

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE DESARROLLO

**“PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE NRO.2.”**

AUTORES:

ERIKA KATHERINE HERRERA HERRERA

BILLY VICENTE SILVA ZALDUMBIDE

DIRECTOR:

MGTR. DIEGO DAVID CARRIÓN BUENO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, FEBRERO- 2026

DEDICATORIA

"A todos los mentores que han marcado mi camino educativo, humano y espiritual, cuyo apoyo, guía y sabiduría han sido fundamentales en mi crecimiento personal y académico.

Su dedicación, paciencia y pasión por enseñar han sido un faro de inspiración en mi vida.

Esta tesis es un tributo a su compromiso con mi formación y un reconocimiento a su invaluable contribución a mi éxito."

Billy Silva

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación le dedico primeramente a Dios, a la Virgencita del Cisne, mi madre, a mis hermanos. Principalmente a Dios por la fortaleza y sabiduría, Virgencita que guía siempre mis pasos, a mi madre que es la base fundamental de mi existencia, ha cuidado de mi bienestar y mi educación, ha confiado en mi capacidad y habilidad ante cada desafío sin dudar en ningún momento; mis hermanos por sus consejos. Gracias a ellos.

Erika Herrera

INDICE GENERAL

PORTADA.....	
INDICE GENERAL.....	4
LISTA DE FIGURAS Y LISTA DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 Fundamentación teórico-conceptual.....	3
1.1.1 Evaluación.....	3
1.2 Desempeño laboral	4
1.3 Evaluación del desempeño del docente.....	6
1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	6
1.5. Funciones del desempeño docente	7
1.5.1 Beneficios de los alumnos con el correcto desempeño del docente.....	8
1.5.2 Beneficios Académicos.....	8
1.5.3 Beneficios Socioemocionales	8
1.5.4 Beneficios en el clima del aula.....	9
1.5.5 Rol del Docente como Guía y Mediador	9
1.5.6 El desempeño laboral desde una perspectiva educativa	9
1.6. El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.....	10
1.7. La realidad del desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas de Ecuador	10
1.7.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	11
1.7.2 Modelos de medición del desempeño laboral	12
1.7.3 Importancia del desempeño laboral en la organización.....	12
2. ESTUDIO DEL ESTADO ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N°2	13
2.1 Generalidades.....	13
2.2 Exposición del problema.....	13
2.3 Pregunta clave del problema	14
2.4 Alternativa de Solución.....	14
2.5 Objetivo General del Proyecto de Desarrollo.....	14
2.6 Cambios derivados del traspaso de fiscal a fiscomisional	15
2.7 Infraestructura y recursos tecnológicos	16
2.8 Desempeño docente: asistencia, puntualidad y compromiso	16
2.9 Calidad educativa y resultados académicos	17

2.10 Restricciones internas	17
2.11 Desafíos y oportunidades	18
2.12 Problema central y sus consecuencias.....	19
2.13 Restricciones y limitaciones.....	19
2.14 Alternativa de solución	20
2.15 Diseño Metodológico.....	20
2.15.1 Tipo de investigación	20
2.15.2 Métodos	21
2.15.3 Niveles de investigación.....	21
2.15.4 Técnicas e instrumentos.....	21
2.15.5 Pregunta Científica.....	24
2.15.6 Población y muestra	25
2.15.7 Análisis e Interpretación de la Encuesta.....	25
2.15.8 Análisis de los resultados de las 35 encuestas realizadas a los docentes	37
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N°2	41
3.1 Generalidades sobre los Modelos de evaluación del desempeño laboral	41
3.2 Competencias de los estudiantes en relación con la evaluación del desempeño laboral de los docentes.....	42
3.2.1 Definición de competencias para el sistema educativo ecuatoriano 2025	42
3.2.2 Evaluación de competencias según evaluación PISA 2025.....	44
3.2.3 Análisis bibliométrico de modelos de evaluación del desempeño laboral.....	46
3.2.4 Modelos de evaluación del desempeño laboral.....	47
3.2.5 Evaluación por competencias	47
3.2.6 Evaluación 360°.....	49
3.2.7 Incidentes críticos.....	50
3.2.8 Modelo de escala de calificaciones.....	51
3.2.9 Propuesta del modelo para la evaluación del desempeño laboral en los docentes.....	52
3.2.10 Establecimiento del modelo de evaluación por competencias.....	53
3.2.11 Establecimiento del modelo de evaluación 360°.....	54
3.2.12 Establecimiento del modelo de evaluación por incidentes críticos	56
3.2.13 Establecimiento del modelo de evaluación por escala de calificaciones	58
3.2.14 Diagramas para el desarrollo de la propuesta para la evaluación del desempeño docente en la Unidad Educativa FAE N°2.....	59
3.2.15 Implementación de la propuesta de evaluación para medir el desempeño docente en la Unidad Educativa FAE N°2.....	61
3.2.16 Impacto de la propuesta de evaluación.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65

Conclusiones.....	65
Recomendaciones	66

LISTA DE FIGURAS Y LISTA DE TABLAS

Lista de figuras

Figura 1. Pregunta 1.....	26
Figura 2. Pregunta 2.....	27
Figura 3. Pregunta 3.....	28
Figura 4. Pregunta 4.....	29
Figura 5. Pregunta 5.....	30
Figura 6. Pregunta 6.....	31
Figura 7. Pregunta 7.....	32
Figura 8. Pregunta 8.....	34
Figura 9. Pregunta 9.....	35
Figura 10. Pregunta 10.....	36
Figura 11. Principales problemáticas identificadas en la Unidad Educativa	39
Figura 12. Áreas de aprendizaje del Ministerio de Educación del Ecuador	42
Figura 13. Análisis bibliométrico de palabras clave.....	47
Figura 14. Flujograma evaluación por competencias.....	48
Figura 15. Flujograma de evaluación 360°	50
Figura 16. Flujograma de incidentes críticos	50
Figura 17. Flujograma escala de calificaciones.....	52
Figura 18. Actores internos-externos en el proceso de evaluación de desempeño	55
Figura 19. Ponderación de los actores en la evaluación.....	56
Figura 20. Aplicación de la escala de calificaciones.....	59
Figura 21. Modelo mixto para la propuesta de evaluación para el personal docente	60
Figura 22. Diagrama de bloques del modelo mixto para la propuesta de evaluación para el personal docente.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Población de estudio	25
Tabla 2. Tabla pregunta 1	25
Tabla 3. Pregunta 2.....	26
Tabla 4. Pregunta 3.....	27
Tabla 5. Pregunta 4.....	28
Tabla 6. Pregunta 5.....	30
Tabla 7. Pregunta 6.....	31
Tabla 8. Pregunta 7.....	32
Tabla 9. Pregunta 8.....	33
Tabla 10. Pregunta 9.....	34
Tabla 11. Pregunta 10	36
Tabla 12. Análisis de resultados de acuerdo a los hallazgos obtenidos.....	38

Tabla 13. Proceso de recolección y análisis de datos	39
Tabla 14. Competencias según el área integradora	43
Tabla 15. Competencias del área de innovación	44
Tabla 16. Escala de Evaluación PISA 2025	45
Tabla 17. Modelo de evaluación por competencias estudiantiles	46
Tabla 18. Métodos de evaluación de desempeño	52
Tabla 19. Evaluación de aspectos positivos y negativos	57
Tabla 20. Ejemplo docente que destaca aspectos positivos.....	57
Tabla 21. Ejemplo docente que destaca aspectos negativos.....	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación analiza la situación actual de la Unidad Educativa FAE Nro. 2, institución que recientemente pasó de la modalidad fiscal a fiscomisional, lo que ha generado cambios en el perfil de la población estudiantil y mayores exigencias en cuanto a calidad educativa. A pesar de contar con un cuerpo docente con estudios de tercer y cuarto nivel, se identifican problemas relacionados con la puntualidad, la asistencia y la falta de motivación, inexistencia de un procedimiento formal de una valoración del rendimiento laboral. Asimismo, esta institución enfrenta limitaciones en infraestructura, escasez de recursos tecnológicos y resistencia al cambio por parte de algunos docentes, lo que repercute en el rendimiento académico de los estudiantes y en la competitividad frente a otras instituciones. Esta Unidad Educativa carece de un mecanismo de evaluación del desempeño al docente, generando un problema y un malestar tanto para el personal de docentes como de los estudiantes, en vista de que la razón de ser es el aprendizaje del estudiante, por lo tanto este proyecto se enfoca en plantear una propuesta para el análisis del desempeño laboral de cada uno de los docentes pertenecientes a la Unidad Educativa, ya que su función principal es el amaestramiento de calidad, orientada a la obtención de buenos resultados y prestigio institucional, y que el estudiante tenga la oportunidad de elegir cualquier establecimiento acorde a su necesidad y de esta manera continuar con su crecimiento personal y laboral.

Palabras clave: Desempeño laboral, enseñanza y aprendizaje

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la fase primordial es la educación, ya que se enfoca en adquirir conocimientos para mejorar la calidad de vida, como encontrar un trabajo digno y el bienestar personal, para alcanzar una equidad consiente en la sociedad, es necesario empezar con la educación tanto en el hogar como en la instrucción educativa, el docente cumple un rol principal en el aprendizaje de cada estudiante, y esto siempre será reflejado en la sociedad. La Unidad Educativa FAE Nro. 2 paso por un proceso de restructuración como es de fiscal a fiscomisional, como ente regulador se encontraba el Distrito de Educación perteneciente a Guayaquil, actualmente paso a formar parte del Ministerio de Defensa Nacional, obteniendo grandes demandas de estudiantes.

En vista de existir estos cambios en la educación, esta unidad presenta una problemática siendo esta la falta de un procedimiento de evaluación de desempeño a los docentes, generando un malestar y una incertidumbre tanto a los padres de familia como a cada estudiante, debido a que bien es cierto esta institución paso al mando del personal militar, pero en el ámbito educativo continua con los docentes que laboraban en modalidad fiscal, todo cambio genera una resistencia, se identifico que los estudiantes mantenían un bajo rendimiento enfrentando pocas oportunidades de competencia educativa con relación a otras instituciones, para fortalecer el aprendizaje se realizó nuevos lineamientos y políticas académicas.

Una vez realizado estos cambios se procede a establecer un objetivo principal mediante el cual este proyecto de investigación realiza un diseño de una propuesta de evaluación del desempeño laboral a los docentes de esta institución, para el mejoramiento académico del estudiante, siendo esta física, psicológica y orientada a la situación actual que atraviesa nuestro país, este estudio esta orientado principalmente en el aprendizaje de los estudiantes con información adecuada que permita mejorar la calidad de vida de su núcleo familiar y el crecimiento profesional en el ámbito laboral y personal.

Para la identificación del enfoque metodológico se realizó una investigación cuantitativa, mediante una encuesta orientada al personal profesional de docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2, una vez aplicada esta técnica se obtuvo datos confiables de las opiniones de la problemática que cuenta esta institución y de esta manera tomar la decisión para implementar

una propuesta acorde a la necesidad y así mejorar el desempeño del docente, el aprendizaje del estudiante y el reconocimiento institucional ante la sociedad.

En base a este estudio existen algunos hallazgos como son la resistencia al cambio, infraestructura inadecuada, ausencia tecnológica, no existe un adecuado control de asistencia, impuntualidad esto genera un malestar entre el personal de docentes y con ello se ve afectado los estudiantes, limitándose en su aprendizaje, al no contar con este mecanismo de evaluación, el docente ha descuidado su capacitación y fortalecimiento en la actualización de su conocimiento de acuerdo a los cambios constantes del aprendizaje.

En definitiva este proyecto de investigación esta orientado a mejorar el aprendizaje constante de cada estudiante mediante la propuesta de evaluación a los docentes, con el objetivo de fortalecer el avance en la educación, formando lideres comprometidos con la sociedad, con capacidades educativas, orientados a la excelencia y fortalecimiento institucional, logrando alcanzar metas, objetivos y la satisfacción profesional tanto laboral como personal.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórico-conceptual

1.1.1 Evaluación.

Según Pérez (2000) el desarrollo de un individuo depende su formación académica, habilidades técnicas, planificación, valores en su ámbito personal como profesional, social y laboral, la educación adquirida le permite abrir grandes oportunidades de trabajo sin tener límites, la capacitación constante ayuda a reducir la desigualdad en la sociedad, la enseñanza es parte de un proceso u procedimiento efectuado para adquirir conocimientos acordes al lugar que se encuentre, con el fin de favorecer la calidad y condición de vida tanto individual como familiar. Este adiestramiento ayuda a evaluar en qué condiciones se encuentra el personal de su entorno y que resultados se puede obtener.

Como menciona Pérez (2000) al realizar una evaluación académica mediante algún sistema, esto permite alcanzar buenos resultados como institución. Se trata de una actividad de carácter metodológico que puede ubicarse a lo largo de un continuo de actuación, cuyos extremos van desde la reflexión sistemática que realiza cada docente sobre su propio programa con el fin de alcanzar los objetivos educativos propuestos, hasta los procesos evaluativos desarrollados por especialistas mediante la aplicación rigurosa de metodologías diversas. Estos últimos suelen orientarse a la valoración de proyectos y programas de intervención educativa y social de gran extensión, complejidad y duración, en ámbitos como la educación, la formación, la salud, el ocio y el empleo.

A pesar del enfoque científico que caracteriza al campo pedagógico, la academia especialmente en el ámbito universitario ha prestado escasa atención a la consolidación de una verdadera cultura de evaluación en el profesorado respecto de sus programas habituales de enseñanza. Esta situación resulta significativa si se considera que es en el aula, y en cada contexto educativo concreto, donde la acción pedagógica se manifiesta con mayor intensidad y donde se produce, de manera directa, el hecho educativo.

Tiene sentido evaluar el resultado de la enseñanza tan pronto como le permita abrir nuevas vistas, un enfoque innovador de reflexión educativa, competencias de un docente óptimo y esencial para el desarrollo de la sociedad Ecuatoriana.

1.2 Desempeño laboral

El concepto de desempeño laboral alude a la actuación efectiva del trabajador en su puesto, más allá de los conocimientos que posee, centrándose en cómo ejecuta sus funciones en la práctica. En este sentido, resultan fundamentales diversos factores, entre ellos las competencias y aptitudes, reflejadas en el nivel de eficiencia, calidad y productividad con el que cumple las tareas asignadas durante un periodo determinado. Asimismo, se consideran relevantes los aspectos conductuales vinculados a la disciplina laboral, como el uso adecuado del tiempo de trabajo, el acatamiento de las normas de seguridad y salud ocupacional, así como las disposiciones específicas propias de cada cargo. A ello se suman las características personales exigidas para el ejercicio de determinadas funciones, las cuales permiten evidenciar la idoneidad del trabajador en el desempeño de su labor.

Ramos (2014) indica que, numerosas organizaciones no han logrado reconocer plenamente la importancia del alcance y las repercusiones que un adecuado desempeño laboral tiene en el funcionamiento integral de la empresa. Esta situación se ve agravada por la falta de atención en la definición precisa de las funciones que deben cumplir los trabajadores, de acuerdo con su formación, conocimientos, habilidades y destrezas. Asimismo, la inexistencia de manuales de organización que establezcan de manera clara y sistemática las actividades y responsabilidades asignadas a cada integrante del personal limita el aprovechamiento eficiente del talento humano y afecta el logro de los objetivos institucionales.

La productividad laboral constituye el espacio donde la persona pone en práctica las competencias adquiridas, las cuales se integran en distintos aspectos, tales como: sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, emociones, actitudes, motivaciones, rasgos personales y valores. Todos estos elementos contribuyen al logro de los resultados esperados, en coherencia con las demandas técnicas, productivas y de servicios de la organización. De esta manera, se genera una relación constante de retroalimentación orientada a impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa o institución.

Según Ramos (2014) menciona que, el desempeño laboral hace referencia a la ejecución efectiva de las funciones por parte del trabajador o empleado, más allá de los conocimientos teóricos que posea. En este sentido, adquieren relevancia diversos elementos, entre ellos las competencias y aptitudes evidenciadas en el nivel de eficiencia, calidad y productividad con el que cumple las tareas asignadas durante un periodo determinado. De igual manera, se

consideran los comportamientos asociados a la disciplina laboral, tales como el uso adecuado del tiempo de trabajo, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional, así como las disposiciones propias de cada puesto. A esto se suman las características personales necesarias para el ejercicio de determinadas funciones, las cuales permiten demostrar la idoneidad del individuo en su cargo.

Se integran capacidades, habilidades y niveles de eficiencia y eficacia que posee el empleado, las cuales se vinculan con la generación de resultados orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, permitiendo identificar el grado de competencias que presenta cada trabajador dentro de la empresa. Estas características se reflejan en la conducta del personal dirigida al logro de las metas establecidas, constituyéndose en una estrategia individual para contribuir al alcance de los objetivos institucionales. El nivel de capacidad de los empleados es determinado mediante procesos de evaluación aplicados por los directivos responsables, lo que posibilita conocer el rendimiento de cada integrante del talento humano. Dicho rendimiento constituye un elemento clave para el fortalecimiento de la eficacia y el éxito organizacional, razón por la cual las empresas mantienen un interés permanente en mejorar los resultados obtenidos por sus trabajadores.

Requisitos para un adecuado desempeño

Para que un trabajador pueda cumplir eficazmente con sus funciones, es indispensable que reúna cuatro condiciones fundamentales, las cuales se encuentran directamente vinculadas con la conducta, el rendimiento y la motivación. Dichas condiciones son:

Formación y capacitación

Habilitación o autorización para ejercer sus funciones

Disposición y motivación personal

Conocimiento claro de las tareas que debe realizar

Capacidades.- El nivel de capacidades del personal es determinado a través de los procesos de evaluación aplicados por los directivos responsables, lo que permite identificar y valorar el grado de competencias que posee cada trabajador dentro de la organización.

