



Coordinación de estudios de Postgrado, Especialización en Evaluación Educativa

**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**

Proyecto del trabajo para optar al Grado de Especialización en Evaluación Educativa

Autor: Estíbaliz Tamara Acosta Matos  
C.I. 18.039.051

Caracas, febrero de 2012

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>7</b>
<b>Problema .....</b>	<b>7</b>
<b>Formulación de objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo II .....</b>	<b>11</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>Fundamentación teórica .....</b>	<b>15</b>
<b>La evaluación del desempeño.....</b>	<b>15</b>
<b>Importancia de evaluar el desempeño docente .....</b>	<b>16</b>
<b>Problemas más comunes en la evaluación del desempeño .....</b>	<b>17</b>
<b>Aspectos a considerar para una adecuada evaluación del desempeño.....</b>	<b>18</b>
<b>Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano .....</b>	<b>20</b>
<b>Evaluación del desempeño docente .....</b>	<b>21</b>
<b>Funciones de la evaluación de desempeño docente.....</b>	<b>22</b>
<b>Fines de la evaluación de desempeño docente .....</b>	<b>23</b>
<b>Modelos de evaluación de desempeño docente.....</b>	<b>25</b>
<b>Etapas para implementar un modelo de evaluación de desempeño docente.....</b>	<b>26</b>
<b>Intrumentos.....</b>	<b>27</b>
<b>Definición .....</b>	<b>27</b>
<b>Tipos.....</b>	<b>28</b>
<b>Competencias.....</b>	<b>29</b>
<b>Definición.....</b>	<b>29</b>
<b>Relación de las competencias con el aprendizaje .....</b>	<b>30</b>
<b>Características de las competencias .....</b>	<b>31</b>
<b>Clasificación de las competencias .....</b>	<b>32</b>
<b>U.E. Colegio Academia Merici .....</b>	<b>35</b>
<b>Descripción de la organización educativa.....</b>	<b>35</b>
<b>Organigrama de la U.E. Colegio Academia Merici .....</b>	<b>36</b>
<b>La Academia Merici y el Sistema de Evaluación del desempeño .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>39</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>39</b>
<b>Tipo y Diseño de investigación .....</b>	<b>39</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>40</b>
<b>Procedimiento general de la investigación.....</b>	<b>40</b>

<b>Modalidad Proyecto Factible</b> .....	41
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>43</b>
<b>Resultados</b> .....	<b>43</b>
<b>Diagnóstico de necesidades</b> .....	43
<b>Diseño de una propuesta de instrumento de evaluación del</b> <b>desempeño docente basado en Competencias</b> .....	43
<b>Factibilidad</b> .....	48
<b>Análisis de la propuesta de instrumento de evaluación del desempeño</b> <b>docente basado en Competencias</b> .....	48
<b>Capítulo V</b> .....	<b>50</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>50</b>
<b>Capítulo VI</b> .....	<b>52</b>
<b>Limitaciones y Recomendaciones</b> .....	<b>52</b>
<b>Limitaciones</b> .....	52
<b>Recomendaciones</b> .....	53
<b>Referencias</b> .....	<b>54</b>

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
Especialización en Evaluación Educativa

**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**

Autor: Estíbaliz Tamara Acosta Matos

C.I. 18.039.051

Febrero 2012

**RESUMEN**

Dicho trabajo tiene como objetivo general proponer un instrumento de Evaluación del Desempeño Docente basado en competencias dirigido al área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de la U.E. Colegio Academia Merici. Se planteó el desarrollo de un proyecto factible de tipo documental y el diseño empleado en la investigación es un diseño bibliográfico. Se encontró como población la Primera y Segunda Etapa de Educación Básica, tomando como muestra los docentes del área de español de la Primera Etapa. A partir de los conceptos y definiciones se diseñó la propuesta de instrumento.

## Introducción

¿Por qué es necesario evaluar el desempeño docente? Ésta es una de las principales interrogantes que surge a nivel educativo en nuestra sociedad. Ya que el personal docente es el principal apoyo que tienen las diferentes organizaciones educativas para el logro de sus metas.

Para dar respuesta a una necesidad administrativa, surge como iniciativa el presente trabajo de grado titulado Propuesta de herramienta evaluativa basada en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica en el área de español de la U.E. Colegio Academia Merici.

Básicamente este estudio se verá enfocado a dos aspectos fundamentales: la evaluación del desempeño docente y las competencias.

La evaluación del desempeño docente según Palma (s.f.) busca mejorar la profesión docente, ayudando en el reconocimiento de las fortalezas y la superación de sus debilidades. Para Alles (2007) evaluar el desempeño no debe verse como el momento de rendir en un examen sino como la oportunidad que tiene el empleado de expresarse y mejorar.

El análisis del desempeño o gestión de las personas funciona para dirigir y supervisar el desarrollo personal y profesional, para el aprovechamiento y mejora de los recursos humanos. Es relevante que tanto el empleador como el empleado tengan claro de mutua comprensión y adecuado diálogo qué se espera de ellos para satisfacer las expectativas y cómo hacer para mejorar si así se requiere.

Las competencias en cambio son características permanentes en las personas que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta de manera exitosa una tarea, un trabajo. Minolli (2005) señala que las competencias son instrucciones que nos permiten trazar con más precisión cuál es el camino que deberá recorrer una persona para llegar a las

metas que le propone la empresa. Son conocimientos, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **El Problema**

La evaluación del rendimiento laboral en trabajadores, es un proceso que debe darse de manera continua, sistemática, en donde se valora el conjunto de actitudes, rendimiento, comportamiento y competencias del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Cuando se habla de evaluación en organizaciones educativas, esta toma por nombre Evaluación del Desempeño Docente, teniendo como principal objetivo las cualidades personales, la formación profesional y el rendimiento de cada uno de los docentes que labora en la organización.

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

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

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

En la actualidad, son muchos los autores que ofrecen distintas definiciones a las competencias, entre ellas tenemos la expuesta por Alles, (2000): “Las

características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”

Mientras que Lévy - Leboyer, (1997) indica que: “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, los que las hace eficaces en una situación determinada”

En los últimos años, las organizaciones interesadas en lograr el éxito en su personal, se han motivado en implementar las evaluaciones del desempeño a través de la gestión por competencias, ya que esperan lograr de una mejor manera los objetivos planteados que los llevarán al éxito como organización.

De lo anteriormente expuesto surge la propuesta de esta investigación, diseñar un instrumento de evaluación del desempeño docente de la U.E.Colegio Academia Merici, tomando en cuenta las competencias contextualizadas a la realidad de las personas que allí laboran.



## **Formulación de Objetivos**

Como objetivos del Proyecto de Trabajo Especial de Grado se proponen los siguientes:

### **General:**

- Proponer un instrumento de Evaluación del Desempeño Docente basado en competencias dirigido al área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de U.E. Colegio Academia Merici.

### **Específicos:**

- 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.

- Diseñar un instrumento de Evaluación del Desempeño del Docente del área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de la U.E. Colegio Academia Merici basado en competencias.

- 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.

## **Justificación**

El propósito de este Trabajo Especial de Grado, va más allá de la elaboración de una herramienta para diagnosticar las competencias que necesita un docente del campo al que se circunscribirá dicho trabajo. Esta herramienta busca con su investigación realizar aportes a la labor de los docentes y no sólo de ellos, sino a sus directivos y coordinadores con el fin de evaluar al personal docente de la institución.

