**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

# DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA PILOTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN

**MARCO FREIRE COLOMA**

**DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS**

**QUITO, 2011**

# AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y la capacidad para llevar a cabo todos mis proyectos.

A mi esposa Liss quien ha sido mi compañera incondicional. Su amor, comprensión y apoyo fueron el motivante que impulsaron la finalización del presente trabajo.

A mis padres Marco y María Elena por ser siempre mi ejemplo, soporte y apoyo durante todas las etapas de mi vida, enseñándome que solo con sacrificio y trabajo se logran alcanzar con éxito las metas trazadas.

A mis hermanos Geovanny y Vanessa con quienes hemos compartido todas las vivencias y experiencias que han enriquecido nuestras vidas.

A mis suegros Fausto y Fanny que con su apoyo y empuje se han convertido en segundos padres para mí. También a mi cuñada María Belén quien con sus ganas por vivir y creatividad inyecta energía.

A mi Director el Dr. Jaime Moreno quien con su guía, conocimiento y tiempo dedicado fue crucial para la exitosa consecución del presente trabajo.

A todos mis maestros quienes más que conocimientos, me entregaron enseñanzas de vida.

Al distinguido personal administrativo quienes con su siempre diligente servicio fueron parte importante en la consecución del presente trabajo.

***Marco***

# DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi pequeño hijo Matías Javier, quien con su alegría y espontaneidad me da la fuerza día a día para alcanzar todos mis objetivos.

A mi amada esposa Liss quien siempre con una palabra de cariño, ternura y paciencia ha sido mi gran soporte en el día a día.

A mis padres Marco y María Elena quienes como pareja me han enseñado que la familia es lo mas importante en la vida. A mis hermanos Geovanny y Vanessa con quienes entre travesuras, juegos y vivencias aprendimos a siempre apoyarnos en la vida.

A mis suegros Fausto y Fanny y mi cuñada María Belén quienes con su ejemplo de superación enseñan que ninguna meta es imposible de alcanzar.

***Marco***

# TABLA DE CONTENIDOS

**JUSTIFICACIÓN ..... 1**

**ANTECEDENTES ..... 2**

## CAPÍTULO I

**1 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (GD) ..... 6**

1.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 6
1.2 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 8
1.2.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño ..... 10
1.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño ..... 10
1.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño ..... 10
1.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS Y LAS POLITICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 13
1.3.1 Quien, Cuando y Con Qué Frecuencia se Evalúa ..... 14
1.3.2 Sistemas de Evaluación del Desempeño ..... 17
1.4 PROBLEMAS POTENCIALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 27

## CAPITULO II

**2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE ..... 33**

2.1 INTRODUCCIÓN ..... 33
2.1.1 Funciones de la Evaluación del Desempeño Docente ..... 35
2.1.2 Efectos Secundarios de la Evaluación del Desempeño ..... 36
2.1.3 Posibles Problemas Éticos ..... 36
2.1.4 Fines de la Evaluación del Desempeño ..... 37
2.2 SELECCIÓN DE LOS EVALUADORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN ..... 47
2.2.1 Capacitación a Evaluadores (Supervisores) y Evaluados (Docentes) ..... 47
2.2.2 Autoevaluación ..... 49
2.2.3 Evaluación Entre Compañeros Colegas (Pares) ..... 56

## CAPITULO III


**3 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO ..... 59**

3.1 ANTECEDENTES ..... 59

3.2 ELABORACIÓN DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN ..... 60

3.2.1 Modelo por Competencias ..... 60

3.2.1.1 ¿Cómo Elegir los Diferentes Conceptos que Conformarán el Modelo de Competencias? ..... 63

3.2.1.2 Armado del Modelo de Competencias ..... 64

3.2.1.3 La Asignación de las Competencias a Puestos ..... 64

3.2.1.4 Implantación del Modelo de Competencias ..... 65

3.3 RETROALIMENTACIÓN 360° ..... 66

3.3.1 Las Competencias ..... 68

3.3.2 La Confidencialidad ..... 68

3.3.3 El Proceso ..... 69

3.3.4 ¿Para qué sirve el 360°? ..... 70

3.3.5 ¿Qué niveles se evalúan? ..... 71

3.3.6 ¿Quién evalúa? Comunicación y Entrenamiento ..... 72

3.3.7 ¿Cómo se evalúa? ..... 73

3.3.8 Parámetros de Calificación ..... 74

3.3.9 Duración del Proceso ..... 75

3.3.10 Feedback ..... 76

3.3.11 Periodicidad ..... 79


## CAPITULO IV


**4 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..... 81**

4.1 Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Charles Darwin ..... 81

4.1.1 Objetivo General ..... 81

4.1.2 Objetivos Específicos ..... 81

4.1.3 Políticas de Recursos Humanos Respecto del Manual de Evaluación del Desempeño ..... 82

4.2 Principales Consideraciones Respecto de la Evaluación del Desempeño ..... 83

4.3 Conformación de Grupos ..... 84
4.4 Métodos a Utilizar ..... 84
4.5 Ponderación de Cada Método de Evaluación ..... 86
4.6 Evaluadores y Evaluados ..... 86
4.7 Períodos de Evaluación ..... 88
4.8 Organismos Responsables ..... 90
4.8.1 Rectorado ..... 90
4.8.2 Gerencia Financiera ..... 91
4.8.3 Recursos Humanos ..... 92
4.9 Descripción de los Métodos de Evaluación ..... 93
4.9.1 Evaluación de Funciones Esenciales ..... 93
4.9.2 Evaluación por Competencias 360° ..... 94
4.9.2.1 Competencias Cardinales ..... 96
4.9.2.2 Competencia Específicas Gerenciales ..... 96
4.9.2.3 Competencias Específicas por Áreas ..... 96
4.10 Asignación de Competencias a Puestos ..... 99
4.11 Formulario para Retroalimentación 360° ..... 105

## CAPÍTULO V

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 106**
5.1 CONCLUSIONES ..... 106
5.2 RECOMENDACIONES ..... 107

**BIBLIOGRAFÍA ..... 108**

**ANEXOS ..... 110**

ANEXO 1 ..... 111
ANEXO 2 ..... 114
ANEXO 3 ..... 117
ANEXO 4 ..... 118
ANEXO 5 ..... 127

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla N°1:** Modelo de Competencias ..... 60
**Tabla N°2:** Competencia y Sus Grados ..... 64
**Tabla N°3:** Ponderación de Cada Método de Evaluación ..... 86
**Tabla N°4:** Evaluadores y Evaluados ..... 86
**Tabla N°5:** Períodos de Evaluación ..... 89
**Tabla N°6:** Liderazgo ..... 98
**Tabla N°7:** Competencias ..... 104

# JUSTIFICACIÓN

La Evaluación del Desempeño es hoy por hoy un proceso que se lo realiza en casi todas las organizaciones e instituciones de nuestro país. Sin embargo dentro del sistema educativo es muy poco aplicado.

La presente investigación pretende evaluar el desempeño de los docentes en la U.E. Charles Darwin con paradigmas cualitativos y enfoque interpretativo.

La Institución está convencida de que la Evaluación del Desempeño es, fundamentalmente, una estrategia de mejora que impulsa a la organización, desde los principios de la autonomía y administración eficiente.

Conociendo que el proceso de enseñanza – aprendizaje encierra una serie de variables para lograr con éxito la transmisión de los conocimientos, se ve necesario elaborar una propuesta integral que realmente entregue resultados que puedan ser útiles para la toma de decisiones en la Institución.

Por otro lado también se debe tomar en cuenta que la Unidad Educativa Charles Darwin posee la Norma de Calidad ISO 9001 – 2000, la cual certifica no solo la parte administrativa sino también al servicio educativo. Esto obliga a cumplir con ciertos estándares de calidad para asegurar que están en un proceso de mejora continua.

Entre estos estándares tenemos la evaluación del desempeño, sin embargo la manera empírica en la que se ha venido realizando dentro de la institución hace que los resultados arrojados no sean confiables como para tomar decisiones importantes y de mejora. Sobre la base de esto es de primordial importancia para sus autoridades aplicar un proyecto que de manera integral pueda dar como resultado una clara radiografía del nivel profesional del docente y el nivel educativo de los estudiantes.

Finalmente y como uno de los objetivos de este proyecto, es implementar un Manual de Evaluación del Desempeño que permita normar dicho proceso y se convierta en una herramienta de toma de decisiones.

# ANTECEDENTES

La Unidad Educativa Charles Darwin se inicia como Institución en el año de 1988 con el pre – kínder y kínder, el cual duró dos años, al cabo de los cuales se obtuvo el acuerdo ministerial para implementar el 1er grado, y año a año se fue aumentado el grado inmediato superior.

En el año 2002 se graduó la primera promoción de bachilleres, hace dos años aumentó el nivel Nursery recibiendo estudiantes desde los 3 años de edad.

Desde hace 22 años el único propósito de la Unidad Educativa Charles Darwin ha sido formar ciudadanos con valores dentro de un proceso de mejora contínua.

En lo referente al proyecto se debe dividir en dos aspectos importantes:

- Como se lleva actualmente el proceso de Evaluación
- Como se percibe por parte de los evaluadores y evaluados el mencionado proceso.

**Proceso de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación dentro de la Institución tiene la siguiente secuencia:

- Los Evaluadores (Directores y/o jefes de cada sección) reciben el formato de evaluación (revisar Anexo 1) donde están los 10 criterios que se tomarán en cuenta dentro del proceso. Cabe señalar que son formatos distintos para docentes y personal administrativo.

- Deben realizar dos observaciones directas en el aula de clases al menos 2 veces por trimestre a cada docente, al finalizar la clase se da inmediata retroalimentación al docente.

- Se hace firmar la hoja de evaluación al docente una vez realizado el punto anterior.

- Después de la evaluación en el aula también se toma en cuenta dentro de los criterios la puntualidad y la correcta elaboración de los documentos tales como: planificaciones anuales, planificaciones de clases, notas de los parciales, leccionarios, etc.

- Asignan, los evaluadores, una nota cuantitativa a cada ítem sobre 6 de tal manera que sumen 60 puntos en le evaluación profesional.

- En cuanto a la evaluación de normas se toma en cuenta puntualidad, asistencia, uso correcto del uniforme, cumplimiento de comisiones[1], puntualidad a las horas de clases, etc. Este puntaje es sobre 40 que junto con la evaluación profesional se suma 100 puntos.

- Este formato se pasa a Recursos Humanos para ser ingresado a la ficha individual de cada docente (ver Anexo 2).

- Finalmente se genera la hoja de evaluación que se entrega al personal (ver Anexo 3).

**Opinión de Evaluadores y Evaluados frente al proceso de ED.-** Las opiniones son diversas en este tema así que los dividiremos en dos:

**Evaluadores.-** Este es el grupo directivo encargado de velar por el correcto desenvolvimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje.

La opinión de este grupo es que el número de veces que deben realizar las observaciones para concretar la evaluación, no es proporcional con el tiempo que tienen para realizar todas sus actividades.

Esto hace que no se realice la observación a todos los docentes de una manera prolija. Desde aquí se puede ver que el proceso ya se violenta y los resultados son inútiles para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que, en este año se bajó el número de visitas de 3 veces por trimestre a 2 veces, justamente para que se pueda alcanzar a observar a todos los docentes.

**Evaluados.-** Compuesto por los docentes de la Institución encargados de impartir los conocimientos a los estudiantes.

[1] El cumplimiento de comisiones consiste en horas especiales dentro del horario de clases de cada docente en el que controlan el normal desenvolvimiento disciplinario del estudiantado. Se dividen en entrada, recreos, programas especiales y fin de la jornada.

El grupo docente percibe a la evaluación del desempeño como algo necesario para mejorar. Sin embargo, por testimonio de algunos de ellos, tienen la idea de que se usa la evaluación como un método de presión para el cumplimiento de funciones, lo ven como un factor que desmotiva más que ayude a mejorar.

Consideran que se debe dar una retroalimentación enfocada a dar estrategias de mejora más no ha reforzar los puntos negativos que se han podido observar.

Personalmente pienso que el proceso de Evaluación del Desempeño debe estar normado para cada situación que se presente durante el mismo. Por ejemplo:

- Una escala de valores donde se explique cuando y porque se pone tal o cual nota.
- Cada cuanto debe realizarse la evaluación al personal.
- Que beneficios para la Institución y el personal existen desde una evaluación bien realizada.
- Que programas se puede crear a partir de la evaluación que vayan a reforzar las conductas positivas, y sobretodo que estas se transmitan.

Por mencionar algunas, esta serie de puntos pueden ser recogidos en un Manual a donde se use criterios uniformes y disminuir la subjetividad.

**OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Charles Darwin.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el procedimiento y las herramientas de evaluación
- Efectuar talleres para identificar las competencias a evaluar con el grupo de informantes.

- Realizar talleres de inducción al programa y diseñar un programa de capacitación para evaluadores.

- Analizar los datos obtenidos respecto de la Evaluación del Desempeño.

- Ofrecer retroalimentación individual a cada una de las personas evaluadas.

# CAPÍTULO I

# 1 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (GD)

## 1.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que tienen los responsables de gerenciar al talento humano en las organizaciones, la inquietud por conocer los avances y aportes que realiza el personal y la urgencia por implementar mecanismos de mejora; hace necesario el implementar y desarrollar una adecuada Gestión del Desempeño.

Este tema no solo se refiere a la evaluación del desempeño aplicada al personal, involucra necesariamente una visión completa de toda la organización y las acciones de esta para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido, es necesario tomar en cuenta que la GD empieza desde el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso elementos propios de la cultura empresarial que influyen en la motivación de dichas personas.

Como se puede observar en la Gestión del Desempeño se abarcan un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución, o falta de la misma, que el Recurso Humano aporta a la organización. De igual manera verifica el impacto de estas en la consecución de los objetivos planteados.

Algunos de los elementos que deben ser tomados en cuenta para la GD son:

- ***Las evaluaciones del desempeño***. Es importante tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos a entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño, las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño no siempre coinciden con la interpretación que de ella se hacen. Estos supuestos deben ser aclarados y ser transparentes en lo que a sus propósitos e

intervenciones se refieren, las mismas que surgirán a partir de este con el fin de evitar malos entendidos que lleven a crear resistencias innecesarias al momento de realizar las evaluaciones.

- ***Características de las evaluaciones del desempeño***. La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características, y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño. Es preciso encontrar entonces un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser intervenidos por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión.

- ***Resultados finales esperados a partir de la GD.*** La gerencia tendrá en sus manos, si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización.

- ***Seguimiento a las actividades y coaching***. La gestión del desempeño tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde la gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, en este caso secciones, donde se logre establecer un programa de coach con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos institucionales.

- ***Evaluación del proceso de GD***. La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Es importante reconocer que la GD, favorece la productividad de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos de la organización.[2]

## 1.2 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este es un proceso por el cual los gerentes, supervisores, directores alinean el desempeño del RRHH con las metas de la empresa.

Un buen proceso de ED tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación al colaborador sobre labor. Así define, mide, supervisa y da retroalimentación.

Desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas del desempeño de la organización. Un colaborador que se maneje de una manera contraria a la consecución de las metas organizacionales es incongruente con la supervivencia a mediano y largo plazo.

Los expertos consideran que la mejor estrategia para la organización es alinearse con las capacidades y el desempeño del RRHH para obtener utilidades, crecimiento, eficacia y valor.

Es responsabilidad de los gerentes el crear, implantar, supervisar y modificar las medidas de desempeño. Sin embargo se debe tomar en cuenta que no todas las medidas pueden ser elaboradas con facilidad.

La medición de los resultados tangibles, como en máquinas, automóviles, televisores puede hacerse con exactitud. En cambio, es difícil hacer la medición de servicios o de los resultados intangibles producidos por profesionales como: abogados, contadores, profesores. Ciertamente es una meta valiosa esforzarse por la exactitud cuando se define, mide, supervisa y modifica el desempeño, pero es más fácil de explicar que delimitar que de lograr, en especial con muchas de las profesiones que ofrecen este tipo de resultados intangibles.

[2] Cfr. José, VECINO. [www.gestopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeño.htm]. ***Importancia de la Gestión del Desempeño.*** Acceso: 18/03/10.

Para tomar en cuenta se debe mencionar que en muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: formal e informal. En el sistema informal el supervisor, gerente o jefe meditan en el trabajo de sus colaboradores, llegando a influenciar en esto los procesos políticos de la organización y personales del evaluador, por lo que los empleados "preferidos" tienen una ventaja.

En cambio la evaluación formal del desempeño es un sistema que establece una organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los colaboradores.

**Factores que afectan a la Evaluación del Desempeño.-** Entre los factores que afectan a la evaluación del desempeño tenemos:

- Requisitos, normas y leyes del gobierno.
- Actitudes y preferencias de los empleados.
- El estilo del líder.

En el último punto los supervisores utilizan el sistema formal de varias maneras:

- Justas
- Injustas

Esto para apoyar o castigar, positiva o negativamente. Si el supervisor es negativo y castiga a un colaborador que responde a un reforzamiento positivo, su evaluación puede dar como resultado en extremo opuesto a lo que espera la empresa.

Finalmente, si la organización tiene un sindicato, es posible que también afecte en las evaluaciones del desempeño. Algunos sindicatos apoyan las evaluaciones planificadas (formales), mientras que otros las rechazan.

En su mayoría rechazan el uso de factores que no son medibles o que no tienen que ver con su trabajo como son la "iniciativa" o "potencial" por considerarlos oscuros.[3]

[3] Cfr. John, IVANCEVICH. (2006). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: McGraw-Hill Interamericana, novena edición. pp. 259 – 261.

### 1.2.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño nace en los EEUU en la década de 1920 – 1930, momento en que las empresas deciden introducir un procedimiento que permita justificar una política de retribución que esté relacionada con la responsabilidad del puesto de trabajo y las aportaciones de los colaboradores con el crecimiento de la organización.

Este sistema se extiende en Centroamérica en la década de los ochentas, y en la actualidad varias empresas siguen implementado este sistema.

### 1.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

La información que arroja el proceso de evaluación del desempeño permite:

- Vinculación del colaborador al cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanos entre el jefe y sus colaboradores
- Autoperfeccionamiento del colaborador
- Estímulo a la productividad
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado

Sin embargo de todas estas la que se considera más importante es la retroalimentación.

Es decir si a un colaborador se le califica positivamente se sentirá estimulado y trabajara para que en un futuro este desempeño logre un ascenso de cargo.

Un colaborador al cual se le hace una observación para mejorar tendrá las herramientas que lo ayuden a mejorar de manera inmediata.

### 1.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del supervisor o evaluador respecto del desempeño del colaborador, es

necesario analizar profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de superación de común acuerdo con el evaluado.

Para tener una idea más concreta podemos considerar a los siguientes como objetivos que se pueden alcanzar con un sistema de evaluación bien diseñado.

***Desarrollo.-*** En donde se puede determinar que colaboradores necesitan ser más capacitados y también evaluar los programas de capacitación.

Se fomenta la relación de asesoría entre evaluador y evaluado, y alienta al primero a observar el comportamiento del segundo y ayudarlo.

***Motivación.-*** Promueve la iniciativa, despierta ese sentimiento de responsabilidad para consigo y la organización. Finalmente estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.

***Planeación de Recursos Humanos y de empleo.-*** Ofrece la información necesaria para elaborar un inventario de habilidades y la planeación de RRHH.

***Comunicaciones.-*** Es la base fundamental para que exista un dialogo entre el supervisor y el colaborador en asuntos relacionados con el trabajo.

Mediante este diálogo y la correcta retroalimentación, las partes se conocen mejor.

***Respeto de la ley.-*** Es una herramienta legal de defensa en los ascensos, transferencias, premios y despidos.

***Investigación de ARH.-*** Es útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

De todas las relaciones que puedan existir entre la evaluación del desempeño y otras actividades de Administración de Recursos Humanos, ninguna es tan importante como la que hay entre la evaluación y la igualdad y oportunidad de empleo, particularmente en el tema de ascensos y despidos.

Si las evaluaciones no son consideradas justas y las decisiones que se tomen sobre la base de la misma no tratan a todos con dignidad, surgirán conflictos intensos.

Una meta valiosa de la evaluación es que los colaboradores la consideran significativa, útil, justo y honesta.

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

La Evaluación del Desempeño correctamente aplicada, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente, el evaluado, el supervisor y la empresa.

***Beneficios para el individuo.-***

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que más valoriza la organización.

- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- Conoce cuales son las medidas que el evaluador va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, seminarios, etc). Y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar al colaborador y conseguir que se identifique con los objetivos planteados en la organización.

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todo el RRHH.

- Estimula al RRHH para que sean productivos en la organización y se encarga de que este esfuerzo sea debidamente recompensado.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y de ser necesario toma medidas disciplinarias.

***Beneficios para la autoridad.***

Las autoridades tienen la oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño de y el comportamiento del RRHH, contando principalmente con un sistema de medida que neutralice la subjetividad.

- Tomar medidas que ayuden al mejoramiento del comportamiento del colaborador.

- Alcanzar altos niveles de comunicación, para hacer comprender al RRHH la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como este se está desarrollando.

- Planificar y organizar el trabajo de tal manera que funcione coordinadamente aprovechando todos los recursos tanto materiales como humanos.

***Beneficios para la Organización.***

- *Tiene oportunidad de evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y determinar el aporte de cada individuo.*
- *Puede identificar a los colaboradores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.*
- *Puede dinamizar la política de RRHH, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente promociones, sino principalmente crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.*
- *Invita a los colaboradores a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.*[4]

## 1.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS Y LAS POLITICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las dimensiones del desempeño sobre las que se evalúa a un colaborador se denominan criterios de evaluación. Entre algunos ejemplos se pueden mencionar a la calidad, la cantidad y el costo del trabajo.

[4] RRHH-WEB. www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html. ***La evaluación del desempeño en la administración de recursos humanos.*** Acceso: 05/04/2010.

Uno de los problemas que generalmente se encuentran en muchas de las evaluaciones del desempeño es que los evaluadores deben hacer valoraciones de personas, más que de rendimientos. Es decir, que se valora la personalidad del ocupante más que su desempeño en el puesto.

Para decir que se tiene un criterio adecuado, debe tener las siguientes características:

- ***Confiabilidad.-*** *Una medida del desempeño debe ser constante, por ejemplo el acuerdo entre evaluadores acerca de una medida de desempeño. Es decir que si varios evaluadores observan al mismo trabajador, deberán llegar a conclusiones semejantes sobre la calidad de su producción.*
- ***Pertinencia.-*** *Una medida del desempeño debe relacionarse con la producción del colaborador de la manera más lógica posible.*
- ***Sensibilidad.-*** *Un criterio correcto debe diferenciar entre colaboradores buenos y malos. Es decir, que el criterio debe reflejar en su medida la diferencia de desempeño entre los colaboradores de alto y bajo desempeño.*
- ***Factibilidad.-*** *El criterio de ser medible y la recopilación de datos debe ser eficiente no estorbosa.*[5]

Varios estudios indican que son necesarios varios criterios para obtener una medición completa del desempeño de un puesto. Dichos criterios se suman estadísticamente o se combinan en una sola medida multifacética.

La elección de criterios no es fácil puesto que se debe tener cuidado en evaluar tanto actividades, así como resultados. Por esto es aconsejable que se utilicen criterios de actividades y de resultados.

Pero como se puede ponderar la importancia de los criterios. Por Ejemplo, si un vendedor es evaluado por el número de visitas y por el monto de las ventas y tienen una puntuación alta en una dimensión y baja en la otra, ¿Cómo hay que calificarlo? Los evaluadores deben preponderar estos criterios.

### 1.3.1 Quien, Cuando y Con Qué Frecuencia se Evalúa

¿Cuándo debe hacerse la evaluación? En la mayoría de las organizaciones las evaluaciones se las realizan una vez por año. Una pequeña porción lo hacen dos veces por año y una parte menor lo realiza trimestralmente (este es el caso de nuestra Institución).

[5] Cfr. John, IVANCEVICH. (2006). ***Op. Cit.*** p. 264.

En el primer caso, las empresas que realizan las evaluaciones de manera anual tienen dos opciones respecto de cuando llevarlas, la alternativa consiste en evaluar a todos los colaboradores en una fecha fija.

Sin embargo esto puede no ser buena idea desde un punto de vista administrativo, puesto que requiere demasiado tiempo por parte de los evaluadores para realizar las entrevistas de evaluación y completar las formas todo esto al mismo tiempo. Lo que finalmente puede orillar despachar el trabajo de manera rápida.

Adicionalmente, es posible que no se relacione con el ciclo normal de las tareas del empleado; este factor dificulta a la autoridad evaluar eficientemente.

Lo más lógico resultaría programar la evaluación finalizando el ciclo de tareas. Por ejemplo: los contadores especializados marcan, en lo que se refiere a impuestos, su año desde el 16 de abril al 15 de abril siguiente. En el caso de los maestros el año lectivo tiene 10 meses a partir de septiembre a julio.

Cuando se da el caso de no tener un ciclo definido de fechas, una forma de fijarlas puede ser estableciendo metas. Las mismas se establecen de tal manera que el evaluador y el evaluado tiene un acuerdo acerca del ciclo, el cual termina con una evaluación del desempeño del colaborador en el período establecido.

***¿Quién debe evaluar a los empleados?***

Maristany (2007), nos dice que:

> *La evaluación más natural es la realizada por el supervisor o jefe inmediato que ha trabajado con la persona evaluada durante un tiempo considerable. De existir más de un supervisor, todos ellos deben volcar su opinión en el proceso de evaluación. La retroalimentación debe ser realizada en línea directa por el inmediato superior con la asistencia del experto de RRHH.*[6]

Se debe establecer que la evaluación del desempeño es una actividad que requiere la colaboración y el trabajo de los especialistas de RRHH y los jefes inmediatos. En la mayoría de los casos, los jefes inmediatos son los encargados de realizar la evaluación;

[6] Jaime, MARISTANY. (2007). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Ed. Pearson Educación. Segunda edición. p. 376.

sin embargo existen otras posibilidades que también se deben considerar. Ivancevich (2006) nos da la siguiente clasificación:

> *Calificación de una comisión de supervisores.- los supervisores elegidos son los que tiene más contacto con el evaluado. Este método tiene la ventaja de que compensa los prejuicios y subjetividades de un supervisor y añade más datos a la evaluación, en particular si sigue un formato de junta.*
>
> *Evaluación de los compañeros.- En este sistema de evaluación, los colegas deben conocer el nivel del desempeño de la persona evaluada. Para este sistema funcione es preferible que los evaluadores confíen unos en otros y no estén en competencias de aumentos de salario o ascensos. Este método es muy útil cuando las tareas del trabajo requieren un contacto frecuente con los compañeros.*
>
> *Calificación de los subordinados.- Este sistema se usa más con los aspectos de desarrollo de evaluación del desempeño que otros métodos. Es decir que es menos probable que los jefes acepten ser evaluados por sus subordinados si la información obtenida es usada con fines administrativos (aumento de salarios, ascensos) que si se hace con la idea de desarrollo.*[7]

La información de este método de calificación también es aceptada por los jefes si estos piensan que sus subordinados conocen el trabajo.