Rendimiento Laboral. - El éxito o el fracaso de una empresa, independientemente del sector en el que se desenvuelva, está estrechamente relacionado con el nivel de satisfacción y compromiso de sus empleados, dado que trabajadores motivados y satisfechos tienden a ser más productivos. Este resultado depende de factores como la integración del personal, la

motivación, el sentido de responsabilidad, la actitud frente al trabajo, el liderazgo y el orden organizacional. Estas prácticas influyen de manera directa en el desempeño general de los trabajadores, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identificación con la empresa u organización.

El desempeño actual del trabajador, vinculado a una función determinada, ha constituido históricamente un elemento central dentro de la organización, la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Tal que la parte fundamental es el empleado porque se caracteriza por las habilidades técnicas y conocimientos adquiridos a lo largo de su camino, por esta razón es importante que la gestión de talento le de toda la apertura necesaria al empleado.

1.3 Evaluación del desempeño del docente

En este contexto, Rodríguez (1999) señala lo siguiente:

La evaluación del desempeño docente aporta en un proceso crucial para mejorar la calidad de educación que se está impartiendo en cada una de las instituciones, contribuyendo en el desarrollo profesional y personal con la aplicación de nuevos métodos y enseñanzas que le permitan alcanzar el éxito acorde a los objetivos planteados (p. 48).

De acuerdo a los resultados que se obtiene con esta evaluación a los docentes sirve para implementar nuevos procesos educativos orientados a la mejora continua, estableciendo fortalezas y oportunidades en la docencia, y sobre todo la parte fundamental el trabajo en equipo todos enfocarse en la superación de la institución y dejar en alto su nombre, al momento de no existir un compañerismo esto afecta gravemente en la educación como lo es desconfianza por parte de la sociedad y pérdida de competencia con otras instituciones.

Por lo tanto, es muy importante contar con un sistema de evaluación del desempeño al docente para identificar las falencias educativas y el nivel de rendimiento acorde a lo establecido (Reis, 2007). La evaluación se realiza con el objetivo de perfeccionar e identificar y combatir las amenazas y debilidades que se encuentren en cada proceso, esto se lo realiza por medio de capacitaciones, charlas y eventos educativos.

1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Dentro de los beneficios de la evaluación del desempeño es la toma de decisiones en el

mejoramiento tanto personal como institucional, asistiendo a capacitaciones, estudiando diplomados, maestrías que les permitan adquirir nuevos conocimientos y le ayuden en su crecimiento profesional como lo es un ascenso y nuevos proyectos, también permite identificar deficiencias en los puesto de trabajo asignados, como es la recarga y responsabilidad de una función asignada, con respecto a estos resultados el objetivo principal es buscar soluciones para mejorar el rendimiento académico (Reis, 2007).

Como afirma Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño se la realiza para analizar el comportamiento que tiene un individuo con el trabajo enmarcado para alcanzar la excelencia institucional ante la sociedad. Señala Baggini (2017), que a través de un sistema de evaluación se puede determinar el nivel de excelencia académica institucional.

En definitiva la evaluación es muy importante porque permite determinar cada función y cumplimiento de la misión, acorde a las políticas y planificaciones asignadas al principio del año lectivo.

1.5. Funciones del desempeño docente.

Estrada (2013) plantea que cada docente debe cumplir varias funciones como las detalla a continuación:

Función diagnóstica: La evaluación debe ofrecer una caracterización clara y objetiva del desempeño docente durante un período específico, integrando de manera sintética los principales logros y las dificultades evidenciadas en la práctica real. Esta evaluación orienta tanto a la parte administrativa como académica a tomar las mejores decisiones con respecto al objetivo planteado de mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

Función instructiva: En este sentido, los actores que participan en la evaluación adquieren aprendizajes derivados del propio proceso, incorporando nuevas experiencias que fortalecen su formación tanto en el ejercicio profesional de la docencia como en su desarrollo personal.

Función educativa: Cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se lleva a cabo de forma adecuada, el profesor percibe de manera clara los resultados de su práctica profesional y reconoce la evaluación como un medio orientado a la mejora y al fortalecimiento de su labor docente, existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor

conoce el cómo es percibida su labor por parte de los directivos, colegas y estudiantes, lo que le brinda la posibilidad de diseñar estrategias orientadas a superar las debilidades que le han sido identificadas.

Función desarrolladora: Esta dimensión de la evaluación del desempeño docente es percibida como una de las más relevantes por los profesores evaluados. El objetivo fundamental es alcanzar un mejor rendimiento académico y profesional, si existe algún tipo de error buscar la manera de enfrentarlos y continuar con su labor de responsabilidad, y asume el compromiso de capacitarse en lo que todavía tiene falencias sin resentimiento o desinterés alguno.

1.5.1 Beneficios de los alumnos con el correcto desempeño del docente.

Loyola y Romero (2024) afirman que, el buen desempeño de un docente beneficia al estudiante al mejorar su rendimiento académico y motivación, fomentar su desarrollo socioemocional, aumentar su autoestima y crear un ambiente de aula seguro y de confianza. Un docente eficaz actúa como guía y mediador, promueve el pensamiento crítico y la participación activa del estudiante, y facilita un aprendizaje significativo y duradero al conectar los conocimientos previos con los nuevos contenidos.

1.5.2 Beneficios Académicos.

- **Mejora del rendimiento académico:** Una buena relación docente-estudiante se asocia directamente con un mejor rendimiento en las materias.
- **Aprendizaje significativo:** El docente ayuda al estudiante a conectar lo que ya sabe con los nuevos contenidos, haciendo el aprendizaje más profundo y relevante.
- **Fomento del pensamiento crítico:** Se estimula la creatividad y la reflexión al proponer actividades de manejo de dificultades y fomentar el involucramiento a la participación activa del estudiante en su propio proceso de aprendizaje

1.5.3 Beneficios Socioemocionales.

Dentro de los beneficios socioemocionales se encuentran:

- **El aumento de la motivación y dedicación:** Un vínculo positivo con el docente puede inspirar al alumno a sentirse más comprometido con sus estudios.
- **Desarrollo de la autoestima:** El sentirse valorado y aceptado por el docente contribuye al aumento de la autoconfianza del estudiante.

- Mejora del bienestar y salud mental: Un entorno educativo positivo, fomentado por un docente de calidad, impacta favorablemente en el bienestar general del alumno.
- Apoyo emocional: El docente puede ofrecer un soporte emocional fundamental para que el estudiante se sienta comprendido y respaldado en su proceso educativo.

1.5.4 Beneficios en el clima del aula.

Ambiente seguro y de confianza: Un docente que genera un vínculo positivo crea un aula donde los estudiantes se sienten cómodos, queridos y seguros.

Reducción de patrones comportamentales disruptivos: En el aula, es importante fomentar la confianza y apoyo con el objetivo de disminuir conductas disruptivas en los alumnos.

1.5.5 Rol del Docente como Guía y Mediador.

Es importante recalcar que el docente no solamente posee la función de transmitir la información y enseñanzas, es un instrumento en este proceso en el cual guía al estudiante dentro de su entorno de aprendizaje y su comunidad educativa.

El docente no debe dejar de lado a los valores en este proceso descrito, ya que son conocimientos fundamentales que deben contrastar con los aprendizajes que lleguen a los estudiantes, con lo cual obtendrán una formación basada en la ética y de forma íntegra para su comportamiento en la sociedad.

1.5.6 El rendimiento profesional de los docentes en la educación..

En el desarrollo del presente trabajo, un adecuado rendimiento profesional se orienta un elevado índice del desempeño laboral educativo por parte de los docentes de la Unidad Educativa FAE N°2, en la cual se ha constituido a este índice como un eje fundamental para garantizar la calidad educativa del plantel y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos como centro educativo, fomentando la disciplina, identidad nacional y excelencia académica en los estudiantes que la componen. Es por ello, y como se mencionó en el párrafo 1.5.5, el docente es responsable de transmitir conocimientos conjuntamente a los valores. ética y respeto que nuestra sociedad requiere en la actualidad.

No debemos dejar de lado al liderazgo directivo que debe tener el plantel puesto que es una arista fundamental para un adecuado clima organizacional, este último relacionado directamente con la satisfacción de los docentes con la unidad educativa con el objetivo de

mantener su compromiso y disposición para asumir innovaciones metodológicas que mejoren los resultados académicos de los estudiantes, en el desarrollo del trabajo se plantarán feedbacks constantes que ayudan con la mejora continua de los docentes.

De esta forma, un desempeño laboral efectivo en FAE Nro. 2 no solo mejora los logros escolares, sino que también contribuye a la cohesión institucional, al desarrollo humano y a la construcción de una comunidad educativa más sólida y comprometida con su entorno social, ya que “la calidad de la educación depende en gran medida del desempeño de los docentes y de las condiciones en las que ejercen su labor” (Vaillant y Marcelo, 2015, p. 34).

1.6. El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.

Según Bautista et al., (2020) desde una perspectiva teórica, el desempeño laboral se concibe como el conjunto de acciones y comportamientos desarrollados por los trabajadores orientados a contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados para el logro del éxito organizacional; en el contexto del presente estudio, dichos objetivos corresponden a las metas y lineamientos estratégicos de la institución educativa FAE Nro. 2.

Si se desea buscar los componentes para medir el desempeño de manera integral para poder ayudar a formular estrategias que orienten al cumplimiento de los objetivos estratégicos se puede utilizar el modelo de Campbell. El desempeño laboral puede entenderse como un conjunto de sistemas articulados que se orientan a fortalecer la eficacia y el logro de los objetivos institucionales, particularmente en el ámbito de las organizaciones educativas.

1.7. La realidad del desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas de Ecuador.

Es importante mencionar, dentro de todos los conceptos tratados en este capítulo, la realidad del desempeño laboral en instituciones educativas de Ecuador, específicamente los docentes pertenecientes al bachillerato.

Según la revista pedagógica Conrado de la Universidad de Cienfuegos, estipula que el desempeño laboral está ligado con el clima organizacional de la institución educativa puesto que esta constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, con incidencia directa en el desempeño laboral.

En la investigación desarrollada se tomó como objeto de estudio al nivel de bachillerato del Colegio Quito, ubicado en el cantón Quinindé, donde se analizaron ocho dimensiones del

clima organizacional. El estudio se enmarcó en un enfoque descriptivo-correlacional. Los resultados evidenciaron un clima organizacional favorable en un 44,38 % y desfavorable en un 55,31 %, así como un nivel de desempeño laboral de 7,96. A partir de estos datos, se obtuvo un coeficiente de correlación de $-0,383$ entre el clima organizacional desfavorable y el desempeño laboral, lo que permitió concluir la existencia de una relación inversa débil entre las variables analizadas (Toapanta et al., 2020).

El desempeño laboral constituye un concepto central en la gestión de recursos humanos, ya que refleja el grado en que los trabajadores cumplen con los objetivos, metas y responsabilidades asignadas dentro de una organización. De acuerdo con Chiavenato (2017), el desempeño laboral es el resultado del conjunto de esfuerzos, habilidades y comportamientos que los empleados aplican en el cumplimiento de sus funciones, generando valor tanto para la empresa como para sí mismos.

1.7.1 Elementos que influyen en el rendimiento laboral.

El rendimiento de un trabajador está correlacionado directamente por diversos factores que han sido estudiados y analizados con el pasar de los años, dentro de los cuales podemos mencionar a la motivación, la capacitación, la promoción y desarrollo, las recompensas, entre otros.

Por ejemplo, la motivación es uno de los factores más estudiados ya que está relacionada con el clima organizacional de la institución, las emociones y autoestima del trabajador, que en nuestro caso de estudio influirán directamente en la manera de transmitir conocimientos a los alumnos.

La capacitación y desarrollo están relacionadas con la formación continua que fortalecerá las habilidades técnicas y blandas del docente y fomentarán su desempeño y productividad, e incluso poder optar por la promoción, si el plantel educativo lo considera.

El clima organizacional que en un entorno de trabajo positivo favorece la colaboración y el compromiso, mientras que un clima negativo reduce la productividad (Robbins y Judge, 2019).

El liderazgo que sus estilos de liderazgo influyen directamente en la percepción que los colaboradores tienen de su rol y en la forma en que ejecutan sus tareas (Bass y Riggio, 2006). El Bienestar laboral que según Bakker y Demerouti (2017), el bienestar y la adecuada administración del estrés en el ámbito laboral resulta determinante para sostener un rendimiento constante a lo largo del tiempo.

1.7.2 Modelos de medición del desempeño laboral.

Con el propósito de analizar el desempeño, las organizaciones emplean diferentes enfoques. Uno de los más conocidos es el modelo de evaluación por competencias, el cual considera conocimientos, habilidades y actitudes observables en la práctica laboral (Alles, 2018). Por otro lado, el modelo de gestión por objetivos (MBO), propuesto por Drucker (1999), evalúa el desempeño en función del cumplimiento de metas previamente acordadas entre empleado y supervisor.

1.7.3 Importancia del desempeño laboral en la organización.

El desempeño laboral está directamente vinculado a la productividad, eficiencia y competitividad de la empresa. Un trabajador motivado y capacitado no solo cumple con sus responsabilidades, sino que también aporta a la innovación y mejora continua (Chiavenato, 2017). Además, un desempeño positivo fortalece la satisfacción del usuario y la continuidad organizacional en el tiempo (Robbins y Judge, 2019).

2. ESTUDIO DEL ESTADO ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N°2

2.1 Generalidades

La Unidad Educativa FAE Nro. 2 documento de traspaso de que se encuentra inmersa en el sector educativo fiscomisional de la ciudad de Guayaquil, en el presente año paso de ser fiscal a fiscomisional.

Los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 poseen estudios de tercer y cuarto nivel, sin embargo, se ha visto que muchos docentes continúan preparándose en diferentes campos educativos.

2.2 Exposición del problema

En la actualidad la Unidad Educativa FAE Nro. 2 carece de un proceso de evaluación del desempeño laboral, lo que deja en evidencia un bajo rendimiento de los docentes, afectando directamente a los estudiantes, esto afecta a la institución ya que se evidencia un bajo nivel educativo al momento de graduarse, en vista que el nivel educativo que obtiene, esto no les permite ser competitivos en relación con la preparación académica que poseen los estudiantes de otras instituciones.

El tener información acerca del desempeño laboral de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 es importante ya que se puede conocer los puntos estratégicos y aristas fundamentales en las cuales la institución debe trabajar con sus docentes con el objetivo de mejoramiento y evolución constante en el futuro inmediato. Los beneficiarios directos serán los estudiantes y la comunidad educativa en la cual están inmersos.

Asimismo, resulta pertinente identificar y describir las posibles limitaciones que puedan restringir la viabilidad de las soluciones planteadas. Entre estas pueden considerarse los compromisos previamente adquiridos, la existencia de objetivos contrapuestos a los beneficios esperados, las limitaciones de recursos disponibles o las restricciones en los procesos, las cuales reducen el conjunto de alternativas de solución posibles.

En el estudio del desempeño laboral nos podremos encontrar con las siguientes restricciones que limiten la posible solución:

- Falta de información
- Encuestas llenas con datos erróneos
- Falta de cooperación del personal de docentes se pueden sentir amedrentado

Las partes principales interesadas a que exista un desempeño laboral adecuado para el mejoramiento de la educación y la convivencia institucional son los estudiantes, el área de Inspección general y el Rector de la Unidad Educativa FAE Nro.2. Los actores principales de los cuales se va a extraer la información del desempeño laboral que son los docentes.

2.3 Pregunta clave del problema

¿Cómo fortalecer el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2, para elevar el grado de calidad de los procesos de aprendizaje de los alumnos, considerando un contexto marcado por la limitación de recursos y la resistencia al cambio institucional?

2.4 Alternativa de Solución

La alternativa que se propone es realizar una propuesta para la evaluación del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 con el propósito de que dicha evaluación contribuya al fortalecimiento y mejora de la calidad del aprendizaje.

Las causales que puedan haber desencadenado este problema son la limitación de recursos y la resistencia al cambio institucional, lo cual produce los efectos del bajo rendimiento académico que va ligado con el desinterés y compromiso de los docentes, el realizar esta propuesta ayudara a mejorar el prestigio institucional y la calidad educativa con que se gradúen sus alumnos.

2.5 Objetivo General del Proyecto de Desarrollo

Diseñar una propuesta de evaluación del desempeño laboral que permita identificar áreas de mejora y fortalecer la calidad del aprendizaje en la Unidad Educativa FAE Nro. 2

La Unidad Educativa FAE Nro. 2 posee actualmente inconvenientes en el desempeño laboral asociados al cumplimiento de los horarios establecidos y asistencia, debido a la inexistencia de equipos informáticos para su control, al momento se cuenta con un registro de asistencia

de forma física (matriz de registro de asistencia con la hora respectiva y su firma de responsabilidad).

En su momento, cuando la Unidad Educativa era fiscal los alumnos eran de escasos recursos económicos, en la actualidad los alumnos son de un nivel económico superior ya que la institución se traspasó a la figura de Fiscomisional.

Pese que la institución se traspasó a la figura de Fiscomisional la planta docente se ha mantenido y no ha sido renovada.

Actualmente la institución no posee con la infraestructura adecuada para tener un buen desempeño laboral y educativo, para que sus docentes puedan tener un buen nivel de desempeño, en vista que era una institución fiscal no se le consideraba dentro del presupuesto para el mantenimiento de cada área.

