to _____ año

Instrucciones.

1.- Lea cuidadosamente cada ítem

2.- Marque con una equis (X) el código que corresponda a la frecuencia con la que usted ejecuta la actividad presentada en cada ítem.

Escala de frecuencia	Frecuencia de ejecución	Código	Puntuación
Siempre	(entre un 81% y 100%)	S	5
Casi siempre	(entre un 61% y 80%)	CS	4
Algunas veces	(entre un 41% y 60%)	AV	3
Casi nunca	(entre un 21% y 40%)	CN	2
Nunca	(entre un 1% y 20%)	N	1

FUNCIÓN	ACCIONES O ACTUACIONES CUMPLIDAS	S	CS	AV	CN	N
O R G A N I Z A C I Ó N	1. Organiza los expedientes de los estudiantes de la seccional que coordina					
	2.- Convoca a reuniones con los docentes, padres y representantes					
	3.- Lleva el control de asistencia diaria de los estudiantes por asignatura					
	4.- Entrega mensualmente el control de asistencias diarias de los docentes adscritos a la seccional					
	5.- Elabora en su seccional cartelera informativa de las actividades planificadas					
	6.- Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes					
	7.- Organiza la matrícula inicial y el listado de estudiantes al principio de año escolar					
P L A N I F I C A C I Ó N	8.- Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina					
	9.- Elabora plan mensual y anual de la seccional., conjuntamente con los docentes					
	10.- Elabora calendarios de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes previamente establecidos					
	11.- Establece lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso					
	12.- Diseña planes de acción donde registre las metas y estrategias que orienten los objetivos perseguidos por la seccional					
	13.- Entrega informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional.					

FUNCIÓN	ACCIONES O ACTUACIONES CUMPLIDAS	S	CS	AV	CN	N
D I R E C C I Ó N y S U P E R V I S I Ó N	14.- Coordina el desarrollo de los planes de acción elaborados en la seccional					
	15.- Orienta e informa a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel					
	16.- Asesora al personal docente cuyo índice de estudiantes aplazados es alto					
	17.- Lleva libro de acta las situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes					
	18.- Asesora permanentemente al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas					
	19.-Establece contactos con padres, representantes y estudiantes citados por los docentes y la seccional con la finalidad de dar orientación sobre la actuación general del estudiante					
	20.- Analiza propuestas presentadas por los docentes en relación al mejoramiento de la disciplina y el rendimiento académico del estudiante en las reuniones ordinarias mensuales					
A D M I N I S T R A C I Ó N	21.- Asigna al personal docente actividades que ayuden al buen desarrollo de las metas propuestas en los planes de acción					
	22.- Motiva al personal docente para colaborar con el buen funcionamiento de la seccional					
	23.- Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel					
	24.- Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución					

ANEXO C



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EVALUACIÓN EDUCACIONAL



ESCALA TIPO LIKERT APLICADO A LOS EVALUADORES

Estimado colega:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para recolectar información sobre acciones, actividades y actuaciones propias del desempeño administrativo de los coordinadores de las seccionales que funcionan actualmente en la Unidad Educativa Nacional “Alberto Isaac Padra”.

Los datos aquí recolectados, serán utilizados confidencialmente en un Trabajo de Tesis denominado EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE NIVEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “ALBERTO ISAAC PADRA.” EL SOMBRERO ESTADO GUÁRICO. Por tal razón agradecemos responder con toda sinceridad y confianza cada ítem presentado.

Gracias por su colaboración

Instrucciones:

1. Marque con una equis (X) el tipo de evaluador según el cargo que desempeña:

Directivo_____ Coordinador de Control de Estudios _____ Docente de aula_____

Docente Coordinador de nivel _____

2. Marque con una equis (X) la letra que corresponda al grado en la cual usted considere que el evaluado (el coordinador de seccional) cumpla con la competencia respectiva.

Escala para evaluar cada competencia

GRADO	SIGNIFICADO	PONDERACIÓN
A	La competencia desarrollada en un grado de excelencia	100%
B	La competencia desarrollada en un grado alto	75%
C	La competencia desarrollada en un grado medio	50%
D	La competencia desarrollada en un grado mínimo	25%
E	Ausencia de la competencia	0

FUNCIÓN	COMPETENCIAS	A	B	C	D	E
O R G A N I Z A C I Ó N	1. Organiza documentos relacionados con los expedientes, matrícula inicial y listado de los estudiantes de la seccional, tomando en cuenta los lineamientos emanados de Control de Estudios.					
	2.- Transmite de manera oportuna informaciones y situaciones de índole disciplinaria a docentes, padres y representantes.					
	3.- Sistematiza el control de asistencia de los estudiantes por asignatura diariamente y de los docentes adscritos a la seccional					
	4.- Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes.					
P L A N I F I C A C I Ó N	5.- Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina.					
	6.- Elabora plan mensual y anual de la seccional, calendario de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes previamente establecidos y lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso.					
	7.- Desarrolla informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional para conocer los aciertos y desaciertos.					