Con esta herramienta se podrán no sólo enumerar las competencias sino analizar si éstas son las correctas y necesarias para el acto docente hacia alumnas de Primera Etapa de Educación Básica.

Es necesario tanto como docente y directivo saber cuáles son esas aptitudes que debe haber en la institución, para mejorarlas, estudiarlas y de ser factible, crearlas.

Este proyecto, aclarará la confusión en cuanto a lo que cree cada uno qué es lo que le corresponde a hacer y hasta dónde llega su nivel de autonomía en la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen algunas fuentes documentales que brindan aportes importantes en el estudio de la propuesta del Diseño del Instrumento de Evaluación de Desempeño del docente de la I Etapa de Básica en la U.E. Colegio Academia Merici basado en Competencias.

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

Dentro de los estudios ya realizados y relacionados con la evaluación del desempeño docente, se encuentra la investigación desarrollada por Bracho (2006) donde su principal objetivo fue el de diseñar un sistema de gestión centrado en el proceso de las personas más que en el producto, es decir, un proyecto que busca el crecimiento progresivo de la organización y del individuo. El autor, se apoya en autores tales como Chiavenato (2003), Alles (2004), Casanova (2006) y logra integrar el proceso de evaluación de desempeño en tres momentos: entrevista inicial, puntos de encuentro y seguimiento y entrevista final. Lo importante para esta investigación es que en ella se concluye que el desempeño de un individuo incide en toda la organización, en todo sus micro sistemas (individuo, equipo, organización) y en sus componentes (motivación, objetivos, competencias, recursos, liderazgo), lo que indica la importancia de realizar evaluaciones de desempeño.

Por su parte Medina (2007) demuestra a través de las definiciones de evaluación del desempeño, evaluación del desempeño por competencias y evaluación del desempeño docente, la importancia que tiene el evaluar el desempeño dentro de las organizaciones, en específico cuando se trata de organizaciones educativas, para lo cual hay que tener definido qué se espera del docente, para que luego de ser aplicada

dicha evaluación sea posible una retroalimentación con la finalidad de desarrollar al máximo las capacidades de los profesores y superar sus debilidades en función de su crecimiento tanto profesional como personal. En su investigación, la autora concluye que la evaluación del desempeño permite a los directivos conocer las fortalezas y debilidades del evaluado con la intención de optimizar el rendimiento dentro de la organización a través del feed-back. Por otro lado, identifica características que son importantes en el logro de esta investigación ya que para llevar a cabo una evaluación de desempeño basada en competencias, es importante que la Institución tenga clara y definidas las competencias asociadas al perfil del cargo, así como su misión, visión y objetivos.

El trabajo desarrollado por Hoyos (2004) tuvo como objetivo principal explorar el proceso de evaluación del desempeño del personal docente del Colegio San Ignacio de Caracas. Dicho trabajo aborda el tema de la evaluación del desempeño docente bajo las perspectivas de las competencias, donde los mismos docentes participan en el diseño de los objetivos y compromisos esperados en su perfil. Otro aspecto importante al que llega el autor se basa en que dichas evaluaciones deben ser revisadas constantemente año tras año ya que debe adecuarse siempre al momento del colegio. El autor llega a conclusiones que son de importancia en la presente investigación ya que menciona que las instituciones educativas deben ir evolucionando hacia un nuevo modelo de gestión y organización donde los docentes respondan a un nuevo perfil, no orientado a tareas sino a competencias.

Seguin (2004) se planteó determinar los efectos generados por la evaluación de personal en el desempeño laboral en las instituciones educativas, concluyendo que la evaluación debe ser objetiva, en base a criterios claros, definidos y de carácter formativo y no punitivo para el logro de un sistema educativo en beneficio para toda la organización. Dentro de los aspectos encontrados que más relevancia tienen para la siguiente investigación encontramos que el éxito de toda evaluación depende en gran medida de la recepción del evaluado y la retroalimentación acerca de su actuación y que la evaluación puede promover cambios contundentes en el desempeño, con la

finalidad de dar cumplimiento a los fines de la educación y creando compromiso en aras de la excelencia y la calidad, entre todos aquellos individuos que compartan la responsabilidad del funcionamiento de las organizaciones educativas.

Otro de los trabajos que toman importancia dentro de esta investigación es el realizado por Alvarez (2006) donde conceptualiza las competencias de educadores emprendedores. En el, la autora menciona las diferentes definiciones de competencias dadas por autores como Alles (2005), Gramigna (2005), Enríquez (2005) y nombra las diferentes clasificaciones de competencias de acuerdo al desempeño sirviendo de guía en la elaboración del marco teórico en la investigación.

También dentro del ámbito internacional, encontramos investigaciones realizadas por Gonczy (1996) en su estudio “Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico”, donde menciona que la naturaleza de la competencia y sus implicaciones en el currículo, enseñanza y evaluación han sido temas de discusión entre profesores y educadores durante gran parte de la presente década. De igual forma señala que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. De este modo, persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimiento, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada. En consecuencia, el desafío para aquellos que buscan desarrollar trabajadores competentes es combinar la base de conocimiento específico con las exigencias de la práctica, incorporando el dominio afectivo, conocimiento del procedimiento y de las proposiciones con un control importante.

Gutiérrez y Castañeda (2001) mencionan en su propuesta para México, que el mundo cambiante exige profesionales que respondan a la actual demanda del mercado de trabajo; de ahí que se requiera establecer estrategias de desarrollo que mejoren el proceso educativo y posibiliten el cambio a un modelo educativo basado en competencias (EBC); entendido éste como: “El conjunto de comportamientos

socioafectivos (aprender a aprender, aprender a ser y convivir) y habilidades cognoscitivas socioafectivas (aprender a conocer), psicológicos, sensoriales y motores (aprender a hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un papel, función, actividad o tarea”

Es notable considerar entonces que en base a lo expuesto anteriormente, las competencias son evaluadas de forma cualitativa a través del desempeño de una labor, oficio, profesión o trabajo por lo que es importante su contextualización en todo momento.

Continuando con las investigaciones internacionales, Huerta, Pérez y Castellanos (2008) reconocen que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no van a depender sólo de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de las experiencias concretas de trabajo. Por ende se reconoce que no son suficientes los títulos, certificados, diplomas para calificar a una persona como competente laboral.

Los autores dentro del modelo de competencias profesionales integrales, establecen tres niveles que están altamente relacionados con la presente investigación. Las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular y concluyen que es esencial conocer y estudiar las competencias para lograr identificar las opciones que existen al momento de su implementación, que a su vez están estrechamente relacionadas con las características e historia de la organización en la que se labore.

## **Fundamentación Teórica**

### ***La evaluación del desempeño***

La gestión del personal es un proceso que cada día tiene mayor importancia en las organizaciones, tanto por el factor humano como por los objetivos propios de la empresa. Esta se haya integrada a los distintos procesos de la Gestión del Talento Humano, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados y las actividades que estos desempeñan. 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, afirman que: “Evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona”.

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.

Por otro lado, 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 (Alles, 2000). Ahora bien, Alles 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”

Relacionando estas definiciones, se puede decir que la evaluación de desempeño va a ayudar a dar una capacitación más personalizada de acuerdo las funciones que

cumplen cada empleado dentro de las organizaciones para mantener y mejorar de esta manera su productividad.