La Unidad Educativa FAE Nro. 2 refleja una serie de desafíos derivados del cambio de modalidad de fiscal a fiscomisional, lo que exige una gestión más eficiente de sus recursos humanos y materiales, se encuentra marcada por un proceso de transición institucional que ha generado cambios significativos tanto en su organización interna como en su proyección hacia la comunidad educativa. El paso de ser una institución de carácter fiscal a convertirse en una entidad fiscomisional ha transformado las dinámicas administrativas, el perfil de la población estudiantil y las expectativas de los padres de familia. Sin embargo, este proceso también ha evidenciado problemáticas estructurales relacionadas con el desempeño docente, la infraestructura, los recursos tecnológicos y la ausencia de mecanismos formales de evaluación laboral.

2.6 Cambios derivados del traspaso de fiscal a fiscomisional

La transformación de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 hacia la modalidad fiscomisional ha traído consigo variaciones significativas en la composición y características de su comunidad educativa. Mientras que en su etapa como institución fiscal la mayoría de estudiantes provenían de familias de bajos recursos, actualmente la población estudiantil pertenece a un nivel socioeconómico más alto. Este cambio ha implicado un aumento en las exigencias académicas y en las expectativas de calidad por parte de los padres de familia, quienes demandan una educación más integral, con estándares equiparables a los de instituciones privadas de prestigio.

A pesar de este cambio en la población estudiantil, la planta docente se ha mantenido prácticamente igual, sin procesos de renovación o reestructuración. Esta permanencia ha generado un desfase entre las nuevas exigencias educativas y las metodologías aplicadas por los docentes, quienes en muchos casos aún trabajan bajo parámetros tradicionales que no responden del todo a las nuevas necesidades pedagógicas y tecnológicas.

En la actualidad, la Unidad Educativa FAE Nro. 2 enfrenta dificultades que afectan directamente al desempeño laboral de sus docentes. Una de las principales problemáticas es la falta de un sistema automatizado de control de asistencia y puntualidad, pues hasta el momento se continúa utilizando un registro físico en el que cada docente firma su ingreso. Esta modalidad, además de ser poco práctica, limita la posibilidad de contar con datos confiables y en tiempo real que permitan tomar decisiones adecuadas sobre la gestión del personal.

2.7 Infraestructura y recursos tecnológicos

Asimismo, la institución presenta deficiencias en su infraestructura, lo que repercute en el ambiente de enseñanza-aprendizaje. Espacios inadecuados, limitación de equipos tecnológicos y ausencia de ambientes óptimos dificultan el desarrollo de un trabajo pedagógico de calidad. Esta situación no solo afecta a los docentes en su desempeño, sino que también impacta en la experiencia de aprendizaje de los alumnos.

En vista que los espacios físicos no han sido adecuados a las nuevas necesidades institucionales, lo cual limita tanto el desempeño docente como el aprendizaje de los alumnos. Aulas poco equipadas, laboratorios insuficientes y carencia de recursos tecnológicos son factores que afectan el desarrollo de una educación de calidad.

En un contexto en el que los estudiantes pertenecen a familias con mayores recursos económicos y expectativas más altas, la falta de infraestructura moderna se convierte en una debilidad evidente. La institución carece de equipos informáticos suficientes, conectividad estable y herramientas digitales que permitan una enseñanza innovadora y adaptada a los retos del siglo XXI.

2.8 Desempeño docente: asistencia, puntualidad y compromiso

Uno de los aspectos que más preocupa a la institución en su situación actual es el desempeño

laboral de los docentes, especialmente en lo relacionado con la asistencia y puntualidad. El control de ingreso y salida aún se lleva a cabo de manera manual, mediante un registro físico en el que cada profesor firma diariamente. Esta modalidad, además de ser poco confiable, dificulta el seguimiento de la puntualidad y genera inconsistencias en los registros. En la Unidad Educativa no se cuenta con herramientas tecnológicas para realizar control y seguimiento de la puntualidad y asistencia lo cual es una desventaja competitiva ante otras instituciones del medio y puede radicar directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

La inexistencia de un sistema de evaluación docente, lo cual es el motivo del presente trabajo, ha provocado la ausencia de conocimiento y consciencia sobre su desempeño y la inexistencia de feedbacks de mejoramiento y creación de estrategias de mejora continua, siendo nuevamente un factor que afecta al aprendizaje de los estudiantes.

2.9 Eficacia educativa y resultados de estudio

La inexistencia de un sistema de evaluación conjuntamente con las falencias infraestructurales y de tecnología han influido en la calidad educativa de la Unidad Educativa Fae N°2, al momento de culminar su formación, presentan dificultades para competir con estudiantes de otras instituciones, que cuentan con procesos de gestión más sólidos y recursos más avanzados. Esto se traduce en menores posibilidades de acceder a universidades de prestigio o de desenvolverse en escenarios académicos de alta exigencia.

La comunidad educativa percibe este bajo rendimiento como un síntoma de la falta de innovación en las prácticas docentes y de la necesidad de implementar cambios estructurales que garanticen un aprendizaje significativo. La institución, al encontrarse en una etapa de transición hacia un modelo fiscomisional, debe responder con mayor eficacia a estas demandas para evitar un deterioro en su prestigio.

2.10 Restricciones internas

La situación actual también se ve condicionada por diversas restricciones internas que dificultan la implementación de mejoras. Entre ellas destacan:

- **Falta de recursos económicos**, lo que impide realizar inversiones inmediatas en infraestructura y tecnología, debido a que no se encuentra el traspaso de ministerio a ministerio.

- **Resistencia al cambio institucional**, pues algunos docentes perciben los procesos de evaluación como amenazas en lugar de oportunidades de mejora, se encuentran acostumbrados a otro ritmo sin presión, ya con personal militar tienen que cumplir las órdenes establecidas y en el tiempo que se establece.
- **Carencia de información confiable**, ya que los registros físicos y las encuestas poco sistematizadas no permiten contar con datos precisos sobre la realidad del desempeño laboral.
- **Escasa cooperación del personal**, en algunos casos debido al temor a ser juzgados o sancionados por sus resultados.

Estas restricciones generan un ambiente de incertidumbre y limitan el rango de soluciones que pueden aplicarse en el corto plazo.

2.11 Desafíos y oportunidades

Pese a estas dificultades, la situación actual de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 también ofrece oportunidades para la mejora. La institución cuenta con un equipo docente altamente preparado a nivel académico, con estudios de tercer y cuarto nivel, lo que constituye una fortaleza para implementar procesos de capacitación y actualización. De igual forma, al volver a ser una institución fiscomisional, las autoridades pueden generar alianzas con diferentes actores educacionales para poder mejorar su clima organizacional.

La tarea será el poder proponer un sistema para evaluar la calidad del desempeño con el que laboran los docentes, en el cual se pueda apuntar a la mejora continua por medio de feed backs constantes, impulsando así el incentivo en los docentes y su aporte a la institución.

2.12 Problema central y sus consecuencias

El principal problema que atraviesa la Unidad Educativa FAE Nro. 2 es la inexistencia de un sistema de evaluación docente, lo que repercute en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Esta carencia ha ocasionado que los docentes no cuenten con retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, limitando así su posibilidad de mejorar. Además, el bajo rendimiento académico de los estudiantes disminuye el prestigio institucional, dificultando que la institución se posicione como un referente en el sector educativo fiscomisional.

ubicada en Guayaquil.

El impacto más relevante de esta problemática es la brecha de competitividad que se genera entre los estudiantes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 y aquellos provenientes de otros centros educativos con mejores procesos de gestión docente. Esto afecta directamente al futuro académico y profesional de los estudiantes, quienes enfrentan mayores dificultades para ingresar a instituciones de educación superior de prestigio o para desenvolverse con éxito en un mundo laboral cada vez más competitivo, según los resultados que cuenta el INEVAL 2024 la Unidad Educativa no se encuentra en los resultados de las mejores instituciones.

2.13 Restricciones y limitaciones

En el análisis de la situación actual se han identificado diversas restricciones que dificultan la implementación de soluciones inmediatas. En primer lugar, existe una limitación de recursos, tanto económicos como tecnológicos, que impide invertir en equipos y herramientas para un control más efectivo del desempeño docente. Como segundo punto, se ha evidenciado resistencia al cambio en algunos docentes ya que pueden imaginar que la evaluación es una herramienta para realizar despidos y hallar justificativos para ejecutarlo. Es por ello que la herramienta propuesta en el presente trabajo debe ser socializada adecuadamente a toda la comunidad educativa para así poder despejar las dudas y miedos que puedan tener los docentes y dejar en claro que la mejora continua es imprescindible para el crecimiento institucional.

2.14 Posibles soluciones

La solución planteada en el desarrollo del presente trabajo, consiste en evaluar el desempeño del personal docente de manera íntegra para transformar los resultados en acompañamiento pedagógico y formación continua. Analizar diferentes aspectos como la puntualidad del docente, sus habilidades administrativas y blandas, el manejo del aula y sus estudiantes conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos educativos, se busca potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta iniciativa no solo impulsa el escalafón profesional de los maestros, sino que posiciona a la Unidad Educativa como un referente de calidad académica,

2.15 Diseño Metodológico

El uso de encuestas que serán aplicadas en el modelo de evaluación que se propone en el trabajo facilitara el análisis de las interrogantes planteadas para diseñar el modelo y la situación actual de la institución.

La flexibilidad en la aplicación y obtención de resultados cuantitativos lograran que la herramienta de evaluación sea útil y versátil para el análisis de distintos fenómenos en diferentes áreas del conocimiento.

2.15.1 Tipo de investigación.

Investigación documental (Bibliográfica). Se recurre a investigar en diferentes fuentes con enfoque en papers, libros, trabajos similares que relacionen a la comunidad educativa, artículos académicos, revistas y tesis de estudio, con lo cual se pueda recopilar información veraz y confiable, con lo cual el marco teórico sea fundamentado en evidencia y fuentes verificables.

Investigación de campo. En la investigación de campo se mantuvo contacto directo con el personal involucrado en el estudio y la problemática planteada, los docentes dotaron de información de primera mano con lo cual la obtención y procesamiento de datos no tuvo mayores dificultades.

Investigación cuantitativa- El proyecto de investigación cuantitativa fue aplicada a los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro.2 con la finalidad de sustentar decisiones correctas para la formulación de la propuesta

2.15.2 Métodos.

Método inductivo. El método inductivo fue importante el establecimiento de las relaciones causa – efecto que se emplearon para reconocer los diversos factores presentes en la investigación, específicamente se identificó la relación directa entre la variable de desempeño laboral y los factores que la afectan, con el objetivo de hallar las causas específicas y su repercusión en la comunidad educativa.

2.15.3 Niveles de investigación.

Investigación descriptiva. Con este tipo de investigación, se pudo identificar a las

características y perfiles más significativos de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2, considerándolos como arista fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Educativa.

2.15.4 Técnicas e instrumentos.

Técnica de encuesta. En este proyecto de investigación se empleó la técnica de encuesta, con lo cual fue posible conseguir información confiable de los actores encuestados, los docentes de la “Unidad Educativa FAE Nro. 2”, cuyo desempeño impacta directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Instrumento cuestionario.- Para medir el desempeño laboral se aplicó el cuestionario desarrollado por Uría (2011), compuesto por 10 preguntas que evalúan tres factores distintos. Cada ítem incluye varios niveles de respuesta, y el instrumento se administró a los docentes de las jornadas matutina y vespertina de la institución educativa.

Dicha herramienta se aplicó de la siguiente manera: el 09 de septiembre de 2025 a las 08:00 AM en la sala de docentes de la “Unidad Educativa FAE Nro. 2”, obteniendo la compilación de la investigación necesaria de los docentes.

Técnicas de observación. Se utilizó la técnica de observación en esta investigación, ya que era necesario constatar directamente los factores de inconsistencia en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 con efecto en el aprendizaje de cada estudiante.

Instrumento: ficha de observación. La utilización de la ficha de observación facilitó la recolección de información relevante, la cual sirvió como base para el diseño y desarrollo de una propuesta orientada a corregir las deficiencias identificadas a partir de la aplicación de la técnica previamente mencionada.

Herramientas estadísticas

Programa SPSS. _ Dominguez, J (2023) detalla que, la herramienta digital SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales) es una herramienta modular que ha ofrecido durante más de 30 años una amplia gama de procedimientos estadísticos aplicados al ámbito de las ciencias sociales (p. 32). En el presente estudio, se empleará este programa para procesar y analizar los datos obtenidos en la “Unidad Educativa FAE Nro. 2”.

Se realiza un análisis de promedios realizado en el programa SPSS para lo cual este permitió determinar el nivel global de percepción de los encuestados frente a cada una de las preguntas de la encuesta, esto permite la interpretación de los resultados. A través del cálculo de la media se identificaron las tendencias más representativas, evidenciando los aspectos con mayor y menor valoración por parte de los participantes. Este procedimiento facilitó una interpretación clara de los resultados, al reflejar que según los resultados la mayoría de docentes coinciden que, si afecta las falencias presentadas en cada pregunta evaluada, constituyéndose así en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y la mejora continua de las deficiencias que cuenta esta Unidad Educativa FAE Nro. 2.

Tabla 1. Principales hallazgos

Preguntas	Hallazgos (SPSS)	Interpretación
¿La infraestructura actual de la escuela es adecuada para desarrollar las actividades académicas?	La mayoría de encuestados indicó desacuerdo, reflejando un promedio bajo.	La comunidad docente considera que la infraestructura actual no cumple con las condiciones necesarias para el aprendizaje, afectando la comodidad, la dinámica pedagógica y el desarrollo de actividades académicas.
¿La falta de espacios físicos afecta la calidad del aprendizaje?	La mayoría mostró un alto nivel de acuerdo (promedios elevados).	Los docentes perciben que la infraestructura inadecuada limita la concentración, el desarrollo de actividades y compromete la calidad del aprendizaje.
¿La institución cuenta con suficientes equipos informáticos?	Predominan respuestas negativas, con tendencia marcada hacia “en desacuerdo”.	Existe una clara carencia de recursos tecnológicos, lo que afecta la planificación y ejecución de las clases.
¿La ausencia de recursos tecnológicos limita metodologías innovadoras?	Los promedios muestran alto acuerdo entre los docentes.	La falta de tecnología restringe la innovación educativa y obliga a mantener prácticas tradicionales.
¿Existe un proceso formal de evaluación del desempeño docente?	La mayoría indicó que no existe un sistema estructurado.	La falta de evaluación limita el seguimiento, la retroalimentación y la mejora continua.
¿La falta de evaluación impide identificar fortalezas y debilidades?	Alto nivel de acuerdo generalizado.	Sin evaluación, la institución no puede reconocer buenas prácticas ni detectar áreas de mejora.
¿Existe resistencia al cambio de modalidad fiscal a fiscomisional?	Tendencia hacia respuestas afirmativas.	La comunidad educativa presenta incertidumbre y preocupación frente al cambio.
¿El proceso de transición ha sido comunicado de manera clara y transparente?	La mayoría señala que la información no ha sido suficiente.	La comunicación institucional es débil, lo que genera desconocimiento y resistencia.
¿La institución dispone de un sistema confiable para control de asistencia?	Respuestas mayoritariamente negativas.	El control manual genera imprecisiones y dificulta la supervisión objetiva.
¿La ausencia de sistema biométrico dificulta el registro real de asistencia?	Alto acuerdo entre los encuestados.	La falta de un registro automatizado afecta la transparencia y exactitud del control laboral.

Los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas procesadas en SPSS evidenciaron una serie de problemáticas que afectan directamente el desempeño docente y la calidad educativa: la mayoría de los encuestados manifestó que la infraestructura es insuficiente, que la falta de espacios físicos y recursos tecnológicos limita la aplicación de metodologías innovadoras, y que no existe un proceso formal y sistemático de evaluación del desempeño docente. Asimismo, se identificó resistencia al cambio institucional y deficiencias en la comunicación del proceso de transición, además de la ausencia de un sistema biométrico confiable para el control de asistencia. Se aplicaron análisis descriptivos basados en porcentajes y gráficos, lo que permitió visualizar con claridad las tendencias de las respuestas. Estos resultados revelan vacíos críticos en la gestión académica y administrativa que requieren un mecanismo estructurado para su seguimiento y mejora. En este contexto, la implementación del modelo de evaluación propuesto basado en una estructura 360°, un comité evaluador plural y fases claras de aplicación y análisis se vuelve fundamental, pues permite identificar fortalezas y debilidades con objetividad, promover la retroalimentación profesional, generar planes de mejora personalizados y establecer indicadores de seguimiento continuo. Al vincular los hallazgos con un proceso evaluativo riguroso, la institución puede tomar decisiones informadas, elevar el desempeño docente y fortalecer la calidad educativa de la Unidad Educativa FAE Nro. 2.

2.15.5 Pregunta Científica.

¿En qué medida la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral de los docentes basado en una buena comunicación, infraestructura favorable, motivación y recompensas, seguimiento trimestral mejora los resultados de aprendizaje de los estudiantes en la Unidad Educativa FAE Nro. 2, bajo condiciones de recursos limitados y resistencia al cambio institucional, durante un periodo de 12 meses?