Es recomendable que estas evaluaciones queden restringidas únicamente al ámbito de personalidad, como liderazgo y delegación, más que a las capacidades de organizar, planear y otros aspectos más difíciles de observar en el desempeño de los jefes.

*Calificación de alguien ajeno al contexto laboral inmediato.-* Consiste en que, el evaluador especializado no pertenece al entorno laboral, como el especialista de recursos humanos. Este método es particularmente caro, así que solo se utiliza para cargos excepcionalmente importantes. Solo es aplicable a todo el personal si hubiera que responder a acusaciones de prejuicios.

Una consideración crucial en este tipo de evaluación, es que no se poseerán tantos datos como en los otros cuatro métodos. La utilización de este método es poco común para evaluar el desempeño.

*Autoevaluación.-* En este caso el RRHH se evalúa a si mismo utilizando técnicas usadas por otros evaluadores. Estos aspectos se usan para aspectos de desarrollo que para los evaluativos. También sirve para evaluar al empleado que trabaja aislado.

[7] John, IVANCEVICH. (2006). ***Op. Cit.*** pp. 266 – 267.

Este método enfrenta el escepticismo de las organizaciones porque el interés personal del RRHH puede entorpecer la objetividad de la evaluación. Sin embargo, investigaciones han demostrado que la correlación con la calificación de los supervisores es razonablemente buena; sobre todo cuando los empleados tienen información del desempeño de sus compañeros, puede dar evaluaciones fidedignas de su propio desempeño.

*Calificación con varios métodos.-* en un estudio realizado por *Fortune* se demostró que en 500 compañías encuestadas apenas un 10 por ciento de los colaboradores se sentían satisfechos con los métodos de evaluación del desempeño de su organización. Por tanto, no es raro ver que algunas empresas experimenten con alternativas diferentes. Dentro de estos sistemas el más usado es el de retroalimentación 360 grados del cual se hablará más adelante.

### 1.3.2 Sistemas de Evaluación del Desempeño

Ivancevich (2006) nos dice, que existen varios sistemas que pueden ser utilizados para aplicar en la evaluación del desempeño, entre estos tenemos:[8]

***Escala gráfica de calificación.-*** Las empresas actuales han adoptado diversos métodos de evaluación, pero el más usado es la escala gráfica de calificación.

Este método se maneja de la siguiente manera, se presenta al calificador varios rasgos y se solicita que califique al empleado en cada uno de ellos. El número de rasgos que se usan no están definidos, puede ir de unos cuantos hasta varias docenas dependiendo de la organización.

Las calificaciones se las coloca de dos maneras:

***Recuadros sucesivos*** donde el calificador marca los descriptores que van de nada a máximo donde, por ejemplo 4 es sobresaliente y 0 es insatisfactorio, y la segunda forma.

***Escala contínua****.-* que puede calificarse de 0 a 9 en cada ítem.

[8] Cfr. Ibídem. p. 268.

El primer caso es el que más se utiliza y el más sencillo de computar así, una vez que se han asignado las escalas de *sobresaliente* e *insatisfactorio,* se computan las puntuaciones totales.

En algunas ocasiones se pide a los evaluadores que expliquen en dos líneas la calificación otorgada. Para que la escala sea más eficiente se han dado dos modificaciones.

La escala mixta uniforme, en donde en vez de solo calificar un rasgo, como la iniciativa, el evaluador escoge entre tres enunciados para dar una descripción de la característica. Por ejemplo:

- Es un emprendedor, siempre toma la iniciativa y su superior nunca tiene que incitarlo (mejor descripción).

- En general muestra iniciativa, pero a veces su superior tiene que acicatearlo para que haga su trabajo. Tiene la tendencia a esperar a que le den instrucciones (peor descripción).

Luego de cada descripción el evaluador marca la con una paloma (el empleado concuerda con la descripción), un signo de más (el empleado es mejor que la descripción) o un signo de menos (el empleado es peor que la descripción). Todo este proceso da como resultado una escala de 7 puntos que pretende mejorar a la escala gráfica.

La segunda forma de modificar es añadiendo enunciados operativos y de referencia para describir niveles del desempeño. Como ejemplo tenemos:

Si un trabajador es evaluado en conocimiento del puesto, la forma da un ejemplo concreto "¿Qué ha hecho el empleado para demostrar la profundidad, actualidad o amplitud de sus conocimientos del puesto en el desempeño de sus deberes? Considere tanto la calidad como la cantidad del trabajo". Estas descripciones están destinadas a servir de guía al calificador mediante ejemplos de personas que se merecen cierta calificación.

***Elección Forzada.-*** Las potenciales desventajas que presenta la escala gráfica, han llevado a la creación de otros métodos para la calificación. Por tanto se idearon métodos de elección forzada porque las escalas gráficas permitían a los supervisores dar a todos calificaciones altas. Esto daba como resultado el problema de no poder reconocer a los buenos empleados de los malos y todo el proceso se invalida. Se debe tener en cuenta que la sensibilidad es una característica necesaria de un buen criterio.

En un formato de elección forzada el evaluador debe escoger entre varios enunciados sobre un empleado. Dichos enunciados son preparados por el especialista de RRHH conjuntamente con los supervisores o quienes estén familiarizados con el desempeño de los examinados. Es decir, determinan que enunciados describen con más precisión el comportamiento eficaz e ineficaz dentro del puesto.

En ciertas ocasiones se colocan dentro de los reactivos de la elección forzada enunciados neutros. Cuando los supervisores evalúan a sus colaboradores, marcan los enunciados que los describen. Luego el departamento de RRHH suma los enunciados de cada categoría y son evaluados dentro de un índice de eficacia. Esta técnica es utilizada en la evaluación de los empleados por los superiores, compañeros, subordinados o en una combinación de todos ellos.

Maristany (2007), llama a este método "Elección de Factores" donde:

> *En esencia, tiene el mismo proceder pero a través de una encuesta realizada al supervisor o jefe inmediato del sujeto evaluado. Este procedimiento tiene como ventaja la determinación de cierto grado de coherencia entre la realidad del puesto y el instrumento que se utilizarán en las evaluaciones facilitando de esta manera el proceso.*[9]

***Evaluación Escrita.-*** Se solicita al evaluador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del colaborador. En algunas empresas se utiliza como única técnica y en otras se la usa en combinación con otras formas como por ejemplo la escala gráfica de calificación. En este caso, el texto sintetiza la escala, ahonda en algunas calificaciones o comenta otras dimensiones que no están en la escala.

Este método puede ser utilizado por los evaluadores, ya sean estos supervisores, compañeros o subordinados del empleado examinado.

[9] Jaime, MARISTANY. (2007). ***Op. Cit.*** p. 296.

Sin embargo se hacen críticas a la exactitud de este método. A pesar de esto, las evaluaciones escritas son flexibles, y en una organización que se preocupa de la satisfacción del cliente, el evaluador puede ocuparse de los logros examinados en esos rubros.

Esta flexibilidad mencionada en analizar lo que la organización trata de lograr es uno de las ventajas de este método. Por otro lado, es torna difícil la comparación de los textos escritos por el mismo evaluador o por varios. Aquellos que redactan mejor retratan mayor eficacia la imagen de un empleado que los que no son tan buenos para redactar.

***Técnica del incidente critico.-*** Para simplificar, esta técnica requiere que el evaluador lleve una bitácora de incidentes que representen el comportamiento eficaz o ineficaz de todos aquellos que son evaluados. Como estos datos no pueden ser equiparables entre varios calificadores, el especialista de RRHH puede preparar listas de incidentes críticos homogéneos, luego de consultar con los directivos de operación de cada área. La tarea de calificar cambia a la de registrar cada vez que un colaborador evidencia una de las conductas de la lista.

Para aplicar este método con éxito se necesitan de 2 factores.

El primero es que el supervisor tenga el suficiente tiempo para realizar la observación a todos sus subordinados durante el período de evaluación; de esto depende que se pueda obtener la suficiente información de incidentes.

El segundo, no es razonable esperar que un supervisor recuerde todos los incidentes observados; por tanto, es de suma importancia anotar todas las observaciones en la bitácora de cada empleado. De otra manera, se pasarían por alto incidentes importantes, la bitácora debe ser una herramienta indispensable para el evaluador puesto que se ha demostrado que mientras más precisos sean los recuerdos del supervisor acerca de los comportamientos de los evaluados, mejor y más confiables serán los resultados.

***Listas de verificación y listas ponderadas.-*** En su forma más sencilla se puede decir que este método es un conjunto de enunciados que son objetivos o descriptivos. Así el calificador o evaluador considera que el empleado observado posee uno de estos enunciados, simplemente lo marca en la lista de no ser así lo deja en blanco.[10]

[10] Cfr. Ibídem. p. 272.

La calificación de la lista es igual al número de puntos marcados.

*Lista Ponderada.-* En este caso los supervisores y los especialistas de RRHH con conocimiento de los puestos que serán evaluados preparan una lista larga de enunciados descriptivos acerca del comportamiento eficaz e ineficaz; es un método semejante al del incidente crítico. Así los evaluadores que realizan la observación del puesto, ordenan los enunciados en grupos que describen una conducta delimitada por una escala que va de excelente a mala.

Cuando hay un acuerdo razonable, como por ejemplo cuando la desviación estándar es pequeña, se incluye en la lista ponderada. El peso es la calificación promedio de los evaluadores antes de usar la lista de verificación. Los supervisores o evaluadores reciben la lista de verificación sin puntuaciones y marcan los reactivos que correspondan, como una lista de verificación sin ponderar. La evaluación del empleado es la suma de las calificaciones (pesos) de los reactivos marcados.

Tanto la lista de verificación y la lista ponderada permiten que los evaluadores sean supervisores, compañeros y subordinados.

***Escalas de evaluación por conducta.-*** Este método es creado por Smith y Kendall (EEPC) también se la conoce con el nombre de *escala expectativa conductual.* El método EEPC toma los incidentes críticos como los enunciados fijos de una escala.

La calificación se maneja de la siguiente manera. Tienen de 6 a 10 dimensiones de desempeño establecidas, cada una con cinco o seis incidentes críticos.

Una EEPC tiene las siguientes características:

1. Seis a 10 dimensiones de desempeño que identifican y definen calificadores y calificados (se elige un grupo para elaborar la forma).

2. Las dimensiones se fijan con incidentes críticos negativos o positivos.

3. A continuación se califica a cada evaluado en esas dimensiones.

4. Las calificaciones se retroalimentan con los propios términos de la forma.

La elaboración correcta de una EEPC requiere de dos a cuatro días. El resultado del trabajo de desarrollo es una escala de calificación que guarda una relación estrecha con los requisitos del puesto.

***Escalas de observación de la conducta (EOC).-*** La EOC fue creada por Latham y sus colaboradores como un sistema de evaluación del desempeño. Al igual que el EEPC la EOC utiliza incidentes críticos para poder identificar conductas que abarque el ámbito del puesto.[11]

Para establecer una diferencia entre EEPC y la EOC, se puede decir que en el segundo caso, en vez de identificar comportamientos que manifiesta un evaluado en cierto período de tiempo, el supervisor o evaluador indica en una escala la frecuencia con que observó al evaluado practicar las conductas señaladas en dicha escala.

La EEPC y la EOC fueron creadas con la idea de que proporcionaran calificaciones más objetivas que otros formatos y escalas por el hecho de basarse en comportamientos. Sin embargo en el tiempo de investigación se ha descubierto que esta esperanza era injustificada.

La mayoría de los investigadores que se interesan en la evaluación del desempeño están de acuerdo con Landy y Farr, quienes hace más de 20 años concluyeron que una escala de calificación tiene efectos mínimos en la calidad de un sistema de evaluación del desempeño.

Si se habla de alguna ventaja de los métodos conductuales sobre los otros, esta radica en los procesos de elaboración que sigue. Es decir, como los supervisores o evaluadores y los subordinados o evaluados participan en la preparación de las escalas, son mejor recibidas tanto por los que deben evaluar como por los que serán evaluados.

Una segunda ventaja es que enfoca la atención de los gerentes o autoridades en los incidentes críticos que se consideran importantes para un desempeño eficaz. Estos incidentes permiten al supervisor analizar conjuntamente con el subordinado maneras específicas de desempeño bueno y malo, lo que hace más sencilla y aceptable la retroalimentación que si el supervisor habla con generalidades vagas.

[11] Cfr. Ibídem. p. 274.

Alles (2009), nos dice que:

> *Uno de los aspectos que generan más dudas y problemas en el proceso de evaluación es la medición de los aspectos relacionados con la personalidad. Esto ha sido así desde siempre, tanto cuando se trabajaba evaluando características de la personalidad, como cuando se empezaron a utilizar factores, y también ahora en la actualidad, con el trabajo en la medición de competencias.*[12]

***Métodos de evaluación colectiva.-*** Los métodos que se han revisado anteriormente han sido diseñados para evaluar individualmente. Ahora se mencionarán tres técnicas en las que se compara el desempeño de un empleado con el de otros.

Las tres técnicas tienen diferencias entre sí, pero arrojan el mismo tipo de información: una lista ordenada desde el mejor al peor trabajador.

***Ordenamiento.-*** En su forma más simple, en este método se pide al supervisor que elabore una lista de subordinados de acuerdo a un criterio general. Esta tarea puede resultar muy difícil de realizar cuando el supervisor debe ordenar un gran número de subordinados, por ejemplo, más de 20. De igual manera, es mucho más sencillo que el supervisor ordene de una manera confiable a los mejores y peores empleados que a los empleados promedio.

Por esta circunstancia los evaluadores escogen primero al mejor empleado y de ahí en escala descendente a los de bajo desempeño.

***Comparación pareada.-*** Este método se utiliza para facilitar el ordenamiento al supervisor y tratar de que este proceso sea más confiable, sobre todo si existen varias personas para clasificar. El proceso se maneja de la siguiente manera, en vez de pedirle al supervisor que clasifique a todos los evaluados de una vez, se le presenta una serie de tarjetas, en cada tarjeta esta el nombre de dos subordinados únicamente.

Posteriormente se pide al supervisor que escoja de entre estos dos cual trabaja mejor. Para que este método funcione se debe presentar al supervisor o evaluador todos los pares posibles de subordinados. Así se puede calificar a una persona a la vez comparándola con todas las demás.

[12] Martha, ALLES. 2009. ***Construyendo Talento.*** Argentina: Ed. Granica. p. 74.

La calificación se determina contando el número de veces que un empleado fue elegido como el mejor en todas las comparaciones.

Una limitación importante de este método es el número de comparaciones que se deben hacer, especialmente en grupos de trabajo grandes. Para representar todos los pares, deben haber n(n-1)/2 pares, en donde *n* es el número de personas que se deben clasificar. De esta manera, con solo 10 subordinados, un evaluador deberá hacer revisar 10(10-1)/2 o 45 pares de nombres. Con más subordinados la tarea se vuelve tediosa para el evaluador.

***Distribución Forzada.-*** Es semejante a calificar según la curva. El evaluador califica a los empleados según una distribución de categorías previa, determinada por la organización. Por ejemplo, un profesor podría decidir de antemano que el 10 por ciento de los que presenten un examen tendrán la mejor nota, el siguiente 20 por ciento recibirá la segunda y así sucesivamente hasta llegar al último 10 por ciento que obtendrá las peores calificaciones.

La clave de este método radica en que el evaluador debe adherirse a la distribución predeterminada por la organización por bueno que sea el rendimiento de los estudiantes (como es el caso del ejemplo). Así si todo el grupo tiene un desempeño sobresaliente el último 10 por ciento quedará desilusionado ya que recibirán la peor calificación, aún acertando muchas respuestas. En otro caso, si el grupo tuvo un rendimiento malo, de cualquier manera 10 por ciento obtendrá la mejor calificación, siempre y cuando haya rendido mejor que los demás.

Por tanto la calificación de un estudiante está determinada por la relación con los otros estudiantes y un pre-distribución de calificaciones que requiere su maestro.

Una variante de la Distribución Forzada es la asignación de puntos (TAP), en la que se entrega al calificador un número determinado de puntos por cada empleado de un grupo que está siendo evaluado. Así el total de puntos de todos los empleados que han sido evaluados, no puede exceder no puede exceder el número de puntos por empleado multiplicado por el número de empleados evaluados.

Dichos puntos se distribuyen con algún criterio. Tanto la distribución forzada como la TAP son aplicadas por los supervisores, pero también pueden ser aplicadas por colegas y subordinados.

***Administración por objetivos.-*** El APO fue una de las primeras ideas de McGregor, Drucker y Odiorne. Este método es más que un programa y proceso de evaluación. Es considerada como una filosofía de administración, es un sistema donde los supervisores y subordinados pueden planear, organizar, controlar, comunican y debaten. Al fijar los objetivos organizacionales mediante la participación o la asignación de un superior, se da al subordinado un camino y un norte a seguir mientras se ejecute su trabajo. Regularmente un programa de APO sigue un proceso como el siguiente:

1. El superior y el subordinado llevan a cabo juntas para definir las tareas fundamentales de éste y fijar un número limitado de objetivos.

2. Los participantes establecen objetivos realistas, estimulantes, claros y exhaustivos.

3. El superior, después de consultar con su subordinado, establece los criterios para evaluar la consecución de los objetivos.

4. Se acuerdan fechas para revisión de los avances parciales.

5. El superior y el subordinado hacen las modificaciones necesarias en los objetivos originales.

6. El superior hace la evaluación final y celebra con el subordinado una sesión de asesoría y aliento.

7. El subordinado, después de consultar con su superior, define los objetivos para el siguiente ciclo, sin olvidar las expectativas del ciclo anterior y las futuras.

Las organizaciones de todo el mundo han aplicado programas APO y han elaborado diversas clases de objetivos. Casi todos estos objetivos se enuncian en el lenguaje del puesto o el cargo. Algunos son llamados de rutina; otros son innovadores, y otros son más personales como por ejemplo los objetivos de un contador.

Para que los programas de la APO y administración del desempeño sean eficaces, tanto el gerente como el subordinado deben participar en la formulación y elaboración de los objetivos y también deben ponerse de acuerdo sobre la naturaleza de la evaluación del desempeño (qué medidas se usarán para evaluar el éxito o el fracaso).

Históricamente una de las principales características de la APO eran los análisis del desempeño de los colaboradores centrándose en los resultados. Es más, se supone que esta era una de las principales ventajas de la APO en comparación con otros métodos de evaluación.

Muchas teorías actuales sobre el mejoramiento de la calidad, señalan que los programas APO se enfocan demasiado en los resultados y muy poco en los procesos. Por ejemplo, W. Edwards Deming manifiesta que el centrarse demasiado en los resultados y metas numéricas, emprendiendo acciones inmediatas ante cualquier error, ha llevado a un estilo disfuncional de administración en las organizaciones norteamericanas.

La principal desventaja de la APO, más una queja, es que se centra demasiado en detectar problemas y presta poca atención a prevenir las dificultades antes que se presenten. Deming afirma que el interés debe centrarse en los procesos del sistema de producción. Las autoridades y los colaboradores deben trabajar en cooperación para mejorar esta base de productividad. Para que esto se de la autoridades, supervisores o gerentes deben ser directores y consejeros más no evaluadores.

Con lo anterior no se quiere decir que la APO y la administración de calidad total son incompatibles, pero la organización que trata de implantar tal sistema estar al tanto de sus principales implicaciones. Algunos observadores señalan que la principal implicación es el reconocimiento de que lo que incide en el desempeño de un empleado son tanto la capacidad y la motivación como el sistema de producción.

Teniendo en cuenta esto, la organización empieza a entender cuál es la mejor manera de establecer objetivos y facilitar la productividad de los empleados. También es necesario considerar un sistema de evaluación en el que los méritos de un colaborador no estén vinculados exclusivamente con el cumplimiento de metas y objetivos.

La APO debe verse también como un motor para cambiar el sistema, no sólo como un proceso de evaluación.

Para tener en cuenta otros retos y problemas de la APO se pueden señalar los siguientes:

- Demasiado papeleo.

- Se fijan demasiados objetivos y se producen confusiones.

- La APO se aplica a la fuerza en puestos en los que es extremadamente difícil establecer objetivos.

- Puede ser una equivocación vincular los resultados de la APO con recompensas. La pregunta "¿Por qué hacemos esto?" Se formula a menudo.

- Se insiste demasiado en el corto plazo.

- Los superiores no están capacitados en el proceso de la APO y sus mecanismos.

- Los objetivos originales nunca se modifican.

- La APO se usa como medio de control rígido que en vez de motivar, intimida.

Si se toma en cuenta estos puntos mencionados, se puede mejorar la eficacia de la APO, sin tornarse un proceso caro y engorroso. Al igual que las otras técnicas o métodos los supervisores, gerentes, evaluadores, deben examinar propósitos, costos, beneficios y sus preferencias internas antes de escoger o descartar un programa como este.

## 1.4 PROBLEMAS POTENCIALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

***Resistencia a la Evaluación.-*** En la mayoría de las empresas los colaboradores (empleados) se sienten inquietos ante la evaluación del desempeño. Quizá el temor más común es la subjetividad del evaluador. Este tipo de problemas lamentablemente son muy reales, y terminan generando el rechazo hacia los sistemas de evaluación.[13]

Sin embargo, estos temores se ocultan detrás de argumentos. Es decir, los que se oponen a la evaluación formal del desempeño aseveran que:

- Dedican demasiado tiempo a paliar los síntomas del mal desempeño, en vez de detectar las causas.

[13] Cfr. John, IVANCEVICH. (2006). ***Op. Cit.*** p. 280.

- Ni a las autoridades ni a los colaboradores les agrada el proceso. En particular, los evaluadores tienen problemas en decidir los niveles de desempeño de los empleados.

- Los empleados que no son evaluados en la categoría más elevada de desempeño sufren un efecto inverso en la motivación: desaceleran (problemas de empleados).

***Problemas de diseño y operación del sistema.-*** Cuando estos sistemas están mal diseñados, seguramente fracasarán. Si los criterios son enfocados únicamente en las actividades y no en los resultados o en las características de la personalidad más que en el desempeño, el proceso no será bien recibido. Algunas de las técnicas de evaluación son muy demoradas o requieren un análisis escrito muy extenso, dos situaciones a las que se niegan las autoridades. Si estos son los problemas es necesario escoger otro método.

Finalmente algunos sistemas no están articulados ni en marcha. Algunos evaluadores aprovechan el sistema, pero otros hacen el papeleo con descuido. El apoyo de la dirección a la evaluación del desempeño puede remediar este problema de ritualismo.

***Problemas del Evaluador.-*** Aún cuando el sistema este bien diseñado, surge el problema cuando los evaluadores no cooperan ni están bien preparados. Es posible que los supervisores no se sientan a gusto con el proceso o con lo que Douglas McGregor llamó “jugar a Dios”. Esto puede darse porque no fueron capacitados adecuadamente o no participaron en el proceso de diseño.

El no poner cuidado en la capacitación de los evaluadores puede llevar a los siguientes problemas de evaluación:

- Dificultades con los criterios de evaluación.
- Efecto halo.
- Indulgencia o severidad
- Error de la tendencia central
- Error de los sucesos recientes
- Efectos de contraste.
- Tendencias personales (tipificaciones, “se parece a mí”).

***Criterios de Evaluación.-*** Esto se da cuando se presentan divergencias en el significado de las palabras con que se evalúa al empleado. Por ejemplo, *así, adecuado, satisfactorio y excelente.* Significan cosas diferentes para distintos evaluadores.

Algunos maestros son "barcos", mientras que otros nunca dan la mayor calificación; difieren en su interpretación de lo que es excelente. Si solo trabaja un solo evaluador, el proceso se distorsiona. Este problema se presenta sobretodo en las escalas gráficas, pero también se presenta en las evaluaciones escritas, incidentes críticos y listas de verificación.

***Efecto Halo.-*** Este error surge cuando el evaluador asigna una calificación en varias dimensiones de desempeño a partir de una impresión general del examinado.

Este error se lo puede calificar de negativo o positivo, es decir que sobre la base de una impresión general se dan notas muy altas o muy bajas.

Un problema para entender y enfrentar el error de halo es que las calificaciones representan un error sólo si no se justifican. Es decir, es importante darse cuenta de que existe una diferencia entre errores de halo y el halo verdadero, que ocurren cuando calificaciones homogéneas, altas o bajas, se justifican en varios aspectos del desempeño del evaluado.

Sin embargo, es interesante observar que los errores de halo son distinguidos por los evaluadores del verdadero halo. Pero una vez que se presenta el error de halo es muy difícil eliminarlo.

Una de las formas de reducir este problema consiste en pedir al evaluador que califique a todos los empleados, que están en el proceso, en una dimensión antes de pasar a la otra. La idea de esta forma es que el calificador tome consideraciones concretas al ir criterio a criterio, en vez de tener una visión general cuando califica a los subordinados.

***Error por indulgencia o severidad.-*** La idea de la evaluación es que el calificador obtenga objetivamente una conclusión sobre el desempeño. Para todos es difícil ser objetivos, todos los evaluadores tienen un distinto punto de vista acerca del desempeño de sus colaboradores. Por lo tanto, se produce este error en las evaluaciones.

Así, algunos calificadores ven todo sin ningún problema (error de indulgencia). Otros todo lo ven mal (error de severidad).

Los evaluadores pueden auto examinarse para ver sus propias tendencias al evaluar, es decir si son indulgentes o severas. Otro método para evitar este error es pidiendo al evaluador que dividan el proceso en una distribución normal forzada; por ejemplo, 10 por ciento de los subordinados recibirán calificaciones de excelentes, 20 por ciento de buena, 40 por ciento de regular, 20 por ciento baja y 10 por ciento mala.

***Error de Tendencia Central.-*** Esto se da porque el evaluador evita las calificaciones altas o bajas y asigna en la evaluación calificaciones medianas. El evaluador tiene la filosofía de que todos sus colaboradores se encuentran en el promedio de su rendimiento y los califica alrededor de 4 en una escala de 1 a 7 o alrededor de 3 en una escala de 1 al 5.