### ***Importancia de evaluar el desempeño docente***

Todo empleado o persona, siente la necesidad de una retroalimentación con respecto a su desempeño laboral, así como toda organización debe saber cómo se desempeñan cada una de las personas en sus respectivas actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

Usualmente se cree que las evaluaciones del desempeño se realizan con la única decisión de si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Pero para Alles (2007), el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y posee otros alcances en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma resumida, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Tal como explica Schein (1982) citado por Alles (2007): “El trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo”
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con proporción al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación a ese puesto que ocupa. A partir de allí será posible evaluar el desempeño y precisar cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.



Koontz, señala que la evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; y en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

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

Como se puede observar, la evaluación de desempeño mejora por igual los resultados de una organización y la actuación futura de cada uno de los empleados que laboran en ella, siendo beneficiosa para ambas partes.

### ***Problemas más comunes en la evaluación de desempeño***

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

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.

- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Mientras que Medina (2007) señala que:

La persona encargada de llevar a cabo la evaluación de desempeño debe ser un experto y conocer no sólo las debilidades y fortalezas de sus subordinados, sino también el modo en que éste pone en práctica sus tareas diarias. Del mismo modo, debe proporcionarle una retroalimentación en la que destaquen las conductas favorables y las que se consideren necesarias reforzar mediante cursos de capacitación

Ante lo expuesto por los autores, en el presente trabajo se busca diseñar una adecuada herramienta de evaluación que sea conocida por sus trabajadores y permita conocer no sólo las debilidades sino también las fortalezas de los evaluados, proporcionando después de su aplicación una comunicación efectiva entre evaluador y evaluado.

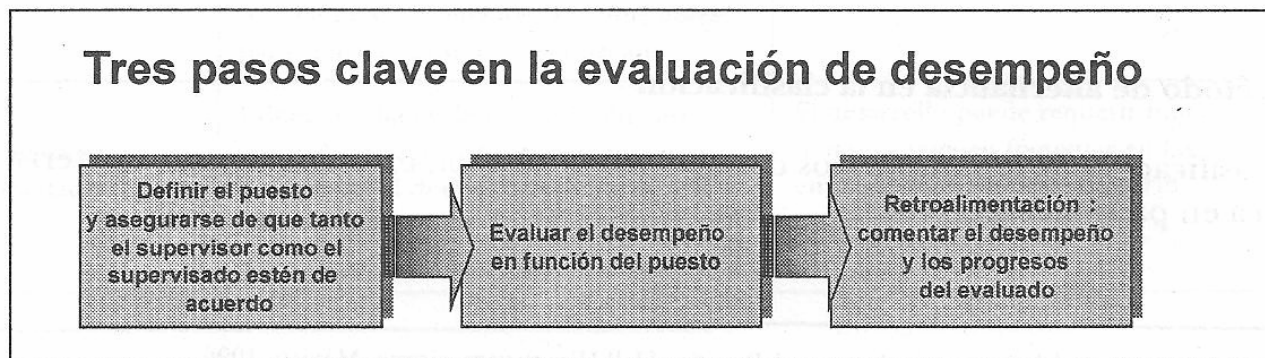
### *Aspectos a considerar para una adecuada evaluación de desempeño*

Alles (2007), plantea tres pasos que son claves en toda evaluación de desempeño:

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

A continuación se presenta un gráfico diseñado por Alles (2007) con el objeto de visualizar claramente los pasos de una evaluación de desempeño.

Tres pasos claves en la evaluación de desempeño.



También Gómez (2000) propone tres aspectos que se deben considerar para una adecuada evaluación de desempeño:

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

En fin para que una evaluación de desempeño sea exitosa, es importante considerar los aspectos mencionados por los autores, donde el subordinado debe conocer que se espera de él con respecto a sus responsabilidades del cargo y recibir una retroalimentación positiva en la que se expongan sus progresos, logros y aspectos a mejorar.

### *Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano*

Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de las personas en las organizaciones, existen varios métodos tradicionales para evaluar el desempeño humano dados por Chiavenato (2002): escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, cada uno de ellos con unos pros y unos contras.

Por tal motivo Chiavenato (2002) propone nuevos enfoques y tendencias en la evaluación de desempeño humano, que son las siguientes:

- Los indicadores deben ser generales y miran a la organización como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica y deben estar ligados a cada uno de los procesos a ser evaluados, de ahí la necesidad de escoger varios indicadores.

- Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

- La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan destacar el proceso (Indicadores de desempeño global, grupal, individual).

- La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general.

- La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de gestión del talento humano: recompensa, desarrollo y monitoreo de las personas en la organización.

- La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados y flexibles, donde el gerente tiene contacto directo y cotidiano con sus subordinados. Siendo el resultado de la evaluación, el acuerdo entre gerente y empleado; logrando de esta manera, casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información y de ahí resulta un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional, y por otro, conseguir los objetivos y los resultados.

- La evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación al evaluado, para proporcionarle orientación, autoevaluación, autodirección y en consecuencia autocontrol.

- Lo que interesa a la evaluación de desempeño es el desempeño eficaz y no sólo el desempeño eficiente.

- Vincular los resultados de la evaluación de desempeño con incentivos a corto plazo, ya que motiva al personal y eleva el nivel de productividad de la persona hacia la organización.

Al conocer cada uno de los enfoques que Chiavenato propone para la evaluación de desempeño humano, en general podemos enfocarlo a una organización específica como lo es la educación. Por consiguiente a continuación se desarrolla la evaluación de desempeño docente.

### ***Evaluación de desempeño docente***

La evaluación de desempeño docente es uno de los aspectos más importantes que se debe tomar en cuenta en toda organización educativa, ya que actualmente se reconoce que el fracaso o el éxito en una parte del sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Es necesario resaltar que este tipo de evaluación no sea vista como una táctica de vigilancia jerárquica de control a los docentes, sino como una forma de beneficiar y promover el perfeccionamiento del personal que labora en las organizaciones educativas propiciando de esta manera su desarrollo futuro y propia valoración.

Palma (s.f.) afirma que la evaluación del desempeño docente:

Es un sistema de evaluación de los profesionales de la educación que se desempeñan como docentes de aula. Es un proceso de carácter formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica de los educadores y a promover su desarrollo profesional continuo.

Valdés (2000), en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente realizado en México, la define de la siguiente manera:

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

De la definición anterior Valdés (2000) infiere que evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, destacando los conflictos en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea.

Evaluar al docente entonces no es proyectar en él las debilidades o deficiencias, sino asumir el compromiso para optimizar espacios de desarrollo profesional.

### ***Funciones de la evaluación del desempeño docente***

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, se debe precisar qué funciones debiera cumplir dicho instrumento. Valdés (2000) señala que una buena evaluación profesoral debe cumplir las siguientes funciones:

- **Función de diagnóstico:** caracteriza el desempeño de un docente en un período determinado de tiempo, debe elaborarse en síntesis de sus principales fortalezas y debilidades, de manera tal que le sirva a los evaluadores y a él mismo, de guía para las acciones de capacitación y superación que le lleven a corregir sus imperfecciones.
- **Función instructiva:** al producir el proceso de evaluación una serie de indicadores del desempeño del maestro, los actores involucrados en dicho proceso, se

instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

- Función educativa: Al haber una relación estrecha entre los resultados de la evaluación y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo, este conoce con precisión como es percibido su trabajo por cada uno de los miembros de la comunidad educativa y de esta manera puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

- Función desarrolladora: se cumple cuando como resultado del proceso de evaluación, se incrementa la madurez del evaluado. El docente es capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, sin temer a sus errores sino que aprende de ellos conduciendo entonces de manera más consciente su trabajo.