En esta investigación se establece la relación entre la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño laboral de los docentes de la “Unidad Educativa FAE Nro. 2”. Se identificó que la presencia de cuatro factores de comunicación interna, reconocimientos, relaciones interpersonales en el trabajo y condiciones del espacio físico contribuye a generar un ambiente laboral ineficaz y desfavorable, debido a que no existe una adecuada comunicación entre personal directivo y los docentes, los mismos no son motivados ni recompensados en muchas circunstancias, no tienen una buena relación y el espacio en el que laboran no es lo suficientemente adecuado.

2.15.6 Población y muestra.

La investigación considerará la totalidad de los integrantes de la Unidad Educativa FAE N.º 2, ubicada en el cantón Guayaquil, provincia de Guayas. Debido a que la población es reducida, no se realizará un muestreo; por lo tanto, se incluirá al 100 % de los sujetos que conforman la población objeto de estudio en este proyecto.

Población objeto de análisis: Docentes

Frecuencia: 35

Tabla 2. Población objeto de análisis

<i>Población objeto de análisis</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Docentes</i>	35

Observación: Datos obtenidos a través de la investigación de campo

Realizado por: los autores

2.15.7 Análisis e Interpretación de la Encuesta.

1. ¿La infraestructura actual de la escuela es adecuada para desarrollar las actividades académicas?

Tabla 3. Tabla pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	17	48,6%	48,6%	48,6%
De acuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	22,9%	22,9%	22,9%
En desacuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%
Totalmente en desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%

Fuente: Encuesta

Realizado por: autores

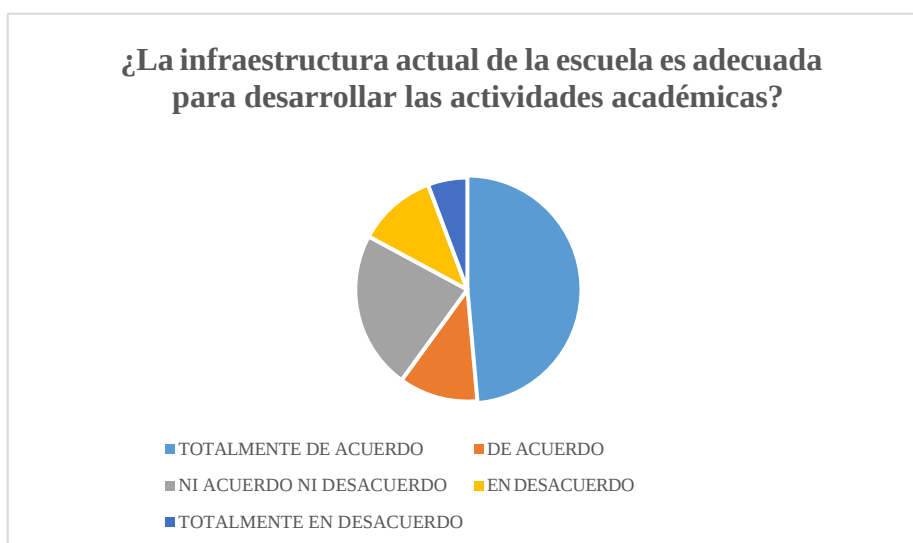


Figura 1. Pregunta 1

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados el análisis de frecuencias y porcentajes muestra que la gran mayoría de los docentes encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en que la infraestructura actual de la Unidad Educativa es insuficiente y poco adecuada para desarrollar las actividades académicas. Este hallazgo evidencia una percepción generalizada sobre las limitaciones físicas del plantel, las cuales afectan directamente la calidad del proceso de enseñanza–aprendizaje, dificultan la implementación de estrategias pedagógicas y reducen el confort y la eficiencia dentro del aula.

2. ¿La falta de espacios físicos (aulas, laboratorios, áreas comunes) afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes?

Tabla 4. Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	18	51,4%	51,4%	51,4%
	De acuerdo	9	25,7%	25,7%	25,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,0%	20,0%	20,0%
	En desacuerdo	0	0%	0%	0%
	Totalmente en desacuerdo	21	2,9%	2,9%	2,9%

Nota: Encuesta

Elaborado por: autores

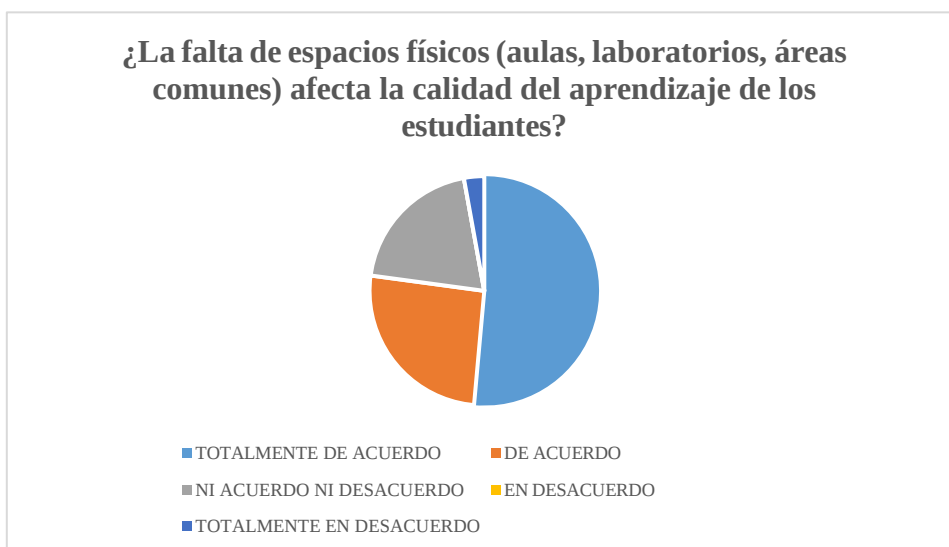


Figura 2. Pregunta 2

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

Los resultados permiten observar que una gran parte de los docentes encuestados coincide plenamente en que la carencia de espacios físicos adecuados incide de manera negativa en el aprendizaje de los estudiantes. Este hallazgo refleja que la falta de ambientes apropiados para las actividades académicas limita el desarrollo de estrategias pedagógicas efectivas y afecta la calidad del proceso educativo.

3. ¿La institución no cuenta con suficientes equipos informáticos (computadoras, proyectores, internet) para apoyar los procesos de enseñanza?

Tabla 5. Pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	12	34,3%	34,3%	34,3%
	De acuerdo	11	31,4%	31,4%	31,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	22,9%	22,9%	22,9%
	En desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%
	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%

Nota: Encuesta

Elaborado por: autores

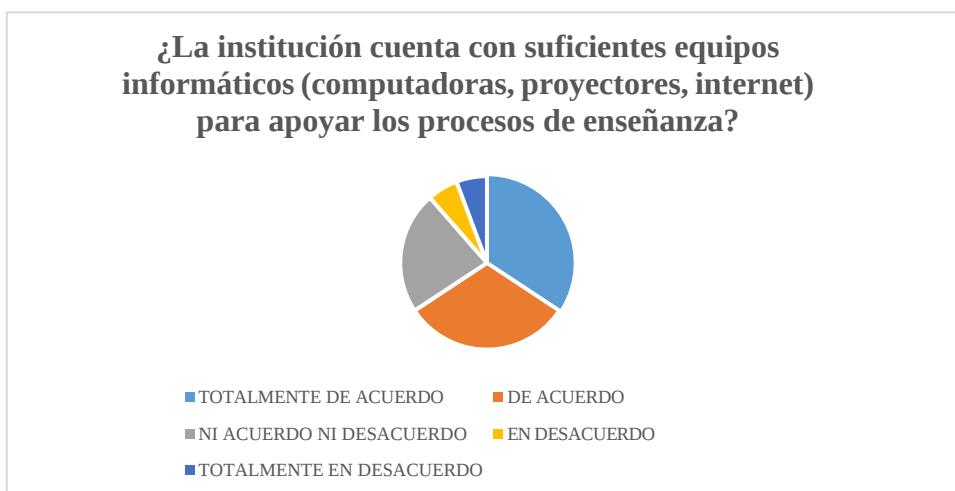


Figura 3. Pregunta 3

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

Según estos resultados se puede demostrar que un elevado porcentaje de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no cuenta con equipos informáticos y esto perturba en el aprendizaje de los alumnos. Este hallazgo muestra que la falta de computadoras, proyectores y acceso adecuado a tecnologías limita el desarrollo de clases más dinámicas, restringe el uso de recursos digitales y dificulta la implementación de metodologías que favorecen un aprendizaje más efectivo y actualizado.

4. ¿La ausencia de recursos tecnológicos limita la implementación de metodologías innovadoras en el aula?

Tabla 6. Pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	21	60,0%	60,0%	60,0%
	De acuerdo	3	8,6%	8,6%	8,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	25,7%	25,7%	25,7%
	En desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Totalmente en desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%

Nota: Encuesta

Elaborado por: autores

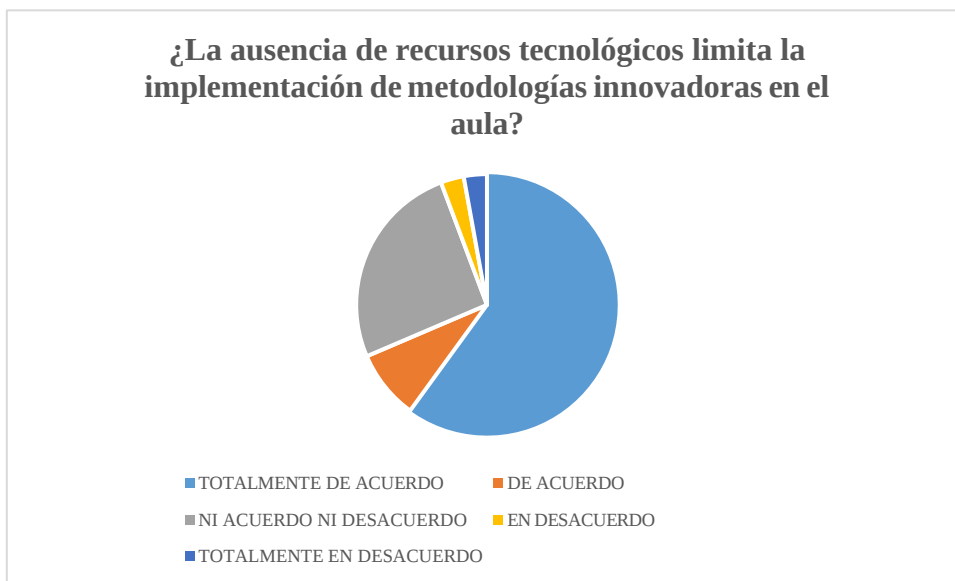


Figura 4. Pregunta 4

Nota: Información extraída de encuesta

Elaborado por: autores

INTERPRETACIÓN

A partir de los resultados analizados, se observa que la mayoría de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo en que la Unidad Educativa no dispone de los recursos tecnológicos necesarios, lo cual limita significativamente los procesos de enseñanza y aprendizaje. La falta de equipos actualizados y de herramientas tecnológicas adecuadas impide que los estudiantes accedan a experiencias educativas acordes con los avances tecnológicos actuales, afectando su desarrollo académico y sus competencias digitales. Se identifica una carencia de recursos tecnológicos esenciales, lo que restringe la innovación pedagógica y limita la calidad del aprendizaje estudiantil, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer la infraestructura tecnológica institucional.

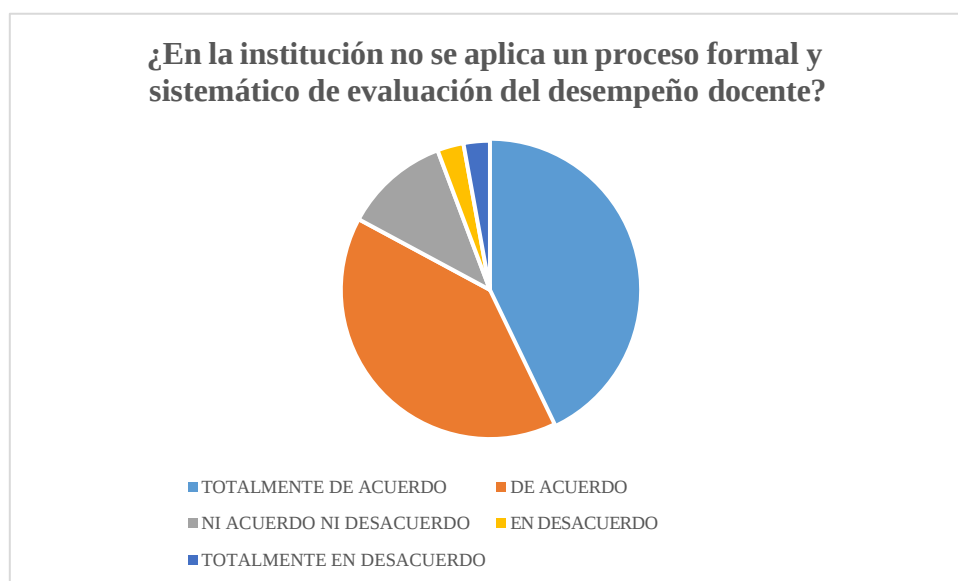
5. ¿En la institución se aplica un proceso formal y sistemático de evaluación del desempeño docente?

Tabla 7. Pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	15	42,9%	42,9%	42,9%
	De acuerdo	14	40,0%	40,0%	40,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%
	En desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Totalmente en desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores



Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

Figura 5. Pregunta 5

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño docente, situación que se considera necesaria para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. Este hallazgo refleja la percepción generalizada de que la ausencia de un proceso evaluativo impide identificar fortalezas y áreas de mejora en la práctica pedagógica, limitando así la posibilidad de implementar acciones que contribuyan a elevar la calidad educativa.

6. ¿La falta de evaluación del desempeño limita la identificación de fortalezas y debilidades en la labor docente?

Tabla 8. Pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	11	31,4%	31,4%	31,4%
	De acuerdo	14	40,0%	40,0%	40,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%
	En desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%
	Totalmente en desacuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

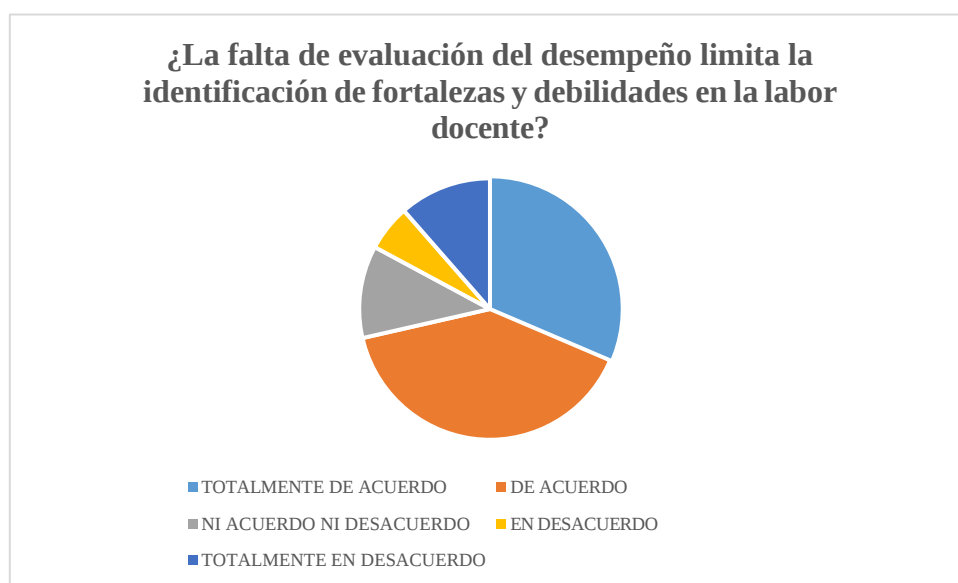


Figura 6. Pregunta 6

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño y esto no permite visualizar las fortalezas y debilidades de cada docente referente al aprendizaje de los alumnos, el no contar con un instrumento de evaluación del desempeño docente dificulta el poder identificar las fortalezas y debilidades

de cada docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes. Este hallazgo refleja la necesidad de contar con un mecanismo estructurado que permita valorar objetivamente la práctica pedagógica y orientar acciones de mejora que favorezcan la calidad educativa.

7. ¿Existe resistencia por parte de la comunidad educativa (docentes, padres, estudiantes) frente al cambio de modalidad de fiscal a fiscomisional?

Tabla 9. Pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	14	40,0%	40,0%	40,0%
	De acuerdo	11	31,4%	31,4%	31,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,0%	20,0%	20,0%
	En desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

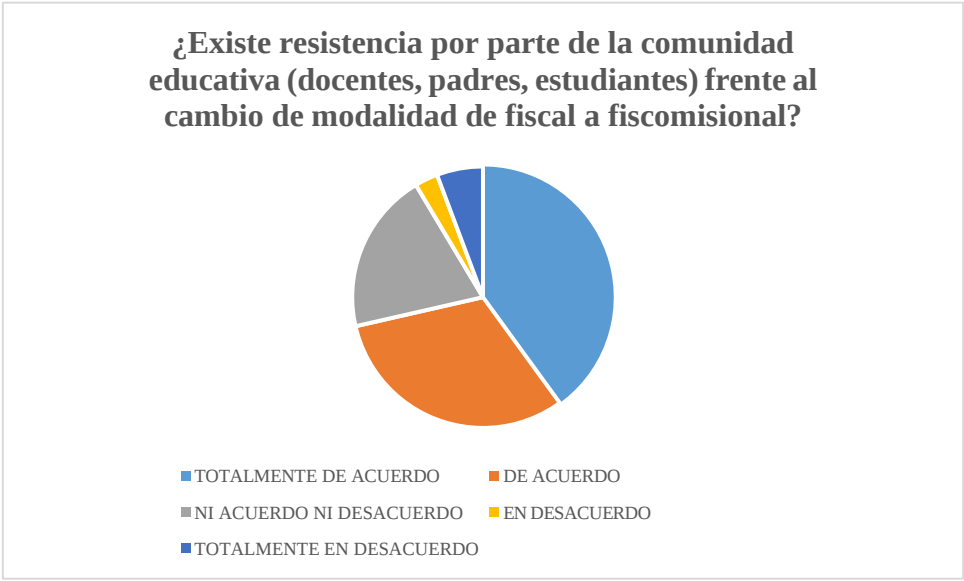


Figura 7. Pregunta 7

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no cuenta con los medios necesarios que debe tener la institución de pasar de fiscal a fiscomisional. Esta limitación afecta la implementación de herramientas modernas como el modelo de evaluación 360°, el cual requiere recursos, infraestructura y sistemas organizados para valorar el desempeño docente desde múltiples perspectivas. Se identifica una insuficiencia de recursos y medios institucionales que impide aplicar adecuadamente modelos integrales de evaluación, como el 360°, dificultando la identificación de fortalezas y áreas de mejora del personal docente, lo que repercute en la calidad educativa y en la preparación institucional para el cambio de estatus.