Esta calificación es prácticamente inservible ya que no distingue nada entre los evaluados. Así, ofrece poca información para la toma de decisiones importantes como sueldos, ascensos, capacitación o lo que deba darse como retroalimentación a los subordinados.

Es de suma importancia que el evaluador tenga en cuenta que se debe distinguir a los evaluados y del uso de las evaluaciones, esto puede ayudar a reducir que se den calificaciones promedio.

***Error por Acontecimientos Recientes.-*** Se puede señalar como una de las dificultades de los sistemas de evaluación al tiempo de observación del comportamiento a evaluarse.

Los evaluadores se centran más en los acontecimientos recientes que en los pasados. Por lo tanto, muchas personas son evaluadas por las conductas observadas en las últimas semanas que por el comportamiento promedio del último semestre.

Muchos de los empleados son conocedores de esta dificultad. Así, si ya conocen la fecha de evaluación, se esfuerzan por hacerse notar y destacar de muchas maneras positivas semanas antes de la evaluación.

Varios de estos sistemas de evaluación padecen este problema, que se puede mitigar con la técnica del incidente crítico o la APO.

***Efectos de Contraste.-*** Recordemos que en las técnicas de evaluación individual del desempeño se evalúa al empleado sin considerar el desempeño de otros trabajadores. Ahora bien, existen pruebas donde se muestra que hay supervisores que tienen muchas dificultades para actuar así.

Por tanto, si un supervisor deja que el desempeño de otro empleado influya en las calificaciones que le da a alguien, ocurre lo que se conoce como efecto de contraste. Por ejemplo, cuando a un empleado promedio se lo evalúa inmediatamente después de un empleado sobresaliente, el evaluador puede terminar calificándolo como inferior o malo.
Este tipo de error también se produce cuando el supervisor, deliberadamente, compara el desempeño anterior de los evaluados con el actual y claro esta comparación incide en los resultados. Es decir quienes tuvieron un mal desempeño obtienen una calificación "superior al promedio" si mejoran, incluso si esta mejora en realidad sólo está un poco arriba del promedio.

Este tipo de efecto, lamentablemente, es difícil de eliminar, sin embargo parece disiparse a medida que se obtiene más información de los evaluados.

***Error por Prejuicios del Evaluador.-*** Este error está relacionado con las inclinaciones del supervisor. Puede manifestarse de varias formas. En ocasiones es un error consciente, es decir la discriminación descarada contra alguien por su género o raza.

Otros supervisores apoyan a sus "favoritos" y dan a los colaboradores que les agradan mejores tratos y calificaciones.

Por otro lado, existen los errores que son muy sutiles por lo tanto el supervisor o evaluador no los advierte. Así por ejemplo, a veces el evaluador da calificaciones elevadas a un colaborador porque este tiene características similares a las del primero.

Se han podido detectar errores por prejuicio en varios estudios de evaluación del desempeño. Los estudios indican que los resultados de una evaluación pueden ser afectados por el agrado del supervisor hacia ciertos evaluados.

Las calificaciones más afectadas por este error son las que se las realizan sobre la base de los "rasgos" que los que son por "resultados".

Desde luego que este tipo de efecto se va eliminando a partir de una mayor información acerca del empleado, sin embargo existen pequeños errores pueden influir en la calificación como: género, raza, religión.

Por esto las empresas deben tratar de eliminar con mucha prolijidad incluso las más pequeñas tendencias de este error.[14]

[14] Cfr. Ibídem. p. 284.

# CAPITULO II

# 2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

## 2.1 INTRODUCCIÓN

En el desarrollo educativo del presente siglo, la literatura especializada habla de algunos factores que inciden de manera directa en el correcto desenvolvimiento de los estudiantes y del docente. Estos puntos antes mencionados son de estudios realizados recientemente.

Durante varias décadas se ha trabajado en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte y decisiva, que muy poco se podía hacer dentro de los centros educativos para de alguna manera contrarrestarlas.

A partir de los años cincuenta hasta los ochenta, las investigaciones educativas reforzó este supuesto. El mejor resultado que se obtuvo con estas investigaciones se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre la gestión escolar.

En los últimos años la educación latinoamericana se ha dedicado a trabajar sobre el mejoramiento de la calidad de la educación, y en este camino se ha descubierto que una de las variables que tiene mucha influencia en el “desempeño profesional del maestro”.

Hoy en día se maneja la idea de que el fracaso o éxito de todo el sistema escolar está totalmente ligado a la calidad del desempeño de sus docentes. Se podrá mejorar la manera de planificar, tener los mejores textos, magnificas instalaciones, pero sin tener docentes eficientes no se podrá dar lugar al perfeccionamiento de la educación.

Entre la variedad de acciones que se pueden tomar para esto tenemos a la evaluación del docente como el más importante de todos, pues este permite caracterizar su desempeño por lo tanto propicia el desarrollo de su futuro y por consiguiente la mejora continua del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Algunos agentes educativos en América Latina consideran que para que exista un Autoperfeccionamiento continuo en la gestión del maestro, este debe someterse a un

proceso consiente y periódico de evaluación del desempeño. Sin embargo existen actores dentro del sistema educativo que no están de acuerdo con la evaluación y hacen todo lo posible por obstaculizarla por razones netamente gremiales que, tratando de "proteger al docente", olvidan el derecho de los estudiantes de recibir una educación cualitativamente superior e incluso no toman en consideración el derecho que tienen los docentes a recibir asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su gestión.

Uno de los puntos que debe ser aclarado es que la evaluación al docente no puede ser usada o recibida como un sistema de vigilancia jerárquica o peor aún como un método punitivo para el cumplimiento de las funciones del maestro. Debe ser un sistema de fomentar el perfeccionamiento del cuerpo docente, como una manera de identificar cualidades que conforman a un buen docente para, partiendo de ahí generar políticas que promuevan su generalización.

Resultaría por tanto sin sentido, pensar en un modelo coercitivo de evaluación docente, pues en todo caso los cambios y transformaciones educativas deben ser logrados con los maestros y contra ellos.

Por la función social que prestan los docentes, se ven valorados por todos los que reciben directa o indirectamente su servicio. Estas valoraciones se producen de forma espontánea e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, esto puede producir criterios ambiguos, contradicciones y un alto componente de subjetividad, y en varias ocasiones pueden ser causa de la toma de decisiones inadecuadas, provocando la insatisfacción y desmotivación del personal.

Por esta razón se hace necesario que se haga un proceso racional, justo que permita valorar el desempeño con imparcialidad, objetividad y profundidad.

El efecto que se obtenga de la evaluación va a depender del uso que hagan las autoridades, la comunidad educativa y la sociedad en general de los informes, y/o certificados de evaluación del docente. Es decir, la evaluación puede ser utilizada para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre docentes, o bien puede ser utilizada para crear incertidumbre, celos profesionales, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.

Es necesario tener presente las siguientes preguntas al momento de realizar una evaluación:

- ¿Para qué se evalúa a los docentes?
- ¿Qué se evalúa?
- ¿Cómo se evalúa?

La respuesta a la primera pregunta nos haría definir las funciones y los fines de la evaluación docente. La segunda pregunta nos llevará a identificar una definición teórica y operacional del concepto "evaluación del desempeño docente", mientras que la respuesta a la tercera pregunta nos ayuda a identificar el conjunto de métodos, la variedad de instrumentos que se pueden utilizar, así como los métodos para combinar los datos que provienen de diferentes fuentes.

### 2.1.1 Funciones de la Evaluación del Desempeño Docente

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente.

La primera pregunta antes mencionada ¿para qué evaluar? Se debe tratar como un tema delicado, entre otras, por las siguientes razones.[15]

- Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos.

Los docentes en principio, se resisten a ser evaluados. Un planteamiento apresurado, acompañado de un estado de mala comunicación o información sesgada puede dar lugar a especulaciones, creencias y especulaciones erróneas y malintencionadas, generando una serie de protestas y resistencia activa que truncaría toda posibilidad de procesos útiles para mejorar.

[15] Cfr. Héctor, VALDÉS. [www.oei.es/de/rifad01.htm]. ***Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.*** Acceso: 20/05/10.

### 2.1.2 Efectos Secundarios de la Evaluación del Desempeño

La forma en cómo se planifica y se ejecuta, la evaluación del desempeño puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo del estudiante en general y para sus aprendizajes en particular. Es claro que, el docente al sentir en peligro su supervivencia laboral y profesional, la tendencia será comportarse de tal manera que no sean notorias sus falencias durante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y la riqueza de conocimientos que ello comprenda.

> *Una acción no comprendida y sin embargo realizada por la presión de una evaluación del desempeño, no supondrá mejoras en la calidad de enseñanza, sino un trabajo de fachada con el único objetivo, pudiéndose potenciar acciones indeseadas y distorsionadoras para lograr una buena educación.*[16]

### 2.1.3 Posibles Problemas Éticos

Para tener una evaluación con valor formativo para todos los integrantes del proceso, es imprescindible el conocimiento, el análisis y debate conjuntamente con las evidencias que se encuentren durante el proceso de evaluación.

En este punto se presente el dilema ético difícil de resolver. Por un lado, el derecho de todos los docentes a la privacidad, y por otro, del derecho público a saber. Es decir el problema está en lograr que se logre compaginar la privacidad del docente con el derecho de estudiante a estar informado sobre un tema que les afecta directamente, como el accionar del docente respecto del proceso de enseñanza aprendizaje del cual son principales protagonistas.

La salida a tal dilema se podría encontrar al tomar al proceso de enseñanza – aprendizaje como una responsabilidad conjunta de docentes y estudiantes donde se han de potenciar más que relaciones jerárquicas y transmisoras – receptoras del conocimiento. Desde este punto de vista, la privacidad como una mezcla de lo personal y lo profesional deja de tener sentido situándose el análisis de toda acción evaluadora en al ámbito público del aula, donde las responsabilidades y acciones son, inevitablemente, cooperativas y de dominio esencialmente público.

---

[16] Valdés, Héctor. **Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.** Internet. www.oei.es/de/rifad01.htm. Acceso: 20/05/10.

Una buena evaluación docente debe cumplir con algunos requisitos:

***Función de Diagnóstico.-*** Este tipo de evaluación debe caracterizar el desempeño profesional del docente dentro de un tiempo determinado. Deben estar claros tanto los aciertos como los desaciertos dentro de su gestión para que esta información le sirva al Director, jefe de área y al él mismo, ya que de esta se va a derivar las acciones de capacitación y superación que ayuden a erradicar los errores o falencias que se encuentren.

***Función Instructiva.-*** El proceso de evaluación debe, esencialmente, producir indicadores del desempeño del maestro. Así, los involucrados en este proceso aprenden del mismo, incorporando a sus competencias nuevas enseñanzas y experiencias de aprendizaje laboral.

***Función Educativa.-*** Hay que reconocer que existe un lazo muy fuerte entre la evaluación docente y las motivaciones, actitudes de los mismos hacia el trabajo. Desde el momento que el maestro conoce de qué manera es percibido su desempeño por sus pares, estudiantes, padres de familia y directivos de la institución educativa, puede diseñarse una estrategia para erradicar insuficiencias a señaladas.

***Función Desarrolladora.-*** Está función se cumple principalmente cuando se da como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez, es decir la relación que en principio es interpsíquica se transforma en intrapsíquica, por lo tanto el docente se convierte en un evaluador permanente de su propia gestión, no teme a sus errores sino que aprende de ellos y conduce de una manera más consciente su trabajo, sabe y comprende de mejor manera lo que no conoce y debe aprender.

Se desata en el docente, a partir de sus inconformidades consigo mismo, un incontrolable Autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del desempeño por si solo justifica su funcionalidad y necesidad.

### 2.1.4 Fines de la Evaluación del Desempeño

Hoy en día existe un acuerdo en que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del docente.

En la aplicación práctica de los diferentes sistemas de evaluación del desempeño y la literatura que trata acerca de este muy importante tema. Podemos identificar varios fines de la evaluación, así tenemos:

***Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula.-*** Los docentes son los que más defienden este punto de vista. Este punto de vista lleva consigo la idea de un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por las evaluaciones formativas y no sumativas y un vínculo muy fuerte con el desarrollo personal y profesional.

En muchos de los casos los Directivos no se han percatado de sumar esfuerzos de eficacia y mejoramiento de la escuela dentro de la evaluación del desempeño. Esto se da porque empiezan a sumar nuevas iniciativas en vez de realizar un análisis de cómo mejorar los procesos de evaluación ya existentes.

Resulta especialmente adecuado integrar el sistema de evaluación al docente y el mejoramiento de la escuela, sobre todo en escuelas donde se esté aplicado modelos de evaluación que sirven para establecer objetivos. En estos casos se puede pedir a los docentes que convierta a la mejora de la escuela en uno de esos objetivos y por lo tanto se convierte en parte de la evaluación.[17]

Los esfuerzos del cuerpo docente tienden a ser de mayor influencia, cuando persiguen un objetivo tan deseado que estimule la creatividad para su consecución. Es decir, los esfuerzos de mejora de la escuela suelen tener mayor éxito cuando son basados en un número de objetivos realistas y alcanzables, que abordan las necesidades de los estudiantes y dan la suficiente motivación al docente.

Una vez que se han identificado estos objetivos prioritarios, estos deben integrarse al proceso de evaluación esto se logra haciendo que los docentes desarrollen objetivos de rendimiento que tengan como centro las necesidades identificadas en el los objetivos prioritarios.

Si los objetivos son desarrollados individualmente o en equipo, los docentes deben tener siempre en cuenta las necesidades de mejora de la escuela y que aportes personales pueden hacer.

[17] Cfr. Ibídem.

Lo más recomendable es realizar estos objetivos en equipo ya que tienen varias ventajas como:

- Crea una atmósfera en la que los profesores pueden trabajar juntos.

- Estos objetivos pueden servir después como base para su propia evaluación.

- Saca un parte de la evaluación del despacho de los directivos y lo traslada al lugar donde se desarrolla el trabajo.

- A través de este enfoque la evaluación del docente tiene un impacto más significativo y visible sobre la mejora de la escuela.[18]

Así el producto de la evaluación se considera un elemento y herramienta para el mejoramiento de la escuela y no solo material de archivo. Como lo señala Darling – Hammond (1986):

> *La literatura sobre las escuelas eficaces nos proporcionan una idea de lo que es posible. Esta ha descubierto que una dirección escolar en la que participan los profesores, que esté basada en la planificación realizada en colaboración, en la solución de problemas de una forma colegiada, y en el intercambio intelectual permanente puede producir enormes beneficios en términos del aprendizaje de los alumnos y del grado de satisfacción del profesorado y su consiguiente retención. Aunque los profesores en estos contextos pueden o no estar implicados en la revisión del trabajo de sus colegas para propósitos de evaluación formal, no dejan de poner en práctica una forma de evaluación cuando identifican problemas, se observan unos a otros, comparten ideas, y se preguntan: ¿Cómo lo estamos haciendo?*[19]

***Responsabilidad y Desarrollo Profesionales.-*** Todos los maestros y gremios correspondientes son los principales defensores de este punto de vista. En primer lugar se debe reunir todos los datos con el fin de comprobar si el docente tiene los mínimos establecidos para ser competitivos. Este es el punto de arranque donde la evaluación que se aplique a este grupo, tenga como objetivo el crecimiento y desarrollo profesional del docente.

***¿Por qué es importante la evaluación para el desarrollo profesional?-*** El potencial de los seres humanos para crecer por si mismos está limitado por sus estructuras cognitivas

[18] Cfr. Ibidem.
[19] Linda, DARLING-HAMMOND. (1986). ***A Proposal for Evaluation in the teaching profession Elementary School Journal. Elementary School Journal.*** Ohio – USA. (marzo de 1986). pp. 531 – 551.

y experiencias pasadas. Una vez que se han agotado todos los recursos cognitivos y emocionales, el ser humano quedaría estancado sin la ayuda de estímulos externos.

Dicho estímulo puede darse por una observación de un colega, un directivo, un estudiante o padre de familia. La retroalimentación de esta información podría presentarse como reto, para que tenga lugar un crecimiento profesional del docente.

Por lo tanto se debe tomar en cuenta que una evaluación amenazadora puede inhibir el crecimiento del docente evaluado, la llave de este tema se encuentra en la comunicación de los resultados arrojados en el proceso para que no se transforme en un problema y sea más bien una herramienta.

Brock (1981) señala tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del docente.

- *Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo).*
- *Factores relativos a los procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, la utilización de otros instrumentos para la retroalimentación).*
- *Factores relativos al docente (motivación, eficacia, etc.).*[20]

Stiggins y Duke (1988) a través de estudios realizados descubrieron características del profesor que podían influenciar en su desarrollo profesional.

- *Fuertes expectativas profesionales.*
- *Una orientación positiva a los riesgos.*
- *Actitud abierta hacia los cambios.*
- *Deseo de experimentar en clases.*
- *Actitud abierta ante la crítica.*
- *Un conocimiento sólido sobre los aspectos técnicos de la enseñanza.*
- *Conocimientos sólidos de su área de especialización.*
- *Alguna experiencia anterior positiva de evaluación del desempeño.*[21]

---

[20] Lara, BAUDELIO. [www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/13/013_Lara.pdf]. ***Propuesta para implementar un sistema de evaluación docente por parte de los alumnos en la Maestría en Ciencias de la Educación del Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio.*** Acceso: 20/05/10.

[21] Tania, STEGMANN. [http://images.buenadocencia.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/TAG2FQooCqAAACxhpoM1/Stegmann-Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20antecedentes%20historicos.pdf?nmid=339855770]. ***Evaluación de Desempeño Docente: Antecedentes Históricos.*** Acceso: 20/05/10.

Los autores mencionados anteriormente plantearon que las características clave de los evaluadores, para que esté asegurado el crecimiento profesional de los docentes son:

- Credibilidad como fuente de información.
- Tener una relación de cooperación con el docente.
- Confianza.
- Capacidad para expresarse de un modo no amenazador.
- Paciencia
- Flexibilidad
- Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- Capacidad para crear sugerencias.
- Familiaridad con los estudiantes del docente.
- Experiencia pedagógica.
- Sugerencias útiles.

También se deben tomar en cuenta dos conjuntos de características de la evaluación: las características de los procedimientos de evaluación y las de retroalimentación al grupo docente.

Entre las características de los métodos de evaluación que han sido comprobados y que tienen correlación con la calidad e impacto de la experiencia del proceso tenemos:

- Claridad de los estándares de rendimiento.

- Grado de consciencia del profesor con respecto a estos estándares.

- Grado en el profesor considera adecuados los estándares de rendimiento para su clase.

- Uso de observaciones de clase.

- Examen de los datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes.

En el estudio de casos por los autores anteriormente mencionados, se identificaron 9 características de la retroalimentación del cuerpo docente, y estos tenían correlación con la calidad del proceso de evaluación y el impacto percibido por los evaluados.

- Calidad de las ideas sobre la mejora.
- Profundidad de la información.
- Especificidad de la información
- Resumen de la información.
- Grado en que la información era descriptiva.
- Ciclos de retroalimentación para fomentar la atención sobre el mensaje.
- El grado en que la retroalimentación estaba ligada a los estándares.
- Frecuencia de la retroalimentación formal.
- Frecuencia de la retroalimentación informal.

Finalmente Bacharach (1989) identifico cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación. A continuación se van a describir brevemente:[22]

***Evaluación basada en las capacidades frente aquella basada en el rendimiento.-*** Este principio tiene como objetivos evaluar las capacidades que posee el docente que pueden dar con más precisión una contribución a un rendimiento eficaz, dejando de lado la evaluación del rendimiento mismo.

***Criterios de desarrollo frente a criterios de evaluación uniforme.-*** Implica especificar criterios de evaluaciones múltiples que muestren el estadio del docente o grupo de docentes, en vez de desarrollar un grupo único de criterios y luego aplicarlos por igual a todos (docentes principiantes y veteranos).

***Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas.-*** En este punto se reconoce la naturaleza subjetiva en el proceso de enseñanza para la evaluación del docente. Resulta difícil crear un sistema de evaluación objetivo en el sector educativo, ya que a diferencia de otros sectores aquí no se puede dar un conjunto de técnicas a utilizarse de forma estandarizada para resolver problemas predecibles.

Todo lo contrario se requiere del ejercicio de la razón para soluciones alternativas en situaciones inherentemente inciertas.

[22] Cfr. Guicela, CABREJO. [http://es.scribd.com/doc/21023711/EL-DESEMPENO-PROFESIONAL-DEL-DOCENTE]. **El Desempeño Profesional del Docente.** Acceso: 22/05/10.

Ahora bien el camino a seguir no es la dicotomía de estos dos puntos, es más bien no dejar de reconocer esta subjetividad y la complejidad que esto representa dentro del proceso y al mismo tiempo buscar procedimientos que nos den datos más objetivos.

***Evaluaciones formativas frente a evaluaciones sumativas.-*** Este principio trata de fomentar el uso de la evaluación para el desarrollo y mejoramiento profesional del docente, en vez de tratar de dar una valoración a favor o en contra del mismo.

Hay que tomar en cuenta que los procesos basados en estándares competitivos tienden a utilizar la valoración sumativa, mientras que los procesos de evaluación basados en estándares de desarrollo utilizan la evaluación formativa.

***Control Administrativo.-*** Los directivos de cada institución son los defensores de este "fin" de la evaluación del desempeño.

Las decisiones extremas que se toman a partir de esta evaluación son la permanencia o el despido de los docentes. Al diseñar un modelo de evaluación docente que refleje lo crucial de esta decisión, existen por lo menos dos maneras de enfocarlo.

La primera consiste en la pregunta ¿Existen razones para negar la permanencia de este docente en la enseñanza?, sobre la base de esta pregunta se estructura el marco en el cual se tomará la decisión del despido de un puesto que se ha venido ejerciendo como propiedad. Este tipo de enfoque negativo encamina a los evaluadores hacia la decisión del despido, siempre y cuando se documente y registre minuciosa y correctamente la deficiencia de la gestión del maestro.

Otra de las maneras de enmarcar este problema es enfocarlo del siguiente modo: ¿Existen pruebas evidentes de que este docente merezca permanecer en la enseñanza? Como podemos ver este punto de vista se centra en el sentido de comprobar si el docente es competente dentro de su gestión en el aula, fuera de ella y en general dentro de la sociedad.

De estos dos enfoques es más probable que el segundo cumpla con la función de tener un cuerpo docente de calidad. A diferencia del primer enfoque, este no asume que las deficiencias documentadas sean prueba de la competencia del docente, ni tampoco da

por sentado que un docente que ha tenido una época de poca productividad no pueda mejorar.

La estabilidad de un docente en la enseñanza debería ocurrir en las siguientes circunstancias, según el "Encuentro Iberoamericano de Evaluación Docente":

1. Cuando se utilizan varias fuentes de información como: observación de los directivos, opinión y rendimiento de los estudiantes, etc. Y todas estas llevan a una misma conclusión, la competencia del docente como educador.

2. Cada fuente de evidencia se obtiene en distintos momentos y los resultados a través del tiempo son similares.

3. El docente debe ser evaluado en una infinidad de contextos.

Este tipo de diseño debería poner énfasis en mejorar el rendimiento de aquellos docentes que tienen un bajo desempeño.

Kagan (1992) y Grossman (1992) son los autores más destacados en lo que se refiere a la concepción del crecimiento profesional, y lo definen como cambios en la conducta a través del tiempo, conocimiento, imágenes, creencias o percepciones del docente.

Así se puede decir que el docente llega a ser profesional cuando:

- *Opta por la estructuración y la búsqueda de la coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción reflexiva.*
- *La valoración crítica de su personalidad, vivencias y actitudes ante la docencia, dando un espacio para el diálogo con colegas y estudiantes.*
- *Aprendizaje de nuevo conocimiento educativo curricular, buscado reflexiva y colaborativamente desde la práctica y socializado el restante del cuerpo docente.*[23]

Si la evaluación está dirigida hacia el desarrollo, o mejora, se deberá descubrir las dificultades implícitas en cada persona en el desempeño de la función, la descripción del cargo debe ser de manera exhaustiva de tal manera que ponga de manifiesto la situación personal y contextual, y también debe indicar como maniobrar para facilitar el cambio.

[23] María José, LATORRE. (2007). ***Algunos conceptos clave en torno a las creencias de los docentes en formación.*** Docencia e Investigación. No. 17. Granada. pp. 1 – 19.

La tarea de evaluar y de autoevaluarse, da al docente nuevas herramientas para la profesionalización. Por supuesto esta depende de la finalidad de la evaluación, ya que al evaluar la práctica docente se requiere de una metodología y esfuerzo específico, el mismo que al realizarlo en colaboración de otros pares se afianza y se mejora.

La autoevaluación es algo más profundo, ya que el docente utiliza herramientas metacongnitivas para realizar un análisis minucioso sobre su gestión docente y de esta manera tomar decisiones como miembro de un equipo.

***Pago por Mérito.-*** Desde este punto de vista la evaluación puede servir también como un motivador para el docente mediante los incrementos de sueldo. Los mayores defensores de este fin son el público en general y los funcionarios gubernamentales que los representan.

En este caso se pretende utilizar con frecuencia el rendimiento de los estudiantes como un indicador de la eficiente gestión del docente para de esta manera obtener el aumento salarial como premio.

El buscar criterios cada vez más objetivos, estándares más reales para establecer distinciones objetivas en los niveles de mérito respecto de un criterio dado, es absolutamente necesario si se quiere hacer una subida salarial, además de ser el método más justo y equilibrado.

Antes de pensar en una recompensa salarial para el docente, primero se debe saber cómo se lo va a evaluar, un sistema de compensaciones solamente es bueno cuando el sistema de evaluación es bueno.

Para que este punto sea considerado un fin de la evaluación del desempeño docente, se debe antes contestar la siguiente pregunta, según se considero en el “Encuentro Iberoamericano de Evaluación Docente”, “¿Estamos tratando de purgar a aquellos docentes con un rendimiento más bajo, o deseamos compensar a los que tiene un rendimiento más alto, o estamos tratando de mejorar el rendimiento de todos los miembros del sistema?

Los sistemas educativos se han diseñado, tomando en cuenta este fin, y han trabajado en tres puntos: estándares mínimos, competitivos y de desarrollo.

Los mínimos están diseñados para que se mantengan dentro de la profesión aquellos docentes que se podrían considerar incompetentes, trata de lo mínimo requerido para poder ejercer ese cargo.