Si la evaluación de desempeño docente, aquí propuesta como resultado del estudio, cumple con cada una de estas funciones, se podrá garantizar el trabajo del personal docente dentro de la Comunidad Educativa.

### ***Fines de la evaluación de desempeño docente***

Existe una idea básica de considerar que el primordial fin de la evaluación del docente es determinar sus cualidades profesionales, preparación y rendimiento.

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

- Mejoramiento en la escuela y de la enseñanza en el aula: incluye el integrar eficazmente el desarrollo del personal, la evaluación del personal y mejora de la escuela para una mayor eficacia.

- Responsabilidad y desarrollo profesionales: tiene que ver con la evaluación y obtención de datos de las distintas competencias que alcanzan los empleados y la ayuda que se les ofrece en aquellas a mejorar.

- Control administrativo: profundiza en la permanencia de un docente en la enseñanza, luego de la supervisión y control en base a su desempeño en la organización.
- Pago por mérito: por medio de la evaluación de desempeño del docente y las competencias que el mismo posea, se toman decisiones relacionadas con los incrementos salariales u otras compensaciones.

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

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de profesores: se debe proponer un sistema que presente metas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo, así los educadores se sentirán estimulados a tratar de alcanzar dichas metas y alentados cuando las logren.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de la organización: cuando el docente logre sus metas por alcanzar, mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizaje, sus relaciones con los pares y contribuirá en la mejora de su organización.
- Favorecer la formación integral de los educandos: si se cuenta con docentes que están preparados, conocen sus funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se centrará con más rigor en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los alumnos como también en sus necesidades de desarrollo personal.

Al estudiar las diferentes finalidades de la evaluación del desempeño docente que nos dan los autores Valdés (2000) y Bretel (2002) se puede observar las similitudes que existen entre ellos, ambos destacan el mejoramiento del desarrollo profesional y



personal de cada uno de los docentes y la contribución que ello lleva a la organización donde estos se desempeñen.

### *Modelos de evaluación de desempeño docente*

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

- Modelo centrado en el perfil del maestro: consiste en evaluar el desempeño de un docente, según el perfil previamente determinado por la organización y los diferentes grupos de actores educativos de lo que constituye un docente ideal.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos: su principal característica es evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Se corre el riesgo de descuidar aspectos de importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje que determinan la calidad de la educación.

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: este modelo sugiere la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje dentro del aula. Se emplean como instrumentos: pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida de comportamiento del docente que van a ser aplicados por el supervisor entrando en juego la subjetividad del mismo.

- Modelo de la práctica reflexiva o de la reflexión en la acción: trata de una evaluación para la mejora del personal sin influir en su contrato dentro de la organización. Al momento de realizar la evaluación, se contemplan tres etapas. Ellas son:

- 1) Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad evaluada.

2) Una conversación reflexiva con el docente que se observa para comentar lo visto y en las que se hacen preguntas encaminadas a descubrir la relevancia de la práctica observada.

3) Una conversación de seguimiento donde se retoman los temas ya hablados y acciones acordadas. Si es necesario se puede realizar una nueva observación con registro.

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

En el presente trabajo de grado se pretende crear un modelo que vaya enfocado en los cuatro aspectos que plantea el autor Valdés, tomando en cuenta el perfil del maestro, sus resultados obtenidos, reflexión crítica hacia el trabajo y su comportamiento dentro del aula aunque se tomaría desde luego su comportamiento también fuera del salón de clases.

### ***Etapas para implementar un instrumento de evaluación de desempeño docente***

Stronge y Tucker (2003) señalan pasos básicos que se deben seguir en la implementación de un modelo de evaluación del desempeño, los cuales pueden ser tomados en cuenta al desarrollar un sistema de evaluación del docente.

- Paso 1: Identificar el sistema de metas: se determinan las necesidades de la organización basándose en su misión. Todo lo que sea evaluado, debe mantener relación con los objetivos propios de la organización.

- Paso 2: Desarrollar los indicadores de desempeño: Aquí se definen las competencias e indicadores medibles y observables a ser evaluados.

- Paso 3: Establecer niveles de desempeño: En este paso se concretan los niveles bajo los cuales se evaluarán cada uno de los indicadores.
- Paso 4: Recolectar la información: al conocer los indicadores a evaluar, se debe seleccionar las herramientas que como organización se van a utilizar para recoger los datos y la información del docente y su trabajo.
- Paso 5: Retroalimentación y mejoramiento del desempeño: Se le da al docente una retroalimentación de los resultados obtenidos y se crean estrategias que mejoren el desempeño del docente en aquellos indicadores que así lo requieran.

Si bien es relevante tomar en cuenta los diferentes pasos que proponen los autores Stronge y Tucker (2003) al implementar un modelo de evaluación del desempeño, también es importante resaltar que la globalización y el surgimiento de nuevas economías le crean mayores exigencias a los educadores para desempeñarse competitivamente dentro de una sociedad cada vez más exigente, lo que indica que el docente será más valorado por sus competencias que por sus credenciales, condición física, edad o lealtad.

El modelo más ideal que se asume en esta investigación es el centrado en el perfil pues se requiere de unas competencias bien definidas las cuales se tomarán en consideración en el Instrumento que se plantea como propuesta.

## **Instrumentos**

### ***Definición***

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

## *Tipos de Instrumentos*

Pimienta propone la siguiente clasificación al hablar de instrumentos:

- Guías no estructuradas y estructuradas:
  - Guía de observación no estructurada: la observación se dirige hacia grandes campos de interés. La característica fundamental es que el profesor se dirige a la observación del área de interés, sin estar supeditado a manifestaciones específicas.
  - Guía de observación estructurada: en este caso, la guía de observación tendría, con mayor grado de especificidad, las manifestaciones de las competencias o los indicadores de las actitudes específicas a observar.
  - Guía de entrevista no estructurada: igualmente, esta guía no requiere de la precisión de la estructura para realizar la entrevista, más bien, considera aspectos generales en los cuales se basarán las preguntas que el entrevistador manejará con amplia soltura.
  - Guía de entrevista estructurada: en este caso, el entrevistador lleva todas sus preguntas totalmente estructuradas en su guía, e incluso las posibles respuestas, dejando a veces alguna pregunta abierta para solicitar información poco relevante.
- Cuestionarios: es una lista o repertorio de preguntas, formuladas por escrito, a las cuales el alumno debería responder.
- Escalas: son una extensión de las listas de control, donde se tiene un listado de indicadores y un continuo que describe el grado en que se aprecia dicho indicador.
- Exámenes: están diseñados para estimar o medir el grado o nivel en que un sujeto sabe, sabe hacer y lo demuestra en un contexto, es decir, en qué grado domina una competencia específica y en un momento determinado.

## **Competencias**

### ***Definición***

El término competencias en los últimos diez años, ha adquirido mayor auge dentro del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y entra en la educación por influencia en gran parte del mundo globalizado y la competencia empresarial.