8. ¿El proceso de transición ha sido comunicado de manera clara y transparente a toda la comunidad educativa?

Tabla 10. Pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	11,4%	11,4%	11,4%
	De acuerdo	15	42,9%	42,9%	42,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	28,6%	28,6%	28,6%
	En desacuerdo	3	8,6%	8,6%	8,6%
	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%	8,6%	8,6%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

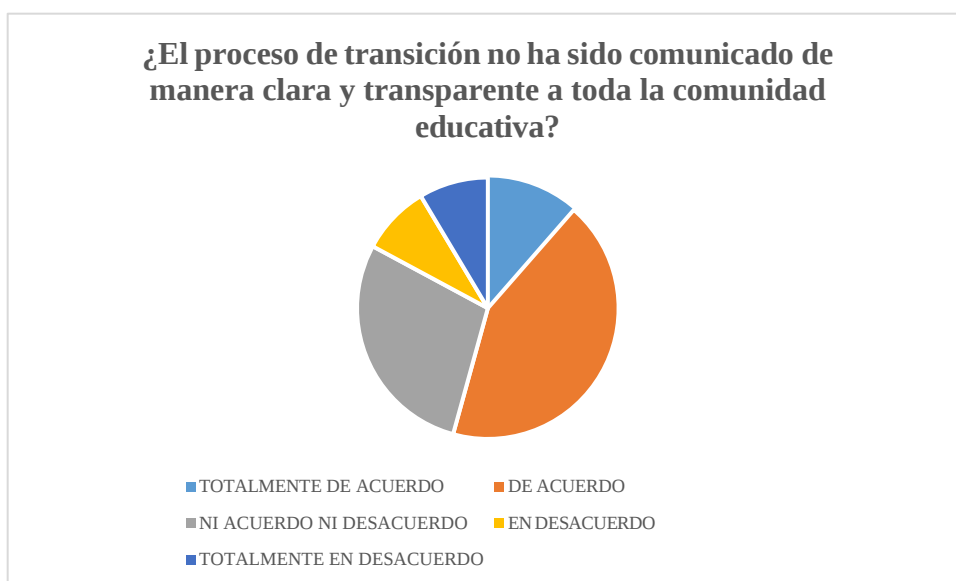


Figura 8. Pregunta 8

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no ha dado a conocer de manera clara y transparente la transición de la institución. Esta falta de información afecta la comprensión, participación y preparación del personal frente a los cambios que implica pasar de fiscal a fiscofisional, lo cual también limita la aplicación de modelos de gestión y evaluación que requieren claridad organizacional y alineación de todos los actores. Se identifica una deficiente socialización del proceso de transición institucional, lo que genera incertidumbre en el personal docente e impide una adecuada articulación de estrategias y modelos de evaluación que fortalezcan el desempeño y la calidad educativa.

9. ¿La institución dispone de un sistema confiable para el control de asistencia y puntualidad de los docentes?

Tabla 11. Pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	25	71,4%	71,4%	71,4%
	De acuerdo	7	20,0%	20,0%	20,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,7%	5,7%	5,7%

En desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

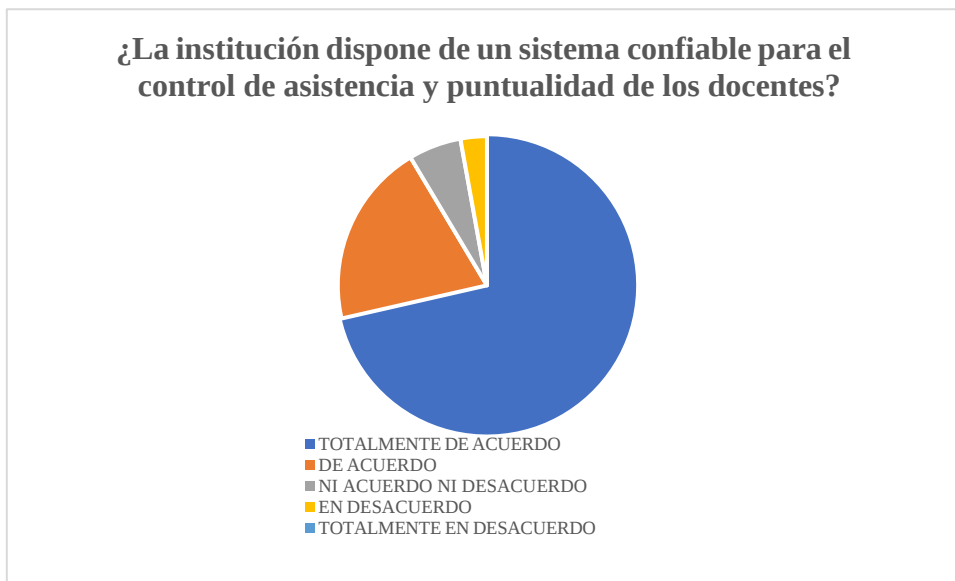


Figura 9. Pregunta 9

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

En base a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no tienen un sistema de confiable de asistencia y puntualidad de cada docente. Esta ausencia de un mecanismo formal y preciso dificulta el seguimiento real del cumplimiento de la jornada laboral, afectando la organización interna y la transparencia en los procesos institucionales. Se identifica una debilidad en el control administrativo, ya que la falta de un sistema confiable de registro de asistencia limita la supervisión adecuada del desempeño docente y afecta la eficiencia institucional generando un malestar entre compañeros.

10. ¿La ausencia de un sistema biométrico dificulta llevar un registro real del cumplimiento de la jornada laboral docente?

Tabla 12. Pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	19	54,3%	54,3%	54,3%
	De acuerdo	11	31,4%	31,4%	31,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,6%	8,6%	8,6%
	En desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Totalmente en desacuerdo	1	2,9%	2,9%	2,9%

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

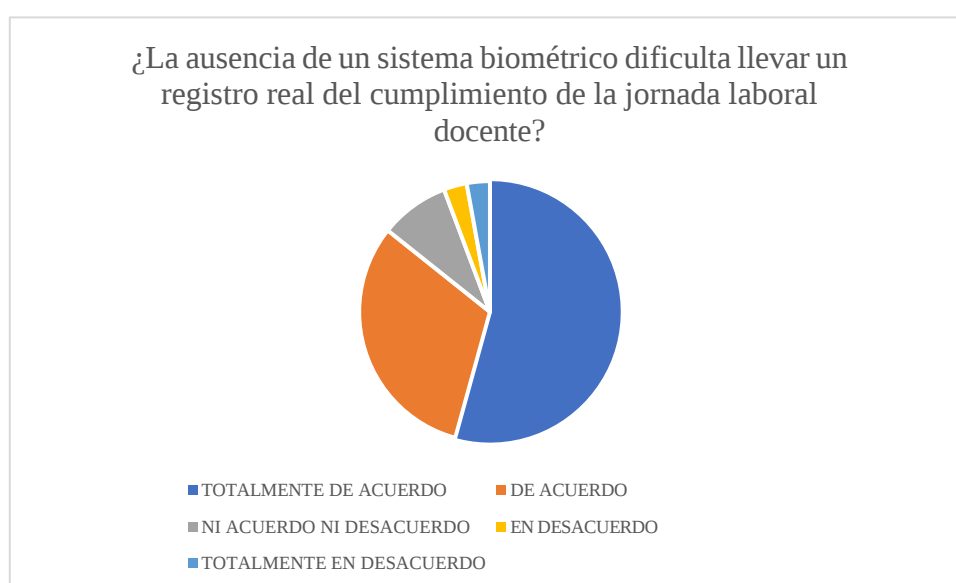


Figura 10. Pregunta 10

Fuente: Resultados derivados de la encuesta

Realizado por: autores

INTERPRETACIÓN

Se puede notar que la mayor proporción de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que la Unidad Educativa no tiene un biométrico que permita llevar un registro real del cumplimiento de la jornada laboral del docente. La inexistencia de un sistema biométrico constituye una debilidad significativa en los procesos administrativos de la institución ya que al no ser una herramienta inteligente o incluso solamente automatizada dificulta la gestión eficiente del talento humano y los reportes que ellos generan para las autoridades, no existen pruebas físicas o documentales con fotografías que justifiquen los atrasos de los

docentes. Implementar un sistema biométrico permitiría asegurar registros exactos, fortalecer la rendición de cuentas y optimizar los procesos administrativos relacionados con la jornada docente.

2.15.8 Estudio y resumen de las 35 encuestas celebradas con los docentes.

Al analizar las encuestas, como resumen tenemos que la Unidad Educativa Fae N°2 tiene varios problemas que afectan el día a día y el trabajo del personal docente, alumnos y personal administrativo. Como primer punto tenemos a la infraestructura que es inadecuada, lo que hace difícil dictar clases eficientemente. Además, la impuntualidad y la falta de computadoras o tecnología frenan el uso de formas de enseñar más dinámicas y modernas. Además no hay un sistema para evaluar a los docentes, es casi imposible saber en qué están fallando y cómo ayudarlos a mejorar, por ello la propuesta de evaluación consta de feedbacks de mejoramiento constante.

No debemos olvidar la inexistencia en el control de asistencia y puntualidad de los docentes que afecta directamente a los alumnos y su aprendizaje.

El cambio al régimen fiscomisional ha desatado varias polémicas en la comunidad educativa debido a la falta de información por parte de las autoridades a los padres de familia y alumnos.

Todos los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 coinciden en que la institución enfrenta serias dificultades que afectan su labor y el proceso educativo. Reconocen la falta de infraestructura adecuada, la carencia de equipos informáticos y recursos tecnológicos, así como la inexistencia de espacios apropiados para las clases. También manifiestan preocupación por la impuntualidad y la ausencia de un sistema de evaluación y control docente. En conjunto, consideran urgente contar con una estrategia de fortalecimiento del desempeño laboral y elevar la calidad de enseñanza para los estudiantes.

Todos estos factores evidencian la necesidad urgente de implementar un modelo de gestión que fortalezca el desempeño laboral, fomente la responsabilidad institucional y promueva la

calidad educativa. De esta manera, se lograría mejorar el compromiso docente, optimizar los procesos académicos y elevar el nivel de aprendizaje de cada estudiante, contribuyendo así al desarrollo integral de la comunidad educativa.

Tabla 13. Análisis de resultados de acuerdo a los hallazgos obtenidos

Aspecto evaluado	Hallazgos / Problemas identificados	Consecuencias	Propuesta de mejora
Infraestructura	No cuenta con aulas ni espacios físicos adecuados para el desarrollo de clases.	Dificulta el proceso de educación y afecta la comodidad de docentes y estudiantes.	Gestionar proyectos de mejora o adecuación de espacios físicos.
Recursos tecnológicos	No existen equipos informáticos ni recursos tecnológicos suficientes.	Limita el uso de herramientas digitales y metodologías innovadoras.	Dotar de equipos informáticos y acceso a internet a docentes y estudiantes.
Gestión del personal, no cuenta con un biométrico, ni Sistema de control	Se evidencia impuntualidad y falta de control de asistencia docente.	Afecta la organización institucional y el cumplimiento de horarios académicos.	Implementar un sistema digital de control de asistencia.
Evaluación docente	No se cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño.	No se pueden identificar fortalezas ni debilidades del personal docente.	Diseñar e implementar un sistema de evaluación continua y formativa.
Transición institucional	Resistencia al cambio de fiscal a fiscomisional y falta de comunicación del proceso.	Genera incertidumbre y desconfianza en la comunidad educativa.	Socializar adecuadamente el proceso de transición y fomentar la participación.

Nota: Información extraída de encuesta

Elaborado por: autores

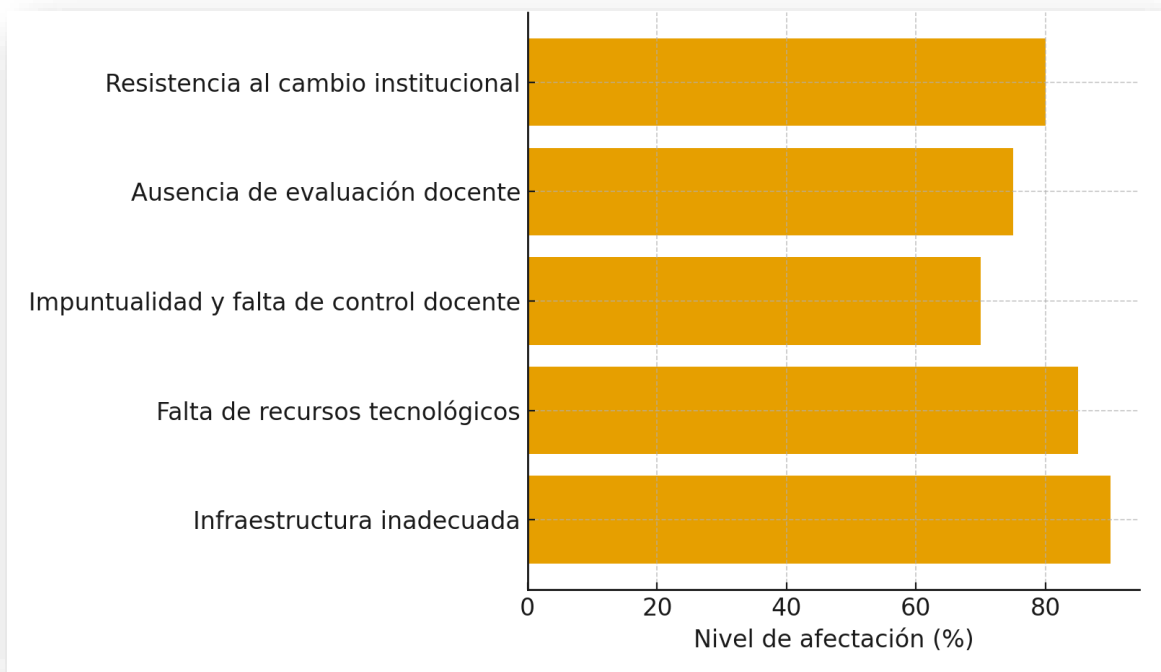


Figura 11. Principales problemáticas identificadas en la Unidad Educativa

La figura 11 refleja que la infraestructura inadecuada (90%) y la falta de recursos tecnológicos (85%) son los problemas más críticos dentro de la Unidad Educativa, seguidos por la resistencia al cambio (80%) y la ausencia de evaluación docente (75%). Estos resultados evidencian la necesidad de implementar un modelo de mejora del desempeño laboral que permita fortalecer la gestión institucional y elevar la calidad educativa.

Tabla 14. Proceso de recolección y análisis de datos

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica recolección	de Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Fase 1 (Analizar los fundamentos teóricos del desempeño laboral)	Investigar las bases teóricas y científicas del desempeño laboral en la Unidad Educativa FAE Nro. 2. Selección de fuentes primarias y secundarias.	Artículos científicos, revistas, google académico.	Bases teóricas	Propuesta estratégica para elevar el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2.

	Recopilación de información bibliográfica.				
	Sintetizar la información recolectada.				
FASE 2	Diseño y elección de un método e instrumento destinados a la obtención de información Aplicación práctica de los instrumentos diseñados para la obtención de información en la Unidad Educativa Realizar el análisis y la interpretación de la información recopilada en la institución..	Modelo de mejora desempeño laboral	Matriz recolección información	de de	Propuesta estratégica para elevar el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2.
FASE 3	Elaboración de un modelo para optimizar el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa FAE Nro. 2.	Modelo de mejora Desempeño laboral	Matriz de Recolección de información.		Propuesta estratégica para elevar el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro. 2.

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N°2

3.1 Generalidades sobre los Modelos de evaluación del desempeño laboral

Para establecer un modelo de evaluación del desempeño laboral es necesario analizar varios modelos que a lo largo del tiempo han sido estudiados e implementados en diferentes áreas como la educación, medicina, industria, etc.

El modelo estudiado y escogido permitirá al empleador, en nuestro caso al rector de la Unidad Educativa, conocer el rendimiento de los docentes y poder realizar retroalimentaciones para la mejora continua.

El rendimiento laboral constituye un pilar determinante para el éxito institucional; en este sentido, la sincronización entre las funciones del personal y los objetivos estratégicos de la entidad garantiza que el esfuerzo colectivo se materialice en una mayor rentabilidad financiera. (Durán, 2020)

En nuestro caso, la organización es la Unidad Educativa Fae N°2, la cual posee sus objetivos estratégicos a nivel educativo establecidos y el evaluar el desempeño laboral se traducirá en beneficios relacionados con la reputación y calidad de aprendizaje en los estudiantes.