FUNCIÓN	COMPETENCIAS	A	B	C	D	E
S U P E R V I S I Ó N	8.- Orienta y dirige a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel, respetando los lapsos necesarios para tal fin.					
	9.- Asesora al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas; así como orienta a aquellos cuyo índice de estudiantes aplazados es alto, para hacer ajuste en las estrategias aplicadas en el aula.					
	10.- Manejo óptimo de situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes y deja registro en el libro de acta como constancia de lo tratado.					
A D M I N I S T R A C I Ó N	11.- Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel en el tiempo reglamentario.					
	12.- Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución según los lineamientos emanados por la dirección del plantel.					

ANEXO D
MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO AL
DIRECTIVO

CUESTIONARIO

Instrucción: A continuación, se presenta una escala dicotómica. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere se acerque más a la realización de los concursos de mérito en el plantel Alberto Isaac Padra.

ítem	Enunciado	SI	NO
1	Se realiza la convocatoria pública al concurso.		
2	Se realiza la inscripción de los aspirantes		
3	Se entrega a los aspirantes: informativos, programas, calendario y nombre de los integrantes del jurado.		
4	Se constituyen los jurados		
5	Se evalúan las credenciales.		
6	Se realizan pruebas de oposición		
7	Se informa inmediatamente a los concursantes el veredicto del jurado.		
8	Se publican los resultados del concurso.		
9	Se designa el jurado examinador tal como lo establece la ley (propuestos por la Junta Calificadora Zonal)		
10	El jurado examinador es integrado por tres miembros principales y tres suplentes		

Observaciones:

ANEXO E
MODELO DE ESCALA TIPO LIKERT APLICADO
A LOS DOCENTES COORDINADORES DE
NIVEL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre y Apellido del coordinador:

Años de Servicio _____

Tiempo desempeñando el cargo de coordinador _____

Número de secciones que coordina _____

Coordinación a su cargo: 1ro _____ 2do _____ 3ro _____ 4to _____ 5to _____ año

Instrucciones.

1.- Lea cuidadosamente cada ítem

2.- Marque con una equis (X) el código que corresponda a la frecuencia con la que usted ejecuta la actividad presentada en cada ítem.

Escala de frecuencia	Frecuencia de ejecución	Código	Puntuación
Siempre	(entre un 81% y 100%)	S	5
Casi siempre	(entre un 61% y 80%)	CS	4
Algunas veces	(entre un 41% y 60%)	AV	3
Casi nunca	(entre un 21% y 40%)	CN	2
Nunca	(entre un 1% y 20%)	N	1

FUNCIÓN	ACCIONES O ACTUACIONES CUMPLIDAS	S	CS	AV	CN	N
O R G A N I Z A C I Ó N	1. Organiza los expedientes de los estudiantes de la seccional que coordina					
	2.- Convoca a reuniones con los docentes, padres y representantes					
	3.- Lleva el control de asistencia diaria de los estudiantes por assinatura					
	4.- Entrega mensualmente el control de asistencias diarias de los docentes adscritos a la seccional					
	5.- Elabora en su seccional cartelera informativa de las actividades planificadas					
	6.- Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes					
	7.- Organiza la matrícula inicial y el listado de estudiantes al principio de año escolar					
P L A N I F I C A C I Ó N	8.- Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina					
	9.- Elabora plan mensual y anual de la seccional., conjuntamente con los docentes					
	10.- Elabora calendarios de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes previamente establecidos					
	11.- Establece lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso					
	12.- Diseña planes de acción donde registre las metas y estrategias que orienten los objetivos perseguidos por la seccional					
	13.- Entrega informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional.					