Levy-Leboyer (1997) define a las competencias como “la suma de los comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, los que las hace de esa manera más eficaces en una situación determinada. Siendo esos comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo”

Igualmente, Tobón (2005) se refiere a las competencias como:

Procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Por su parte Spencer y Spencer (en Alles, 2007) definen a la competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”

Dicho esto, el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Marelli (2000, c.p. Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) entiende a las competencias como:

Una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Mientras que Ibarra (2000, c.p. Vargas y otros, 2001) la define como la capacidad productiva que tienen las personas que se definen y miden en términos de desempeño en un contexto laboral, siendo la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

En conclusión, para el presente trabajo tomaremos como definición una adaptación de las propuesta de Tobón (2005); Marelli (2000) e Ibarra (2000) al considerar que las competencias son todos los comportamientos, características y habilidades medibles que definen a los individuos y le permiten tener un desempeño superior al esperado en su puesto de trabajo logrando que la organización en la que labora alcance sus metas y objetivos planteados.

### ***Relación de las competencias con el aprendizaje***

Si el presente trabajo de grado se ve enmarcado en crear un modelo que vaya enfocado en los aspectos mencionados anteriormente por el autor Váldez (2000), resulta de importancia para la investigación establecer una relación entre competencia y aprendizaje. Para ello Delors (1996, c.p Galvis, 2007) en su informe presentado en la UNESCO demarca que la educación para cumplir con las misiones que le son propias, se estructura en base a cuatro aprendizajes fundamentales:

- Aprender a conocer: presume el desarrollo de operaciones analíticas, relacionales e integradoras de acuerdo a los niveles de desarrollo.
- Aprender a hacer: implica operaciones efectivas de actuación, ejecución, transformación para influir en el entorno.

- Aprender a convivir: supone la capacidad de afecto, expresión, valoración, comunicación, participación en la cooperación con los demás en todas las actividades humanas.

- Aprender a ser: recoge elementos de los tres mencionados anteriormente para que emerja la personalidad del individuo y se esté en capacidad de obrar con autonomía, juicio y responsabilidad personal.

De allí, se explica la relación entre competencia y aprendizaje, que asume que todo individuo tiene competencias que presumen la integración de varios elementos: el conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (aprender a conocer), las habilidades y destrezas para realizar actividades (aprender a hacer), actitud orientada a resultados eficientes (querer hacer) y los rasgos de personalidad (valores, autoestima). De esta manera, las competencias se entienden en relación con el aprendizaje, como el resultado de la integración de diversos saberes que llevan al ser humano a tener éxito en lo que realiza, es decir ser competente.

### ***Características de las Competencias***

En oportunidades los rasgos de personalidad de los individuos y sus aptitudes suelen ser confundidas con el concepto de competencias; por ello Levy-Leboyer (2001) las describe y especifica a continuación:

- Las competencias componen una categoría puntual de características individuales que integran: conocimientos, rasgos, aptitudes para cumplir con una misión; tiene lazos estrechos con los valores.

- Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, donde es de importancia un dominio real de las mismas, lo cual es adquirido gradualmente por la experiencia que se va dando dentro del campo laboral.

- Dependen del marco de la organización o empresa donde son elaboradas y utilizadas.
- Se aplican a un conjunto de acciones o se limita a una única actividad.

### ***Clasificación de las Competencias***

Las competencias pueden ser clasificadas de diversas maneras, dependiendo del autor que las trabaje. En este apartado veremos los distintos tipos de competencias expresadas por varios autores.

Para Spencer y Spencer (en Alles, 2007) son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: referida a los intereses o deseos consistentes de una persona. La motivación dirige, conlleva y elige el comportamiento hacia ciertos objetivos o acciones y lo alejan de otros.
2. Características: representadas por características físicas y a las respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: se refiere a los valores, imagen o actitudes propias de la persona.
4. Conocimiento: el dominio que una persona tiene sobre ciertas áreas específicas.
5. Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Siguiendo con Spencer y Spencer (en Alles, 2007) se presentan a continuación otra manera de clasificar a las competencias:

- Competencias de logro y acción: orientación al logro; preocupación por el orden, la calidad y la precisión; iniciativa; búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente.



- Competencias de influencia: influencia e impacto; construcción de relaciones y conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: desarrollo de personas; dirección de personas; trabajo en equipo y cooperación; liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico; razonamiento conceptual; experiencia técnica, profesional, de dirección.
- Competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

Galvis (2007), a partir de un trabajo de campo en distintos escenarios, identifica las competencias que todo docente debe poseer, ellas son:

- Competencia intelectual: referidas a lo cognitivo, lógico, científico, técnico, pedagógico y didáctico, las cuales, permiten facilitar procesos de aprendizaje cada vez más libres, y seleccionar, utilizar evaluar, perfeccionar, crear y recrear estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Competencia profesional: definida no tanto en función de los conocimientos teóricos, sino en la habilidad o capacidad inteligente de resolver problemas en situaciones difíciles, nuevas y únicas, propias de un entorno social complejo, cambiante y dinámico.
- Competencia social: dentro de las cuales se encuentran las “competencias interactivas”, que involucran procesos sociales, afectivos, éticos, comunicativos, la tolerancia, la convivencia y la cooperación, así como también la capacidad de asociarse, de negociar de emprender y concretar proyectos.
- Competencia intrapersonal: entre ellas se distinguen las “competencias productivas y las especificadoras”, las cuales incluyen el proceso de conocerse a sí mismo, de estar consciente de sus emociones, de sus sentimientos y control sobre su proceso cognitivo. Las competencias productivas le permiten al individuo estar abierto e inmerso en los cambios para orientar y estimular el aprendizaje, las

especificadoras, contribuyen con la capacidad de aplicar los conocimientos fundamentales a la comprensión de los sujetos y la organización.

Asimismo para Vargas (en Tobón, 2005) las competencias se pueden dividir en competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas. Se hará descripción brevemente a cada una de ellas:

- Competencias básicas: son las esenciales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier espacio laboral. Se caracterizan porque constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; se forman en la educación básica y media; posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

- Competencias genéricas: aquellas que son comunes en varias profesiones u ocupaciones. Estas se caracterizan porque aumentan la posibilidad de empleabilidad; favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo; permiten la acomodación a diferentes entornos de trabajo; no están ligadas a una ocupación en particular; se adquiere mediante procesos metódicos de enseñanza-aprendizaje y su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa.

- Competencias específicas: son las competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Poseen un alto grado de capacitación y especialización.

Finalmente, luego de observar las diferentes clasificaciones que dan los autores de las competencias, donde cada una de ellas se caracteriza por la manera en cómo la persona de manera visible o invisible emplea sus habilidades, destrezas, conocimientos, motivaciones, aptitudes en búsqueda de obtener los mejores resultados dentro de la organización en donde se desenvuelve, tomaremos para la investigación las competencias identificadas por Vargas (en Tobón, 2005) donde divide a las competencias en básicas y específicas.

## **Colegio Academia Merici**

### ***Descripción de la organización educativa***

La U.E.C Academia Merici ubicada en la Calle Las Monjas - Las Ursulinas de la Urbanización Cerro Verde, El Cafetal. Municipio El Hatillo. Es una institución educativa privada, con el idioma inglés como segunda lengua, con carácter autónomo y sin fines de lucro. Ha sido regida por las Hermanas Ursulinas de la Unión Romana desde hace 53 años. Al ser una institución de formación católica, sigue los lineamientos de la AVEC (Asociación Venezolana de Educación Católica); además del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

La estructura física de la U.E.C Academia Merici se erige en un terreno de aproximadamente 10.000 mts cuadrados. Esta Organización Educativa recibe sólo a niñas. La edad a partir de la cual comienza el nivel de Educación Inicial es los tres (3) años y ofrece los cuatro niveles de preescolar, las tres etapas de Educación Básica y las dos etapas del Ciclo Diversificado. Todos los grados están conformados por dos secciones, A y B, a excepción de Segundo grado que presenta cuatro secciones actualmente (A, B, C y D) y constan con un promedio de treinta alumnas; sin embargo, se establece un máximo de treinta y tres por aula.