Aplicar evaluaciones de desempeño con un adecuado modelo traerá muchos beneficios para la institución educativa, estos podrían ser: incentivar al personal de la comunidad, skills de comunicación, socialización de las actividades acordes a su cargo, réditos, trabajar en la mejora continua del desempeño, etc (González et al., 2020)

El modelo que escojamos y establezcamos podrá ser un mecanismo para fortalecer el capital humano, en este caso los docentes de la institución, el objetivo será identificar las **fortalezas y debilidades** de los mismos y tener seguimientos constantes para poder mejorar su desempeño

Este pensamiento nace del concepto de la evaluación de desempeño, cuyo concepto “el proceso de medir y evaluar el desempeño de los empleados, como individuos o equipos, y la aplicación de los resultados para desarrollar o mejorar su rendimiento”.

Finalmente, el modelo que se desarrolle para la evaluación del desempeño deberá tener sus **objetivos claros** ya que deberán ser socializados con los docentes y que conozcan bajo que criterios están siendo evaluados para que puedan recibir retroalimentaciones y sientan que su trabajo esta siendo reconocido, el no hacerlo puede ocasionar insatisfacción, falta de compromiso y motivación que pueden influir de manera negativa al desempeño de la institución educativa.

3.2 Competencias de los estudiantes en relación con el análisis del desempeño educativo de los docentes.

3.2.1 Definición de competencias para el sistema educativo ecuatoriano 2025

Es importante enfocar y ponderar a la evaluación con el cumplimiento y desarrollo de las competencias de los estudiantes en cada una de sus materias.

Según el marco curricular competencial de aprendizajes y el currículo vigente en Ecuador para el año 2025 se identifican las siguientes competencias organizadas mediante áreas de aprendizaje, que se espera los estudiantes deban cumplir.



Figura 12. Áreas de aprendizaje del Ministerio de Educación del Ecuador

Fuente: (Ministerio de Educación, 2023)

Ahora bien, se identifican a continuación las competencias según el área a la que pertenecen. En la tabla 14, es posible observar a las competencias a detalle que corresponden al área integradora

Tabla 15. Competencias según el área integradora

Competencia	Definición
Ciudadanía mundial y conciencia cultural	Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes de diversa índole que articuladas permiten comprender el entorno social en el que se vive, partiendo desde lo más cercano hasta las relaciones globales; convivir en sociedad reconociendo la propia identidad y la diversidad cultural para ejercer una ciudadanía democrática, responsable que fortalezca el estado de derecho y que valore el desarrollo cultural como parte de la evolución y progreso de la humanidad, con una perspectiva histórica e intercultural, incorporando una mirada sostenible, y valorando el patrimonio cultural material e inmaterial.
Apreciación y desarrollo cultural y artístico	Capacidades para apreciar, disfrutar y participar en expresiones artísticas y culturales diversas, incluyendo el reconocimiento y la valoración de la producción artística local y nacional, así como el desarrollo de habilidades de expresión creativa de ideas, experiencias y emociones en una variedad de medios; capacidad para conocer, comprender y valorar críticamente diferentes manifestaciones culturales y artísticas.
Desarrollo sostenible y ambiente	Integra conocimientos, actitudes y prácticas para tomar decisiones informadas relacionadas a la integridad ambiental, la viabilidad económica y la construcción de una sociedad justa para las generaciones actuales y futuras, respetando la diversidad cultural y promoviendo la preservación y sostenimiento del patrimonio natural local, nacional y mundial.
Actividad física, deporte, bienestar y vida saludable	Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que articulados permiten a los estudiantes el desarrollo de las habilidades individuales y la capacidad para influir sobre los factores que determinan su salud desde una perspectiva integral, considerando la nutrición adecuada, así como la salud mental y la sexualidad integral, incluyendo la promoción de la actividad física y el desarrollo deportivo.

Fuente: (Ministerio de Educación, 2023)

En la tabla 15 es posible observar a las competencias a detalle que corresponden al área de innovación.

Tabla 16. Competencias del área de innovación

Competencia	Definición
Gestión financiera y emprendimiento	Se refiere a las capacidades evidenciadas en la toma de decisiones en el ámbito de las finanzas cotidianas y personales, así como en diversos aspectos de su futuro próximo con base en el conocimiento y la comprensión del contexto económico local, regional y mundial, con el fin de fortalecer la igualdad de oportunidades. Incluye la gestión de recursos financieros, no financieros, así como los postulados que contempla la economía social y solidaria.
Competencias digitales	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que habilitan el uso seguro, ético y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información, comunicación, aprendizaje, conocimiento, empoderamiento y participación. Implica el uso de sistemas digitales para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet.
Competencias científico-técnicas	Estas competencias permiten comprender los conceptos y las teorías de la ciencia, aplicar los procedimientos de la investigación científica y tecnológica para entender y explicar el entorno, buscar soluciones a situaciones presentes en su contexto a partir de la evidencia empírica y uso de la tecnología, así como el desarrollo de habilidades de investigación y experimentación.
Aprender a aprender/metacognición	Capacidad para desarrollar habilidades de aprendizaje autónomo y continuo, así como para investigar y reflexionar sobre su propio proceso educativo, identificar el error como parte del proceso de aprendizaje y utilizar estrategias efectivas de estudio y de resolución de problemas.

Fuente: (Ministerio de Educación, 2023)

3.2.2 Evaluación de competencias según evaluación PISA 2025

Cada centro educativo puede tener diversas formas de realizar la evaluación de competencias descritas en el apartado anterior, dentro de las mismas podemos tener a las estrategias de recirculación, elaboración, organización, recuperación e integración (Hincapié y Araujo, 2022)

Para la propuesta de evaluación del desempeño docente será importante tener los resultados de evaluación de las competencias de los estudiantes que se han establecido en el currículo 2025 del Ministerio de Educación Ecuatoriano, expuestos en el numeral anterior.

La evaluación de las competencias se las realizará por medio de la escala establecida en la evaluación PISA 2025, la cual posee como objetivo fundamental graduar la habilidad de los alumnos para aplicar conocimientos demostrando que su habilidad y entendimiento se demuestran mediante su capacidad de manifestar un conjunto específico de competencias.

A continuación, en la tabla 16, se muestra la escala mencionada, la cual consta de 6 niveles, esta escala es descriptiva.

Para medir qué tan competente es alguien, debemos basarnos en cómo se aprende realmente, no solo adivinar según las preguntas que resultaron difíciles (PISA, 2025):

Tabla 17. Escala de Evaluación PISA 2025

NIVEL	DESCRIPCIÓN
6	En el nivel 6, En escenarios desconocidos, los estudiantes combinan ideas de distintas ciencias para armar modelos que les permitan entender, criticar y explicar cómo funciona el mundo.
5	En el nivel 5, al usar ideas científicas importantes, los estudiantes pueden entender mejor los fenómenos del día a día y anticipar resultados en cualquier escenario.
4	En el nivel 4, los alumnos pueden crear y revisar explicaciones sobre cómo funciona el mundo usando principios científicos avanzados y diferentes tipos de gráficos o esquemas.
3	En el nivel 3, los estudiantes usan apoyos para entender fenómenos científicos de dificultad media. También son capaces de analizar un modelo básico para encontrar sus ventajas y sus fallas
2	En el nivel 2, entender conceptos de aspecto científico apropiado partiendo de algún concepto no científicos del diario vivir, la demanda cognitiva será media
1 A	En el nivel 1a, En situaciones cotidianas o conocidas, los alumnos pueden reconocer explicaciones de hechos simples usando información científica básica
1 B	En el Nivel 1b, Los estudiantes son capaces de reconocer ideas científicas simples sobre cosas comunes basándose en lo que han visto antes o en lo que recuerdan de su vida cotidiana.
1 C	En el nivel 1c, En situaciones muy comunes, los alumnos pueden identificar explicaciones sobre hechos sencillos usando lenguaje normal, simplemente recordando cosas básicas que han visto en su día a día.

Fuente: Propia, basada en el framework (PISA, 2025)

La evaluación por competencias que se entregue tendría el siguiente formato, contenido en la Tabla 17.

Tabla 18. Modelo de evaluación por competencias estudiantiles

		ESCALA PISA 2025						TOTAL
Área	Competencias	1	2	3	4	5	6	
Integradora	Ciudadanía y cultura consiente						x	24
	Aspectos artísticos culturales						x	
	Desarrollo sostenible y ambiente						x	
	Educación física y deporte						x	
Innovadora	Gestión financiera y emprendimiento						x	24
	Aspectos de desarrollo informático						x	
	Habilidades científicas						x	
	Autorregulación del aprendizaje						x	
Puntaje total /48								48
Puntaje total / 100%								100%

Fuente: Investigación propia

3.2.3 Análisis bibliométrico de modelos de evaluación del desempeño laboral

Se conoce como el análisis bibliométrico a la metodología que aplica métodos estadísticos y matemáticos para evaluar la producción y actividad científica, identificando patrones, tendencias y el impacto de la investigación en un campo específico a través de características como el número de publicaciones y citas de autores, instituciones o países (ECOTEC, 2020).

Dentro de varios modelos de evaluación existentes, podemos tomar palabras “key” descritas en la figura 13, donde se visualizan a 3 partes importantes de color azul, turquesa y conchevino que se interrelacionan.

Del estudio se identificaron a las estructuras mas relevantes: evaluación por competencias, evaluación de 360°, modelo de incidentes críticos y la escala de calificaciones. Adicionalmente, con este proceso se hallaron puntos relevantes relacionados a la evaluación del desempeño como ya lo son: la retroalimentación, motivación de los empleados y compensaciones, los cuales fueron mencionados en el apartado anterior.

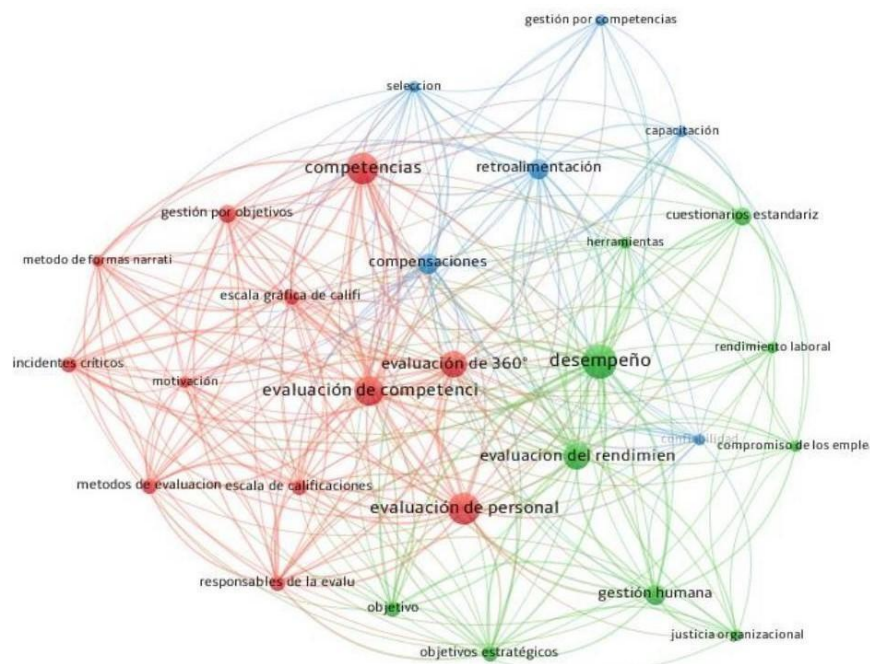


Figura 13. Análisis bibliométrico de palabras clave

Fuente: (Hincapié & Araujo, 2022)

3.2.4 Modelos de evaluación del desempeño laboral

Luego de realizar el análisis bibliométrico del apartado anterior, se establecieron a 4 modelos principales, en esta ocasión estableceremos un resumen de cada uno para poder analizar el modelo que mejor se apegue en la evaluación de los docentes de la Unidad Educativa FAE N°2 e incluso poder unir a varios de ellos y formar una propuesta más robusta basado en varios modelos.

3.2.5 Evaluación por competencias

En este modelo, por competencias, considera el evaluar las destrezas y aprendizajes y comportamiento de los docentes en la unidad educativa en sus respectivos puestos de trabajo o asignaturas que imparten, según Pereda, Berrocal y Alonso, la competencia puede ser “Las conductas medibles que garantizan un rendimiento superior dentro de un cargo y una empresa específica” (Pereda et al., 2011)

Según este concepto, para poder establecer el modelo de evaluación, en la unidad educativa primero se debe establecer las competencias específicas requeridas en cada área que cubren determinados docentes, se debe también considerar las competencias genéricas o estratégicas que sean establecidas para alguna área específica de trabajo o asignatura.

En nuestro caso, también se pueden establecer competencias generales para los docentes del centro educativo, entendemos por generales a las competencias que cualquier docente debería manejar en su puesto de trabajo o asignatura asignada, dentro de las cuales podemos tener al trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, innovación en sus clases, responsabilidad, puntualidad, compromiso, capacidad de aprender, liderazgo, tolerancia a la presión e iniciativa (Carballo, 2019).

Para usar este método, en la unidad educativa se establecerá el método de evaluación de las competencias descritas mediante el uso de una escala cualitativa dividida en 4 niveles: deficiente, moderado, bueno y excelente.

En la figura 14, es posible observar el flujograma del modelo de evaluación por competencias que se ha descrito.

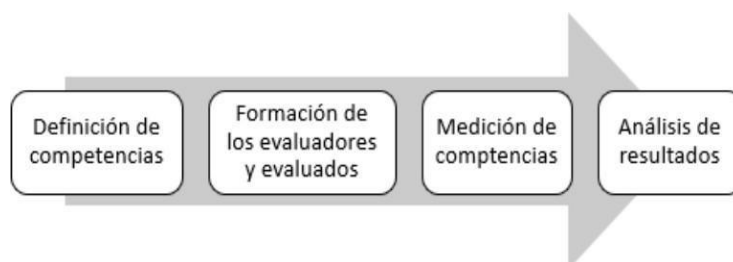


Figura 14. Flujograma evaluación por competencias

Fuente: (Mora, 2020)

El método de evaluación se puede establecer mediante la observación directa a los docentes, entrevistas o autoevaluaciones, con el objetivo de que una vez que se obtengan los resultados, se de un feedback a los docentes y se inicien los planes de mejora continua.

3.2.6 Evaluación 360°

Se considera a las competencias, pueden ser las establecidas en el apartado anterior, desde una perspectiva global y más amplia.

La evaluación es enfocada en varios actores, en el que el docente recibe calificaciones, comentarios sugerencias y feedbacks, los cuales pueden ser: profesores de diferentes áreas, área administrativa, área académica (Calle et al., 2024).

Para la evaluación 360° en la Unidad Educativa podemos establecer que el diagnóstico sea específicamente por los compañeros de la misma área, compañeros de diferentes áreas, personal administrativo, alumnos, dirigentes de cada curso y padres de familia, con ello se tendría una visión global del desempeño mediante fuentes internas y externas al plantel educativo, estas personas pueden emitir juicios de valor y darnos a conocer de mejor forma las fortalezas y debilidades de los docentes evaluados.

El método de evaluación 360 ° se puede celebrar mediante el uso de encuestas basadas en las habilidades del área académica a medir, esta encuesta guarda información del docente y su área de desempeño mediante interrogantes del resto de la comunidad educativa permitiendo medir sus destrezas relacionados con el ámbito personal y profesional.

A las destrezas se les deberá asignar una ponderación ya que cada área académica es diferente y posee diferentes niveles de dificultad en la enseñanza, dedicación, intuición, trato con los alumnos y padres de familia, de esta forma se podrá diferenciar a las competencias que sean más importantes que otras y no poner en desventaja a los docentes que posean mayor responsabilidad con áreas académicas de mayor peso.

Por ejemplo, el agrado del estudiante hacia un docente de matemáticas puede ser muy diferente que el docente del área de educación física, por ello, se debería ponderar el factor aceptación del estudiante hacia el docente ya que el docente de matemáticas estaría en desventaja en la evaluación del alumno, pero quizá en ventaja en la evaluación del director académico.

En la figura 15 es posible observar el flujograma del modelo de evaluación 360° por que se ha descrito.



Figura 15. Flujograma de evaluación 360°

Fuente: (Mora, 2020)

3.2.7 Incidentes críticos

El método de Incidentes Críticos consiste en una recopilación de información sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros comportamientos positivos o negativos. La conducta humana presenta rasgos excepcionales que llevan directamente al éxito o al fracaso. Por ello, este enfoque ignora el comportamiento promedio y se centra exclusivamente en las acciones sobresalientes o en los errores graves. (Gestión del Talento, 2020).

En esta parte, el superior, en nuestro caso rector de la institución, observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, la planta docente en nuestro caso. Al final de la evaluación por incidentes críticos, en la retroalimentación al docente, las acciones positivas deben felicitarse y poner énfasis en mantenerlas y las que son negativas deben corregirse y eliminarse.

En la figura 16 es posible observar el flujograma del modelo de incidentes críticos.



Figura 16. Flujograma de incidentes críticos

Fuente: (Mora, 2020)

2.3.8 Modelo de escala de calificaciones.

El método de escala de calificaciones se basa en evaluar a los empleados, en nuestro caso docentes de acuerdo a factores predefinidos relacionados con las características personales y del puesto de trabajo, en la unidad educativa sería el área académica a la que pertenezcan. Los factores establecidos se pueden calificar con una escala numérica del 1 al 5, donde el número 1 será un valor deficiente y el 5 como excelencia.