FUNCIÓN	ACCIONES O ACTUACIONES CUMPLIDAS	S	CS	AV	CN	N
D I R E C C I Ó N y S U P E R V I S I Ó N	14.- Coordina el desarrollo de los planes de acción elaborados en la seccional					
	15.- Orienta e informa a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel					
	16.- Asesora al personal docente cuyo índice de estudiantes aplazados es alto					
	17.- Lleva libro de acta las situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes					
	18.- Asesora permanentemente al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas					
	19.-Establece contactos con padres, representantes y estudiantes citados por los docentes y la seccional con la finalidad de dar orientación sobre la actuación general del estudiante					
	20.- Analiza propuestas presentadas por los docentes en relación al mejoramiento de la disciplina y el rendimiento académico del estudiante en las reuniones ordinarias mensuales					
A D M I N I S T R A C I Ó N	21.- Asigna al personal docente actividades que ayuden al buen desarrollo de las metas propuestas en los planes de acción					
	22.- Motiva al personal docente para colaborar con el buen funcionamiento de la seccional					
	23.- Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel					
	24.- Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución					

ANEXO F
MODELO DE ESCALA TIPO LIKERT APLICADO
A LOS EVALUADORES

Instrucciones:

1. Marque con una equis (X) el tipo de evaluador según el cargo que desempeña:

Directivo _____ Coordinador de Control de Estudios _____ Docente de aula _____

Docente Coordinador de nivel _____

2. Marque con una equis (X) la letra que corresponda al grado en la cual usted considere que el evaluado (el coordinador de seccional) cumpla con la competencia respectiva.

Escala para evaluar cada competencia

GRADO	SIGNIFICADO	PONDERACIÓN
A	La competencia desarrollada en un grado de excelencia	100%
B	La competencia desarrollada en un grado alto	75%
C	La competencia desarrollada en un grado medio	50%
D	La competencia desarrollada en un grado mínimo	25%
E	Ausencia de la competencia	0

FUNCIÓN	COMPETENCIAS	A	B	C	D	E
O R G A N I Z A C I Ó N	1. Organiza documentos relacionados con los expedientes, matrícula inicial y listado de los estudiantes de la seccional, tomando en cuenta los lineamientos emanados de Control de Estudios.					
	2.- Transmite de manera oportuna informaciones y situaciones de índole disciplinaria a docentes, padres y representantes.					
	3.- Sistematiza el control de asistencia de los estudiantes por asignatura diariamente y de los docentes adscritos a la seccional					
	4.- Asigna responsabilidades a los docentes guías para organizar actividades con los estudiantes.					
P L A N I F I C A C I Ó N	5.- Realiza estudio de necesidades de mobiliarios y recursos para la seccional y aulas que coordina.					
	6.- Elabora plan mensual y anual de la seccional, calendario de las actividades que desarrollará la seccional para el logro de los planes previamente establecidos y lineamientos que regirán la seccional durante cada lapso.					
	7.- Desarrolla informes trimestrales sobre el resultado de las actividades planificadas en la seccional para conocer los aciertos y desaciertos.					

FUNCIÓN	COMPETENCIAS	A	B	C	D	E
S U P E R V I S I Ó N	8.- Orienta y dirige a los docentes sobre las actividades de planificación, supervisión, investigación, culturales y deportivas a realizarse en el plantel, respetando los lapsos necesarios para tal fin.					
	9.- Asesora al personal docente en el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas; así como orienta a aquellos cuyo índice de estudiantes aplazados es alto, para hacer ajuste en las estrategias aplicadas en el aula.					
	10.- Manejo óptimo de situaciones tratadas en reuniones con docentes, padres, representantes y estudiantes y deja registro en el libro de acta como constancia de lo tratado.					
A D M I N I S T R A C I Ó N	11.- Informa a los docentes adscritos a la seccional sobre los cambios y lineamientos emanados de la dirección del plantel en el tiempo reglamentario.					
	12.- Promueve la participación de los docentes en las diferentes actividades planificadas por la institución según los lineamientos emanados por la dirección del plantel.					

CURRICULUM VITAE

Jenny Josefina Guerra de Placencia, cédula de identidad 10.666.482, nació en San Sebastián de Los Reyes, estado Aragua el 17 de diciembre de 1970, Bachiller en ciencias: egresada de la Unidad Educativa Nacional Liceo Dr. "Eliseo Acosta" San Sebastián de Los Reyes estado Aragua. 1983-1988. Profesora: En Educación Integral mención Matemática, egresada del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas. 1989-1994. En la actualidad se encuentra cursando la Maestría en Educación Mención Evaluación Educacional en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Ha realizado diferentes cursos en: áreas de la educación y el desarrollo personal. Ha ocupado el cargo como: Docente de Aula en la Escuela Básica Estadal Campo Alegre. Año 1999-2000. Docente de Aula en la Escuela Básica Presbítero "Juan José Tovar". Año 2000-2002. Profesor por hora en la asignatura de Física: En el Colegio Arquidiocesano Nuestra "Señora del Carmen" Año 1999-2001. Actualmente se desempeña como: Coordinadora Encargada del Departamento de Control de Estudios en la Unidad Educativa Nacional "Alberto Isaac Padra"; además trabaja como Docente de Aula en la misma institución, con la asignatura de Matemática desde el año 2002 hasta la presente fecha.