Los estándares competitivos tratan de dar un incentivo a cierto tipo de rendimiento superior o a varios de ellos. El sistema de salarios según meritos utiliza mucho los estándares competitivos porque se entregan incentivos sobre la base de la competitividad. Aunque en ocasiones los meritos para obtener los incentivos sean expresando en términos absolutos del docente o de la calidad del rendimiento del mismo, el número de compensaciones existentes es casi siempre limitado.

En cuyo caso se reducirán el número de docentes que pueden acceder a dichos incentivos.

Los autores Rosenholtz y Smilye (1948) critican los planes de incentivos que están basados en estándares competitivos puesto que esto hace que los docentes entren en una competencia que haría perder las buenas relaciones entre ellos.

Por lo tanto no se puede trabajar sobre el desarrollo del docente utilizando estándares competitivos, ya que esto lo único que lograría es que el docente compita por un determinado número de beneficios o compensaciones, dejando de lado el crecimiento y el desarrollo profesional, ya que requerirán de acciones rápidas con resultados inmediatos.

Los estándares de desarrollo están diseñados para lograr el desarrollo de capacidades y conocimientos del docente especificando las áreas de fortaleza y las áreas en las que se debe mejorar.

Como podemos ver este tipo de estándares ponen énfasis en el desarrollo y crecimiento del docente, y no se apoya en enfoque correctivos (mínimos) o competitivos.

Muchas de las propuestas de salario de acuerdo al mérito y escalas profesionales no han dado resultado ya que no evalúan a los profesores para que tengan un desarrollo, sino para especificar mínimos de rendimiento, o fomentar la competitividad entre los docentes frente a los escasos incentivos que pudieran obtener.

Finalmente si el sistema de evaluación del desempeño docente que se aplicará busca el desarrollo del docente y por ende de la institución, debería centrarse dicha evaluación en algo que busque este objetivo, el desarrollo de las capacidades profesionales del docente.[24]

## 2.2 SELECCIÓN DE LOS EVALUADORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN

Los evaluadores, en este caso y según dicta la teoría, deben ser las autoridades de cada sección (Nivel Inicial, Primaria, Secundaria), de esta manera quedarán divididas las secciones y se lograrán los resultados esperados.

Es indispensable saber qué preparación académica tienen los directivos de cada sección para analizar el aporte que puedan ofrecer tanto en el desarrollo profesional de los docentes, como en la parte técnico - pedagógico del proceso de enseñanza - aprendizaje.

### 2.2.1 Capacitación a Evaluadores (Supervisores) y Evaluados (Docentes)

Es necesario entrenar a los supervisores y a los supervisados en el uso del sistema de evaluación que se vaya a implementar. El supervisado, que en este caso sería el docente, aunque no deba evaluar debe estar al tanto de cómo funciona el proceso de evaluación y qué papel va a tener dentro del mismo.[25]

Dentro de este proceso también se contempla la entrevista que siendo parecida a la de selección, sus preguntas van dirigidas a la evaluación del desempeño. En este momento se debe ser muy cuidadoso de no tener sesgos respecto del evaluado, se debe procurar ser lo más objetivo posible.

Uno de los problemas que más conflicto causa es el tratar temas difíciles, sobre todo aquello en los que no se ha logrado un acuerdo. El Evaluador debe escuchar lo que le está pasando al evaluado, de otra manera, la evaluación cerraría en una discusión inútil.

Jamás se debe hacer una evaluación sin entrevista, es decir sin retroalimentación ya que de no ser así se transforma en persecutoria y produce todo tipo de daños y reacciones.

[24] Cfr. Héctor, VALDÉS. [www.oei.es/de/rifad01.htm]. ***Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.*** Acceso: 20/05/10.
[25] Cfr. Jaime, MARISTANY. (2007). ***Op. Cit.*** p. 374.

Sin embargo, el potencial y la carrera están sujetos a cambios, y si estos se conocen, cualquiera de estos cambios puede crear expectativas. Por esto no se debe mencionar al evaluado, salvo claro en una cultura muy avanzada y en último caso ni siquiera en ésta.

Algo más importante que el sistema mismo, son los comentarios que el evaluador haga acerca del desempeño. La mayoría de puestos no tienen objetivos específicos, se rigen más por un acuerdo verbal entre el supervisor y su persona o una descripción de tareas acerca de "lo que hay que hacer" este sería el objeto al que habrá de referirse en supervisor durante la entrevista de evaluación.

La importancia de esto es fundamental para la evaluación y el desarrollo y eficacia futura. De este análisis acerca de que se hizo bien y que no, qué no se hizo, qué se hizo de más, va a permitir el rediseño del puesto, establecer nuevas metas y responsabilidades y autoridad para el futuro y llegar a otro tipo de acuerdos en el trabajo.

Cuando existe una descripción de las funciones del puesto, la entrevista debe realizarse con los documentos pertinentes a la mano. Si se deseare tener una reacción más elaborada, se podría dar la hoja de evaluación al docente en este caso para que la estudie con, un día de anticipación. De esta manera el docente podrá evaluar su respuesta, en vez de reaccionar de tal manera que al repasar el suceso, se sienta fuera de foco.

Es decir, si uno ha tenido tiempo para pensar, es razonable dar al otro el mismo tiempo de esta manera el acuerdo al que se llegue sea duradero. Este punto generalmente encuentra oposición entre los supervisores a todo nivel. Su razón es que al entregar con anticipación la hoja de evaluación corren el riesgo de armar al evaluado para que pueda justificar los puntos débiles durante la entrevista.

Sin embargo lo que realmente se logra es que el evaluado tenga la oportunidad de pensar acerca de su real situación dentro de la institución y lo que realmente debe cambiar o desarrollar y lo que también ayudará para alcanzar una mejor comunicación en lo posterior.

Es indispensable que la entrevista de evaluación sea realizada "one to one", puesto que no es recomendable porque puede causar distorsión y los resultados que se obtienen son malos. De igual forma cuando hay un solo evaluador y varios evaluados, siempre habrán

aquellos que se “escondan”, otras cuestiones de la evaluación están dirigidas para algunos y no para otros, en fin se vuelve una tarea muy complicada.

Es muy útil saber lo que piensa un colaborador respecto de su carrera, capacitación, etc. Discutir todos estos aspectos ayuda a que no se realicen ascensos a personas hacia puestos que no les interesen mucho, y así no dejar de lado aquellas personas que los entusiasma y donde su seriedad y su eficiencia den un mejor resultado.

Es necesario mencionar que en ocasiones la evaluación del desempeño puede dar lugar a, que supervisores blandos califiquen alto a empleados que en realidad no han cumplido con los resultados y no han gestionado mayormente para conseguirlos. Estos empleados han aparecido como muy dedicados a su trabajo pero realmente fueron muy poco efectivos.

> *También existe personal que es muy hábil para encontrar buenas aparentes razones para el incumplimiento de sus metas. Así mismo, hay que cuidar de no ser supervisores demasiados exigentes y calificar duramente. En todos estos casos el llamado a colaborar con los supervisores y evaluados es RRHH, justamente para evitar que se den extremos dañinos para el proceso.*[26]

### 2.2.2 Autoevaluación

La autoevaluación es aquella evaluación donde el supervisor o evaluador coincide con el evaluado o, en este caso, el docente. Se considera que una evaluación efectiva que lleve hacia la mejora del docente y por ende de la institución, debe empezar desde la autocrítica del evaluado.

Una de las ventajas al utilizar este método es que, el evaluado que se acostumbre a utilizar este tipo de proceso, está más abierto a un juicio externo. Desde luego que esta evaluación por sí solo no tendría sentido y validez es por esto que es un complemento para que el resultado final y la retroalimentación sea lo más objetiva y tenga un mayor impacto positivo en el docente.

Peterson (1997), manifiesta que una evaluación controlada por el docente arroja una serie de datos nuevos que en primer lugar, apoya a los datos ya obtenidos por otras fuentes; segundo, permite considerar y fundamentar la gran diversidad que existe en

[26] Ibidem. p. 376.

cuanto al rendimiento de los diferentes profesores; tercero, los docentes son mejores conocedores de su situación en la institución por lo que se puede confiar en la aportación que realicen a la evaluación.

La inclusión del cuerpo docente dentro de la evaluación no solo como "sujeto de", sino como actor, puede mejorar las relaciones con los directivos. Ya que desaparecería el papel de juez y custodio único de los datos. Peterson (1997), afirma que: *"Hasta que no tengan lugar mejoras significativas, la evaluación del profesorado seguirá siendo algo que se hace a los profesores en vez de ser algo hecho por los profesores".*[27]

Nieto Gil (1994), manifiesta que es indispensable que el docente evalúe su propio trabajo profesional para hacer posible en perfeccionamiento en el ejercicio, por una parte, y por otra, para convertirse en un investigador que estudia el aprendizaje de sus estudiantes y las relaciones de aquel con su propia enseñanza, para de esta manera poder aportar datos y reflexiones que permitan contribuir con la evaluación.

La autoevaluación puede realizarse desde distintas instancias, partiendo de ciertos supuestos, sobre la base de objetivos planteados. Este tipo de evaluación se sustenta sobre diversas creencias:

- Los docentes están en permanente búsqueda de la excelencia.

- Los docentes se evaluarán a si mismos y modificarán su rendimiento siempre y cuando se les proporcione suficiente información y/o participación.

- Los procedimientos de evaluación proveen retroalimentación diseñada para ayudar a los docentes a emitir juicios acerca de cómo mejorar su enseñanza.

Desde esta perspectiva, la autoevaluación sería un importante mecanismo de desarrollo para el docente puesto que si se siente involucrado en el proceso, estará motivado para buscar formas de crecimiento y mejora.

Bailey (1981), identificó 7 pasos para una autoevaluación efectiva:

[27] Myriam, FUENTES. [http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/32-fuentes.pdf]. ***Evaluación Docente: Hacia una Fundamentación de la Autoevaluación.*** Acceso: 21/05/2010.

1. *Adoptar una visión global filosófica que examine los mitos que rodean a la autoevaluación.*
2. *Necesidad de utilizar cintas de audio y video.*
3. *Identificar capacidades y comportamientos pedagógicos básicos para su posterior análisis.*
4. *Identificar elementos de análisis básicos de carácter verbal.*
5. *Identificar elementos de análisis básicos de carácter no verbal.*
6. *Aprender a planificar y evaluar los comportamientos pedagógicos identificados.*
7. *Utilizar hojas de observación.*[28]

Por medio de estos pasos se conducirá a las tres instancias fundamentales que marcan la eficacia de una autoevaluación.

1. Identificar correctamente el comportamiento pedagógico actual.

2. Identificar y mejorar las áreas problemáticas o puntos débiles mediante la práctica de nuevos comportamientos, manteniéndose aquellos que se determinen como puntos fuertes.

3. Someter los nuevos comportamientos, a evaluación para comprobar su eficacia

Como se puede observar, siguiendo el transcurso normal del proceso, este se desarrollaría de manera cíclica, como una retroalimentación constante.

Existen diferentes modelos y técnicas mediantes las cuales se puede llevar a cabo una autoevaluación de manera formal y sistemática.

- Autoevaluaciones individuales, que están caracterizadas por no requerir de manera forzosa la colaboración de otra persona.

- Autoevaluación con feedback, en este tipo de evaluación pares, supervisores o estudiantes ofrecen retroalimentación.

- Autoevaluaciones interactivas, se lleva a cabo gracias a procesos de análisis compartidos con otras personas.

[28] África, DE LA CRUZ. [http://www.doredin.mec.es/documentos/089600019.pdf]. ***Autoevaluación del Profesor Universitario e Intervención para la mejora de su Docencia.*** Acceso: 22/05/2010.

Esta clasificación aborda todas las posibilidades respecto de cómo llevar a cabo una autoevaluación. En este caso las evaluaciones tanto "con feedback" como las "interactivas" proporcionan una información más objetiva respecto de lo que se quiere lograr con la evaluación.

La autoevaluación está más cerca de la Heteroevaluación, constituyéndose así un punto intermedio entre la evaluación externa y la interna.

Es importante hacer notar que un trabajo de esta magnitud debe ser aprendido gradualmente, de aquí que estas tres estrategias generales deban ser consideradas en distintas graduaciones, desde la más simple (autoevaluación individual) hasta la más rica (autoevaluación interactiva).

Otra clasificación, propuesta por Solabarrieta (1994), se estructura de acuerdo con los instrumentos o técnicas que se emplean para la obtención y análisis de datos.

- *Modelos basados en los juicios realizados por los propios docentes a partir de un cuestionario de autoevaluación. Partiendo de la consideración de cuestionarios estándar se trata de que la evaluación no se perciba como amenazadora, trata de fijar un núcleo de ideas sobre lo que significa una enseñanza eficaz, establece un base común en cuanto a terminología empleada, personaliza el documento en relación a la evaluación como un todo, y fija un procedimiento para el uso individual o colectivo del instrumento.*
- *Modelos de autoevaluación en los que se recurre a grabaciones de audio y video de la propia actuación, se parte de la creencia de que la autoevaluación ha de servir para el mejor conocimiento del docente respecto de su propia actuación. Se busca que el docente contraste su punto de vista con información objetiva, proveniente de este material grabado.*
- *Modelos de autoevaluación en los que se recurre a un feedback externo procedente de observaciones o valoraciones. Este tipo de evaluaciones son eminentemente cuantitativas y provienen de compañeros, supervisores o estudiantes. Lo que pretende este punto es que se contraste lo que piensa el evaluado sobre la enseñanza y otros puntos de vista. Este sistema es llamado de los "híbridos", sobre este tema los estudios que más se han realizado han sido autoría de Larry Barber (1985, 1987, 1990, 1995, 1997). En 1985, Barber propuso el sistema de evaluación mediante los compañeros, y se trata de un sistema que cubre los aspectos sumativos y formativos, diseñado para satisfacer tanto a los docentes, supervisores, estudiantes y comunidad en general. Barber (1990; 1996), detalla las siguientes acciones:*

  1. *Identificación de los propósitos, fines u objetivos.*
  2. *Preparación de un plan de enseñanza.*
  3. *Entrevista previa a la observación, con el fin de que el docente identifica claramente la conducta que el supervisor va a observar, como se van a guardar las posibles grabaciones, como se le va a proporcionar el feedback, y que condiciones de confiabilidad se van a respetar.*

4. *Enseñar la lección, grabar la enseñanza, obtener el material acordado en la entrevista previa a la observación.*
5. *Autoevaluación del docente acerca de su conducta.*

- *Modelos definidos como cualitativos, dentro de este punto se agrupan principalmente programas formativos que son usados con el propósito de aumentar la reflexión entre los docentes.*[29]

Laffitte (1994), dice que:

> *Actualmente existen varias experiencias de autoevaluación del docente sin llegar a constituirse como una práctica generalizada de trabajo para la evaluación de la propia actividad. Que se de utilidad para el desarrollo profesional, rendición de cuentas o el mismo nivel inicial.*[30]

Otras experiencias de evaluación se estructuran en indicadores de tipo proceso – producto, estos pueden ser enriquecidos con la consideración de las necesidades de los administradores y los criterios y estándares acerca de la profesión docente.

Respecto a los medios por los cuales el docente puede medir su rendimiento, Barber (1997) señala como técnicas existentes las siguientes.

- *Retroalimentación por medio de cintas de video y de audio.*
- *Hojas de autoclasificación.*
- *Informes elaborados por el propio docente.*
- *Materiales de estudio.*
- *Modelaje*
- *Observación de una persona ajena.*
- *Cuestionarios*
- *Uso de un asesor, experto o colega.*
- *Comparación de estándares.*[31]

De todas estas la más popular es el uso de grabaciones, ya que aquí el docente se puede observar a sí mismo y también como lo ven los demás. Debido a estas características es que se le llama a este método “confrontación con uno mismo”.

---

[29] Pedro, ENRÍQUEZ. [http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0305103-222855//pge02de13.pdf]. ***Investigación Educativa.*** Acceso: 30/05/2010.

[30] Myriam, FUENTES. [http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/32-fuentes.pdf]. ***Evaluación Docente: Hacia una Fundamentación de la Autoevaluación.*** Acceso: 21/05/2010.

[31] David, MEGÍAS. (2010). ***La Autoevaluación en Educación Física***. Emásf: Revista Digital de Educación Física. No. 2. (enero – febrero 2010). España. p. 5.

Por otra parte las hojas de autoclasificación, son instrumentos donde se necesita que el docente se puntúe a si mismo sobre la base de una serie de capacidades pedagógicas que se encuentran en el documento y estas pueden ser escalas numérica o verbales. El instrumento que se opone a este son los cuestionarios, que son instrumentos que se entregan a los estudiantes u otro, que estén involucrados directamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los informes elaborados por el profesor son similares a las hojas de autoclasificación, pero estas primeras tienen un carácter más espontáneo. Utilizan un mecanismo abierto basándose en preguntas acerca de la instrucción.

Respecto de los materiales de estudio, se los considera programas que están diseñados de tal modo que el propio profesor pueda valorar y analizar su estilo de enseñanza, así como poder investigar técnicas y materiales nuevos o alternativos, adquieren más o menos la forma de texto programado.

Con el afán de buscar un punto de vista externo, se han realizado también las llamadas observaciones, para esto se utiliza a un observador que se dedique a registrar la información que vaya obteniendo sin buscar nada más, posteriormente entrega todos estos datos al supervisor para que este realice su análisis correspondiente. Una variante para esta técnica sería la intervención de un experto o un colega, que aunque se encuentre muy cerca de la actividad docente, no realiza la evaluación, sino que, prestará ayuda al docente evaluado realizando una especie de situación vivencial acerca del proceso que se llevará a cabo y ponerlo en práctica.

La comparación de estándares se refiere al como los docentes ejecutan sus actividades y responsabilidades contrastándolos con su descripción del puesto y los objetivos que se han establecido para sí mismos.

El modelaje, por otro lado, se ejecuta a través de una enseñanza de alta calidad con el objeto de reproducirla. De esta manera el docente evalúa y contrasta sus actuaciones con las del expositor experto.

Mediante las entrevistas el evaluado puede tener un punto de vista externo de su accionar, la persona que realice las entrevistas debe ser la idónea desde punto de vista del conocimiento que pueda aportar como por la actitud que tenga frente a este tipo de evaluación.

Últimamente se ha utilizado en la autoevaluación docente, los documentos redactados por los mismos docentes como una guía para la práctica, el análisis se lo realiza sobre la base de criterios preestablecidos.

Este medio de evaluación se ha vuelto muy utilizado en los EEUU con el llamado método "portafolio" como una herramienta de entrenamiento en habilidades y técnicas de evaluación, el que además, otorga nuevos conocimientos al aprendiz de maestro. Este "portafolio" tiene tres propósitos.

1. Evaluación de la actividad.

2. Rendición de cuentas.

3. Acreditación laboral.

También es un gran aporte para la clarificación de metas, comunicar procedimientos, y la elaboración de informes.

Cabe recalcar que, la utilización de una sola de estas técnicas puede entregar datos parcelados o alterados en relación a lo que realmente está ocurriendo. Por esta razón es que se recomienda combinar las técnicas más compatibles, con esto se lograría equilibrar las debilidades que posean las técnicas que vayan a ser utilizadas.

Gracias a que son los propios evaluados o evaluadores los que escogerán las técnicas a utilizarse, se presupone que no existirán rechazos o resistencias a los resultados que arrojen la aplicación de los mismos. En el mismo punto también se corre el riesgo de que la objetividad se transforme en conveniencia, al ser el propio evaluado el que escoge el o los métodos para su autoevaluación, y de esta manera se trate de escoger los métodos que más favorezcan al mismo.

La autoevaluación tiene el potencial de mejorar y desarrollar el comportamiento pedagógico, incluso se cree que es la técnica más efectiva, puesto que cuenta con el mayor nivel de participación por parte de todos sus actores y la menor resistencia ante los resultados obtenidos.

Pero como en todo sistema, también existen desventajas y esta no es la excepción.

- Falta de Objetividad. Es muy difícil ser completamente objetivo al ser agente y paciente de la evaluación.

- Toda persona tiende a creerse buen profesional, se totalmente honesto al respecto también se vuelve tarea difícil.

- Si no se tiene la madurez profesional suficiente, esta autoevaluación se puede convertir también en otra forma de autojustificación.

- Los profesores que tienen tendencias a la conformidad son menos exactos en sus autoevaluaciones que los más competentes.

- Si se utiliza la asistencia de un asesor, se tiende a depender de este en lo que a la realización de la evaluación se refiere.

- Posee un elemento inherente a la inculpación cuando los datos se usa sumativamente

- Existe una dificultad para cuantificar la evaluación.

- Tendencia a centrar la evaluación en los aspectos externos como: presencia personal, maneras, etc., en vez de preocuparse por cuestiones pedagógicas de la actividad misma de la enseñanza.

Desde este punto de vista, utilizar solamente la autoevaluación para obtener datos ciertos sobre el desempeño del docente sería un grave error. Es por esto que es parte de todo un proceso complejo donde la autoevaluación se transforma en una herramienta más que aporta con sus ventajas para conseguir el objetivo deseado, el desarrollo del personal y consecutivamente el de la institución.[32]

### 2.2.3 Evaluación Entre Compañeros Colegas (Pares)

Este es uno de los puntos más complicados de realizar dentro del cuerpo docente y del magisterio en general, ya que de por si no permiten o aceptan con buena predisposición

[32] Cfr. Myriam, FUENTES MEDINA & Jesús, HERRERO SÁNCHEZ. (1999). ***Evaluación Docente: Hacia una Fundamentación de la Autoevaluación Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado.*** [http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/32-fuentes.pdf]. Acceso: 20/09/10.

una observación o supervisión directa de una autoridad; peor aún de un colega o par de trabajo. Es, por tanto, de suma importancia conocer al recurso humano con el que se va a trabajar.

El docente en general es uno de los grupos laborales más difícil de evaluar por la naturaleza de su preparación y el trabajo que desempeñan en diferentes niveles y secciones dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Sin embargo tienen algo en común y es justamente la enseñanza, lo que nos ayuda en el sentido de encontrar las competencias necesarias para realizar su labor.

Como se mencionó anteriormente, la enseñanza es una tarea multidimensional, lo que el docente hace como instructor necesita una aproximación multifacética, por lo que no es recomendable seguir un solo método para evaluar los diferentes estilos de enseñanza.

Martha Alles (2004) considera que:

> *La evaluación del desempeño debe ser realizada no solo desde un punto de vista, pero sobre todo menciona que las personas involucradas en este proceso deben estar de alguna manera ligada al evaluado. De esta manera se podrán comparar las mediciones de la autoevaluación con la de los observadores (supervisores y pares).*[33]

Pero a que se llama evaluación entre pares?, en el ámbito educativo se puede decir que es la observación que realiza un docente a un colega en lo que a la estructura de su clase se refiere. Es decir utilizando como herramientas la planificación por clase y por año del docente evaluado y también la descripción de funciones del mismo.

Como se puede apreciar, desde el mismo inicio, el que un docente realice una supervisión del trabajo de otro, crea una situación incómoda y potencialmente conflictiva, sobre todo en este grupo humano donde prácticamente son dueños de su espacio de trabajo y las herramientas que utilizan. Perciben como una intromisión agresiva este tipo de evaluación, por esto es sumamente necesario la socialización y capacitación al respecto. Pero, sin duda, lo más importante es plantear la evaluación como una oportunidad de desarrollo.

[33] Martha, ALLES. (2004). ***Desempeño por Competencias Evaluación 360°:*** Buenos Aires: Ed. Granica. p. 150.

Varios autores concuerdan con el hecho de que la evaluación es realizada con el único propósito de logra el desarrollo del evaluado.

José Villegas (1997) dice que la evaluación:

> *Trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal.*[34]

Martha Alles (2004) menciona que:

> *El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.*[35]

Por lo tanto, para tener una aceptación para poder realizar el proceso es de suma importancia que el personal, en este caso docente, conozca que el objetivo de realizarlo es desarrollar y mejorar su desempeño en el cargo. Y lógicamente que parte importante de este proceso es la evaluación de pares, tomando en cuenta que es el evaluador o supervisor el que analizará los datos obtenidos y también será quien sintetice los mismos en un informe real y objetivo.

[34] José Manuel, VILLEGAS. (1997). ***Administración del Personal.*** Venezuela: Ediciones Norma p. 230.
[35] Martha, ALLES. (2004). ***Desempeño por Competencias.*** Buenos Aires: Ed. Granica. p. 27.

# CAPITULO III

# 3 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1 ANTECEDENTES

La Unidad Educativa Charles Darwin siempre en busca de la mejora continua requiere tener una forma más precisa de proceso de evaluación del desempeño aplicado a su personal docente. Siendo que este es un instrumento sobre el cual se toman importantes decisiones.

Por tal razón es de suma importancia la implementación de una evaluación del desempeño formal, poniendo en práctica la teoría y estudios realizados hasta el momento sobre este tema. Adiestrando a los evaluadores y evaluados para evitar al máximo los errores propios del proceso para obtener resultados más objetivos.

El proyecto está planificado de la siguiente manera:

- Entrevista con las autoridades de la Institución para identificar competencias generales de evaluación para el personal docente.

- Definir una técnica o procedimiento idóneo de evaluación del desempeño que esté de acuerdo con la realidad institucional, y que genere resultados confiables.

- Seleccionar al grupo de evaluadores de entre las autoridades de cada sección, y separar por secciones al grupo de docentes de la Institución (nivel inicial, primario, secundario).

- Capacitar a los evaluadores tanto en la aplicación de la herramienta como en lo que se refiere a la retroalimentación 360°.

- Realizar talleres de inducción a los docentes evaluados acerca de cómo se realizará el proceso.

- Aplicar la evaluación propiamente dicha.

- Analizar los datos obtenidos.

- Finalmente elaborar un Manual de Evaluación del Desempeño, construido a partir del proceso descrito anteriormente, dejando un documento que pueda servir de sustento en evaluaciones posteriores.

## 3.2 ELABORACIÓN DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN

Es de suma importancia aclarar que el formato que se utilice para la evaluación del personal docente de la institución debe ser sobre la base de un Modelo de Competencias, que logre develar la realidad del desempeño de cada docente dentro de su campo de acción.

### 3.2.1 Modelo por Competencias

Antes de iniciar con la metodología y el formato que se utilizará en este proyecto, se debe dejar en claro ciertos conceptos que tienden a confundir al lector al momento de estudiar el tema.

Usualmente dentro de las competencias también se menciona a los conocimientos (competencias técnicas), pero para una mejor comprensión es mejor separar a estas de las competencias conductuales o de gestión. Así se logrará tener mejores resultados en el proceso de evaluación.

Martha Alles (2009), muestra un cuadro comparativo acerca de los conocimientos y las competencias.

**Tabla N°1: Modelo de Competencias**

| CONOCIMIENTOS | COMPETENCIAS |
|---|---|
| **Informática (por ejemplo un software)** | Iniciativa – Autonomía |
| **Contabilidad Financiera** | Orientación al Cliente |
| **Impuestos** | Colaboración |
| **Leyes Laborales** | Comunicación |
| **Cálculo Matemático** | Trabajo en Equipo |
| **Idiomas** | Liderazgo |

**Fuente:** Martha, ALLES. (2009). ***Desempeño por Competencias.*** Buenos Aires: Ed. Granica. p. 19.
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar un trabajo, pero se relacionan de manera diferente.

Se puede decir que los conocimientos son la base fundamental para el desempeño del puesto, sin estos no sería posible desempeñar un cargo específico. Sin embargo el desempeño exitoso del mismo dependerá de si la persona tiene las competencias necesarias.

Pues bien para definir un modelo de competencias en una organización o como es el caso una Institución Educativa, se debe partir desde la información estratégica de la misma: misión, visión y toda la información relacionada con la estrategia institucional.

Esta información puede obtenerse a partir de algo ya establecido o también desde una reingeniería de los puntos antes mencionados, para asegurar que se trabajará con información actualizada.

Por otra parte, siendo esta un Plantel Educativo se debe incorporar como parte de las competencias a evaluarse los valores. Muchos directivos tiene la preocupación de cómo llevar los valores organizaciones a la práctica, a la gestión.

Martha Alles (2009) dice: *"la clave está en cómo transformar esos valores en herramentales prácticos, para que dejen de ser sólo conceptos a los cuales "se adhiere", y se conviertan, además, en verdaderos indicadores de gestión."*[36]

Esto último a propósito del tema ético que se ha convertido en una preocupación de autoridades y directivos dentro de las organizaciones. Esto producto de ciertos escándalos financieros y en el caso del proyecto, escándalos a nivel de docentes que hacen referencia justamente a la ética e integridad.

Esto nos hace ver que los valores antes mencionados, dejan de ser privados o manejados dentro de una esfera individual para convertirse en situaciones que pueden afectar en gran medida a una institución y organización según el caso.

En la mayoría de organizaciones se ha implantado un "Código de Ética", sin embargo esto no es suficiente. Para que realmente se practique este valor en particular (ética), es

[36] Ibídem. p. 23.

necesario que se vuelva competencia para que el personal sea seleccionado también por su comportamiento ético, y una vez dentro de la organización sea evaluado por su proceder ético.

Finalmente los planes de desarrollo deben trabajar sobre el comportamiento correcto de los colaboradores de la institución, para reforzar lo que ya sería una competencia más.

Una de las partes fundamentales en crear un modelo por competencias, es la intervención de los directivos o autoridades de la organización o institución.

Esto implica participar activamente en la definición de cada competencia, y luego aprobar los textos en donde se plasman estas definiciones, en su versión definitiva.

Los directivos por su experiencia y compresión de la actividad que se desarrolla, son los más indicados para aportar con las ideas básicas que darán forma al modelo de competencias.

A partir de este punto, será el experto el que llevará esa información hacia un modelo de competencias que sea aplicable, pero que sobretodo permita alcanzar la estrategia institucional deseada.

La intervención del altos directivos es indispensable para la definición de competencias cardinales y específicas gerenciales, posteriormente para lo restante será necesario incluir a los demás niveles.[37]

Las competencias están divididas en:

*Competencias Cardinales.*- Llamada así a la competencia que es aplicable a todos los colaboradores de manera general. Estas representan la visión institucional.

*Competencias Específicas.*- Son aquellas que se aplican a un colectivo específico o grupo; por ejemplo: un área o a un cierto nivel o grupo.

[37] Cfr. Ibídem. p. 24.

#### 3.2.1.1 ¿Cómo Elegir los Diferentes Conceptos que Conformarán el Modelo de Competencias?

Es de suma importancia considerar que los modelos de competencia deben ser construidos de acuerdo a la realidad de cada organización.

Entre los aspectos que deben tomarse en cuenta tenemos; la claridad de los conceptos, el correcto uso del idioma y, también, que muchas de las competencias tienen relación con otras y en algunos casos se entrecruza. Por Ejemplo: la Comunicación eficaz, liderazgo y trabajo en equipo, aún sin conocer las definiciones exactas de estas competencias, es fácil suponer que sin una Comunicación Eficaz no puede haber un buen trabajo en equipo, o poseer un buen liderazgo. Y del otro lado un líder podrá fomentar el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

Con esto se quiere tomar en cuenta el análisis que debe hacerse a los conceptos para evitar la duplicidad de los mismos dentro del modelo de competencias.

A continuación se profundizará más en conceptos de los distintos tipos de competencias.

*Competencias Cardinales.-* Estas hacen referencia a lo más importante de la institución; generalmente representan valores y ciertas características que diferencian una institución de otra. A pesar de que en ámbito educativo es difícil diferenciar ya que la finalidad es la misma, sin embargo cada institución tiene su propia metodología.

Por su naturaleza, estas competencias son requeridas para todos los docentes que integran la institución.

*Competencias Específicas Gerenciales.-* Como su nombre lo indica son específicas, y se relacionan con determinados grupos colectivos o de personas. En este caso se refieren al grupo directivo, es decir aquellos que tienen a cargo personal, en otras palabras “los jefes”.

*Competencias Específicas por Áreas.-* Al igual que en el caso anterior, estas se relacionan con un grupo de personas, estas serán requeridas al colectivo que trabaje en un área en particular, por ejemplo, finanzas, producción, etc.

Una vez que se han definido estas competencias, se puede proceder a conformar el llamado “Diccionario de competencias” y sobre la base de esta herramienta se determinan la competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo.

### 3.2.1.2 Armado del Modelo de Competencias

El modelo de competencias se va estructurando desde la definición del “diccionario de competencias”. Martha Alles (2009) propone una escala de cuatro grados para confeccionar el diccionario, de esta manera tendrá coherencia al momento de ver en que medida tal o cual competencia influye en un cargo o en otro, por ejemplo.

**Tabla N°2: Competencia y Sus Grados**

| EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS | |
|---|---|
| INICIATIVA<br>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. | |
| A | Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras. |
| B | Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| C | Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema. |
| D | Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas. |
| NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo. | |

**Fuente:** Martha, ALLES. (2009). ***Desempeño por Competencias.*** Buenos Aires: Ed. Granica. p. 31.
**Elaborado por:** Martha, ALLES. (2009).

### 3.2.1.3 La Asignación de las Competencias a Puestos

Esta se la realiza a partir del “Diccionario de Competencias”. Dentro del descriptivo de funciones de cada institución se colocan las competencias y los grados de las mismas, esto a partir de un análisis del diccionario de competencias que debe ser construido a la medida y realidad de cada organización, o en este caso institución educativa.

Es de suma importancia tener en cuenta la correcta definición de las competencias, ya que de ser incorrecta se trabajaría con herramientas equivocadas y por lo tanto se obtendrían resultados irreales e inservibles.

Es necesario, para que el modelo por competencias funcione, utilizar la escala de grados para las competencias conjuntamente con un glosario de comportamientos observables, y de esta manera poder evidenciar el cumplimiento de dicha competencia.

Una vez descritas las competencias junto con sus grados y comportamientos observables y medibles se procede a la asignación de competencias a los puestos.[38]

Cuando se implanta un sistema o modelo por competencias, todos los demás subsistemas de RRHH se ven afectados: la selección, desarrollo y planes de sucesión, formación, **evaluación del desempeño**, remuneraciones y beneficios y finalmente análisis y descripción del puesto.

#### 3.2.1.4 Implantación del Modelo de Competencias

La implantación del modelo de competencias requiere de ciertos pasos:

1. Definición de competencias de acuerdo a la misión, visión y la estrategia de la organización. Se ha sugerido también considerar los valores institucionales.

2. Prepara los diccionarios con los que se trabajará.

3. Asignar la competencia a los puestos.

4. Determinación de brechas.

Una vez que el modelo ha sido armado e implantado, se puede utilizar, entre otras cosas, para la evaluación del desempeño, y los resultados podrán estar a disponibilidad una vez terminado el proceso.

Una vez que ha finalizado la evaluación, se pueden iniciar acciones de desarrollo sobre los resultados obtenidos.

[38] Cfr. Martha, ALLES. (2009). ***Diccionario de competencias.***

## 3.3 RETROALIMENTACIÓN 360°

Empecemos por explicar que es retroalimentación 360°, en primera instancia se refiere al círculo que se forma alrededor del personal evaluado. Es la opinión que tiene cada uno de las partes o ambientes en los que se desenvuelve la persona que se somete al proceso de evaluación, es decir: el superior, el par o colega, el subordinado y los clientes que maneja.

Para que el 360° sea viable se deben presentar las siguientes condiciones:

1. Debe ser confidencial, sino las personas involucradas parcializan su evaluación en pro o en contra.

2. Obligatoriamente debe tener la participación de todas las personas que trabajan alrededor del evaluado, pues de otra forma no se lo puede denominar 360°.

3. Basarse en competencias conocidas. De otra manera ni el evaluado ni la empresa saben hacia donde se dirigen o hacia dónde dirigirse.

4. Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo. Si no es procesado, resulta complicado analizar tantos datos, pero además siempre queda la sospecha para el evaluador de que pueda ser descubierto aun con un sistema multiple – choice. Si no se tiene apoyo, no se sabe con claridad qué es lo mejor, ni se da el tiempo necesario para su consideración.

5. Concretar el proceso en un plan, de otra manera resulta en un egreso para la empresa o institución que ha invertido en algo de lo cual no se tiene algo concreto.

6. Debe ser aprobado por las autoridades máximas, si se lo realiza independientemente del sistema jerárquico se quebraría el mismo, lo cual no es para nada recomendable. Por esto es imprescindible que todo sistema que se ejecute relativamente fuera del sistema de poder, vuelva a este, anclando el sistema de poder dentro de la institución.

7. Imprescindible es realizar un seguimiento del plan. Si no se lo realiza, este se diluye sea que el evaluado alcance los objetivos o no.

Pero qué ventajas tiene implantar este sistema dentro de una organización:

1. Permite obtener información que no se encuentre contaminada por la estructura de poder.

2. Amplía la información para trabajar sobre la mejora del personal.

3. Involucra al personal con los objetivos de la institución.

4. Permite realizar críticas con menor resistencia.

5. Ayuda a detectar barreras que impidan llegar al éxito.

6. Refuerza la estructura organizacional.

7. Elimina la capacitación que sea de dudosa utilidad.

Pero como en todo sistema también existen desventajas:

1. El proceso se debe llevar a cabo en tiempo de la organización es decir en el tiempo de trabajo.

2. Puede significar un gasto en consultoría y procesamiento de la información.

3. Existen reacciones negativas en personas que no son evaluadas como ellas desearían.

4. Desconecta los sistemas de poder de la organización y son sustituidos por un proceso que no controlan.

5. Algunas personas sienten que todo queda en el aire, es decir que no hay un seguimiento según los parámetros habituales. En realidad, están sintiendo que pierden el poder.

### 3.3.1 Las Competencias

El sistema 360° basa su funcionamiento en las competencias. Pero que significa "competencia" dentro de nuestro idioma no tiene un significado exacto. Al mencionar la palabra competencia, inmediatamente se comienza a pensar en una carrera, una lucha o algo que debe ser tratado por un juez.

Comúnmente no se considera al término competencia como la habilidad de una persona para cierto puesto o cargo, que es lo correcto, pero no habitual.

En el idioma inglés sucede algo parecido, pero al revés, en primer lugar se toma la definición de la habilidad o aptitud para desempeñar un cargo, luego viene la legal, es decir la competencia que tiene un juez sobre cierta jurisdicción, y por último, lo que se puede catalogar como competencia entre partes, que nunca llega a la idea de una lucha o partido, esto es competición.

Es decir cuando decimos competencias nos estamos traduciendo del inglés las "habilidades y aptitudes" para desempeñar un cargo.

Las competencias son definidas con el sentido de poder determinar cuáles son las condiciones de los puestos de una organización o empresa. Expresado de otra manera, se está definiendo la cultura de la organización. Así, se dirige al personal hacia ciertos valores y no otros.

Finalmente, en las frases que componen la competencia, se estarán refiriendo a la medida en que la persona cumple con esta condición para ejercer el cargo.

### 3.3.2 La Confidencialidad

La intención del sistema 360° es que la persona pueda expresarse con libertad y total honestidad. El ser humano de por si no expresa sus más íntimos pensamientos o sentimientos a todo el mundo, hay cosas que se dicen y otras no.

Se complica aún más cuando estos sentimientos o pensamientos se los debe expresar al jefe o superior, de quien depende en gran medida nuestra permanencia en la empresa y la remuneración.

Para que esto no sea un obstáculo, es indispensable que los participantes en el proceso sepan que la información será manejada con absoluta confidencialidad. Si existe el más pequeño temor, para los evaluadores, que sus opiniones sean conocidas, modificarán sus comentarios y sus calificaciones.

En este punto lo que primero se debe considerar, es la evaluación de los sistemas de confidencialidad de la organización. Es decir que si lo que se suponía debía ser confidencial, realmente lo era.

Si la confidencialidad fue respetada, entonces no habrá problema y el trabajo será más sencillo manteniendo la información confidencial durante el proceso. Pero si no se respetó, o de alguna manera las personas percibieron que no se lo hizo, entonces se crea un problema, que será mayor dependiendo de la falla que se haya cometido anteriormente.

En caso que esto último haya sucedido, lo más recomendable es que una persona que no haya estado involucrada en el proceso anterior garantice la confidencialidad de la información en este nuevo proceso de evaluación.

Es importante señalar que a nivel jerárquico, se tiende a desvalorizar estar fallas en la confidencialidad. A suponer que no existieron o si las hubo fue producto de una tontería cometida por alguien. Pero la percepción de los trabajadores es diferente, y por el hecho de estar más cerca al proceso, es más real.

Lo importante aquí es el sentir del trabajador, para poder partir de una base firme en el nuevo proceso de evaluación, puesto que si no se cree en la confidencialidad el 360° no es posible.

### 3.3.3 El Proceso

Una vez que se han establecido niveles de confidencialidad efectivos, el siguiente paso es definir un proceso que garantice, a los ojos de evaluadores y evaluados, la mencionada confidencialidad. Y para que así sea tiene que tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

a. El evaluador recibe el formulario y lo llena en privado
b. Lo manda directamente al procesador de datos, sobre cerrado.
c. el procesador afirma que recibirá los formularios, los cargara en la máquina y luego los destruirá.
d. El procesador envía los resultados al consultor responsable.
e. El consultor toma las notas necesarias y entrega la carpeta al evaluado, con quien tienen luego una reunión de "coaching".
f. Nadie en la organización tiene un ejemplar de la carpeta, excepto el evaluado. Y nadie debe pedir opinión al evaluado acerca de los datos que recibió y ningún otro dato. Esto es aplicado generalmente a los superiores jerárquicos de los evaluados.
g. Nadie debe realizar comentarios o peor aún "bromas" acerca de lo que le pueda pasar a alguien porque los datos se sepan. Este tipo de situaciones, que aparentemente son "bromas", instalan duda entre el personal.[39]

### 3.3.4 ¿Para qué sirve el 360º?

Este método es extraordinario para el desarrollo del personal y la organización, es debido a que nunca en el pasado ha existido un método que permitiera tener una opinión de todos quienes rodean a una persona en su puesto de trabajo sin que estuviera entintada con subjetividad que en toda opinión existe, sin mencionar los intereses involucrados en la situación.

En el 360° los intereses y subjetividades se ven disminuidas por el anonimato y los procesos estadísticos.

360° es un instrumento utilizado de forma grupal, o si se quiere con tendencia global, pero no tiene relación con la disciplina ni con el despido. En cambio, esa es una mala forma de hacer evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño es un instrumento que:

1. Está diseñado y sirve para analizar la característica de evaluado y permite determinar aspectos de la remuneración y el desarrollo de la carrera de cada persona.

2. Es claramente jerárquico. La evaluación del desempeño influye directamente en la estabilidad laboral de la persona, y es forma de dar aviso acerca de las dificultades que se pudieran tener y abre la posibilidad de corregirlas.

[39] Jaime, MARISTANY. (2007). ***Op. Cit.*** p. 382

3. Ayuda a la relación entre supervisor y supervisado y deja constancia de ambos y de su jefe. Aparte también es un documento que avisa a RRHH que debe intervenir sobre algún problema que se presente. Lo que se debe procurar es la mejora de los estilos de conducción y que las intervenciones de RRHH sean útiles y en menor número cada vez como un indicador de un buen manejo general de conflictos.

4. Cuando un jefe se reúne con el supervisado y diez personas más, lo único que se logra es aumentar el conflicto. La variedad de opiniones no ayudan a establecer una relación entre ambos. Si la tendencia es negativa y el jefe tiene un buen concepto del supervisado, es tan perjudicial como si sucediera el caso contrario, en ambos casos el jefe, al ver amenazada su autoridad, reaccionará de una manera diferente que cuando tratan la posibilidad de llevar una relación cotidiana durante la evaluación.

5. Lo importante es que se debe trabajar sobre los estilos de conducción y sobre la disminución de conflictos. Las organizaciones nunca dejarán de ser jerárquicas, el tema está en cómo se las está manejando, y definitivamente las cosas no se las maneja mejor tapando los problemas, sino poniéndolos en evidencia y trabajar sobre ellos.

6. Usar el 360° es pretender que un grupo de personas son las que definen el futuro concreto de un evaluado. El grupo tiene gran influencia en ese futuro, pero no actúa de forma directa como efectivamente lo hacen los supervisores del evaluado. Es decir lo que se pretende con el 360° es quitar el poder a los supervisores como los únicos con potestad para influir sobre el futuro dentro de la empresa de un trabajador. Sin embargo esto debe manejarse con extremo cuidado puesto que el grupo también puede ser catalogado como autoritario.

### 3.3.5 ¿Qué niveles se evalúan?

El sistema 360° es un instrumento de uso universal. Es decir que puede ser utilizado en todo tipo de empresa y a todo nivel. Aunque en general se aplican a niveles altos y medios, o para personas con potencial. Lo más importante es que se respeten las condiciones que se requieren y que se lo realice de acuerdo con las técnicas en la materia.

### 3.3.6 ¿Quién evalúa? Comunicación y Entrenamiento

La evaluación la realiza:

- Los supervisores
- Los subordinados
- El evaluado
- Los laterales o pares

Es decir todos aquellos que de alguna manera están relacionados con el trabajo del evaluado.

Es recomendable que los evaluados no sean demasiados ni tampoco los evaluadores. Por tanto de ser el personal muy numeroso, se debe organizar los grupos de tal manera que no obstaculice el normal desenvolvimiento de la organización.

Por otra parte, tomando en cuenta el entorno en el que el evaluado se desenvuelve, debería tener no menos de 6 a 11 evaluadores que son los números que se encuentran dentro de la realidad de cualquier empresa.

Sea que la empresa u organización tenga 200 o 1000 personas el criterio para elegir a los evaluadores debe ser el mismo, pueden ser elegidos por:

- Recursos Humanos.
- El evaluado mismo
- El evaluado y su jefe
- El evaluado y su jefe con la intervención de RRHH.

Pero lo más recomendable es que el evaluado sea quien escoja a sus evaluadores con el conocimiento previo de su jefe. La razón de esto es que, si el evaluado cree que el sistema es confidencial y esta orientado a recoger la mayor cantidad de información para canalizarla a favor de su desarrollo, tendera a escoger como evaluadores a las personas que generalmente son más críticas con él.

El conocimiento previo del jefe es para evitar excesos de cualquiera de los dos lados, y en todo caso RRHH es siempre una alternativa a la que se puede recurrir en caso de que no exista acuerdo.

Es lógico que, cualquiera que sea el criterio adoptado para elegir a los evaluadores, sea conocido por todos los participantes y, además, sea aplicado a todos por igual.

La clave de la evaluación es la transparencia, una comunicación clara que abra el camino de la transparencia.

La comunicación debe cubrir puntos como:

- ¿Por qué lo hace la organización?
- ¿Cuál es el proyecto?
- ¿Cómo encaja en lo que hoy hace la organización?
- ¿Quiénes van a participar?
- ¿Cómo se desarrollan las competencias?
- ¿Quiénes estarán involucrados?

Luego de esta comunicación, necesariamente debe seguir las reuniones de entrenamiento. Los temas que se deben tratar durante estas reuniones deberán ser:

- ¿Qué es un 360°
- ¿Por qué se adopta este sistema?
- ¿Por qué me importa como evaluado y como evaluador?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Cómo se debe puntuar?
- ¿Cuál es el tiempo que tengo para hacerlo?
- ¿Cómo se que el proceso es equitativo?

### 3.3.7 ¿Cómo se evalúa?

En primer lugar se deben entregar los formularios a cada evaluador en sobre cerrados, y de la misma manera tiene un tiempo prudencial para entregar los datos al procesador.

El procesamiento de los datos debe ser realizado en un período corto, cabe recalcar que esto dependerá de la cantidad de datos que deban ser procesados, sin embargo este tiempo no debería exceder la semana.

Si el tiempo entre el envío de datos y la entrega de los mismos es de un mes, las personas involucradas dentro del proceso pierden contacto con el mismo y el involucramiento con los objetivos institucionales se debilita o desaparece.

El procesamiento de los datos se lo debe realizar a partir de que se ha recibido todos los formularios del grupo, persona o serie. En caso de faltar la evaluación del jefe o la propia del evaluado, el procesador debe dirigirse a los directamente involucrados, y de esta manera se guarda la confidencialidad. Entre el momento en que el procesador obtiene los formularios y el momento en que entrega la información al consultor, debería transcurrir no más de una semana.

### 3.3.8 Parámetros de Calificación

En este punto hay que ser particularmente explícito con los criterios que se utilizarán para la calificación. No tiene importancia cuales indicadores utilicen, lo importante es que estén relacionados con la organización y su realidad.

Es frecuente que las escalas de puntuación estén de 0 a 10, esta escala hace referencia a modelos del tipo utilizados en los primeros años de vida. Por ejemplo:

- 0 – 2 Muy deficiente
- 3 – 4 Insuficiente
- 5 – 6 Regular
- 7 – 8 Bueno
- 9 – 10 Muy Bueno.

Se puede utilizar esta escala u otra similar. En la medida que estos criterios sean habituales para las personas que trabajan en la organización y se encuentren inmersos en el proceso. De esta manera se obtendrán datos más homogéneos y menos dispersos, no sólo estadísticamente, sino también a la diferencia, que es más difícil de detectar, entre lo que se quiso puntuar y lo que se lee como puntuado.

Se han dado casos en que las personas se sienten subvaluadas porque sus criterios de evaluación son diferentes. Solamente aclarando lo que estaba sucediendo con la muestra, en términos generales, se comprendía el concepto que estaba detrás de la puntuación. La puntuación de 1 a 5 no es tan clara.

Por supuesto, el entrenamiento se relaciona con este punto en gran medida. Pero también es cierto que las personas entre el entrenamiento y la evaluación, vuelven a sus esquemas y paradigmas anteriores. Por este motivo se recomienda que aplicar este tipo de escala al sistema que intentar cambiar el criterio por otro que no es estandarizado y no es claro en su aplicación.

Una vez finalizado el proceso de capacitación, se inicia la evaluación propiamente.

Dentro de este proceso está la definición de competencias, sin embargo este punto ya se lo explica anteriormente.

### 3.3.9 Duración del Proceso

Una vez que se han estructurado las competencias, este material se junta en un formulario donde los evaluadores serán los encargados de colocar la puntuación que consideren.

Maristany (2007) dice que: *"Los formularios tienen tres características básicas a) multiple choice, b) puntajes de 1 a 10, c) imposibilidad de conocer quien lo envió, salvo obviamente el jefe o evaluado".*[40]

Los demás tendrán un espacio en el formulario para identificar a qué grupo pertenecen, para de esta manera poder ser procesados.

Estas y otras variantes se pueden analizar de manera que, manteniendo la confidencialidad, les de la seguridad a los participantes de que no están siendo víctimas de ninguna irregularidad. El consultor generalmente debe ser externo, puesto que uno interno se convertiría en juez y parte del sistema 360° pudiendo incurrir en errores típicos dentro de este sistema, por supuesto de manera involuntario puesto que este por el tipo de información que maneja aumenta su poder de una manera desproporcionada respecto

[40] Ibídem. p. 391.

de la posición que normalmente ostenta dentro de la organización y esto finalmente termina por distorsionar su trabajo y las relaciones internas.

### 3.3.10 Feedback

Para realizar este paso, que es muy importante, se debe tener en cuenta los componentes con los que cuenta:

- El puntaje de las competencias de mayor a menor.
- El puntaje de las 10 frases superiores y de las diez inferiores.
- Puntaje de las frases con explicitación de los puntajes de cada grupo.
- Relación entre los puntajes del grupo y del evaluado.

También se pueden anexar la dispersión de los puntajes y la relación entre los grupos, por ejemplo:

- **Brinda una dirección clara**

  Promedio 7,44
  Evaluadores 11
  Acuerdo 0,81

- **Inspira confianza y energía en su gente**

  Promedio 8,02
  Evaluadores 13
  Acuerdo 0,54

Es decir que, “brinda una dirección clara” es una frase que esta puntuada, en conjunto, un promedio de 7,44. Han respondido a la pregunta 11 evaluadores y el acuerdo que matemáticamente se llega es de 0,81.

En el caso de “inspira confianza y energía en su gente” tiene un valor promedio mayor (8,02), con la participación de más evaluadores (13), pero con una dispersión muy alta, es decir solo logra un acuerdo de 0,54.

En cada frase deben estar identificados el grupo al que pertenecen, jefe, evaluado, evaluado, supervisado, cliente, pares. Y se debe identificar al final de cada columna con iniciales como: S, Y, s, C y P.

En cada columna donde los evaluados sean más de uno se deberá aclarar R, el número de evaluadores que contesta, y A el acuerdo o dispersión de los datos.

Para tener una idea más clara acerca del proceso de evaluación Maristany (2007) acota que:

- *La puntuación de las competencias de mayor a menor es más útil que cualquier otra forma, ya que permite ubicarse rápidamente en la información.*
- *Se suele hacer con barras horizontales, al igual que las demás puntuaciones, aunque no sea imprescindible que se lo haga así.*
- *La puntuación de las frases es útil por la misma razón que la anterior. Colocar todas las frases es desperdicio de papel. Lo importante es conocer los puntos máximos y mínimos de ese universo para enriquecer la información anterior.*
- *La puntuación de las frases con la explicitación de cada grupo es útil porque nos permite analizar dónde están los que se quejan y dónde los que apoyan determinadas competencias.*
- *Si recordamos que las competencias son la suma de las frases que las componen, resultará evidente que la presentación de las frases de una información más aguda y precisas de las competencias.*
- *Por último, la comparación entre la puntuación de evaluado y del grupo en cada competencia nos permite profundizar en aspectos de la persona del evaluado que le sirvan para su plan futuro. En este caso, el análisis de las frases es excesivo para los propósitos buscados.*[41]

Sin embargo se puede dar el caso que se den acuerdos entre evaluados y evaluadores y, de hecho se han dado casos. Pero estas situaciones generalmente se producen cuando el 360° es utilizado para fijar sueldos o donde los sistemas de confidencialidad no fueron lo suficientemente efectivos.

En casos similares, las personas tienen un espíritu de cuerpo mal direccionado hacia un sistema que se lo considera como potencialmente peligroso. Esta sospecha y otras pueden ser objeto de análisis. La sola sospecha de que existe un análisis simple acerca de irregularidades dentro del proceso tiende a reducir estos intentos.

Se debe socializar con todo el personal involucrado en el proceso acerca de los análisis acerca de estos hechos irregulares, para que se mantenga la transparencia del proceso;

[41] Ibídem. p. 392.

pero esto debe hacerlo el procesador, para que de esta manera la confidencialidad se conserve.

De lograr detectar situaciones irregulares, los puntajes obtenidos deberán eliminarse; y si se tratare de una persona, deberá hacerse conocer a los evaluadores el hecho, sin modificar los resultados obtenidos con el resto de los evaluadores.

Existen maneras que ayudan a verificar la normalidad de la muestra:

- Ítems a los cuales las personas tienden a no responder: pueden a no ser claros o de difícil respuesta, por lo que podría llegar a eliminarlos de la muestra.

- Evaluadores que siguen parámetros significativamente distintos del resto: pueden ser errores de interpretación, o ex profeso, cuyos puntajes podrían ser eliminados (por ejemplo, si tienen una variación del 20% en el 40% de la muestra).

- Respuestas que tienden a ser muy altas o muy bajas en el mismo ítem: puede tratarse de temas de difícil respuesta o comprensión que habrá que modificar en el futuro o eliminar en la muestra actual.
- Distribución de respuestas: muestra cómo se suelen distribuir las respuestas en general o analizándolas por el tipo de respuesta, por el sexo, por nivel, por lugar de trabajo, etc.

- Ítems a los cuales las personas han contestado de manera similar: puede tratarse de ítems redundantes.

- Decaimiento en las respuestas finales: puede indicar que el formulario es muy largo.

Y como pasos finales:

- El consultor le envía el material a la persona evaluada.
- Realiza una entrevista de coaching con el evaluado.

Desde el inicio de la evaluación hasta este último paso, no debería transcurrir más de un mes, esto puede lograrse si se trabaja con grupos pequeños de personas por mes.

Una vez que se ha realizado el *coaching*, el evaluado desarrolla un plan de acción que está dedicado exclusivamente a la mejora de los temas que aparezcan en el 360°, no a los objetivos.

Lo más recomendable es que este plan de acción no sea demasiado extenso, y también no debe referirse a más de dos o tres acciones concretas.

Una vez que se ha elaborado el plan, se lo presenta al superior. Si éste no lo aprueba, el evaluado puede dirigirse a RRHH, en queja. Si el superior lo aprueba, el evaluado debe dirigirse a RRHH para que le provea de la ayuda necesaria para el cumplimento del plan, de acuerdo con las políticas de la empresa.

Parte de la efectividad del plan de acción son los plazos para revisión. Esta es la forma más concreta con la que se puede hacer un seguimiento y comprobar si ha funcionado o no el proceso.

### 3.3.11 Periodicidad

Es recomendable que este período se repita cada dos años. La evaluación del desempeño tiene un período de aplicación de un año. El sistema 360° apunta hacia los problemas de relación, que en principio es un tema muy complejo, por esto es conveniente que se dé más tiempo entre una evaluación y la siguiente.

Dos años se considera un espacio de tiempo adecuado para que la persona pueda modificar sus actitudes y hábitos, y también da la posibilidad de comprobar si este cambio de actitud se mantiene.

Pero, porque se considera dos años el tiempo requerido para este proceso, porque en un año es muy poco tiempo para lograr algo y en tres años se perdería el sentido de la relación con la situación anterior y lo que se consideró importante pierde valor, con lo que la acción decae.

El desarrollo del ser humano inicia con el primer aprendizaje y sigue permanentemente. Sin embargo no todo el mundo desea desarrollarse; alrededor del 50% de personas quieren mantenerse simplemente donde están. Esto no es ni bueno ni malo, solo una realidad.

Maristany (2007) dice: *"El desarrollo empieza por definir cuál es la situación de lo que debería ser y de lo que efectivamente es en un puesto. Después hay incentivos externos y hay obstáculos para el desarrollo".*[42]

Para resumir, la evaluación del desempeño es un buen instrumento de desarrollo, la información que se obtiene a partir de este proceso es muy importante. Tiene grandes ventajas y pocos inconvenientes.

El sistema de los factores y grados es el más utilizado. Se evalúa generalmente una vez por año aunque existen excepciones en las que necesitan más tiempo, sin embargo no debe superar los dos años. Es conveniente que el evaluador sea el supervisor junto con su jefe.

El sistema 360° es excelente para obtener información que servirá para el desarrollo del personal. La información obtenida en el proceso debe ser confidencial y la estructura debe ser sobre la base de las competencias del cargo.

Cada una de estas competencias tiene frases que las describen. Es recomendable que el coordinador sea externo para garantizar la confidencialidad ya que la menor duda produce la distorsión de los datos. Cada evaluado elige a su evaluador en coordinación con su jefe y entrega al coordinador el formulario en un sobre cerrado. Este procesa los datos, y los entrega al coacher *(El coacher o asesor personal, es el encargado de indagar qué motiva y que significa para una persona tener éxito en la vida. Un coacher ayuda a que la persona descubra como mejorar tanto en su vida personal como profesional)*[43] y al interesado.

Finalmente el evaluado, luego de la reunión de coaching, elabora planes de mejora y desarrollo.

[42] Ibídem. p. 394.
[43] Manuel, ROCA. [http://www.verdemente.com/Articulos/PNL/coaching.htm]. ***El Coaching: un nuevo y poderoso medio de desarrollo personal y profesional.*** Acceso: 24/02/2011.

# CAPITULO IV

# 4 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## 4.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN

El presente Manual es una herramienta de consulta y orientación que entrego en las manos de las máximas autoridades de la institución, oficina de Recursos Humanos y demás colaboradores que se encuentran laborando en esta Unidad Educativa.

En el Manual de Evaluación del Desempeño se describen los procedimientos que deben seguirse en este sistema de control, supervisión y desarrollo del personal. Facilitando al final la obtención de datos reales y objetivos, que apoyen al desarrollo personal, profesional e institucional.

### 4.1.1 Objetivo General

El propósito fundamental de la Evaluación del Desempeño es contribuir al mejoramiento de la Unidad Educativa Charles Darwin, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. De esta manera promueve el fortalecimiento de competencias directivas para liderar procesos de gestión para asegurar condiciones institucionales para el logro de más y mejores aprendizajes.

### 4.1.2 Objetivos Específicos

- Evaluar y efectuar un seguimiento de los objetivos y metas de la Institución como también de los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

- Organizar y orientar el trabajo técnico - pedagógico y la capacitación y desarrollo profesional de los docentes de la Institución.

- Adoptar las medidas adecuadas para que los padres de familia se informen regularmente acerca del desenvolvimiento académico de sus hijos o representados y también el funcionamiento de la institución.

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes dentro del aula.

- Realizar una selección efectiva, cuando el caso amerite.

- Promover una adecuada convivencia tanto profesional como social dentro de la institución.

- Medir el grado de colaboración y desempeño del personal docente en términos de cooperación a la institución y entre compañeros (práctica de valores).

- Tomar las decisiones acertadas acerca de promoción y continuidad dentro de la institución.

### 4.1.3 Políticas de Recursos Humanos Respecto del Manual de Evaluación del Desempeño

- La Evaluación del Desempeño es de carácter universal y obligatorio, para todos los docentes de la Unidad Educativa Charles Darwin. Se encuentran excluidos de este proceso aquellos docentes que se encuentran laborando por concepto de reemplazo o temporalmente.

- El período de evaluación se lo realiza cada trimestre, coincidiendo con el término del mismo en lo que se refiere al período de clases.

- Las mediciones del desempeño de cada docente se lo hará siguiendo la línea del Manual de Funciones y competencias esenciales para cada caso.

- La información proporcionada en cada formulario de evaluación del desempeño, tiene el carácter de estrictamente confidencial y de uso exclusivo de Recursos Humanos, para los fines propuestos.

- El Rectorado será quien determine de qué manera se vincularan los resultados de la evaluación del desempeño con los planes de desarrollo para el personal o, de considerarlo necesario, con los planes de remuneración siguiendo los lineamientos estratégicos de la institución.

## 4.2 PRINCIPALES CONSIDERACIONES RESPECTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación del desempeño se expresan en unos principios y pautas que orientan tanto a evaluadores como evaluados, con el único propósito de alcanzar los fines propuestos.

Para alcanzar esto la evaluación debe estar compuesta de:

- Objetividad es decir que, identifica diferentes fuentes personales y documentales para generar la información pertinente y las evidencias sobre los cuales se basará el juicio de valor acerca del desempeño. Utiliza la contrastación de esta información para encontrar concordancias y resolver discrepancias.

También prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas. Así mismo determina los procedimientos y las competencias de las instancias que se encuentran inmersas en el proceso.

- Pertinencia, quiere decir que se evalúa lo que se debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades que tiene el evaluado. También facilita la distribución razonable de valorizaciones en diferentes posiciones lo cual permite fácilmente distinguir los desempeños altos, medios e inferiores.

- Transparencia, cuando existe un amplio conocimiento de los docentes y directivos evaluados acerca de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación. Se acuerda y se establece el periodo laboral en que se va a evaluar y finalmente se basa en información cuantitativa y cualitativa, fiablemente soportada.

- Participación, existe una relación entre el evaluado y el evaluador, abierta al diálogo y al consenso. El evaluado se involucra activamente en la planeación y elaboración de los objetivos del plan de desarrollo profesional. El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dada los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.

El Evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan hacer los cambios que requerirá.

- Equidad, se da cuando el evaluador es justo con el evaluado en la supervisión de sus funciones. El evaluado asigna la valoración que cada uno realmente merece. Se aplica los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

## 4.3 CONFORMACIÓN DE GRUPOS

Tomando en consideración que el grupo objeto de este estudio en la Unidad Educativa Charles Darwin ha sido el de docentes, se consideró dividir, para efectos de la evaluación, en dos grupos.

Grupo A:

Los directivos donde están comprendidos: Rector, Gerente Financiera, Directores y Coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria y Recursos Humanos. Son los encargados de la organización, planificación y ejecución de la evaluación del desempeño.

Dirigen los grupos de trabajo y son responsables por la planificación estratégica de la institución, su cumplimiento y organización.

Grupo B:

Los docentes de todos los niveles: Inicial, Primaria, Secundaria, que son los encargados de la ejecución de la planificación en el aula de clases, tienen contacto directo con el cliente de la Institución (estudiantes y padres de familia). Su manejo de los grupos de estudiantes y de conflictos con padres de familia, principalmente, es determinante para la continuidad de la institución dentro del mercado educativo.

## 4.4 MÉTODOS A UTILIZAR

El método que se va a utilizar en este proceso es el 360°, este método es basado en las competencias esenciales de cada puesto, para tener en claro cómo funciona este sistema se describe a continuación.

***Retroalimentación 360°-*** Este sistema de evaluación del desempeño que gana popularidad, como indica su nombre en este método se acude a varios evaluadores:

supervisores, subordinados (en este caso estudiantes) y compañeros del evaluado. En este caso también se incluirá la autoevaluación. La evaluación es de 360° en el sentido de que la información se acopia y la retroalimentación se da circularmente, es decir de arriba abajo y de abajo hacia arriba.

El programa comprende un sistema anónimo en el que los miembros del equipo proporcionan información acerca de los evaluados. Luego estos resultados son ordenados de modo que los responsables de cada área preparen un informe.

En general se considera que el anonimato es muy importante para el proceso, excepto en un ambiente de confianza excepcional.

Se debe tener en cuenta que, el aplicar el sistema 360° de manera errónea en ambientes que no están preparados para el mismo, dará resultados desastrosos.

Conjuntamente al sistema antes descrito, también serán evaluadas las funciones inherentes al cargo, estas, unidas a las competencias, son de suma importancia para el correcto desempeño del mismo.[44]

La valoración se mostrará de la siguiente manera: competencias de forma cualitativa, funciones de manera cuantitativa.

Poner cuadro de competencias y de funciones poner el formato que se está usando.

***Evaluación en base a las funciones[45].-*** En la Unidad Educativa Charles Darwin, se ha venido ejecutando un proceso de evaluación del desempeño sobre la base de las funciones inherentes al cargo. Esto sin duda ha sido de gran ayuda al momento de supervisar una clase normal bajo estos parámetros. Para realizar este tipo de evaluación se ha recurrido a la supervisión dentro de la hora de clase, mediante la observación directa y asignándole un valor cuantitativo a indicador.

Dentro de esta evaluación también se encuentran las normas tales como: puntualidad, imagen (uniforme), asistencia, cumplimiento de comisiones.

[44] En la sección de anexos se encontrar el formato a utilizarse en el proceso de evaluación.
[45] Formato de evaluación por funciones ubicado en la sección Anexos.

Sin embargo se ha visto la necesidad de dar un formato más formal al proceso de evaluación, mediante este manual se podrá evaluar conjuntamente con las normas y funciones, a las competencias esenciales de cada cargo cubriendo todos los frentes de tal manera que la información sea útil al momento de elaborar y ejecutar planes de desarrollo, selección o continuidad de una persona dentro de la institución.

## 4.5 PONDERACIÓN DE CADA MÉTODO DE EVALUACIÓN

Cada método está ponderado según la importancia y en qué grado afecta en el proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula y al estudiante así tenemos:

**Tabla N°3: Ponderación de Cada Método de Evaluació n**

| MÉTODO | PORCENTAJE |
|---|---|
| **FUNCIONES** | 60% |
| **METODOLOGÍA 360° POR COMPETENCIAS** | 40% |
| **TOTAL** | 100% |

**Fuente:** Investigación realizada
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

## 4.6 EVALUADORES Y EVALUADOS

La Unidad Educativa Charles Darwin, está conformado por 49 docentes entre los niveles Inicial, Primaria y Secundario. Cada nivel está dirigido por una autoridad de sección, Directora de Nivel Inicial, Director de Primaria, Vicerrectora. Para una mejor comprensión, mediante el siguiente cuadro se identificaran los grupos con los que se trabajará en el proceso.

**Tabla N°4: Evaluadores y Evaluados**

| SECCIÓN | EVALUADOS | EVALUADORES |
|---|---|---|
| Pre – primaria | 5 | 1 |
| Primaria | 22 | 1 |
| Secundaria | 22 | 1 |
| TOTAL | 49 | 3 |

**Fuente:** Investigación realizada
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

***Evaluadores.-*** Cada uno de los jefes de sección (autoridades), con asesoramiento de Recursos Humanos, serán los encargados de escoger las competencias adecuadas para sus respectivos docentes, de la misma manera serán los encargados de ejecutar la evaluación de acuerdo a los parámetros establecidos y la capacitación recibida.

Es de suma importancia que el evaluador entienda que toda la información recibida es estrictamente confidencial, ya que de no contar con este elemento los datos que se obtengan no serán reales y el tiempo y recursos serán perdidos.

Cada uno de los evaluadores deberá coordinar con Rectorado la forma, los tiempos, los recursos, los datos ya procesados y finalmente los planes de carrera para cada evaluado. Por otra parte también los resultados servirán para que, dentro del pleno de la Alta Dirección[46], se tomen las decisiones respectivas sobre: remuneraciones, selección y contratación, estabilidad laboral.

Como el sistema de evaluación con el que trabajaremos es el 360°, también actuarán como evaluadores los pares (colegas), estudiantes (escogidos por muestreo) y padres de familia. Con el mismo componente de confidencialidad antes mencionado, sobre todo para estos grupos ya que percibir algún tipo de inseguridad acerca de la información que puedan entregar, se perdería la confiabilidad de la información.

***Evaluados.-*** Los evaluados serán los integrantes del cuerpo docente de la Unidad Educativa Charles Darwin. Uno de los puntos más importantes es que los evaluados tengan la garantía de que se mantendrá la total confidencialidad de los datos que se obtengan producto del proceso.

La principal función del evaluado es participar en la evaluación del desempeño y proponer metas que apoyen el crecimiento de su área, y de la Institución y de su propio desarrollo personal.

Debe también estar presente en las reuniones de seguimiento y asesoría con su evaluador. Presentar también, en forma realista y positiva, los resultados de su actividad durante el lapso transcurrido y proponer medidas y acciones correctivas o de esfuerzo que conduzcan a lograr o superar los objetivos planteados para el año lectivo.

[46] Alta Dirección la instancia más alta donde se tratan temas que afectan a toda la institución está conformada por: Rector, Vicerrectora, Directores de Nivel Inicial y Primaria y finalmente por la Gerente Financiera.

Todos los evaluados deben cumplir con los procedimientos establecidos para este Manual de Evaluación del Desempeño. Además deberán preparase en forma ordenada y sistemática, mediante una autoevaluación basada en hechos y datos para poder asistir a la reunión de evaluación con su evaluador.

Finalmente debe realizar la evaluación con un espíritu positivo, buscando acuerdos con su evaluador que permitan una visión realista del periodo pasado y dejar la base para el mejoramiento continuo de los períodos futuros.

## 4.7 PERÍODOS DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta el cronograma de las principales actividades que deben ser cumplidas en el proceso de evaluación del desempeño.

**Tabla N°5: Períodos de Evaluación**

| No. | Actividades | Período |
|---|---|---|
| **1** | Socialización de la política institucional, capacitación a evaluados y evaluadores siguiendo la línea de las metas institucionales. | **Meses de Agosto y Septiembre.** Se capacitará a los evaluados y evaluadores para que estén alineados con los objetivos institucionales |
| **2** | Evaluación del desempeño individual y retroalimentación individual al personal del primer resultado | **Meses de Octubre a Diciembre** Donde mediante visitas a las horas de clase, aplicación de los formularios de evaluación y procesamiento de los datos tendremos el primer resultado respecto del desempeño del puesto. Y poder analizar las brechas a cerrar. Se realizaran también sesiones de retroalimentación respecto del primer resultado de las evaluaciones con cada evaluado y de esta manera bajar tensiones y especulaciones. |
| **3** | Sesión de seguimiento y asesoría | **Mes de Enero** En esta sesión se explica de manera general las brechas que deben cerrarse entre el buen desempeño y los resultados que se obtuvieron luego del primer periodo de evaluación. También se anunciara el nuevo periodo de evaluación. |
| **4** | Evaluación del Desempeño individual y retroalimentación al individual al personal. | **Mes de Enero a Abril** Esta es la segunda evaluación formal contrastando con los resultados obtenidos en el proceso anterior tanto en las funciones como en las competencias. |
| **5** | Sesión de seguimiento y asesoramiento | **Mes de Mayo** Se revisan los avances logrados tras dos revisiones del desempeño formales y si las brechas que se descubrieron fueron cerradas o existen todavía inconvenientes. |
| **6** | Fijación de metas de evaluación del desempeño | **Mes de Junio a Julio** Toma de decisiones sobre la base de los resultados obtenidos en todas las revisiones formales tanto de funciones como de competencias. Fijación de las metas de evaluación para el nuevo año lectivo. |

**Fuente:** Investigación realizada
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

Como se puede observar en el cuadro anterior, la evaluación del desempeño será realizada 3 veces al año. Esto coordinando con el inicio y finalización de cada trimestre del año lectivo, con el fin de que el evaluado este en el proceso dentro del tiempo en el que se encuentra en actividad.

Por la naturaleza de una institución educativa, existe un período de "inactividad" docente puesto que no se interactúa con estudiantes y es justamente el tiempo que nos interesa como institución el trabajar sobre un sistema que nos permita tener una mejora continua.

Cada fin de evaluación tendrá una retroalimentación individual con cada evaluado dentro de horarios establecidos tentativamente, y también sesiones de seguimiento y de asesoramiento donde de manera general se trabajara sobre las brechas que se han descubierto en cada evaluación. Con el fin de planificar acciones correctivas para alcanzar la meta.

Finalmente en los meses de junio y julio se tomarán las decisiones pertinentes y sobre la base de los resultados de la evaluación realizada durante todo el año y así mismo se planificará las nuevas metas de evaluación para el nuevo año lectivo. Es muy importante que las autoridades de la institución estén conscientes que una vez alcanzadas las metas no se puede continuar trabajando sobre las mismas, por lo que es necesario fijarse metas que vayan en función de una mejora continua.

## 4.8 ORGANISMOS RESPONSABLES

La administración del manual de evaluación del desempeño requiere de una estructura organizacional que cumpla ciertas funciones que a continuación se describen.

### 4.8.1 Rectorado

Este organismo deberá cumplir con las siguientes funciones respecto del manejo del manual de evaluación del desempeño.

- Conocer y aprobar las bases conceptuales, los lineamientos técnicos y las herramientas que forman parte del diseño del presente manual.

- Delinear y aprobar políticas para el correcto uso del manual.

- Garantizar la aplicación del manual y promover su actualización, según sea necesario, de acuerdo con los lineamientos y planes operativos de la Unidad Educativa Charles Darwin.

- Dirimir y resolver, en última instancia, las diferencias que puedan existir entre los evaluadores y los evaluados así como resolver las dudas de la interpretación de políticas y normas del sistema.

- Conocer y aprobar el conjunto de los objetivos de cada área y ciclo, que serán asignados a los niveles a evaluarse y controlar que ese conjunto de objetivos estén en concordancia con los objetivos globales de la institución.

- Analizar y validar el proceso de planificación y evaluación del desempeño realizado, basándose en el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos. Sugerir las medidas a ser tomadas por Recursos Humanos para una mejor aplicación del manual.

### 4.8.2 Gerencia Financiera

Porque incluir a este organismo dentro de las responsabilidades del manejo del Manual de Evaluación del Desempeño. Pues al ser una de la cabezas de la institución, más allá de ser la encargada de la asignación de recursos, tiene potestad de decisión sobre temas relacionados con el buen desempeño del personal docente.

Al ser una institución pensionada, el padre de familia lo que hace es buscar un beneficio o producto que en este caso es la educación y formación de su representado, por lo tanto está íntimamente relacionado el buen desempeño con la estabilidad del estudiante en la institución.

Las funciones respecto del manejo del manual de evaluación son las siguientes:

- Conocer y aprobar las resoluciones en materia de remuneración que se delineen a partir del proceso de evaluación.

- Conocer acerca del proceso de evaluación y sugerir mejoras en el mismo en la referente a remuneración.

- Promover la correcta aplicación del proceso de evaluación a través del manual en favor del desarrollo y mejora continua del cuerpo docente.

- Conocer y aprobar conjuntamente con Rectorado las bases conceptuales y los lineamientos técnicos y las herramientas que forman parte del proceso.

- Proponer mejoras en el manual de evaluación de acuerdo con los objetivos institucionales de atención al cliente.

- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación en todos sus pasos conjuntamente con Rectorado.

- Resolver las consultas y las quejas que se produzcan a partir de las resoluciones que se tomen en materia de remuneración, respecto de la aplicación del manual del desempeño.

- Realizar los registros correspondientes a los cambios salariales y socializar con Recursos Humanos para tomas nota en ficha individual del personal.

### 4.8.3 Recursos Humanos

Departamento encargado de asesorar y orientar las acciones de las autoridades de cada sección, en cuanto al manejo del capital humano. Entre las funciones que deberá cumplir tenemos:

- Elaborar el manual de evaluación del desempeño para la Unidad Educativa Charles Darwin.

- Socializar el proyecto con Rectorado y Gerencia Financiera para su aprobación o reingeniería de ser necesario.

- Capacitar a docentes y autoridades sobre la evaluación del desempeño, el papel de cada uno dentro del proceso y como se debe utilizar y manejar el manual de desempeño.

- Elaborar los formularios y plantillas que serán utilizadas en el proceso de evaluación del desempeño, previa autorización de Rectorado y Gerencia Financiera.

- Identificar las competencias, conjuntamente con las máximas autoridades, de cada puesto para el proceso de evaluación.

- Asesorar a los evaluadores sobre el correcto proceso de evaluación.

- Mantener la confidencialidad sobre todo en la aplicación de la evaluación 360° para que el proceso obtenga resultados objetivos.

- Resolver las dudas y quejas respecto del proceso, garantizando que su aplicación es con el fin de buscar la mejora tanto profesional como institucional.

- Recibir los datos de la evaluación realizada, procesar los datos y conjuntamente con la autoridad de cada sección elaborar un instructivo de retroalimentación.

- Corroborar que luego de la entrevista de retroalimentación se elaboren con cada evaluado un plan de desarrollo sobre la base de los objetivos y estrategias institucionales.

- Registrar todo el proceso y los resultados obtenidos en la ficha electrónica[47] individual de cada docente.

## 4.9 DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

### 4.9.1 Evaluación de Funciones Esenciales

Este método se basa en las funciones esenciales del cargo, está dividido en 10 funciones que debe cumplir el docente dentro de su rol, es decir dentro de su aula de clase, en los recesos, entrada y salida de los estudiantes, paseos y salidas de observación.

[47] Ficha Electrónica, es un sistema de uso interno donde cada docente tiene sus datos informativos y los registros de observaciones realizadas, cumplimiento de normas y evaluación del desempeño.

Cada una de estas funciones tiene indicadores de cumplimiento y su puntaje es de 1 punto dando como total 6 puntos por cada función. Obteniendo un puntaje final de 60.

En esta evaluación también están incluidos el cumplimiento de normas tales como: asistencia, puntualidad, imagen, cumplimiento de comisiones. Cada una de estas normas tiene un puntaje máximo de 10/10 dando un total de 40.

El puntaje, en lo referente a las normas, se lo asigna de la siguiente manera:

Faltas: cada falta injustificada es 1 punto menos

Puntualidad: cada 2 atrasos se descuenta 1 punto menos. Aquí también está tomado en cuenta los atrasos a las horas de clase.

Imagen: el asistir a laborar sin el uniforme dispuesto para un día determinado es 1 punto menos.

Cumplimiento de comisiones: en este caso se contemplan 2 situaciones

1. El incumplimiento de la comisión asignada es 1 punto menos. Esto sucede cuando el docente no se encuentra en el lugar asignado para su comisión.

2. Cuando han transcurrido más de 5 minutos desde que inicio la hora de comisión.

En este sentido estaría cubriendo la parte formal del desenvolvimiento del docente según el reglamento interno de la institución.

### 4.9.2 Evaluación por Competencias 360°

A breves rasgos, la evaluación 360° por competencia s, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada dentro de las organizaciones modernas para evaluar el desempeño y resultados[48] por la cantidad de información valiosa que entrega al evaluador y evaluado. Se obtiene diferente tipo de información por la particularidad de su aplicación, ya que la idea principal es que todo

[48] Cfr. Rosario, RODRÍGUEZ. [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf]. ***Evaluación de Desempeño en 360°todos opinamos, todos nos beneficiamos.*** Acceso: 24/02/2011.

aquel que de alguna manera está involucrado con el evaluado en lo que a su trabajo se refiere, evalúe el desempeño del sujeto y conjuntamente con su autoevaluación obtener un abanico de información pertinente y objetiva sobre la cual poder tomar acciones.

Es importante recalcar al informante, que toda la información que proporcione con el fin de evaluar a una persona será estrictamente confidencial, de tal manera que no contamine dicha información con sesgos o subjetividad.

Las competencias estarán divididas en: cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

Las competencias cardinales generalmente hacen referencia a lo principal y fundamental dentro de una institución, es decir representan valores y ciertas características que nos diferencian de otras instituciones, reflejan aquello que es necesario para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por su naturaleza, estas competencias serán obligatoriamente requeridas para todo el personal que colabore en la institución.

Las competencias específicas gerenciales están relacionadas a ciertos colectivos o grupos de personas que tiene a su cargo a fuerza laboral o son jefes. En cierta manera el docente se convierte en el jefe absoluto de su aula de clase por lo que se considera necesario contar con estas competencias para la evaluación de su desempeño.

Las competencias específicas por áreas, al igual que en el caso anterior, son aquellas que están dirigidas a un grupo determinado de personas que trabajan en un determinado departamento.

Para que la evaluación del desempeño sea un proceso completo se debe usar un diccionario de competencias elaborado a acorde a la realidad de la institución. Para identificar las competencias de la Unidad Educativa Charles Darwin se utilizó el Descriptivo de funciones de cada cargo que será evaluado, así tenemos:

#### 4.9.2.1 Competencias Cardinales

- Compromiso D
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Conciencia organizacional.
- Ética y sencillez
- Iniciativa
- Integridad
- Justicia
- Prudencia
- Respeto
- Responsabilidad personal
- Sencillez

#### 4.9.2.2 Competencia Específicas Gerenciales

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Liderar con el ejemplo A
- Liderazgo
- Liderazgo ejecutivo A
- Liderazgo para el cambio A
- Visión estratégica.

#### 4.9.2.3 Competencias Específicas por Áreas

- Adaptabilidad y Flexibilidad.
- Calidad y mejora continua.
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Conocimientos técnicos
- Desarrollo y autodesarrollo del talento.

- Gestión y logros de objetivos
- Influencia y negociación A
- Iniciativa – autonomía
- Manejo de Crisis
- Orientación a los resultados con calidad
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo.

Cada una de las competencias tiene su definición y 4 grados que funcionan como indicadores para conocer el nivel de cumplimiento de cada cargo evaluado. Como se muestra en el siguiente grafico.

**Tabla N°6: Liderazgo**

| LIDERAZGO | |
|---|---|
| Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante | |
| **A** | Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección al largo plazo. |
| **B** | Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad para desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo. |
| **C** | Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo. |
| **D** | Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. |

**Fuente:** Investigación realizada
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

Con este esquema se puede asignar las competencias respectivas a cada uno de los puestos a evaluarse con su grado que realmente necesita el cargo mencionado para que sea ejercido eficientemente.

## 4.10 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS

Para la asignación de las competencias a un puesto en la Unidad Educativa Charles Darwin se va a utilizar los descriptivos de los cargos que serán parte de la evaluación del desempeño.

Es necesario tomar en cuenta que esta asignación será en función del puesto, mas no de la persona que lo ocupa ya que se trata de tener los datos suficientes para poder desempeñar de manera exitosa dicho puesto.

El proceso se ha llevado a cabo cotejando el descriptivo del puesto con las competencias del diccionario elaborado, para que de esta manera el resultado sea real y objetivo.

Se podrá tener una mejor comprensión a partir del siguiente ejemplo:

**CARGO DE DOCENTE**

1. Definición:

   Miembros del departamento de docencia responsable de guiar el aprendizaje en los estudiantes con el fin de convertirlos en individuos críticos, autónomos y que sean capaces de resolver problemas en la sociedad actual.

2. Dimensiones:

   a) Número de personas: estudiantes
   b) Número de colaboradores: 0

3. Naturaleza y alcance:

a) Ubicación en el organigrama

- Reportan sus actividades a Rectorado, Vicerrectorado, Inspección de la Institución.

b) Descripción de funciones:

1. Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones.

2. Mantenerse actualizado en cuanto a nuevos métodos y técnicas de enseñanza.

3. Contribuir al fortalecimiento de la unidad, la independencia, la soberanía y el desarrollo nacional y la integración andina y latinoamericana.

4. Permanecer en el establecimiento durante las jornadas ordinarias y extraordinarias.

5. Cumplir su trabajo de acuerdo con las normas legales y reglamentarias y con las disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

6. Propiciar las buenas relaciones entre el personal docente, educandos, padres de familia y la comunidad.

7. Rescindir obligaciones en la comunidad educativa del lugar de su trabajo e impulsar su desarrollo.

8. Ser un facilitador del aprendizaje en su asignatura.

9. Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los estudiantes en el establecimiento y fuera de él.

10. Dirigir el aprendizaje de acuerdo al modelo pedagógico manejado por la institución.

11. Aplicar la ética profesional en su labor como docentes.

12. Manejar técnicas y procesos que permitan encauzar el proceso de aprendizaje.

13. Elaborar una planificación anual que permita organizar el trabajo que se realizará durante el año escolar.

14. Planificar adecuadamente con anticipación las clases a impartirse.

15. Fomentar la formación de valores y virtudes en los estudiantes.

16. Art. 136: Laborarán 22 horas semanales de clases distribuidas en los cinco días laborables de los cuales veinte se destinarán a la cátedra y dos a la planificación didáctica, sesiones de junta de área, juntas de cursos y comisiones permanentes.

17. Preocuparse permanentemente y responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia del rendimiento de los estudiantes.

18. Colaborar y participar en las actividades sociales, culturales y deportivas que organice la institución.

19. Entregar dentro de los plazos establecidos en el calendario de trabajo las calificaciones (mensuales, trimestrales y de grado), planificaciones y demás documentos.

20. Participar obligatoriamente en todas las reuniones establecidas en el calendario escolar.

21. Registrar en el leccionario la inasistencia de los alumnos y las observaciones disciplinarias y académicas.

22. Atender las inquietudes y llamados a los padres de familia en las horas asignadas.

23. Formar parte o coordinar una de las áreas de mejora.

24. Formar parte de una Área de trabajo (Junta de Profesor de Área).

25. Participar activamente en el Modelo de Calidad EFQM.

26. Participar activamente en el Modelo de Calidad ISO 9001 – 2000.

Art. 114.- Integración.- La junta de profesores de área estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica. El director de esta junta será designado por el consejo directivo. La junta elegirá al secretario, de entre sus miembros.

***Deberes Y Atribuciones***

Son deberes y atribuciones de la junta de profesores de área:

1. Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente;

2. Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;

3. Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas.

4. Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular.

5. Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología ofrece al proceso educativo;

6. Aprobar los planes de trabajo de las juntas de área.

7. Evaluar su trabajo e informar de sus resultados al rector.

8. Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento.

Requisitos:

- Título de Licenciados en la asignatura correspondiente.
- 3 años de ser profesores en la asignatura correspondiente.
- Conocimientos sobre la asignatura a ser impartida.
- Capacidad de planificar.
- Manejar estrategias de aprendizaje.
- Conocimiento de técnicas de estudio.
- Conocimiento de diseño curricular.
- Capacidad de manejo de grupos.
- Conocimientos de pedagogía para la enseñanza.

**Tabla N°7: Competencias**

| COMPETENCIAS CARDINALES | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| COMPROMISO | X | | | |
| COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO | | X | | |
| ETICA Y SENCILLEZ | | X | | |
| INICIATIVA | | | X | |
| INTEGRIDAD | X | | | |
| JUSTICIA | | | X | |
| PRUDENCIA | | X | | |
| RESPETO | | | X | |
| RESPOSABILIDAD PERSONAL | | X | | |
| SENCILLEZ | | X | | |
| COMPETENECIAS ESPECIFICAS GERENCIALES | | | | |
| CONDUCCION DE PERSONAS | | | | X |
| EMPOWERMENT | | | | X |
| LIDERAZGO | | X | | |
| VISIÓN ESTRATÉGICA | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS ÁREA DE DOCENTES | | | | |
| ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD | X | | | |
| CALIDAD Y MEJORA CONTINUA[49] | | X | | |
| CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN | | X | | |
| CIERRE DE ACUERDOS | | | | X |
| COLABORACIÓN | X | | | |
| COMUNICACIÓN EFICAZ | X | | | |
| DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO | | | X | |
| GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS | | | | X |
| INICIATIVA – AUTONOMÍA | | | X | |
| MANEJO DE CRISIS | | X | | |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD | | | X | |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO | X | | | |
| PENSAMIENTO CONCEPTUAL | | X | | |
| PRODUCTIVIDAD | | X | | |
| RESPONSABILIDAD | | X | | |
| TOMA DE DECISIONES | | X | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | X | | |

**Fuente:** Investigación realizada
**Elaborado por:** Marco Freire Coloma

[49] Esta competencia a propósito de que la Institución está certificada con la Norma ISO 9001 y por lo mismo se encuentra en un proceso de mejora continua.

De esta manera contamos con todos los elementos necesarios para aplicar el proceso de evaluación del desempeño tanto de las funciones del cargo como de sus competencias.

### 4.11 FORMULARIO PARA RETROALIMENTACIÓN 360°

Esta encuesta ha sido diseñada para la Unidad Educativa Charles Darwin sobre la base de las competencias del diccionario elaborado de acuerdo a la realidad de la institución.

El propósito principal de esta herramienta es poder obtener la mayor cantidad de información real y objetiva para poder retroalimentar al evaluado sobre su desempeño en el cargo desde diferentes puntos de vista en su entorno. Hay que recalcar que los datos que arroje esta encuesta deben ser absolutamente confidenciales tanto para la persona que suministra esta información como para la persona que será objeto de la retroalimentación.

El formulario estará estructurado de la siguiente manera:

- Las competencias la descripción de cada una

- La escala de valoración será de la siguiente manera:

  5= siempre
  4= generalmente
  3= regularmente
  2= rara vez
  1= nunca
  ¿= no aplica, no contesta.

- Finalmente se obtendrán los resultados y se realizarán las entrevistas de retroalimentación.[50]

[50] El cuestionario se encuentra ubicado en la sección de anexos.

# CAPÍTULO V

# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- La Unidad Educativa Charles Darwin, es una institución con certificación ISO 9001 – 2008, y tiene como uno de los objetivos de calidad mantener el bienestar y estabilidad de su personal. Por esto el proceso de evaluación del desempeño, permitirá realizar los ajustes y cambios necesarios en las variables que afectan directamente al Recurso Humano (salario, beneficios, desarrollo profesional, oportunidad de crecimiento, etc) de tal manera que los resultados en los puntos antes mencionados sean satisfactorias.

- Es necesario tomar en cuenta que un proceso de evaluación sin objetivos claros se transforma en un factor desmotivante para el personal y contribuye a la inestabilidad y bajo rendimiento del mismo, sin contar que la información obtenida resulta inútil para la toma de decisiones.

- La resistencia del personal al proceso de evaluación se puede trabajar mediante reuniones de trabajo, simulaciones, capacitaciones, etc.

- Las decisiones que se toman sobre la base de las evaluaciones del desempeño del personal son de gran impacto (planes de carrera, política de remuneración, estabilidad laboral o despido, etc.), es por esto que esta aplicación debe seguir el debido proceso con transparencia y discreción en cuanto a la información.

- Es importante recordar que la evaluación del desempeño es un proceso que está dirigido hacia el desarrollo personal y profesional del Recurso Humano, razón por la cual se debe cuidar la forma en cómo se retroalimenta al sujeto evaluado (postura, palabras, mensaje, etc.), y de esta manera brindar la ayuda necesaria para fortalecer su desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la evaluación del desempeño docente se torne en una herramienta indispensable, que permita direccionar o redireccionar los objetivos institucionales; tomando más en cuenta las necesidades prioritarias del Recurso Humano tanto en su parte personal como profesional.

- Eliminar del pensamiento de los evaluadores el sentido sancionador que se le da hoy por hoy a la evaluación del desempeño, para que no se convierta en un elemento desmotivante y al contrario sea una herramienta que contribuya al crecimiento de la institución y del recurso humano.

- Sería de gran provecho que en nuestro medio se diera prioridad a la evaluación como un sistema crucial dentro de cualquier organización que permita trabajar sobre el desarrollo y productividad de la empresa y RRHH.

- Debemos otorgar el tiempo suficiente al proceso, sin “atajos” o dejando pasos de lado, para que no se convierta en tiempo perdido.

- Este sistema debe ser trabajado de una manera clara, garantizando la discreción de los datos proporcionados, dando una retroalimentación objetiva e implementando programas de desarrollo.

- Evidentemente, la interacción entre un sistema de evaluación del desempeño bien elaborado y aplicado y las autoridades de la institución es lo que conlleva al éxito de este proceso. Este conjunto armónico dado en secuencia será el que de paso a un buen ambiente laboral, productivo, motivante y retador, de lo contrario tendremos una bomba de tiempo con un RRHH desmotivado, sin objetivos claros y un desarrollo poco gratificante.

# BIBLIOGRAFÍA


1. ALLES, Martha. (2009). ***Construyendo Talento.*** Buenos Aires: Editorial Granica.

2. ALLES, Martha. (2009). ***Diccionario de Competencias.*** Buenos Aires: Editorial Granica.

3. CABREJO, Guicela. [http://es.scribd.com/doc/21023711/EL-DESEMPENO-PROFESIONAL-DEL-DOCENTE]. ***El Desempeño Profesional del Docente.*** Acceso: 22/05/10.

4. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** México, Ed. McGraw – Hill Interamericana, 2007.

5. Darling-Hammond, Linda. "A Proposal for Evaluation in the teaching profession Elementary School Journal". **Elementary School Journal**, (marzo de 1986). Ohio – USA, 1986.

6. De la Cruz, Africa. **Autoevaluación del Profesor Universitario e Intervención para la mejor de su Docencia**. Internet. http://www.doredin.mec.es/documentos/089600019.pdf. Acceso: 22/05/2010.

7. Enríquez, Pedro. **Investigación Educativa.** Internet. http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0305103-222855//pge02de13.pdf. Acceso: 30/05/2010.

8. Fuentes – Medina Myriam & Herrero Sánchez Jesús (1999). **Evaluación Docente: Hacia una Fundamentación de la Autoevaluación Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado.** Internet. http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/32-fuentes.pdf. Acceso: 20/09/10.

9. Fuentes, Myriam. **Evaluación Docente: Hacia una Fundamentación de la Autoevaluación.** Internet. http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/32-fuentes.pdf. Acceso: 21/05/2010.

10. Ivancevich, John. **Administración de Recursos Humanos.** México, Ed. McGraw – Hill Interamericana, 9na Edición, 2006.

11. Lara, Baudelio. **Propuesta para implementar un sistema de evaluación docente por parte de los alumnos en la Maestría en Ciencias de la Educación del Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio.** Internet. www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/13/013_Lara.pdf. Acceso: 20/05/10.

12. Latorre, María José. "Algunos conceptos clave en torno a las creencias de los docentes en formación". **Docencia e Investigación**, No.17, (2007) Granada, 2007: p. 1 – 19.

13. Maristany, Jaime. **Administración de Recursos Humanos.** México, Ed. Pearson Educación, 2da. Edición, 2007.

14. Megías, David. "La Autoevaluación en Educación Física". **Emásf: Revista Digital de Educación Física,** No. 2, (enero – febrero 2010) España, 2010: p. 5.

15. Ministerio de Educación, Ecuador. **Evaluación Obligatoria del Desempeño de los Docentes del Sistema de Educación Pública.** Internet. www.educacion.gov.ec. Acceso: 20/09/10

16. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. **Evaluación del Desempeño.** Internet. www.oei.es/pdf2/manual_evaluacion_desempeño_chile.pdf. Acceso: 16/09/10

17. Roca, Manuel. **El Coaching: un nuevo y poderoso medio de desarrollo personal y profesional.** Internet. http://www.verdemente.com/Articulos/PNL/coaching.htm. Acceso: 24/02/2011.

18. Rodríguez, Rosario. **Evaluación de Desempeño en 360° todos opinamos, tod os nos beneficiamos.** Internet. http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf. Acceso: 24/02/2011.

19. rrhh-web. **La evaluación del desempeño en la administración de recursos humanos.** Internet. www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html. Acceso: 05/04/10.

20. Stegmann, Tania. **Evaluación de Desempeño Docente: Antecedentes Históricos.** Internet. http://images.buenadocencia.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/TAG2FQooCqAAACxhpoM1/Stegmann Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20antecedentes%20historicos.pdf?nmid=339855770. Acceso: 20/05/10.

21. Valdés, Héctor. **Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.** Internet. www.oei.es/de/rifad01.htm. Acceso: 20/05/10.

22. Vecino, José. **Importancia de la Gestión del Desempeño.** Internet. www.gestopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeño.htm. Acceso: 18/03/10.

23. Villegas, José. **Administración del Personal.** Venezuela, Editorial Norma, 1997.

# ANEXOS

**ANEXO 1**

## Formato de Evaluación (Actual)

*UNIDAD EDUCATIVA "CHARLES DARWIN"*

Con Certificaciones otorgadas por el Modelo Europeo de Calidad E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management) y de la norma ISO 9001- 2008, Con acreditaciones internacionales: UKAS del Reino Unido y

### CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

**AÑO LECTIVO 2010 - 2011**

**SECCIÓN**

**Docente:** _____

**Evaluador:** _____

| | | FECHAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | |
| **A** | **Relaciones interpersonales** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
| 1 | Buenas relaciones interpersonales con compañeros y directivos | | | | | | |
| 2 | Relación asertiva con los/as estudiantes | | | | | | |
| 3 | Muestras de disposición para el diálogo | | | | | | |
| 4 | Equilibrio y serenidad para controlar situaciones diarias del trabajo | | | | | | |
| 5 | Predisposición para colaborar en tareas que se requieren de su ayuda | | | | | | |
| 6 | Comunicación asertiva los miembros de la comunidad educativa | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **B** | **Desarrolla la clase planificadamente** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Empieza la clase en forma puntual | | | | | | |
| 2 | Emplea adecuadamente el tiempo de la clase para el desarrollo y evaluación de la misma | | | | | | |
| 3 | Trabaja según el horario de clases | | | | | | |
| 4 | Utiliza en sus clases la unidad didáctica y/o la lista de verificación y avance programático | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **C** | **Utiliza técnicas activas del aprendizaje** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Emplea recursos didácticos para mantener la atención | | | | | | |
| 2 | Capacidad para formular preguntas importantes | | | | | | |
| 3 | Entusiasmo y dinamismo en el desarrollo de su clase | | | | | | |
| 4 | Constancia en dirigirse al conjunto total de la clase, sin preferencias por algún sector determinado | | | | | | |
| 5 | Los deberes que envía cumplen con las políticas institucionales al respecto | | | | | | |
| 6 | La clase es dinámica y entretenida | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **D** | **Mantiene el orden, aseo, disciplina y establece normas de manejo adecuado del material escolar** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El aula esta limpia y ordenada | | | | | | |
| 2 | Los pupitres están bien distribuidos y | | | | | | |
| 3 | Los estudiantes están correctamente sentados | | | | | | |
| 4 | Los estudiantes respetan el turno para participar en clase | | | | | | |
| 5 | Da instrucciones sobre el uso del material escolar | | | | | | |
| 6 | Controla la disciplina dentro de aula | | | | | | |
| | | | | | | | |

| E | Cumplimiento de normas y disposiciones en la práctica diaria | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Cumple con las comisiones de entrada, salida y recreos | | | | | | |
| 2 | La salida con los estudiantes es en forma ordenada | | | | | | |
| 3 | Contribuye a que los estudiantes lleven bien el uniforme | | | | | | |
| 4 | Asiste puntualmente a la hora de atención a padres | | | | | | |
| 5 | Reporta al DOBE a los estudiantes con dificultad | | | | | | |
| 6 | Se preocupa por el bienestar de sus estudiantes en lo académico y disciplinario | | | | | | |
| | | | | | | | |

| F | Demuestra dominio académico de la asignatura | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Demostración de que estuvo preparado/a para presentar el tema | | | | | | |
| 2 | Orden en la exposición y desarrollo del tema | | | | | | |
| 3 | Demostración de un amplio dominio de estrategias metodológicas y conocimiento sobre el tema | | | | | | |
| 4 | Utilización de ejemplos para ayudar a la comprensión del tema | | | | | | |
| 5 | Competencia para darle funcionalidad al conocimiento enseñado | | | | | | |
| 6 | Preocupación por constatar si los estudiantes entendieron la clase | | | | | | |
| | | | | | | | |

| G | Aportes del docente al desarrollo institucional | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Asistencia puntual a las reuniones de trabajo (área, ciclo, etc.) | | | | | | |
| 2 | Aplica los instructivos de trabajo para las actividades para los que fueron creados | | | | | | |
| 3 | Propone ideas innovadoras en el campo educativo e institucional | | | | | | |
| 4 | Su trabajo contribuye a la calidad institucional | | | | | | |
| 5 | Lleva la carpeta didáctica y del profesor de acuerdo a la codificación establecida | | | | | | |
| 6 | Participa en actividades sociales, culturales y deportivas | | | | | | |
| | | | | | | | |

| H | Evaluación y comunicación escrita | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Cuida su ortografía, caligrafía, expresión y redacción | | | | | | |
| 2 | Revisa y utiliza permanentemente el diario escolar | | | | | | |
| 3 | Evalúa todos los deberes y actividades realizados en clase | | | | | | |
| 4 | Cuando evalúa los deberes y trabajos pone la fecha y firma | | | | | | |
| 5 | Su evaluación es justa, objetiva y sustentada | | | | | | |
| 6 | Los cuadernos de los/as niños/as están bien llevados y tienen encabezados | | | | | | |
| | | | | | | | |

| I | Manejo de documentos y evaluaciones | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Entrega puntualmente tanto impresas como en formato electrónico el programa y las unidades de competencia | | | | | | |
| 2 | Entrega puntualmente la planificación de la evaluación | | | | | | |
| 3 | Entrega puntualmente las pruebas y exámenes su aprobación | | | | | | |
| 4 | Entrega puntualmente las calificaciones mensuales y de los exámenes | | | | | | |
| 5 | Firma a tiempo los roles de pago | | | | | | |
| 6 | Pasa puntualmente las calificaciones de desarrollo comportamental | | | | | | |
| | | | | | | | |

| J | Manejo adecuado del leccionario | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Llena a tiempo y correctamente el leccionario en lo relacionado a: Tema, actividad y firma | | | | | | |
| 2 | Registra permanentemente las novedades de los estudiantes | | | | | | |
| 3 | Escribe en el leccionario los deberes que envía | | | | | | |
| 4 | Utiliza bien los códigos del rendimiento escolar y desarrollo comportamental | | | | | | |
| 5 | Registra los llamados que hace a los padres de familia | | | | | | |
| 6 | Escribe con letra clara y legible | | | | | | |
| | | | | | | | |

**Observaciones:**_____

_____

_____

_____

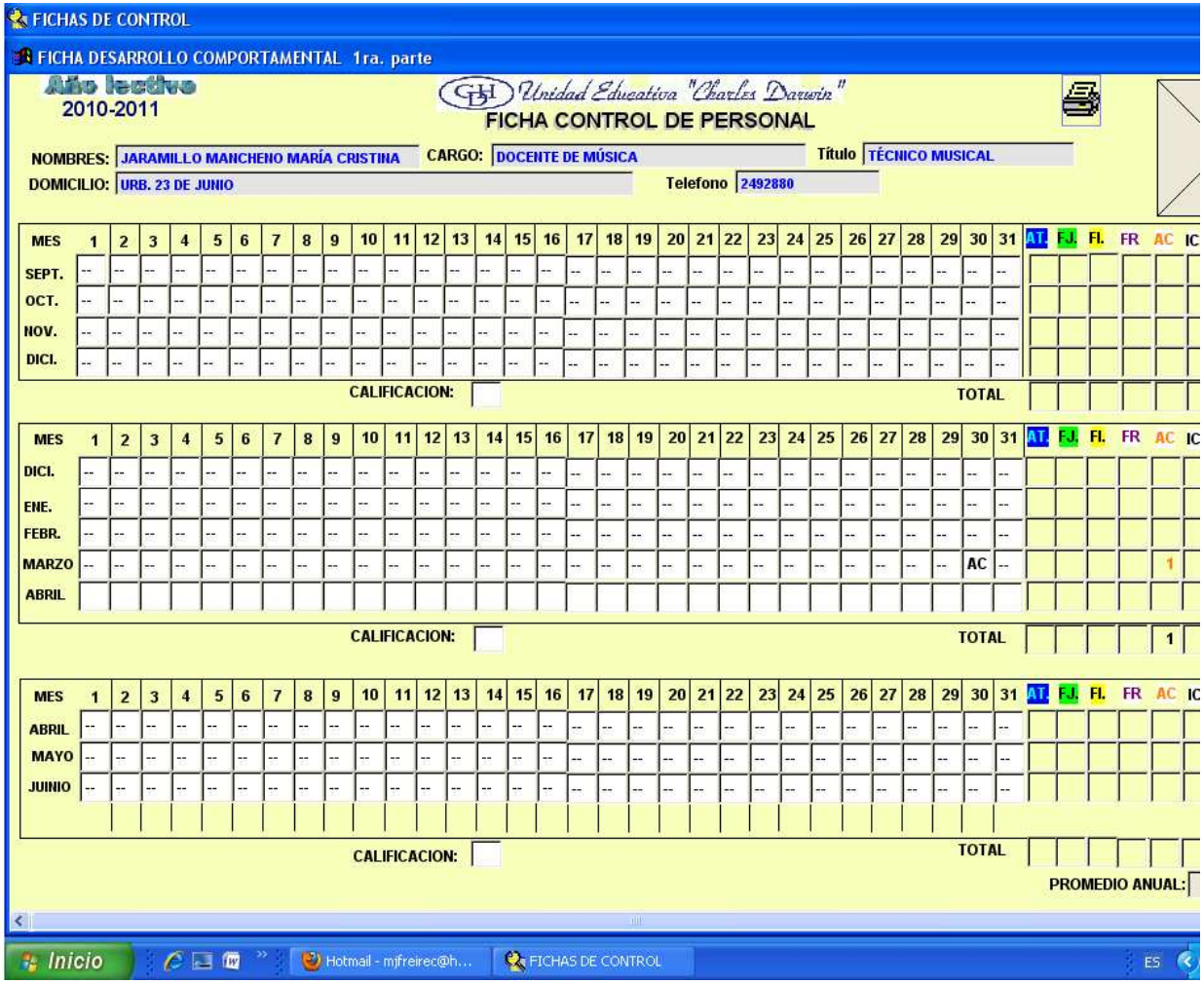
_____

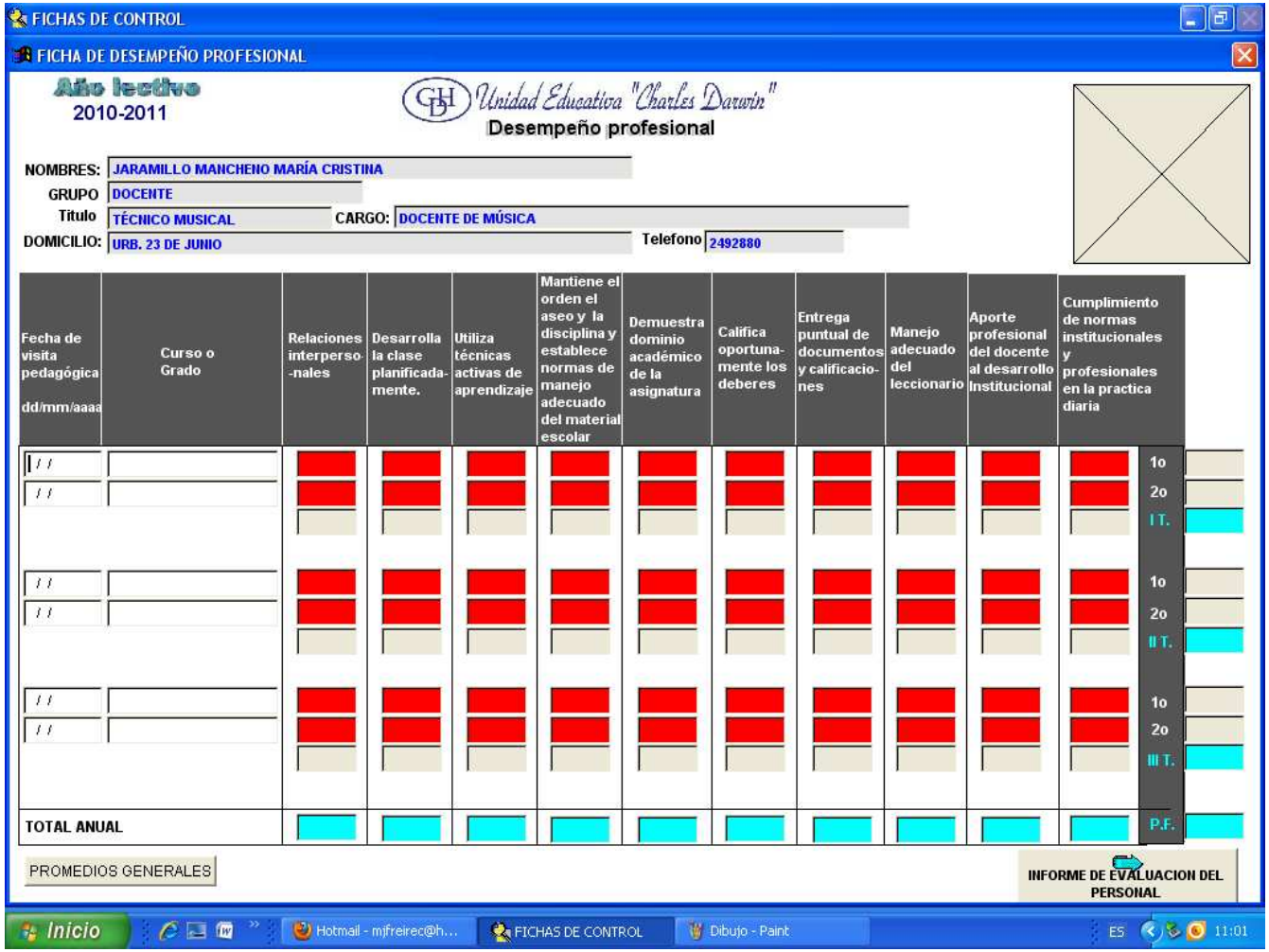
_____

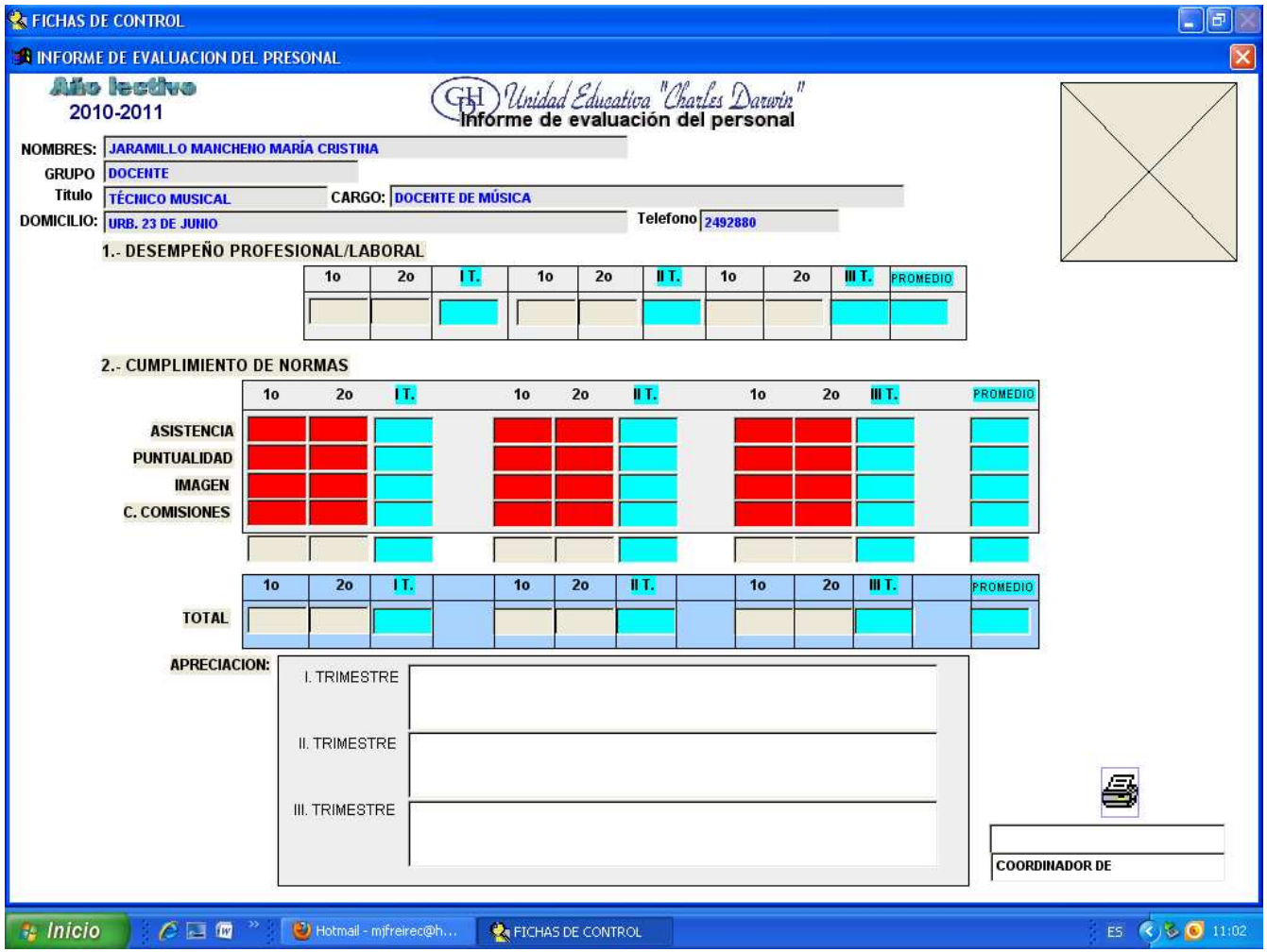
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **N. MENSUAL** | | | | | | | |
| **FIRMA** | | | | | | | |

**ANEXO 2**

## Ficha de Personal

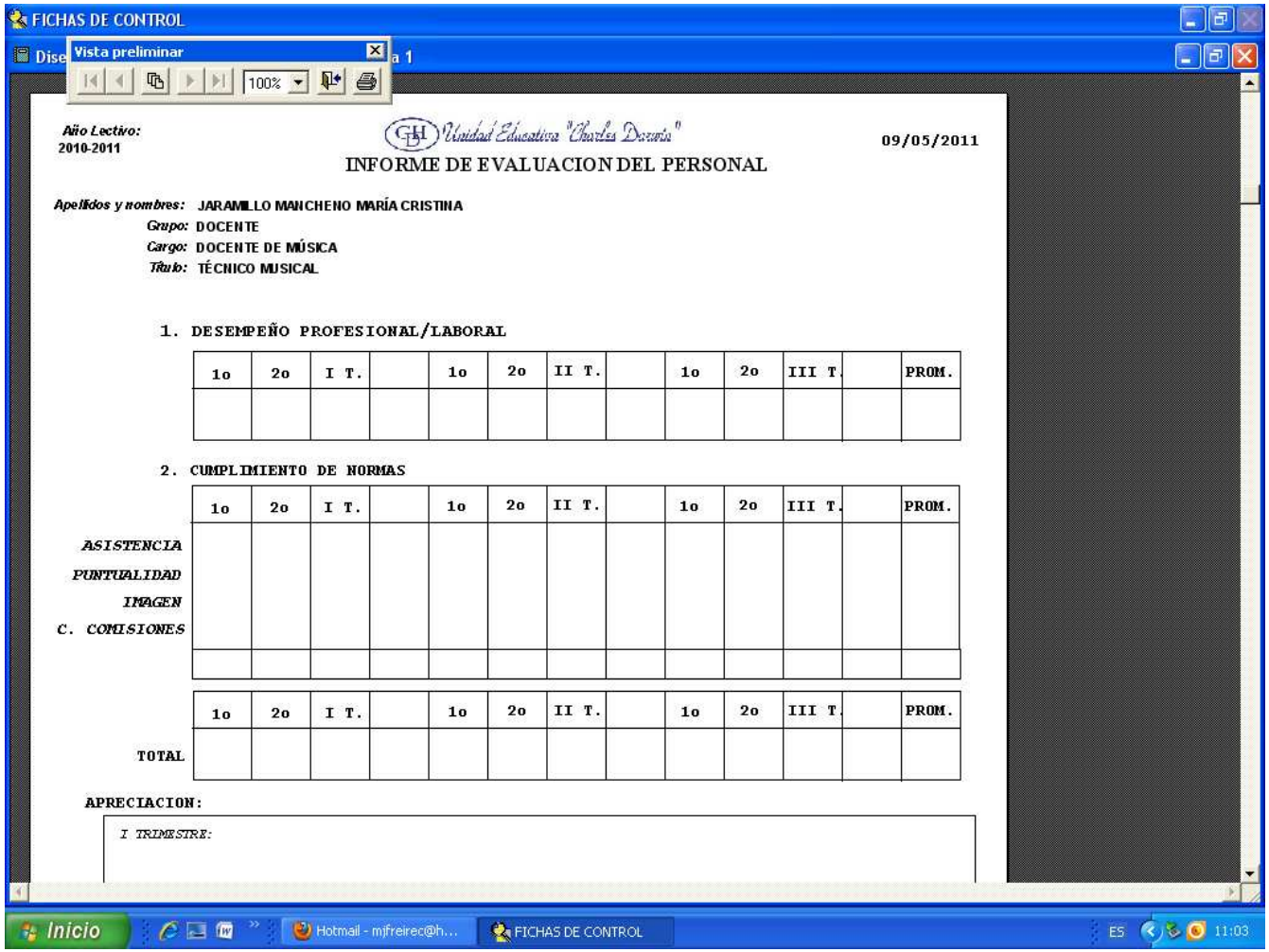



FICHAS DE CONTROL
FICHA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
Año lectivo
2010-2011
Unidad Educativa "Charles Darwin"
Desempeño profesional
NOMBRES: JARAMILLO MANCHENO MARÍA CRISTINA
GRUPO DOCENTE
Título TÉCNICO MUSICAL
CARGO: DOCENTE DE MÚSICA
DOMICILIO: URB. 23 DE JUNIO
Telefono 2492880
Fecha de visita pedagógica dd/mm/aaaa
Curso o Grado
Relaciones interperso--nales
Desarrolla la clase planificada-mente.
Utiliza técnicas activas de aprendizaje
Mantiene el orden el aseo y la disciplina y establece normas de manejo adecuado del material escolar
Demuestra dominio académico de la asignatura
Califica oportuna-mente los deberes
Entrega puntual de documentos y calificacio-nes
Manejo adecuado del leccionario
Aporte profesional del docente al desarrollo Institucional
Cumplimiento de normas institucionales y profesionales en la practica diaria
1o
2o
I T.
1o
2o
II T.
1o
2o
III T.
TOTAL ANUAL
P.F.
PROMEDIOS GENERALES
INFORME DE EVALUACION DEL PERSONAL
Inicio
Hotmail - mjfreirec@h...
FICHAS DE CONTROL
Dibujo - Paint
ES
11:01


FICHAS DE CONTROL
INFORME DE EVALUACION DEL PRESONAL
Año lectivo
2010-2011
Unidad Educativa "Charles Darwin"
Informe de evaluación del personal
NOMBRES: JARAMILLO MANCHENO MARÍA CRISTINA
GRUPO DOCENTE
Titulo TÉCNICO MUSICAL
CARGO: DOCENTE DE MÚSICA
DOMICILIO: URB. 23 DE JUNIO
Telefono 2492880
1.- DESEMPEÑO PROFESIONAL/LABORAL
1o 2o I T. 1o 2o II T. 1o 2o III T. PROMEDIO
2.- CUMPLIMIENTO DE NORMAS
1o 2o I T. 1o 2o II T. 1o 2o III T. PROMEDIO
ASISTENCIA
PUNTUALIDAD
IMAGEN
C. COMISIONES
TOTAL
APRECIACION:
I. TRIMESTRE
II. TRIMESTRE
III. TRIMESTRE
COORDINADOR DE
Inicio
Hotmail - mjfreirec@h...
FICHAS DE CONTROL
ES
11:02

**ANEXO 3**

## Reporte de Evaluación



**ANEXO 4**

**Formulario de Retroalimentación 360° para la Unidad Educativa Charles Darwin.**

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Compromiso.- capacidad para definir misión, visión, valores, y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad de mostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar todos los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. | | | | | | |
| Compromiso con la calidad del trabajo.- capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Ética y Sencillez.- capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y establecer un marco de referencia para si mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. También ser un referente en la organización por su ética y sencillez. | | | | | | |
| Iniciativa.- capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión a corto plazo. | | | | | | |
| Integridad.- capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Justicia.- capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro del sector en pos de una estrategia organizacional. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. | | | | | | |
| Prudencia.- capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la misma obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su área, colaboradores, clientes internos y externos y para si mismo. Ser un referente en su parea y en el ámbito de la organización por su prudencia. | | | | | | |
| Respeto.- capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa. | | | | | | |
| Responsabilidad Personal.- capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en la relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados en su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Sencillez.- capacidad para fijar políticas para su área y comunicarlas de manera clara y precisa en todos los niveles bajo su responsabilidad así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseñar métodos de trabajo y procedimientos para su área de trabajo, y evitar las soluciones complicadas o burocráticas. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo y ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su sencillez. | | | | | | |
| Conducción de Personas.- capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adoptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. | | | | | | |
| Empowerment.- capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles. | | | | | | |
| Liderazgo.- capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin d enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar en los otros, con una visión y proyección de mediano plazo. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Visión Estratégica.- capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de sus necesidades y características organizacionales. | | | | | | |
| Adaptabilidad y Flexibilidad.- capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar condiciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diferentes situaciones, contextos (interno y externo), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes. | | | | | | |
| Calidad y Mejora Continua.- capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles, personas, materiales, etc., y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua. | | | | | | |
| Capacidad de Planificación y Organización.- capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Cierre de Acuerdos.- Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada compresión de os requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él. | | | | | | |
| Colaboración.- capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan solo manifestado expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamentalmente como instrumento para la consecución de los objetivos comunes. | | | | | | |
| Comunicación Eficaz.- capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Desarrollo y Autodesarrollo del Talento.- capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento (conocimiento y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizados. | | | | | | |
| Gestión y Logros de Objetivos.- capacidad para fijarse a si mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad. | | | | | | |
| Iniciativa – Autonomía.- capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemática y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan. | | | | | | |
| Manejo de Crisis.- capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, como una visión y proyección de mediano plazo. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Orientación a los Resultados con Calidad.- capacidad para mantener una actitud constante orienta al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores. | | | | | | |
| Pensamiento Analítico.- capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas del hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativas en línea con las posibles derivaciones de la situación. | | | | | | |
| Pensamiento Conceptual.- capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa – efecto que se establecen, y definir prioridades par logara la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. | | | | | | |
| Productividad.- capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño. | | | | | | |

| COMPETENCIA | DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿ |
| Responsabilidad.- capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal. | | | | | | |
| Toma de Decisiones.- capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples | | | | | | |
| Trabajo en Equipo.- capacidad de fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. | | | | | | |

**ANEXO 5**

## Formato de Evaluación (Propuesto)

*UNIDAD EDUCATIVA "CHARLES DARWIN"*

Con Certificaciones otorgadas por el Modelo Europeo de Calidad E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management) y de la norma ISO 9001- 2008, Con acreditaciones internacionales: UKAS del Reino Unido y

### CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

**AÑO LECTIVO 2010 - 2011**

**SECCIÓN**

**Docente:** _____

**Evaluador:** _____

| | | FECHAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | |
| **A** | **Relaciones interpersonales** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
| 1 | Buenas relaciones interpersonales con compañeros y directivos | | | | | | |
| 2 | Relación asertiva con los/as estudiantes | | | | | | |
| 3 | Muestras de disposición para el diálogo | | | | | | |
| 4 | Equilibrio y serenidad para controlar situaciones diarias del trabajo | | | | | | |
| 5 | Predisposición para colaborar en tareas que se requieren de su ayuda | | | | | | |
| 6 | Comunicación asertiva los miembros de la comunidad educativa | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **B** | **Desarrolla la clase planificadamente** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Empieza la clase en forma puntual | | | | | | |
| 2 | Emplea adecuadamente el tiempo de la clase para el desarrollo y evaluación de la misma | | | | | | |
| 3 | Trabaja según el horario de clases | | | | | | |
| 4 | Utiliza en sus clases la unidad didáctica y/o la lista de verificación y avance programático | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **C** | **Utiliza técnicas activas del aprendizaje** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Emplea recursos didácticos para mantener la atención | | | | | | |
| 2 | Capacidad para formular preguntas importantes | | | | | | |
| 3 | Entusiasmo y dinamismo en el desarrollo de su clase | | | | | | |
| 4 | Constancia en dirigirse al conjunto total de la clase, sin preferencias por algún sector determinado | | | | | | |
| 5 | Los deberes que envía cumplen con las políticas institucionales al respecto | | | | | | |
| 6 | La clase es dinámica y entretenida | | | | | | |
| | | | | | | | |

| **D** | **Mantiene el orden, aseo, disciplina y establece normas de manejo adecuado del material escolar** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** | **1a** | **2a** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El aula esta limpia y ordenada | | | | | | |
| 2 | Los pupitres están bien distribuidos y | | | | | | |
| 3 | Los estudiantes están correctamente sentados | | | | | | |
| 4 | Los estudiantes respetan el turno para participar en clase | | | | | | |
| 5 | Da instrucciones sobre el uso del material escolar | | | | | | |
| 6 | Controla la disciplina dentro de aula | | | | | | |
| | | | | | | | |

| E | Cumplimiento de normas y disposiciones en la práctica diaria | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Cumple con las comisiones de entrada, salida y recreos | | | | | | |
| 2 | La salida con los estudiantes es en forma ordenada | | | | | | |
| 3 | Contribuye a que los estudiantes lleven bien el uniforme | | | | | | |
| 4 | Asiste puntualmente a la hora de atención a padres | | | | | | |
| 5 | Reporta al DOBE a los estudiantes con dificultad | | | | | | |
| 6 | Se preocupa por el bienestar de sus estudiantes en lo académico y disciplinario | | | | | | |
| | | | | | | | |

| F | Demuestra dominio académico de la asignatura | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Demostración de que estuvo preparado/a para presentar el tema | | | | | | |
| 2 | Orden en la exposición y desarrollo del tema | | | | | | |
| 3 | Demostración de un amplio dominio de estrategias metodológicas y conocimiento sobre el tema | | | | | | |
| 4 | Utilización de ejemplos para ayudar a la comprensión del tema | | | | | | |
| 5 | Competencia para darle funcionalidad al conocimiento enseñado | | | | | | |
| 6 | Preocupación por constatar si los estudiantes entendieron la clase | | | | | | |
| | | | | | | | |

| G | Aportes del docente al desarrollo institucional | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Asistencia puntual a las reuniones de trabajo (área, ciclo, etc.) | | | | | | |
| 2 | Aplica los instructivos de trabajo para las actividades para los que fueron creados | | | | | | |
| 3 | Propone ideas innovadoras en el campo educativo e institucional | | | | | | |
| 4 | Su trabajo contribuye a la calidad institucional | | | | | | |
| 5 | Lleva la carpeta didáctica y del profesor de acuerdo a la codificación establecida | | | | | | |
| 6 | Participa en actividades sociales, culturales y deportivas | | | | | | |
| | | | | | | | |

| H | Evaluación y comunicación escrita | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Cuida su ortografía, caligrafía, expresión y redacción | | | | | | |
| 2 | Revisa y utiliza permanentemente el diario escolar | | | | | | |
| 3 | Evalúa todos los deberes y actividades realizados en clase | | | | | | |
| 4 | Cuando evalúa los deberes y trabajos pone la fecha y firma | | | | | | |
| 5 | Su evaluación es justa, objetiva y sustentada | | | | | | |
| 6 | Los cuadernos de los/as niños/as están bien llevados y tienen encabezados | | | | | | |
| | | | | | | | |

| I | Manejo de documentos y evaluaciones | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Entrega puntualmente tanto impresas como en formato electrónico el programa y las unidades de competencia | | | | | | |
| 2 | Entrega puntualmente la planificación de la evaluación | | | | | | |
| 3 | Entrega puntualmente las pruebas y exámenes su aprobación | | | | | | |
| 4 | Entrega puntualmente las calificaciones mensuales y de los exámenes | | | | | | |
| 5 | Firma a tiempo los roles de pago | | | | | | |
| 6 | Pasa puntualmente las calificaciones de desarrollo comportamental | | | | | | |
| | | | | | | | |

| J | Manejo adecuado del leccionario | 1a | 2a | 1a | 2a | 1a | 2a |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Llena a tiempo y correctamente el leccionario en lo relacionado a: Tema, actividad y firma | | | | | | |
| 2 | Registra permanentemente las novedades de los estudiantes | | | | | | |
| 3 | Escribe en el leccionario los deberes que envía | | | | | | |
| 4 | Utiliza bien los códigos del rendimiento escolar y desarrollo comportamental | | | | | | |
| 5 | Registra los llamados que hace a los padres de familia | | | | | | |
| 6 | Escribe con letra clara y legible | | | | | | |
| | | | | | | | |

**Observaciones:**_____

_____

_____

_____

_____

_____

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **N. MENSUAL** | | | | | | | |
| **FIRMA** | | | | | | | |

**CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE**

**AÑO LECTIVO 2010 - 2011**

| | COMPETENCIAS | FECHAS | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Siempre | generalmente | regularmente | rara vez | nunca | Siempre | generalmente | regularmente | rara vez | nunca | Siempre | generalmente | regularmente | rara vez | nunca |
| | | I TRIMESTRE | | | | | II TRIMESTRE | | | | | III TRIMESTRE | | | | |
| | **COMPETENCIAS CARDINALES** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | **COMPROMISO (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | **COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | **ETICA Y SENCILLEZ (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | **INICIATIVA C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | **INTEGRIDAD (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | **JUSTICIA C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | **PRUDENCIA (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | **RESPETO C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | **RESPOSABILIDAD PERSONAL (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | **SENCILLEZ (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | **CONDUCCION DE PERSONAS (D)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | **EMPOWERMENT (D)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | **LIDERAZGO (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | **VISIÓN ESTRATÉGICA (D)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL AREA DOCENTE** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | **ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | **CALIDAD Y MEJORA CONTINUA (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | **CIERRE DE ACUERDOS (D)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | **COLABORACIÓN (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | **COMUNICACIÓN EFICAZ (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | **DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | **GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS (D)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | **INICIATIVA – AUTONOMÍA C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | **MANEJO DE CRISIS (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD C** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | **PENSAMIENTO ANALÍTICO (A)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | **PENSAMIENTO CONCEPTUAL (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | **PRODUCTIVIDAD (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | **RESPONSABILIDAD (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | **TOMA DE DECISIONES (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | **TRABAJO EN EQUIPO (B)** | | | | | | | | | | | | | | | |

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARCO JAVIER FREIRE COLOMA**, CI: 1715988547, autora del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño y ejecución de un programa piloto de evaluación del desempeño aplicado al personal docente de la Unidad educativa Charles Darwin "**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO INDUSTRIAL,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo del 2011

**Marco Javier Freire Coloma**

CI. 1715988547