Aunque se establezcan estos niveles, se pueden utilizar más dependiendo de las necesidades e la evaluación, se recomienda un mínimo de 3 niveles y un máximo de 7 niveles, demostrándose excelentes resultados (Carballo, 2019).

En este punto es importante también hablar del método de escala gráfica que considera, “Es la técnica de mayor uso debido a su facilidad operativa. Consiste en un formulario con atributos clave para el cargo, donde el evaluador mide de forma detallada el grado en que el empleado posee cada rasgo y cómo estos influyen en la calidad de su trabajo.”

Este método puede ser evaluado de forma cualitativa y cuantitativa, se deberá cambiar el enfoque de cada pregunta para poder establecer cada tipo de evaluación, para el método cuantitativo, se puede diseñar una escala graduada de 5 puntos como el modelo de escala de calificaciones.

En la figura 17 se puede observar el flujograma del modelo de escala de calificación

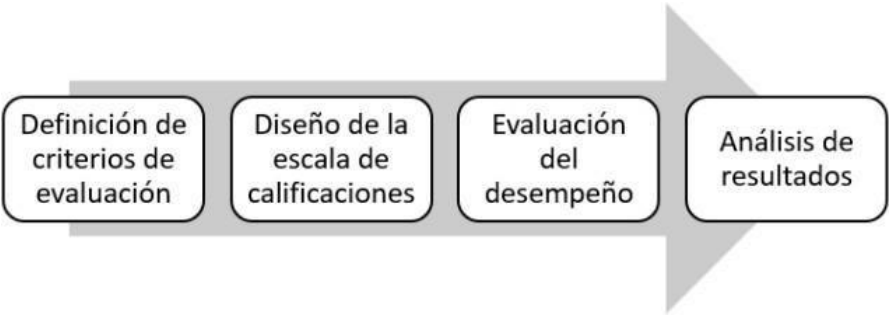


Figura 17. Flujograma escala de calificaciones

Fuente: (Mora, 2020)

2.3.9 Propuesta del modelo para la evaluación del desempeño laboral en los docentes.

Para desarrollar y proponer el modelo de evaluación, inicialmente se muestra la Tabla 18 con un resumen de los métodos de evaluación de desempeño estudiados en el apartado anterior, con ello se desarrollará un método mixto que cubra todas las necesidades e la evaluación que se pretende realizar a los docentes, de forma objetiva y con resultados medibles para poder realizar retro alimentaciones en pro de la superación.

Tabla 19. Modelos evaluación.

Modelos evaluación			
Competencias	360°	Incidentes y aspectos críticos	Escala graduada calificaciones

Mide las habilidades y capacidades requeridas de un docente para desempeñarse en su área académica asignada.	Utilizada para establecer una perspectiva integral del desempeño laboral, retroalimentando varias fuentes veedoras	Utilizada para analizar eventos específicos en la cual el desempeño laboral de los docentes fue extremadamente bueno o extremadamente malo.	Utilizada para establecer una evaluación cuantitativa del desempeño laboral, usa factores laborales educativos predefinidos que simplifican la comprensión y comparación de resultados entre docentes de diferentes áreas.
Es útil para que el plantel educativo incentive el desarrollo de habilidades y comportamientos de los docentes	Es útil para poder sumar al proceso de evaluación a varios actores de la comunidad educativa ya sean internos o externos a la misma.	Es útil para identificar áreas de mejora en las deficiencias u otorgar reconocimientos en las excelencias.	

Fuente: Investigación propia adaptado de (Carballo, 2019)

2.3.10 Establecimiento de la evaluación de competencias

El modelo de evaluación que se propondrá es un modelo mixto, para lo cual, iniciaremos estableciendo los tipos de competencias a evaluar a los docentes de la unidad educativa FAE N°2, dentro de las cuales se tienen:

a) Competencias generales:

- Proactividad._** Capacidad para reaccionar y solventar las situaciones complejas en su cargo.
- Originalidad._** aportar con ideas y trabajos en su labor.
- Integridad-Ética._** Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de sus actividades.

- d. **Planificación._** Facultad para organizar de manera eficiente las funciones y compromisos laborales, asegurando una ejecución óptima mediante el aprovechamiento estratégico de los recursos asignados.
 - e. **Trabajo en equipo._** Habilidad para colaborar de forma sinérgica con los pares, asumiendo roles y responsabilidades compartidas con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales
 - f. **Comunicación._** Competencia interpersonal que integra la escucha asertiva y la transmisión clara de ideas, facilitando el intercambio de conocimientos y la comprensión mutua entre los actores.
- b) **Competencias específicas.**
- a. **Desarrollo de temas aprendidos._** Capacidad para fomentar la participación activa y el compromiso del alumnado, situándolo como el eje central de su propio proceso de adquisición de conocimientos.
 - b. **Razonamiento, creatividad y pensamiento crítico._** Habilidad para diseñar estrategias didácticas y dinámicas de interacción que incentiven la reflexión profunda, la originalidad y la generación de propuestas autónomas por parte de los estudiantes.
 - c. **Evaluación y retroalimentación de temas aprendidos._** Competencia para monitorear sistemáticamente el avance académico, proporcionando devoluciones constructivas que permitan al estudiante mejorar y al docente ajustar su metodología de enseñanza.

Debido a que se propone una evaluación mixta, la evaluación por competencias tendrá un porcentaje máximo del 90%, para que en lo posterior la evaluación de factores críticos posea un valor de 10% (Aquino y Pacahuala, 2024).

2.3.11 Establecimiento del modelo de evaluación 360°

Recordando que la evaluación 360° implica a todos los actores internos y externos que son de importancia para el sostenimiento del establecimiento educativo, se procede a definir a todos los individuos o actores que estarán inmersos en el proceso de evaluación del desempeño laboral de cada docente, lo cual se observa en la figura 18:



Figura 18. Actores internos-externos en la evaluación

Fuente: Investigación propia

Ya establecido a los actores internos y externos de la evaluación 360°, es importante realizar una ponderación de cada evaluador ya que los criterios y puntos de vista deberán tener un peso diferente para que no sea perjudicado algún docente de preferencia o no de algún actor establecido en la evaluación.

La ponderación se ha establecido considerando a las competencias específicas y generales establecidas en esta evaluación y el peso que estas tengan ante una inadecuada evaluación por parte de algún actor que pueda actuar con emocionalidad o de manera poca objetiva, se ha considerado un mayor peso a los actores que por sus actividades tiendan a conocer más de acerca a las competencias establecidas y actúe con mayor objetividad a las interrogantes y competencias establecidas.

En la figura 19, es posible observar la ponderación o pesos que se establecen para la propuesta de evaluación.

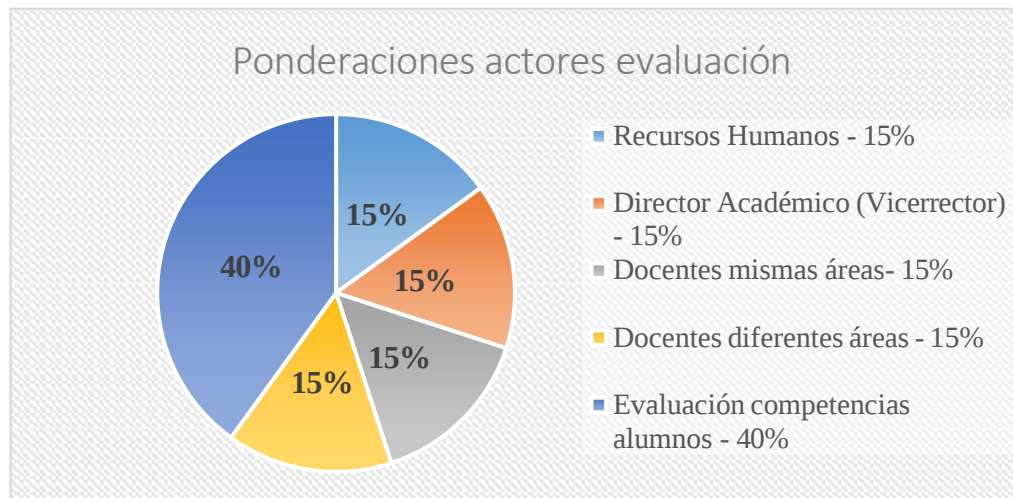


Figura 19. Ponderación de los actores en la evaluación

Fuente: Investigación propia

2.3.12 Establecimiento del modelo de evaluación por incidentes críticos

Ahora, el plan de evaluación del desempeño tendrá un pequeño porcentaje basado en el método de incidentes críticos, para lo cual, se añadirán cuatro eventos específicos que al ser evaluados se obtendrán resultados extremadamente buenos o extremadamente malos, los dos eventos que se van a plantear a continuación han sido escogidos basándonos en el estado actual del desempeño laboral del plantel educativo, analizando los factores que lleven a resultados extremos y de la referencia bibliográfica de Mejía et al., (2021) en la cual establece que “Este modelo se sustenta en la premisa de que la conducta humana posee rasgos determinantes que condicionan directamente el logro de objetivos o el riesgo de deficiencias en los resultados”

a) Aspecto excepcionalmente positivo

Sabe tratar con personas.

Tiene características de liderazgo

b) Aspecto excepcionalmente negativo

Presenta muchos errores.

Comunicación deficiente.

La evaluación de factores críticos tendrá un peso del 10% sobre la calificación final y será realizada exclusivamente por el director académico de la institución.

Los factores críticos serán evaluados en una escala de 10 puntos cada uno, al final, el formato de evaluación pondrá un valor positivo a los aspectos excepcionalmente positivos y un signo negativo a los negativos, al sumar numéricamente a estos dos aspectos se obtendrá un resultado final numérico que sumará o restará a la evaluación, lo cual se muestra en la Tabla 19:

Tabla 20. Evaluación de aspectos positivos y negativos

Aspecto excepcionalmente positivo		Aspecto excepcionalmente negativo	
Sabe tratar con Personas	X (0 a 5)	Presenta muchos errores	X (0 a 5)
Tiene características de liderazgo	X (0 a 5)	Comunicación deficiente	X (0 a 5)
TOTAL (+)	R1= 2X	TOTAL (-)	R2= -2X
Resultado final factores críticos		R1+R2 (0 a 10)	

Fuente: Elaboración propia

Para verificar el adecuado establecimiento de la forma de evaluación de los factores críticos, a continuación, se presentan 2 tablas de ejemplo, en la primera se observa a un docente en el cual prevalecen los factores positivos y en la segunda en la que prevalecen los factores negativos.

Tabla 21. Ejemplo docente que destaca aspectos positivos

Aspecto excepcionalmente positivo		Aspecto excepcionalmente negativo	
Sabe tratar con Personas	5	Presenta muchos errores	1
Tiene características de liderazgo	4	Comunicación deficiente	0

TOTAL (+)	R1=9	TOTAL (-)	R2=
			-1
Resultado final factores críticos		R1+R2 = 8	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Ejemplo docente que destaca aspectos negativos*

Aspecto excepcionalmente positivo		Aspecto excepcionalmente negativo	
Sabe tratar con	2	Presenta muchos	5
Personas		errores	
Tiene	2	Comunicación	
características de		deficiente	4
liderazgo			
TOTAL (+)	R1= 4	TOTAL (-)	R2= -9
Resultado final factores críticos		R1+R2 = -5	

Fuente: Elaboración propia

Según las tablas descritas y considerando una calificación del 90% (valor máximo) en la evaluación por competencias, para el docente que posee una prevalencia de factores positivos tendríamos que al 90% se suma un 8% que da una calificación total 98%, en cambio, en el docente que prevalecen los factores negativos tendremos que al 90% se resta un 5% dando un total de 85%.

Con estos valores se debe concientizar a los docentes en que si prevalecen sus factores negativos esto ocasiona una resta de su puntaje y puedan trabajar en la mejora, en cambio para los que prevalecen los factores positivos el concientizar que el tener una calificación positiva ayuda a sumar su puntaje de calificación total.

2.3.13 Establecimiento del modelo de evaluación por escala de notas

Finalmente, usaremos el método de escala de notas o calificaciones para poder medir al desempeño laboral, este método se lo realizará con una escala de 4 puntos en la cual el numero uno corresponderá a un comportamiento deficiente y el numero 4 a uno de excelencia.

La aplicación del método servirá para poder dar una escala cuantitativa a la calificación cualitativa de la evaluación por competencias y así poder sumar puntajes para la obtención de una calificación total a evaluación laboral en la Unidad Educativa FAE N°2, a continuación, se muestra la figura 20 en la cual se puede visualizar gráficamente lo expuesto.

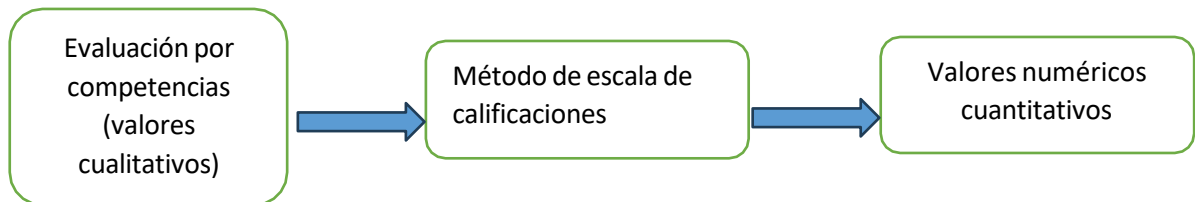


Figura 20. Aplicación de la escala de calificaciones

Fuente: Elaboración propia

2.3.14 Diagramas para el entendimiento del modelo de evaluación en la Unidad Educativa FAE N°2.

En el siguiente diagrama, la figura 21 se puede observar al modelo mixto que se propone para la evaluación docente, en el mismo se pueden observar a los valores cuantitativos y cualitativos que se entregan en cada método de evaluación, convergen y finalmente se tendrá la calificación final de la evaluación sobre un máximo del 100 %.

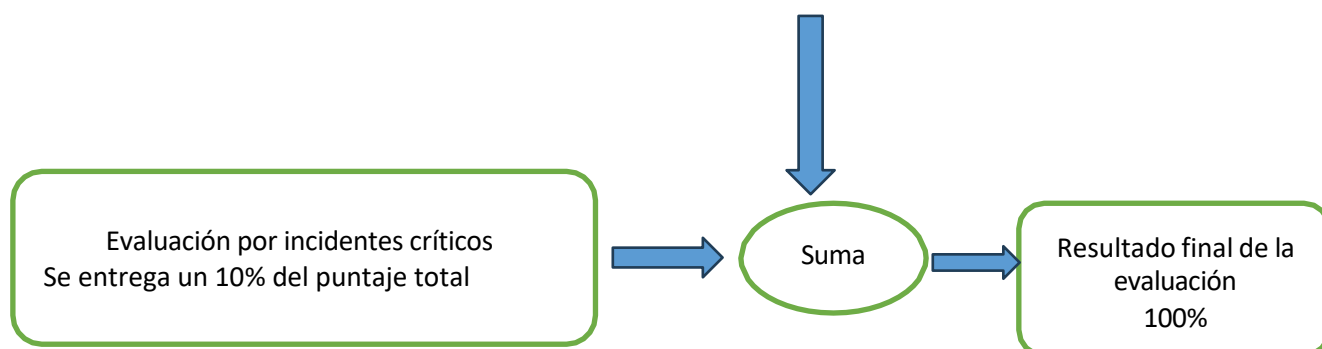
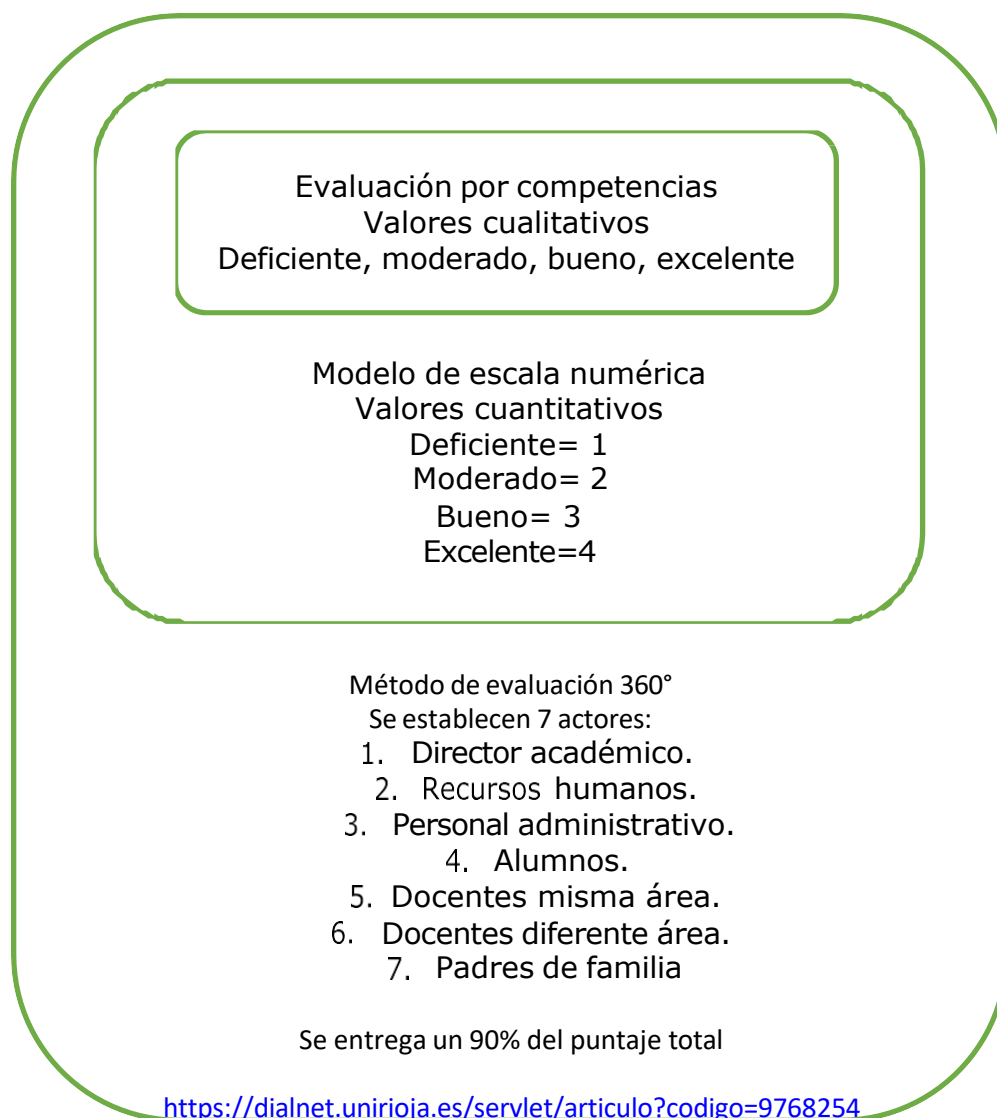


Figura 21. Modelo mixto para la propuesta de evaluación para el personal docente.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realizará un diagrama de bloques es el cual entenderemos el flujo de la propuesta del modelo misto para la evaluación docente, se mostrarán los valores en porcentaje de calificación hasta llegar al resultado final, de esta forma las autoridades del plantel educativo podrán visualizar el esquema de evaluación que se propone desarrollar.