La filosofía de esta institución se fundamenta en las ideas de Santa Ángela, quien sostiene que la educación es algo más que transmitir conocimientos, es Formar. Para ella lo más importante de lograr en las alumnas, es la formación del carácter y de los valores, del sentido y de la finalidad de la vida. La educación ursulina pretende que la persona sea reconocida por sus acciones, que siempre se dirigen hacia el amor y el servicio a los demás. Estas ideas se encierran en la palabra latina *Serviam* que en castellano significa *Serviré*.

El Proyecto Pedagógico, tiene sus raíces en la evangelización, por ello, todos los que compartimos una vocación común de una enseñanza cristiana estamos llamados a transmitir un espíritu de unidad, de equidad y de caridad, teniendo por centro a Cristo,

su Persona y su Mensaje. En definitiva, nuestra función es “desarrollar en la comunidad escolar un ambiente animado por el espíritu de libertad y caridad basado en el Evangelio, donde hacemos énfasis en una fe vivencial, en justo balance con las prácticas devocionales”

Todos estos principios buscan alcanzar cuatro aspectos fundamentales como son: el religioso formativo, el académico, el deportivo recreativo y el que proyecta su acción de servicio hacia la comunidad, aspectos que no se pueden considerar aisladamente pues se trata de una educación integral. El aspecto formativo se relaciona con inculcar en la estudiante normas de conducta y principios básicos de educación moral que definan su forma de actuar frente a las responsabilidades adquiridas. El académico es vital para una buena formación. Se hace hincapié en la investigación y el trabajo creativo e innovador. El deporte y recreación está entendido como una disciplina que coopera en la formación de hábitos y al desarrollo del trabajo en equipo y el autocontrol.

La misión de la Academia Merici es ser una institución educativa privada, concebida para formar integralmente a niñas y jóvenes inspiradas en el carisma de Santa Ángela Merici; fomentando la dignidad humana, el respeto, el espíritu de tolerancia y la excelencia académica en pro de desarrollar su máximo potencial, formando así, líderes católicas, inspiradas en el lema Ursulino, *SERVIAM*.

La visión de la educación Ursulina es buscar instituir valores morales sólidos, dentro de un ambiente intelectual estimulante, motivando los máximos logros personales de cada alumna; promoviendo la autoestima y el autocontrol. La U.E.C. Academia Merici asumirá el reto que conlleva una educación católica, apostólica en el siglo XXI.

### ***Organigrama de la Academia Merici***

Para conocer la manera de cómo está organizado el personal que trabaja dentro de la U.E.Colegio Academia Merici, es relevante estudiar su organigrama:



Fuente: Creación del autor

Se observa en el organigrama un tipo de estructura híbrida, ya que es funcional porque el trabajo se divide según las funciones que tenga cada uno de los roles y a la vez es divisional debido a que se fracciona por etapas, todos éstos dirigidos y coordinados por un ente rector que son las Hermanas Ursulinas como congregación y un grupo de asesores conformado en su mayoría por padres o representantes, quienes asesoran en distintas aspectos, como legales, económicos y educativos.

Cada uno de los grupos entre los cuales se divide el organigrama, es dirigido o supervisado por una Hermana, persona con la cual se entienden las coordinadoras. Éstas a pesar de formar parte del cuerpo directivo, están muy relacionadas con la

actividad docente, ya que muchas de ellas se integran de manera activa y se involucran de lleno en el proceso operativo.

### ***La Academia Merici y el Sistema de Evaluación del Desempeño***

Se pretende que la experiencia en la planificación y diseño de un sistema formal de evaluación de desempeño, se enmarque en la misión-visión y estrategia de la Academia, en la búsqueda del ideal Ursulino que ha inspirado a la Institución, sobre la base real de apoyar la organización y división interna en niveles: Educación Inicial, Básica I y II Etapa, Básica III Etapa y Diversificado, con características diferentes, las cuales exigen considerar sus peculiaridades y sobre todo estimular el proceso de gerencia o manejo del desempeño, el cual es necesario para facilitar aún más el aporte individual y colectivo del docente en todas las áreas de enseñanza.

Es de importancia que la evaluación de desempeño existente dentro de la Academia Merici basada en competencias, permita lograr las metas de la organización a través de las competencias que se necesitan de cada docente, por lo que es relevante también definir el rol que se debe ejercer en el puesto de trabajo, ya que al desconocer que se espera de cada uno de los trabajadores estos no pueden ser evaluados correctamente en función del cargo que desempeñan.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se trazaron los aspectos metodológicos de la investigación: tipo y diseño de investigación, la población hacia la cual fue dirigido el estudio, la técnica de recolección, el procedimiento y la técnica de análisis de datos.

#### **Tipo y diseño de investigación**

De acuerdo a los objetivos trazados para el diseño del Instrumento de Evaluación del Desempeño del Docente del área de español de la I Etapa de Educación Básica en la Unidad Educativa Colegio Academia Merici basado en Competencias, se planteó el desarrollo de un proyecto factible de tipo documental.

La investigación se consideró proyecto factible, ya que buscó diseñar un instrumento de evaluación de desempeño docente basado en competencias con el objetivo de abordar una necesidad real de la Unidad Educativa Colegio Academia Merici.

En base a la metodología empleada, en la presente investigación se hizo una revisión teórica documental, relacionada con la evaluación del desempeño, la evaluación del desempeño docente y las competencias, a partir de la necesidad y búsqueda de una mejor evaluación del desempeño docente dentro de la Academia Merici.

Del mismo modo, el diseño empleado en la investigación es un diseño bibliográfico, del cual se van obteniendo informaciones luego de la revisión metódica y rigurosa del material documental.

## **Población y muestra**

En este trabajo de investigación, encontramos como población a la Primera y Segunda Etapa del área de Español e Inglés de la U.E. Colegio Academia Merici, al tratarse de un proyecto factible, los resultados del estudio se orientaron a la siguiente muestra, ocho (8) docentes del área de español, divididos de la siguiente manera: dos (2) de Primer Grado, cuatro (4) de Segundo Grado y dos (2) de Tercer Grado de I Etapa de Básica de la Academia Merici Cerro Verde, Municipio El Hatillo en Caracas.

## **Procedimiento general de la investigación**

Esta investigación documental se inició con la selección del tema de estudio, la evaluación del desempeño docente dentro de la organización educativa Colegio Academia Merici como búsqueda de una solución a una necesidad palpable dentro de la Institución.

En un primer momento se realizaron lecturas, revisiones bibliográficas que permitieron plantear y delimitar el problema de la investigación, objetivos y tipo de investigación para la creación de la propuesta.

Seguido de esto, en un segundo momento se procedió a la recolección de datos, a través de una exhaustiva revisión de las fuentes bibliográficas basadas en la evaluación del desempeño, evaluación del desempeño docente y competencias. Tomando como base de estudio y referencia al autor Sergio Tobón, investigador que toma la formación basada en competencias como un enfoque de actualidad e importancia en el contexto educativo y empresarial, aportando bases conceptuales y metodológicas en el marco de la formación de talento humano.



En tanto que al tercer momento, al hacer revisión analítica del material seleccionado, se dio uso a las técnicas de registro de datos bibliográficos como son el subrayado, el fichaje y el resumen lo que permitió ponderar la información para establecer un marco teórico sólido. Consecutivamente, se revisaron los antecedentes empíricos relacionados con la investigación y se hace descripción del contexto en el cual se desenvuelve la presente investigación (Academia Merici) para finalmente construir un modelo de evaluación del desempeño docente basado en competencias impulsado por las metodologías desarrolladas en el marco teórico de este trabajo especial de grado, adaptándolas a las necesidades de la organización.

Se aplicó un instrumento, en el que cada uno de los posibles usuarios a los que les sería aplicada la propuesta, respondió a diversas preguntas relacionadas con la factibilidad de éste.

Finalmente en un cuarto momento, se redactan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones que emanan de la investigación.

### **Modalidad Proyecto factible**

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Dubs R. (2002) El Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y

conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

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

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Diagnóstico de necesidades**

Para evaluar el desempeño de los docentes en una organización educativa, fue esencial tener identificado y establecido su perfil y así lograr de esta manera gran relevancia en la mejora de las organizaciones educativas a través de la gestión del desempeño. De allí, la importancia de haber diseñado el instrumento de evaluación del desempeño del docente en el área de español de la I etapa del área de español de Educación Básica de la U.E.Colegio Academia Merici basado en competencias.

Una vez analizado el tema, estudiado las necesidades, en este caso, las competencias necesarias, se procedió a elaborar una propuesta de instrumento.

#### ***Diseño de una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente basado en Competencias***

Luego de haber puntualizado las necesidades actuales de la organización con respecto a la evaluación del desempeño docente y competencias, se consideró apropiado seguir con la propuesta de Vargas (1999, c.p. Tobón, 2005) ya que se ajusta a los objetivos presentados en el presente estudio.

Para poder alcanzar el máximo potencial dentro de las evaluaciones docentes, es importante tener claras e identificadas las metas de la organización para que las mismas sean observadas dentro del instrumento a utilizar.

Se espera que este instrumento sea aplicado en tres momentos claves del año, al inicio, en el medio y al final de éste, también sería conveniente que el docente pueda autoevaluarse y luego conversar con la coordinación para poder discutir los resultados

obtenidos y así tener claro que dicho instrumento no busca penalizar sino más bien tiene como fin el crecimiento de los docentes y el de la institución.

A continuación se presenta una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente basado en competencias:



**Evaluación del Desempeño del Docente en el área de español de la I y II Etapa de la U.E. Colegio Academia Merici.**

<b>Datos del docente:</b>	<b>Período a evaluar:</b>
<b>Cargo de trabajo:</b>	<b>Aula:</b>
<b>Nombre del supervisor:</b>	

**Las competencias a evaluar en este instrumento están directamente relacionadas con la dignidad humana, el respeto, el espíritu de tolerancia y la excelencia académica enmarcados dentro de los valores institucionales de la U. E. Colegio Academia Merici.**

<b>Competencias (Competencias del ser)</b>	<b>Categorías de evaluación</b>			
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Posee habilidades y competencias propias del ser, para poder brindar a sus estudiantes un ejemplo de modelo a seguir.				
- Se compromete con el ejercicio docente, teniendo en cuenta las implicaciones educativas.				
- Respeta al estudiante como persona y ser humano.				
- Es creativo con el fin de motivar a los estudiantes con experiencias innovadoras que potencien el aprendizaje.				

- Mantiene una estabilidad teniendo en cuenta el buen modelo que debe ser para sus estudiantes.				
Es emprendedor para poder brindar distintos escenarios y experiencias de aprendizaje.				

Competencias (Experiencia docente)	Categorías de evaluación			
	4	3	2	1
2. Cuenta con experiencia pertinente que le permita ejercer de manera efectiva su rol como docente.				
- Orienta las acciones y situaciones que se presenten con las alumnas, a modo de potenciar sus habilidades y destrezas.				
- Mantiene una capacidad investigativa que le permita informarse de forma constante del acontecer diario.				
- Domina los distintos contenidos a fin de brindar el mayor apoyo al proceso educativo del estudiante.				
- Administra el tiempo de manera que pueda abarcar de forma organizada y estructuralmente, los contenidos que conlleva la asignatura.				
- Posee los objetivos claros de la asignatura para optimizar el desarrollo eficaz de la misma.				
- Implementa actividades y estrategias que faciliten el aprendizaje en las alumnas.				
- Cuenta con conocimientos sobre las áreas del desarrollo de las alumnas.				
- Cuenta con conocimiento sobre la metodología de enseñanza propia de la asignatura a modo de alcanzar un aprendizaje efectivo propio de los estudiantes.				

- Demuestra el conocimiento y la aplicación de estrategias de aprendizaje, con el fin de proporcionar herramientas útiles a los estudiantes.				
- Posee las estrategias necesarias para incentivar los hábitos de trabajo en el grupo de estudiantes.				
- Concibe las situaciones del hecho educativo de forma sistémica e integral, manteniendo una estrecha vinculación entre los distintos elementos que conllevan el proceso de enseñanza – aprendizaje.				

<b>Competencias (Habilidades y valores sociales).</b>	<b>Categorías de evaluación</b>			
- Mantiene una comunicación horizontal y asertiva, al fin de obtener el mayor provecho de la comunidad educativa	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
- Practica una relación de complicidad en reuniones con padres y representantes, buscando el bien de las alumnas.				
- Trabaja en función de las normas de disciplina, con el propósito de establecer un clima justo y respetuoso en el aula.				
- Orienta las acciones y situaciones que se presenten con los estudiantes de manera empática y responsable, a modo de potenciar sus habilidades y destrezas.				
- Toma en cuenta a los estudiantes de manera única y personal, teniendo en cuenta los rasgos y características individuales de cada uno.				
- Muestra sensibilidad al grupo de estudiantes a la hora de existir experiencias de aprendizajes.				

<b>Competencias (Entrega de recaudos administrativos).</b>	<b>Categorías de evaluación</b>			
4. Entrega a tiempo y bien presentados los recaudos para mantener el seguimiento de los mismos.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
- Entrega de manera puntual la planificación semanal para llevar a cabo una gestión de trabajo ordenada.				
- Entregar de manera puntual el proyecto pedagógico de aula para llevar a cabo una gestión de trabajo ordenada.				
- Presenta a tiempo las carteleras para mantener un salón limpio y ordenado.				
- Presenta con puntualidad los borradores y boletines a coordinación para tener control de los mismos.				

<b>Categorías de Evaluación</b>	
<b>4</b>	El docente sobre pasa la competencia.
<b>3</b>	El docente cumple eficientemente la competencia exigida.
<b>2</b>	El docente cumple con el mínimo exigido la competencia exigida.
<b>1</b>	El docente no llega a alcanzar el mínimo exigido en la competencia.

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Supervisor**

**Fecha**

**Docente**

Fuente: Elaboración del autor

## **Factibilidad**

### ***Análisis de la propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente basado en Competencias***

Con la finalidad de llevar a cabo el objetivo presente de esta investigación, se muestra un análisis en relación a la información emanada de la aplicación de la escala de calificación al instrumento de evaluación del desempeño actual de la U.E. Colegio Academia Merici.

Dentro de las metas de la Academia Merici están las de proveer un ambiente de retos académicos, intelectualmente estimulante, centrado en las alumnas, además de motivarlas a descubrir y desarrollar su máximo potencial para convertirse en un miembro eficiente que busca el bien común en la sociedad (Normas de Convivencia, 2008). De esta manera, se espera que los docentes de la Academia Merici faciliten a sus alumnas las herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto educativo de la U.E. Colegio Academia Merici que contempla cuatro aspectos fundamentales que son: el religioso formativo, el académico, el deportivo recreativo y el que proyecta su acción de servicio hacia la comunidad, aspectos que no se consideran aislados ya que se trata de una educación integral (Normas de Convivencia, 2008).

Es importante mencionar que para la obtención de la propuesta de instrumento, se organizó la información de la siguiente manera:

En un primer apartado se presentaron las competencias del ser, relacionadas directamente con las características propias de la persona, expresadas en una competencia básica de la que se derivaron cinco competencias específicas. Seguidamente en un segundo apartado se evidenciaron las competencias relacionadas con la experiencia docente. En un tercer momento con las habilidades sociales y finalmente las relacionadas con la entrega de recaudos administrativos.



De esta manera, mediante el empleo de competencias se logró la practicidad del actual instrumento permitiendo reducir su extensión y hacer más precisos los indicadores a evaluar. La enumeración de indicadores, fueron contrastados con el modelo de evaluación que plantea el autor Valdés (2000) y el tipo de competencias expresadas por Vargas (1999, c.p. Tobón, 2005) con la finalidad de reorganizar el listado final de las competencias e indicadores respectivos.

En base al estudio realizado, se pudo observar que la evaluación por competencias resulta más pertinente en el ámbito educativo ya que combina las características del ser con habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes de la persona, dotándola de mayor valor y aplicabilidad a la hora de su puesta en práctica.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

El trabajo de investigación desarrollado tuvo como principal objetivo el diseñar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño de los docentes de la I etapa del área de español de la U.E.Colegio Academia Merici.

Luego de realizada la revisión bibliográfica de autores importantes en la evaluación del desempeño y competencias como Alles (2000 y 2007), Chiavenato (2002), Valdés (2000), Coens y Jenkins (2001), Levy-leboyer (1997), Tobón (2005), Galvis (2007) y culminada la descripción de las características de la U.E.Colegio Academia Merici, se puede concluir:

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 ya que la misma debe realizarse siempre con proporción al perfil del puesto que ocupa para luego poder dar la retroalimentación y comentar los progresos del evaluado.

Por su parte, las competencias buscan ver los comportamientos, características y habilidades medibles que definen a los individuos y le permiten tener un desempeño superior al esperado en su puesto de trabajo logrando que la organización en la que labora alcance sus metas y objetivos planteados.

A partir de estos conceptos y definiciones, se diseñó un instrumento de evaluación del desempeño docente para el personal de la I etapa de la U.E.Colegio Academia Merici, teniendo como autores base a Valdés (2000), Vargas (1999, c.p. Tobón, 2005), Stronge y Tucker (2003) y se hizo revisión y evaluación de los indicadores existentes en el actual instrumento de evaluación del desempeño del

docente de la I y II etapa de la U.E.Colegio Academia Merici así como su tiempo de aplicación durante el año escolar, quedando claramente definidas las competencias básicas y específicas que deben poseer cada uno de los docentes en base a sus características, experiencia y habilidades sociales.

El maestro es aquel individuo que tiene en sus manos la potestad y la oportunidad de formar hombres y mujeres de bien en nuestra sociedad, desde edades muy tempranas, de allí la importancia que se le debe dar a la evaluación del desempeño docente dentro de cada organización educativa para así poder reforzar aquellas debilidades que presenten los docentes y aplaudir sus fortalezas.

## **CAPÍTULO VI**

### **LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente capítulo se presentan los puntos que quedan sin cubrir (limitaciones) porque involucran otros aspectos que van más allá de los planteados en los objetivos dados para la presente investigación y las sugerencias (recomendaciones) para continuar mejorando la gerencia del talento humano en las organizaciones educativas.

#### **Limitaciones**

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

1. El presente trabajo sólo abarcó la evaluación del desempeño del personal docente de español de la I etapa del área de español de la U. E. Colegio Academia Merici; es importante poder además establecer los indicadores del desempeño para el personal de II etapa, de inglés y actividades especiales (música, flauta, educación física, biblioteca).

2. Al no poseer la organización educativa un manual de cargos que especifique la labor de los docentes de la I y II etapa de la Academia Merici se hizo más difícil al momento de seleccionar los indicadores de desempeño esperados por la organización.

3. La gestión del desempeño, objetivo principal de la investigación, se relaciona con otros procesos de gerencia del talento humano. Es importante que como organización se haga revisión constante de los mismos.

4. La investigación abarca el diseñar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño docente, pero no su aplicación y posterior evaluación.

## **Recomendaciones**

1. El presente estudio sólo abarca la evaluación del desempeño del personal docente de español de la I Etapa de Básica del área de español de la U.E.Colegio Academia Merici, haciendo falta establecer los indicadores a evaluar en los profesores de actividades especiales como música, deporte, flauta, biblioteca, computación.

2. Validar la propuesta a través de un grupo de expertos en el área para poder incorporar a la práctica el nuevo diseño del instrumento de evaluación de los docentes.

3. Para recoger la información y que el instrumento sea implementado de la mejor manera al finalizar cada período escolar, se tomará en cuenta lo expuesto por Valdés (2000) donde sugiere la observación directa del docente en aula por parte del evaluador, la cual se lleva a cabo mediante observaciones continuas dentro del aula antes de realizar la evaluación.

Luego de ejecutada la evaluación del desempeño docente, la misma contempla la retroalimentación entre coordinador y docente para discutir los resultados obtenidos de manera positiva, proporcionándole al evaluado la orientación y tutoría requerida.

## Referencias

- Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos*, Ediciones Granica S.A., Argentina
- Coens, T., y Jenkins, M., *¿Evaluaciones del desempeño?: Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*, Grupo Editorial Norma S.A., Colombia, 2001
- Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Mc Graw Hill, Colombia, 2002
- Gutiérrez, A. y Castañeda, G. (2001). *Propuesta teórica de evaluación en la Educación Basada en Competencias*, [en línea], Recuperado el 6 de febrero de 2011
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Ediciones Gestión 2000, S.A., España, 1997
- Palma, A., *Evaluación del desempeño docente*, [en línea], Recuperado el 01 de febrero de 2011, de [http://www.rmm.cl/index\\_sub3.php?id\\_contenido=5044&id\\_seccion=3356&id\\_porta\\_l=509](http://www.rmm.cl/index_sub3.php?id_contenido=5044&id_seccion=3356&id_porta_l=509), (s.f).
- Pimienta, J., *Evaluación de los aprendizajes*, Pearson Educación, México, 2008.
- Tobón, S., *Formación Basada en Competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, Ecoe Ediciones, Colombia, 2005
- Valdés, H., *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*, [en línea], Recuperado el 01 de febrero de 2011, de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>, 2000
- Valdés, H., *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*, [en línea], Recuperado el 01 de febrero de 2011, de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>, 2000
- Vargas, F., Casanova, F y Montanaro, L., *El enfoque de competencia laboral: manual*

*de formación*, [en línea], Recuperado el 02 de febrero de 2011, de [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/pdf/cap2.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf), 2001

Tobón, S., *Formación Basada en Competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, Ecoe Ediciones, Colombia, 2005