Lo mencionado podemos visualizar en la figura 22:

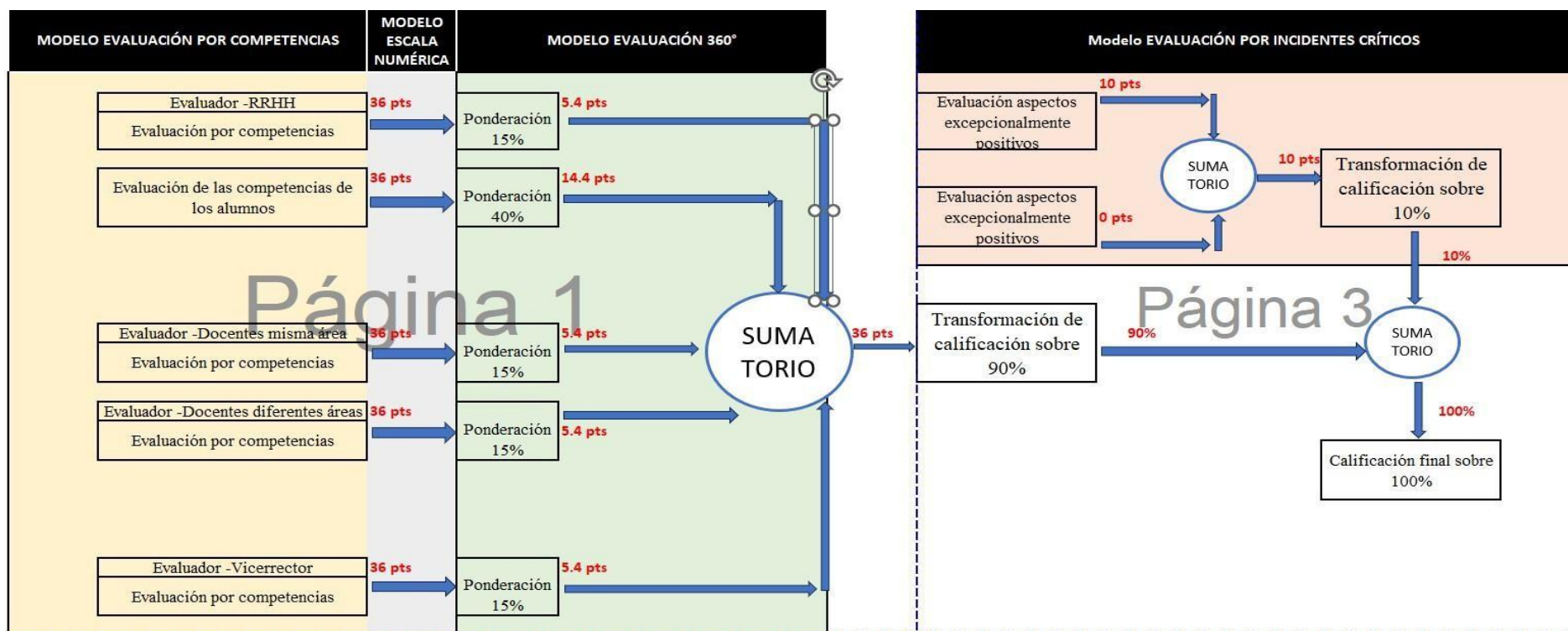


Figura 22. Diagrama de bloques del modelo mixto para la propuesta de evaluación para el personal docente.

Fuente: Elaboración propia

2.3.15 Implementación de la propuesta de evaluación para medir el desempeño docente en la Unidad Educativa FAE N°2.

En el presente apartado procederemos a describir paso a paso la utilización de la propuesta de evaluación.

Las fases para la implementación de la propuesta son:

a) Etapa de socialización de la propuesta de evaluación con la comunidad educativa.

Esta se la realizará en una jornada de reunión de padres de familia, se socializará con profesores, autoridades, alumnos y padres de familia.

b) Etapa de conformación del comité evaluador.

c) Etapa de aplicación de la propuesta.

d) Etapa de análisis de resultados.

e) Etapa de socialización de resultados y planes de mejora con cada docente.

f) Etapa de análisis de resultados tras los planes de mejora.

La propuesta se aplicará de la siguiente manera.

a) Debido a que la evaluación será 360°, se socializará con los distintos actores la propuesta de evaluación, estos son: Vicerrector (director académico), docentes de la misma área académica, RRHH y docentes de diferentes áreas.

b) Según el organigrama del plantel educativo, tomaremos la cantidad de maestros que serán evaluados, previamente se socializará con ellos la evaluación a realizar y la propuesta.

c) Se creará un comité evaluador, el cual será el encargado de tomar las evaluaciones, procesar y emitir los resultados finales, este comité estará compuesto por un miembro de cada evaluador en el modelo 360°.

d) Primero se entregará el instrumento de evaluación a cada miembro para que pueda evaluar a cada docente en específico, con excepción del vicerrector.

e) El vicerrector realizará la evaluación por incidentes críticos.

f) El resultado de estas evaluaciones será entregado al comité quien realice la calificación y muestre los resultados finales.

g) El vicerrector analiza las evaluaciones y conversa con cada uno de los maestros acerca de los puntos que deben mejorar y en los cuales poseen un buen nivel de desempeño.

Los responsables para la aplicación de la propuesta

Los responsables serán el personal que conforme el comité valuador, el comité será designado por el vicerrector y deberá ser conformado por un representante de cada actor de la evaluación 360°, estos son:

- 1 miembro de los docentes
- El vicerrector
- 1 miembro de los alumnos.
- 1 miembro del personal de RRHH.

Adicionalmente, el vicerrector será el responsable de la evaluación por incidentes críticos y con los puntajes de las evaluaciones, realizará la socialización de los resultados con cada uno de los docentes y firmarán un acta con los compromisos y los planes de mejora de cada uno de ellos.

Seguimiento que se dará al modelo propuesto

Es claro que al implementar la propuesta de evaluación las autoridades van a solicitar el conocer si el modelo esta funcionando o no en el plantel educativo para poder realizar posibles mejoras y establecer el sistema en los años subsiguientes.

Para dar un adecuado seguimiento al modelo se establecen los siguientes KPIs medibles:

a) Calificación del examen de ingreso a las Universidades.

Como requisito para la graduación de los estudiantes se pedirá la calificación obtenida en el examen de ingreso a Universidades, el encargado de recolectar esta información será el director académico del plantel.

b) Encuestas de satisfacción.

Al finalizar cada año lectivo, se realizará una encuesta de satisfacción del desempeño docente en cada una de las áreas, el encargado será el departamento de recursos humanos.

c) Porcentaje de incremento o disminución de alumnos.

Se va analizar el porcentaje de incremento de alumnos que ingresan cada año al plantel educativo ya que con un adecuado desempeño docente la Unidad Educativa obtendrá mayor afluente de alumnado. Los responsables serán el personal encargado de secretaria y admisión.

La periodicidad con la que se verifiquen los KPIs mencionados será cada año al finalizar el periodo lectivo, con ello el rector podrá tomar la decisión de continuar aplicando el modelo o realizar mejoras para evidenciar un avance en el desempeño docente.

2.3.16 Impacto de la propuesta de evaluación.

El impacto de la evaluación se podrá medir de las siguientes formas:

- a) Realizando una nueva encuesta tras 6 meses de la aplicación de la evaluación y evidenciar la mejora de los factores evidenciados que debían mejorarse.



- b) Revisar el porcentaje de ingreso a las universidades de los alumnos que se gradúen en la Unidad Educativa FAE N°2.
- c) Revisar el cumplimiento de los planes de mejora que los docentes se comprometan a cumplir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tras el trabajo realizado, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- a) Para fortalecer el desempeño laboral en los docentes de la Unidad Educativa FAE Nro.2 se diseñó una propuesta para evaluar el desempeño docente, la cual fue enfocada en el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos por medio de los actores principales en la comunidad educativa..
- b) La propuesta de evaluación diseñada permitió identificar diferentes áreas de mejora para poder fortalecer el nivel educativo y de aprendizaje de los estudiantes.
- c) En el estudio se identificó que la problemática de mayor peso en la Institución Educativa fue la infraestructura inadecuada, con un valor superior al 90% como nivel de afectación..
- d) La propuesta de evaluación del desempeño docente nace luego de identificar en el estudio que el nivel de afectación de las problemáticas tiene una tendencia que supera el 65%.
- e) La propuesta de evaluación ayudará a que los docentes tengan retroalimentaciones continuas en su desempeño y que los estudiantes mejoren su rendimiento y conocimientos.
- f) El estudio identificó que la ausencia de evaluación docente posee un nivel de afectación del 75% por lo cual se ha propuesto y desarrollado un modelo de evaluación del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FAE N°2, en el cual se evalúa al docente desde varias perspectivas.
- g) La propuesta de evaluación del desempeño laboral en los docentes mejora la calidad educativa del plantel y con ello un mayor porcentaje de ingreso de alumnos a las instituciones educativas de nivel superior.
- h) Los resultados de la propuesta de evaluación ayuda a que el docente pueda mejorar en sus habilidades educativas y administrativas por medio de retroalimentaciones constantes basados en la mejora y superación individual y colectiva.

- i) En las encuestas realizadas, se evidenció que la infraestructura inadecuada es un factor determinante en el desempeño de los docentes.
- j) La resistencia al cambio institucional y el desinterés de los docentes han orientado a realizar la propuesta de evaluación para que la institución pueda mejorar sus índices de rendimiento y aprendizaje de los estudiantes.
- k) La propuesta de evaluación del desempeño laboral que se ha diseñado esta basada en un modelo mixto que involucra a la evaluación por competencias, escala numérica, evaluación 360° y al modelo de incidentes críticos.
- l) Los actores que se establecieron para la evaluación 360 fueron al departamento de RRHH, alumnos, docentes de la misma y diferente área y al vicerrector, cada uno con diferente ponderación al momento de evaluar.

Recomendaciones

Las recomendaciones que a continuación se plantean están orientadas a lo que se sugiere a la institución educativa realizar, tras el trabajo desarrollado.

- a) Implementar la propuesta de evaluación de manera continua en el Centro educativo, ya sea de manera semestral o anual.
- b) Realizar planes de mejoramiento continuo en las áreas que la propuesta de evaluación a identificado que se debe mejorar.
- c) Realizar retroalimentaciones con cada uno de los docentes, exponiendo sus fortalezas y debilidades para que se pueda elaborar un plan de mejora continua de manera personal, que se oriente al crecimiento institucional.
- d) Realizar estudios continuos y recolección de datos acerca del porcentaje de ingreso a las universidades de los estudiantes que cursan el último año de bachillerato, para poder evidenciar el funcionamiento de los planes de mejora sugeridos.
- e) Realizar mejoras en la infraestructura educativa y socializar con los maestros el uso de herramientas tecnológicas que faciliten su gestión educativa.
- f) Realizar encuestas de satisfacción posterior a la aplicación del modelo, para evidenciar mejoras y confirmar a los actores tomados en la evaluación 360°.



- g) Realizar juntas directivas en cada fin del periodo lectivo para establecer la recolección de KPIs para el sostenimiento y mejora del modelo.
- h) Analizar los KPIs en cada inicio del año lectivo para poder realizar un seguimiento del modelo y la evolución del desempeño docente en la Unidad Educativa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2018). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Aquino, A. L., & Pacahuala, E. (2024). *Modelo integral de evaluación del desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa Talentos Huancayo*.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14982>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). *Job demands resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273-285:
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bass, M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>: Valor agregado, Vol. 7, Núm. 1.
- Calle, P., Jerves, S., & Barragán, M. (2024). *Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura*. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, DOI:<https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>.
- Carballo, B. (2019). *Validación de una escala para evaluar el desempeño del personal de una empresa de servicios de tecnología*. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 12 (35), 31-45,
<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/3998>.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: MC Graw Hill.
- Domínguez, J. (2023). *SPSS. Fundación para la investigación social avanzada*,
<https://isdfundacion.org/2023/05/30/usos-y-aplicabilidad-de-spss-en-investigacion-social-y-de-mercados/>
- Ducker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Haper Business.
- Durán, D. (2020). *Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales*.
<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/4705>: Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 13 (39).

ECOTEC. (2020). *Bibliometría*.

<https://metricas.ecotec.edu.ec/software-de-bibliometria>

Estrada, L. (2013). *El desempeño docente*. Venezuela: Universidad de Carabobo, 88.

Gestión del Talento. (2020). *Método de incidentes críticos*.

<https://gestiondetalentocit.weebly.com/423-meacutetodo-de-incidentes-criacuteticos.html>: Gestión del talento humano.

González, I., Martínez, J., & Galván, M. (2020). *Innovación Empresarial en Capital Humano. Red Iberoamericana de Academias de Investigación primera edición*, <https://redibai-myid.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf>

Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* . Business Review Press.

Hincapié, N., & Araujo, C. d. (2022). Evaluación de los aprendizajes por competencias: Una mirada desde e contexto colombiano. *Revista de Ciencias Sociales, (Ve), XXVIII (1), 106-122*, ISSN-E: 2477-9431.

Loyola, J., & Romero, A. (2024). *Desempeño Docente en el Rendimiento Académico de los estudiantes de la escuela profesional de Administración en Turismo UNMSM en la virtualidad*. Igobernanza, 7 (27), 142-165.

Mejía, E., Soto, P., Cortés, J., & Vargas, F. (2021). *Modelo para la evaluación del desempeño laboral*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.21>.

Ministerio de Educación. (2023). *Dirección Nacional del Currículum*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/marco-curricular-competencial-de-aprendizajes.pdf>: MINEDUC.

Mora, A. (2020). La evaluación educativa: Concetpo, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, <https://www.redalyc.org/pdf/447/44740211.pdf>.

Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2011). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. *Editorial Centro de Estudios Ramón Areces*, https://www.cerasa.es/libro/tecnicas-de-gestion-de-recursos-humanos-porcompetencias_127905/.

- Pérez, R. (2000). *La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática*. *Revista de Investigación educativa*, 18 (2), <https://revistas.um.es/rie/article/view/121001>.
- PISA. (2025). *PISA 2025 Science Framework*. https://pisa-framework.oecd.org/science-2025/assets/docs/PISA_2025_Science_Framework.pdf: OECD.
- Ramos, A. (2014). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza*. *Bachelor's Thesis*.
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashofer Ed.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Rodríguez, W. (1999). *El concepto de calidad educativa*. Latindex, Costa Rica.
- Toapanta, V., Gómez, E., & Vera, E. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas grado bachiller: caso colegio Quito*. Quito.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2015). *El ABC y D de la formación docente*. Narcea Ediciones.

ANEXOS

Anexo: Cuestionario de Uría (2011) aplicado a los docentes de las jornadas matutina y vespertina de la Unidad Educativa FAE Nro. 2

1. ¿La infraestructura actual de la escuela es adecuada para desarrollar las actividades académicas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. ¿La falta de espacios físicos (aulas, laboratorios, áreas comunes) afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. ¿La institución no cuenta con suficientes equipos informáticos (computadoras, proyectores, internet) para apoyar los procesos de enseñanza?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿La ausencia de recursos tecnológicos limita la implementación de metodologías innovadoras en el aula?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿En la institución se aplica un proceso formal y sistemático de evaluación del desempeño docente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿La falta de evaluación del desempeño limita la identificación de fortalezas y debilidades en la labor docente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Existe resistencia por parte de la comunidad educativa (docentes, padres, estudiantes) frente al cambio de modalidad de fiscal a fiscomisional?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿El proceso de transición ha sido comunicado de manera clara y transparente a toda la comunidad educativa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿La institución dispone de un sistema confiable para el control de asistencia y puntualidad de los docentes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿La ausencia de un sistema biométrico dificulta llevar un registro real del cumplimiento de la jornada laboral docente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo