

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DOCENTE
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Modelo de trabajo profesional presentado por
Aura Lizet Rodas Letona
para optar el grado académico de
Maestría en Administración Educativa

**Guatemala
2011**

**LA IMPORTANCIA
DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DOCENTE PARA LA TOMA DE
DECISIONES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DOCENTE
PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Modelo de trabajo profesional presentado por
Aura Lizet Rodas Letona
para optar el grado académico de
Maestría en Administración Educativa


Guatemala

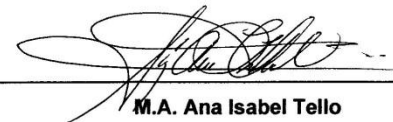
2011

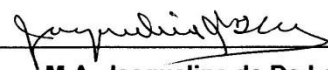
Vo. Bo.

(f) 
M.A. Lilitana Alvarez

Tribunal Examinador:

(f) 
M.A. Lilitana Alvarez

(f) 
M.A. Ana Isabel Tello

(f) 
M.A. Jacqueline de De León

Fecha de aprobación: Guatemala 9 de junio de 2011

PREFACIO

Actualmente la evaluación ya no es un tema sin importancia sino que se reconoce la necesidad que el trabajo de un docente, al igual que cualquier otro profesional, tiene que ser evaluado. En la medida en que exista una práctica pedagógica más reflexiva, se podrá ir instalando con más fuerza una cultura evaluativa que forme parte del ejercicio profesional. Y por ende, también fortalecerá a la institución educativa como comunidad de aprendizaje sobre el propio quehacer. Se debe propiciar la reflexión en torno a este mejoramiento para rescatar las fortalezas para potenciarlas y las posibles debilidades para buscar nuevas estrategias para su perfección.

El tema de la Evaluación del Desempeño Docente debe incluirse dentro de la políticas educativas de cada institución, incluso considerarse como prioritario, especialmente porque está vinculado con la calidad de los aprendizajes. Se considera que la autoevaluación y heteroevaluación del ejercicio profesional docente son elementos clave para avanzar en las mejoras de las prácticas docentes y de los aprendizajes escolares. Este razonamiento forma parte de la inquietud que tuve por investigar y desarrollar dicho trabajo como autoridad educativa. Se puede estar o no estar de acuerdo con la forma de evaluar, pero hoy es una idea aceptada por la generalidad de los que trabajamos en educación de la realización de la evaluación del desempeño docente.

No puedo dejar de reconocer, especialmente a la institución donde se desarrolló la investigación; a las estudiantes, por formar parte de la cultura evaluativa que la misma propicia; y a los docentes, por creer que la evaluación es parte esencial del quehacer docente.

A pesar de la importancia que tiene la evaluación del desempeño del docente, se presentaron algunas dificultades a la hora de aplicarla especialmente con las alumnas que manifestaron cansancio al momento de evaluar a los docentes en sus diferentes materias y el no asumir la responsabilidad de la misma.

Su alcance radica en las decisiones que tomen los directivos a partir de los resultados, además de dar a conocer a los docentes los resultados de los mismos con el compromiso de mejora para tener un alto desempeño y mejorar la calidad educativa de la institución. Por su parte, las autoridades pueden tomar decisiones pertinentes respecto a las áreas que deben fortalecerse por medio de capacitaciones, establecer políticas de incentivos laborales y decidir el no contratar al personal que cuenta con resultados de un bajo desempeño. Mejoramiento que no solo estará encaminado a la calidad educativa, sino también a mejorar estrategias de aprendizaje, desarrollar una metodología activa y al crecimiento profesional.

ÍNDICE

PREFACIO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE CUADROS Y ESQUEMAS.....	x
RESUMEN.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	2
A. ANTECEDENTES.....	2
B. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN.....	6
C. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE.....	7
D. CONOCIMIENTO DEL DOCENTE.....	12
E. DESEMPEÑO DEL DOCENTE.....	17
F. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.....	18
G. UTILIDAD Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.....	20
H. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO.....	22
1. Autoevaluación.....	22
2. Establecimiento de metas.....	23
3. Evaluaciones psicológicas.....	23
4. Centros de evaluación.....	23
5. Gestión por competencias.....	23
I. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	25
1. Entrevista a docentes.....	25
2. Observación en el salón de clases.....	25
3. Autoevaluación.....	26
4. Pruebas de conocimientos.....	28

5. Coevaluación o evaluación de pares.....	28
6. Heteroevaluación.....	29
7. El portafolio preparado por el docente.....	29
8. Rendimiento en el aprendizaje de los alumnos.....	31
9. Evaluación por parte de los estudiantes.....	32
10. Cuestionario y encuestas.....	34
J. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	35
K. EVALUADORES.....	37
L. RELACIONES CON EL RECONOCIMIENTO Y LAS RETRIBUCIONES.....	38
M. RELACIONES CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	39
N. DISTORSIONES MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN....	40
1. Efecto halo.....	40
2. Efecto horn.....	41
3. Tendencia central.....	41
4. Polarización positiva o negativa.....	41
5. Contraste.....	41
6. Primera impresión.....	41
7. Semejanza.....	42
III. MARCO METODOLÓGICO.....	43
A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	43
B. JUSTIFICACIÓN.....	44
C. OBJETIVOS.....	45
1. Objetivo general.....	45
2. Objetivos específicos.....	45
D. DOMINIOS A EVALUAR.....	46
E. METODOLOGÍA.....	49
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
V. CONCLUSIONES.....	60

VI. RECOMENDACIONES	63
VII. REFERENCIAS	65
VIII. ANEXOS	68
1. Políticas de personal.....	69
2. Análisis y descripción de puestos.....	73
3. Descripción del puesto del docente de diversificado.....	74
4. Capacitación docente.....	76
5. Evaluación de puesto.....	79
6. Permisos y Licencias laborales.....	83
7. Evaluación de desempeño.....	85

LISTA DE ESQUEMAS

No.1	Paradigmas de la evaluación.....	10
No. 2	Funciones de la evaluación.....	11
No. 3-A	Proceso de definición del profesor ideal.....	15
No. 3-B	Proceso de definición del profesor ideal.....	16
No. 4	Preguntas claves sobre evaluación.....	18
No. 5	Factores importantes para los estudiantes.....	34
No. 6	Fases para la evaluación de desempeño.....	35

RESUMEN

La evaluación del desempeño docente permite conocer su proyección en la institución como en el salón de clases, además de identificar las debilidades y fortalezas del mismo. A las autoridades educativas donde se llevó a cabo el estudio les permite establecer los parámetros para reconocimiento, posibles incentivos laborales, la permanencia en su labor y determinar el tipo de capacitación que necesitan para un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

La evaluación busca apoyar el desarrollo del docente incorporado dentro de la institución. Es el proceso en el que los docentes desde su cátedra, con su trabajo y estrategias colaboran con los fines de la institución y para lo cual deben comprometerse con su propio desarrollo académico y pedagógico.

Se utilizaron instrumentos de evaluación para recoger información por parte de los estudiantes donde incorpora indicadores sobre la efectividad docente, la autoevaluación y heteroevaluación con los mismos indicadores de manera que se pudiera relacionar el resultado de ambos y tener una visión más amplia sobre su labor.

Las diferentes maneras de evaluar deben, por lo tanto, completarse con la comunicación de los resultados, con el compromiso de parte de los docentes en los aspectos de evaluación donde su desempeño no es considerado como eficiente de acuerdo al parámetro establecido, y a la institución de asumir el compromiso de acompañamiento, oportunidad de desarrollo profesional, reconocimiento y posibles retribuciones.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño de los docentes en la institución educativa forma parte del complicado sistema de comunicación de ésta. Es importante que la comunicación entre los docentes, coordinadores y directores, ocurra en forma natural y continua durante el tiempo en que el docente es supervisado y acompañado en el desempeño de su labor. Los sistemas de evaluación de desempeño tienen la particularidad de ser una comunicación interpersonal en la cual los coordinadores y directores indican a los docentes lo que se piensa de él o ella en términos de sus logros, potencialidades y limitaciones en el trabajo. Incorporan, además de la comunicación verbal generalmente por medio de una entrevista, la escrita que puede ser un registro de acompañamiento, en donde él o la coordinador(a) presenta lo observado y evaluado y se hace énfasis de los aspectos satisfactorios y los que debe mejorar.

La evaluación del desempeño del docente es el juicio que generalmente hace el coordinador o director sobre cuán bien alcanzó un docente los resultados requeridos en su desempeño, teniendo en cuenta todos los cambios y alteraciones que ocurrieran y las circunstancias imprevistas que se presentan en la ejecución de su trabajo.

Una evaluación de desempeño justa y fundamentada es una necesidad para todo docente que trabaja dentro de la institución educativa. La evaluación es un instrumento para el desarrollo de los mismos en sus puestos, les ayuda a comprender tanto sus fortalezas como sus debilidades y el modo en que pueden superarlas. Asimismo, la evaluación de desempeño sirve para mantener un sistema de compensación, que permita reconocer de forma diferencial los distintos niveles de desempeño que se pueda dar dentro de los mismos puestos de trabajo y ayuda a la toma de decisiones.

En las instituciones educativas los docentes se desempeñan dentro de su puesto, el nivel de desempeño dentro de estos puestos varían de una persona a otra, y es necesario reconocer estas diferencias para futuras motivaciones de una buena administración.

Los docentes fueron evaluados por medio de instrumentos que recogen información directa de su práctica por los estudiantes, así como la visión que el propio evaluado tiene de su desempeño y la de coordinadores del establecimiento.

La evaluación del desempeño docente está a cargo de los docentes, dirección, coordinación y alumnas, quienes son responsables de desarrollar las distintas acciones y materiales que requiere el proceso de evaluación, tanto en sus aspectos técnicos como operativos.

En este estudio el desempeño docente se evaluó, tomando en cuenta tres aspectos: la autoevaluación, heteroevaluación y la evaluación por parte de las alumnas.

II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrolló el tema de evaluación, evaluación de desempeño, finalidad, utilidad y beneficios, metodología e instrumentos de recopilación de datos; relación con los méritos y retribuciones y con el desarrollo profesional.

A. ANTECEDENTES

En América Latina múltiples agentes educativos consideran que para lograr profesional continuo es indispensable montar procesos sistemáticos de evaluación de desempeño docente. No obstante, también existen otros actores que se oponen al desarrollo de políticas de evaluación del profesorado puesto que las vinculan estrechamente al control, tal es el caso de los sindicatos docentes. Sin duda, el problema central que poseen las evaluaciones docentes, se relaciona con el uso que la administración y la estructura burocrática del sistema, pueden hacer de los informes elaborados (Schulmeyer, 2004).

En varios países de la región no existe marco legal que regule la aplicación de la evaluación docente (tal es el caso de: Paraguay, Guatemala, Brasil), en otros, aunque existe la norma jurídica no siempre se refleja en la actuación concreta (porque la misma no es obligatoria para todos los docentes –situación que se da en Perú-, porque se evalúa la formación inicial pero no el desempeño profesional, etc.) No es posible reconocer en la región estándares comunes referidos a indicadores de valoración del desempeño docente.

Schulmeyer (2004) en su trabajo *Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina*, sostiene que de los países investigados, sólo ocho evalúan el desempeño docente (Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, Bolivia, México, Uruguay y Rep. Dominicana). Esta autora identifica la observación de clase como la estrategia más frecuentemente utilizada para ese fin.

El hecho que un país evalúe el desempeño de su profesorado no significa que sostenga idénticos criterios en todo su territorio. En Argentina –por ejemplo- los gobiernos provinciales han adoptado modelos de valoración que difieren entre sí. Sin embargo, las investigaciones denuncian una disconformidad generalizada de los docentes argentinos con los mecanismos existentes para evaluar su trabajo (Tenti Fanfani, 2003). El mismo fenómeno se observa también en otros países, como en Perú y en Uruguay. A pesar de esa contrariedad, la misma investigación muestra que cuando se indaga acerca de los criterios que los docentes consideran

pertinente para determinar las categorías salariales, la evaluación del desempeño profesional es propuesta como factor prioritario a tener en cuenta.

Es importante resaltar que en la mayoría de los países latinoamericanos, la estructura salarial de la docencia es plana puesto que no se remunera en función de la calidad del desempeño, sino que los años de servicio que acumula el profesor, es la variable fundamental que incrementa el salario. La evaluación del desempeño y el pago de incentivos a los docentes es una dupla que va adquiriendo presencia en la región. No sin debates y oposiciones por parte del profesorado, las experiencias desarrolladas desde hace algunos años (especialmente en países como Chile y México) han instalado el tema en la agenda docente (Mizala y Romaguera, 2003).

Los estudios realizados por Tenti Fanfani, 2003, ponen de manifiesto que en Argentina y Uruguay los docentes aceptan como evaluadores naturales a las autoridades de las instituciones donde se desempeñan, pero no le otorgan legitimidad para valorar su trabajo ni a los alumnos, ni a los padres y menos aún, a sus propios colegas. Esto da indicios de la vigencia de una noción de evaluación unidireccional, que descende en sentido vertical.

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación. Entre las múltiples acciones que pueden realizarse para ello, la evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una

educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y observación que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

La evaluación del desempeño docente no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. Es inaceptable la idea de la evaluación como forma de control externo y de presión desfigurado de la profesionalización de los docentes.

Por la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde un marco dialógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenido los criterios propuestos por la institución. Las aproximaciones éticas y políticas a la evaluación subrayan que el problema más apremiante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella. La evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.

La evaluación es parte esencial de cualquier proceso administrativo, permite diagnosticar el estado en que se encuentra la institución, siendo la evaluación de desempeño docente parte sustancial de la gestión educativa. En la última década con el concepto de calidad educativa, la evaluación del desempeño docente se extiende dentro del proceso general de evaluación de una

institución, puesto que la calidad de la misma está estrechamente relacionada con la calidad de sus docentes.

La evaluación de desempeño docente es un proceso que se ha dado hace varios años dentro de la institución educativa, lo observado hasta el momento ha sido establecido por diferentes criterios que han permitido evaluar a un gran número de docentes con características y actividades diversas, permitiendo así la toma de decisiones pertinentes. Es por ello que la evaluación de desempeño docente que se realiza contiene una selección de dominios e indicadores que permiten evaluar objetivamente las tareas desarrolladas por los docentes.

Evaluar el desempeño docente conduce a obtener una perspectiva sobre cómo pueden las políticas y prácticas ayudar a los estudiantes para aprender mejor, a los docentes a enseñar mejor y a la institución a operar en forma más efectiva.

La evidencia disponible sugiere que el principal impulso de las variaciones en el aprendizaje escolar es la calidad de los docentes. El impacto negativo de los docentes con bajo desempeño es severo. Sin embargo, algunos sistemas educativos tienen mejor desempeño y evolucionan mejor que otros porque han logrado a través de la evaluación de desempeño docente: conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia; desarrollar a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes; implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos a los docentes por medio de la capacitación para lograr aprendizajes de excelencia, además de las motivaciones y mejores salarios. (Barber: 2008)

¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? La calidad del sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes, la prueba de que contar con las personas más aptas para ejercer la docencia resulta esencial para alcanzar un alto desempeño. Un funcionario surcoreano es explícito acerca de la importancia de contar con las personas idóneas en la docencia: “La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes” (Entrevista a surcoreano: 2007).

La mayoría de los sistemas con alto desempeño reconocen que ningún proceso de selección es perfecto, y por lo tanto implementan procedimientos tendientes a asegurar que los docentes que tengan mal desempeño puedan, de ser necesario, ser removidos de las aulas con posterioridad a su designación, sobre la evidencia de su desempeño en la práctica. Otro ingrediente esencial para lograr que las personas cuenten con alto desempeño, es que paguen salarios atractivos, por supuesto un buen salario no es necesariamente lo principal o la única motivación.

Los sistemas de alto desempeño han llegado a la conclusión de que se deben aumentar los salarios en consonancia con otros factores motivacionales que se refieren a:

- Características propias del trabajo docente tales como su estabilidad, el placer de enseñar y desarrollar saberes, estatus y valoración por la tarea desarrollada.
- Al trabajo en determinado ambiente en particular por el prestigio del centro y el equipo docente, además del clima laboral.

Existen diversas formas de evaluar el desempeño docente y de aquellos que guardan relación con ella. Así, a los docentes se les evalúa con el fin de conceder méritos o incentivos, de promocionarlos para un cargo dentro del sistema, o para establecer un sistema de ponderación salarial. Sin embargo, no es frecuente que entre los objetivos se proponga mejorar el desarrollo profesional (Schumeyer: 2002).

Existe una percepción generalizada sobre la insuficiencia y la insignificancia de los instrumentos aplicados – cuando se aplican – para la evaluación docente durante su ejercicio profesional. En general son consideradas evaluaciones subjetivas y su modalidad de implementación las convierte en meros requisitos formales. Se convierte en una práctica repetitiva, no sujeta a crítica y carece de sentido porque no se toman las decisiones pertinentes.

B. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualizarla, definirla y entenderla. Según Mateo (2000):

« La evaluación es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación de determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo). De estos procesos simultáneos, el proceso axiológico es el más importante y significativo, porque cuando se evalúa no basta con recoger información, sino que es indispensable interpretarla, ejercer sobre ella una acción crítica, buscar referentes, analizar alternativas, tomar decisiones entre otros»

Todo ello tiene como consecuencia fundamental la legitimación del valor de determinadas actividades, procesos y resultados, es decir la creación de una cultura evaluativa, en la que cada uno de los instrumentos empleados y los conocimientos generados adquiere sentido y significado. Desde la perspectiva de algunos autores la evaluación como proceso sistemático pretende la recogida de datos en el proceso educativo, lo que permite información válida y fiable para emitir juicios de valor. Juicios que pueden utilizarse para la toma de decisiones para mejorar la práctica educativa.

La evaluación es un proceso natural inherente a toda actividad humana. Es parte de la necesidad de buscarle o asignarle significado a todas las cosas.

C. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

Se entiende por desempeño docente lo que el docente realiza dentro del salón de clases para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Es sinónimo de comportamiento del docente al preparar su clase, al hacer una presentación frente a los alumnos, diseñar estrategias de aprendizaje o el realizar pruebas objetivas o alternativas a las mismas.

El desempeño del docente no debe confundirse con otro aspecto igualmente importante, pero conceptualmente diferente, el mismo integra las competencias del docente y se entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades y otros valores específicos que el docente posee para desempeñar correctamente su labor educativa. Otra podría ser la efectividad del docente de acuerdo a los resultados que obtiene por su trabajo, sin embargo, el dominio que los alumnos tengan de una materia o el cambio de actitudes son supuestos resultados del trabajo o instrucción efectiva que realiza. La efectividad del docente dependerá de qué competencias tiene, qué tan motivado está para ponerlas en práctica y en qué contexto el docente desempeña su labor. Indiscutiblemente, la efectividad de un docente se verá afectada por la manera en que los alumnos estudian y aprenden, lo cual es parte del contexto en que el docente trabaja. Existen otras características personales del docente, las cuales se refieren a cualidades como cultura general, actitudes, rasgos de personalidad, experiencia profesional entre otros, que pueden afectar el desempeño y la efectividad de los mismos.

Si el alumno ocupa un lugar fundamental dentro de una institución educativa, el docente es quien, sin duda, sigue al alumno como un elemento clave para el funcionamiento de ésta. De acuerdo con este razonamiento, la evaluación del desempeño de los docentes debe ser otro factor clave por considerar dentro de las tareas del evaluador institucional. Si es cierto que estos factores indican algo respecto al docente, no deben confundirse con el desempeño, por lo que es necesario determinar qué se entiende por desempeño docente.

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina ***Evaluación de desempeño***, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados

en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de alguna persona (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros (Parra, M., 2002)

Para Ventura y Delgado (2004: 11,12) la evaluación de desempeño es:

«un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la institución son transmitidos y materializados en un plan de acción que, a través de un seguimiento continuo y sistemático, asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas».

La evaluación por lo tanto es un proceso que exige:

- Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año.
- Preparar y posteriormente realizar una entrevista con profundidad y consistencia.

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Ésta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Zuñiga, A. 2006).

En el marco de la evaluación procesual y formativa, la evaluación de desempeño del docente privilegia la comprensión de las prácticas mediante las cuales intervienen para contribuir a la formación y al aprendizaje de los educandos, en el contexto del aula y de la institución escolar. Esto no implica las variables de personalidad, filosofía, formación profesional u otras relacionadas con la condición humana de los docentes, ni desconoce su carácter de mediador en la práctica docente.

Por lo tanto la evaluación del docente considera como objeto de evaluación la práctica docente: conocimientos, dominio, innovación, sentido y valoración para la toma de decisiones que mejoren su intervención formativa y de los aprendizajes. Con base a esto la evaluación del docente se concibe como una evaluación colaborativa para lo cual Medina (1993), establece seis preguntas claves que deben hacerse:

- ¿Para qué evaluar la acción docente?
- ¿Quién la evalúa y con quién?
- ¿Qué valoramos? (Ámbitos y objetos de la evaluación)
- ¿Qué uso se hará de ella?
- ¿Cuál será su implicación en el desarrollo profesional del docente?
- ¿Con qué criterios apoyar la evaluación del profesorado?

La evaluación de desempeño constituye el proceso por medio del cual se reconocen los logros de los empleados. Además, se incrementa la productividad y la eficiencia de los colaboradores, garantiza que los esfuerzos de todos estén alineados a los objetivos de la institución y en consecuencia garantiza el éxito de la misma.

La evaluación de la calidad del desempeño docente considera diversos referentes: la administración de determinadas actividades de enseñanza, las aptitudes con las cuales se concretan ciertos comportamientos específicos o el cultivo de habilidades específicas (Postic, 1978, 34).

Es por ello que la especificidad de las aptitudes con las cuales se concretan ciertos comportamientos y determinadas habilidades depende del modelo de formación docente, de la conceptualización de práctica docente y del marco conceptual de educación en que se sustentan.

Caballero (1995) citado por Saavedra (2001:43). sugiere siete paradigmas de evaluación docente, diferenciados por las variables que implican:

- Análisis de las interacciones didácticas
- Medición del rendimiento escolar
- Opinión de estudiantes
- Combinación de juicios
- Clasificación de comportamientos y habilidades
- Autoapreciación

ESQUEMA No.1 PARADIGMAS DE LA EVALUACIÓN

1. Análisis de las interacciones didácticas	✓	Se basa en el registro cualitativo y cuantitativo del comportamiento verbal del profesor en el espacio del aula y durante el proceso de enseñanza aprendizaje (Flanders, 1977: 17-18).
2. Medición del rendimiento escolar	✓	Se le considera evidencia, en una relación causa-efecto, del desempeño docente.
3. Opinión de estudiantes	✓	Se considera que son estos la fuente más autorizada para valorar el comportamiento de los profesores.
4. Combinación de juicios	✓	Implica acudir a distintas fuentes para darle consistencia y confiabilidad a los que se emitan, siendo estos: administradores, otros profesores, estudiantes y expertos.
5. Clasificación de comportamientos y habilidades	✓	Se clasifican los que se suponen necesarios para definir un perfil profesional para el desempeño docente. (Cooker, 1975: 15).
6. Autoapreciación	✓	Propone al propio docente como fuente primaria y única para evaluar su desempeño, dado que es él quien mejor conoce su comportamiento y sus motivaciones (Cashin, 1978).

Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra (2001:43). *Evaluación del aprendizaje conceptos y técnicas.*

Por su parte Gran, Fritzell y Lófquist (1977) citado en Saavedra (2001:19), en el marco de la evaluación formativa y procesual consideran que interesa valorar a los docentes en su condición de personas y en su condición de profesional de una práctica de enseñanza. Para lo cual propone cinco funciones genéricas esenciales de esa práctica en determinado contexto sociocultural:

1. Las relativas al desarrollo social y emocional del alumno.
2. Las relativas a la adquisición de conocimientos.
3. Las relativas a la utilización y renovación metodológica y de materiales educativos.
4. De cooperación con adultos dentro y fuera del centro escolar.
5. De autodesarrollo o perfeccionamiento personal.

De acuerdo con, DeLandsheere (1977) la evaluación de la práctica docente debe privilegiar estructuras comportamentales centradas en los valores y las actitudes siguientes:

Condición Personal

- Conocimiento y evaluación realista del mismo.
- Comportamiento activo para su auto perfeccionamiento.
- Autodeterminación, independencia y empatía.
- Actuación equilibrada en diversos contextos.
- Interacciones personales dialógicas colaborativas.
- Visión de futuro.

Condición profesional

- Actitud comunicativa y participativa hacia y con sus alumnos.
- Trabajo colaborativo con sus pares.
- Autonomía para decidir su desempeño con base en diagnóstico y reflexión sobre los procesos.

Por su parte, Rosales (1997: 83) citado por Saavedra (2001: 45) propone que la evaluación del docente considere cinco funciones relacionadas con la institución:

ESQUEMA No.2 FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN

Función Educadora	•Es decir, potenciar valores e ideales de los educandos.
Función Informadora	•Accesar fuentes y formas de producción del conocimiento.
Función Terapéutica y Recuperadora	•Aplicable para atender los retrasos en el aprendizaje.
Función Instructiva	•Buscar la comprensión de valores y la actuación acorde con ellos.
Función Orientadora tutorial	•Propiciar el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra (2001: 45). *Evaluación del aprendizaje, conceptos y técnicas*

Desde la perspectiva de Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es:

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

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

<http://www.mineducacion.gov.co>

Se puede establecer entonces que la evaluación del desempeño puede definirse, como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del docente teniendo en cuenta el conocimiento y desempeño del cargo y que posteriormente sirva para la toma de decisiones en beneficio de los alumnos y mejoramiento de la práctica docente

Según Castillo Aponte (1993) citado en Giraldo (2004); la gente tiende a perder interés en lo que hace si no obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de un sistema de evaluación de docentes para otorgar aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu del grupo.

D. CONOCIMIENTO DEL DOCENTE

En la evaluación de desempeño es importante que el docente conozca según Hernández (1999):

«el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido Para el estudiante; el docente debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, sabe comunicar y generar comunicación); el ponerse de manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere y; el docente debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas».

Afirma que un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas en torno a las que debe lograr que los alumnos construyan aprendizajes; también sólidos conocimientos pedagógicos que le permitan lograr dichos aprendizajes, así como a la relación de las características generales e individuales de cada uno de los estudiantes.

Sea cual fuere la modalidad de evaluación que se elija, es importante que el evaluador de la institución educativa cuente con una referencia que va a utilizar para distinguir un buen docente de uno que no lo es. Al igual que el aprendizaje de los alumnos se evalúa con base en un conjunto de objetivos curriculares, al evaluar a un docente, es necesario tener un modelo o perfil de lo que se considera un buen docente.

Valenzuela (2006:155) indica que no es fácil, ya que lo que algunos consideran como un buen docente, puede no serlo para otros. Si se pidiera a los alumnos que describan cómo sería un buen docente, seguramente se encontrarán respuestas muy diversas y no necesariamente coincidentes. Una definición aceptable de buen docente es aquella que lo describe como una persona que promueve que sus alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje. Si bien esta definición es clara y precisa, no ayuda a determinar qué es lo que el profesor hace o cómo éste debe ser para facilitar en sus alumnos el logro de los objetivos de aprendizaje.

Un buen docente cambia de un contexto a otro; la naturaleza de la materia es un factor que hace que el docente tenga distintas características, dependiendo de si enseña matemática, inglés, literatura, sociales o computación. El que trabaja en un nivel u otro, en un sector privado que un público.

Es por ello que Román (2010), afirma que el buen profesor visto desde los estudiantes es el que cuenta con un conjunto de características que son esencialmente valoradas y se refieren principalmente a comunicar y facilitar conocimientos, junto con aspectos actitudinales y relacionales con los estudiantes. El buen manejo del campo disciplinario en el que se desempeñan los docentes es también un factor destacado. En el estudio de Brookfield (2006) citado en Román (2010), sobre competencias de los maestros señalan que la credibilidad y la autenticidad de los profesores son aspectos muy valorados.

En cuanto al ámbito relacional, refiere a la necesidad que expresan los estudiantes de secundaria de ser tratados como adultos por parte de sus maestros. La habilidad pedagógica, la experiencia, el respeto y la convicción con que los docentes trabajen los contenidos, adquieren centralidad para el proceso de aprendizaje Brookfield (2006).

Por su parte, la investigación de Abramovay y Castro (2003) citado por Román (2010) realizada con estudiantes de educación media en el Brasil; muestra que los alumnos priorizan lo pedagógico y actitudinal/relacional como cualidades que distinguen a un buen profeso, entre las principales características que asocian a un buen docente se destacan en el siguiente orden de importancia:

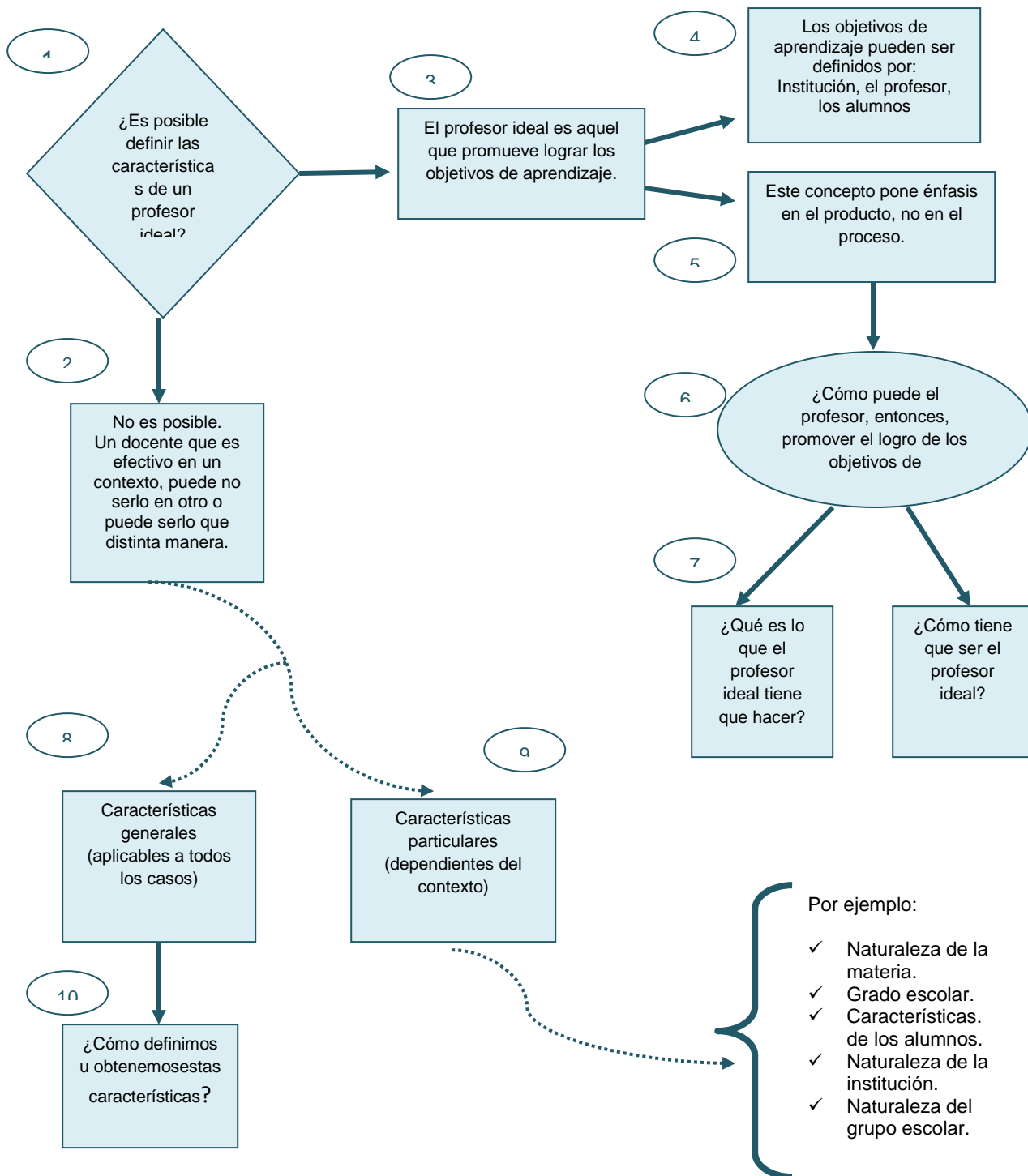
- Su capacidad para expresarse con claridad y lograr así que los estudiantes comprendan y asimilen lo abordado.
- Su interés en enseñar y la capacidad de motivar y aprender de sus alumnos.
- Ser amigo de los alumnos.
- Control sobre la clase.
- Dominio y actualización del contenido que enseña.
- Respeto hacia los estudiantes.

De acuerdo con los estudiantes brasileños, un buen profesor es antes que nada aquel que logra que los alumnos quieran aprender y cuenta además con las estrategias y capacidad didáctica para hacer comprensible e interesante aquello que deben aprender. Para ellos, el buen docente se distingue por su capacidad de despertar el interés y motivación por aprender en sus alumnos y por saber enseñarles.

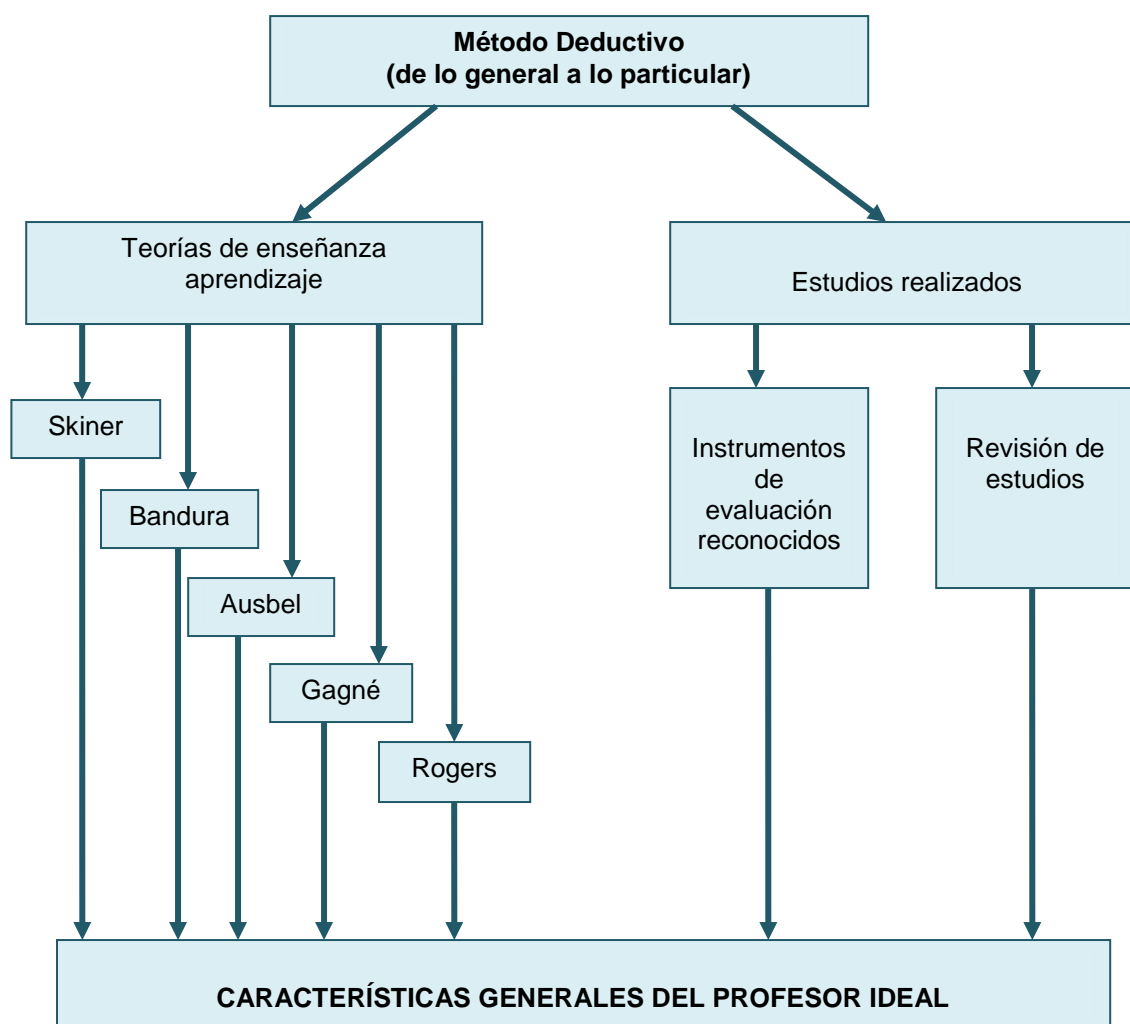
La imagen del buen docente se completa con la demandade un buen desarrollo y dominio de saberes, lo que a juicio de los estudiantes se ve reflejado en una actualización permanente en el respectivo campo disciplinario.

La siguiente figura establecida por Valenzuela (1998:156,157) muestra de manera esquemática el proceso de definición del buen docente o profesor ideal.

ESQUEMA No. 3-A PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PROFESOR IDEAL



ESQUEMA No. 3-B PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PROFESOR IDEAL



Ante el reto de definir al buen docente en términos prácticos se pueden definir un conjunto de características respecto a lo que lo describe como alguien que domina su materia, alguien que sabe cómo explicarla con claridad. Se reconoce por su capacidad de responder preguntas y reaccionar adecuadamente frente a eventos inesperados o conflictos en el aula y la habilidad para fundamentar sus decisiones y especialmente sus criterios de evaluación.

E. DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Dentro de las diferentes tareas que realiza el docente incluye la planificación de las actividades de enseñanza, teniendo presente las características de los estudiantes, las del entorno en que viven y las de la sociedad que tienen que enfrentar.

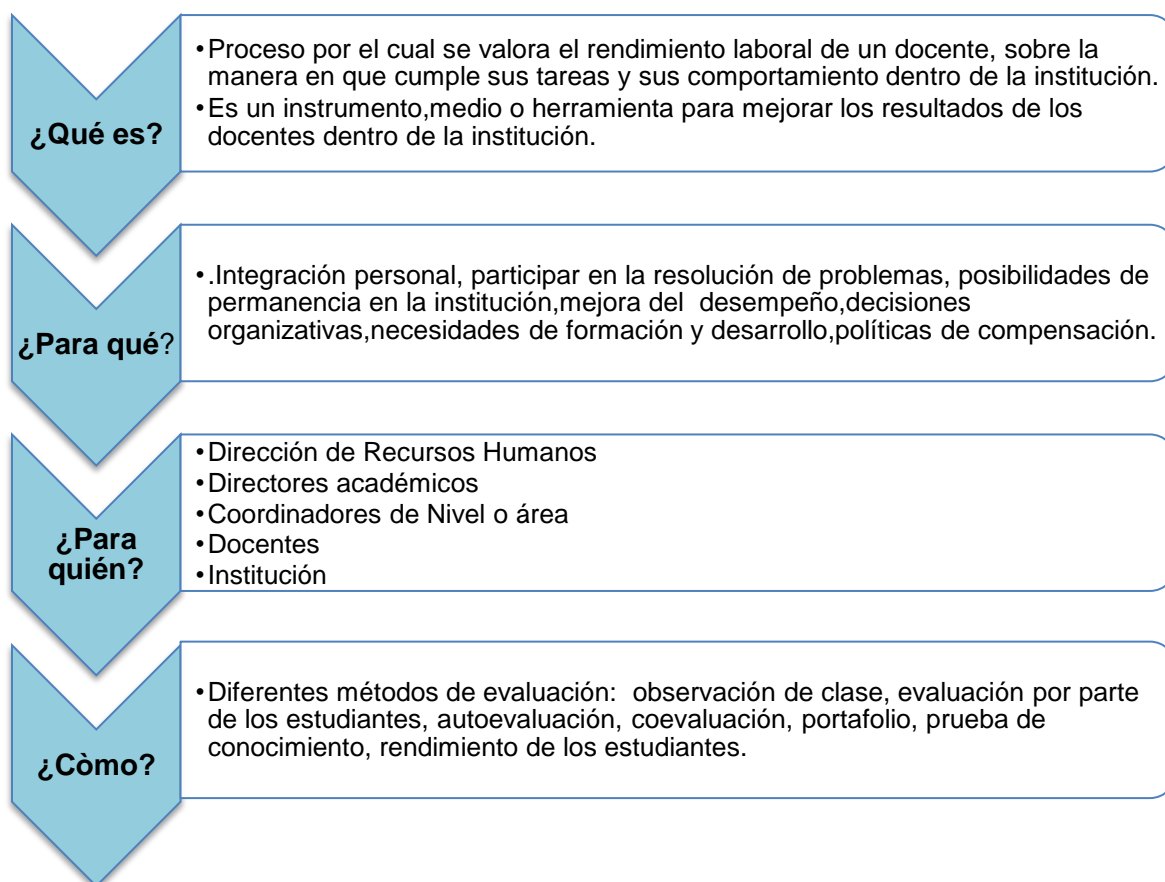
También incluye la capacidad para establecer ambientes de aprendizaje que faciliten la participación e interacción entre el docente y los alumnos, la creación de herramientas de evaluación apropiadas que le permitan detectar dificultades de los alumnos y evaluar el efecto de la estrategia utilizada para el desarrollo de competencias propias de la materia que imparte.

En el desempeño docente también es importante tomar en cuenta el formar parte constructiva del entorno donde trabaja y aprender de y con sus colegas, además de relacionarse con todos los miembros de la comunidad educativa, es por ello que:

- Se espera que en el ámbito de la escuela, su desempeño tenga que ver con el diseño, conducción y evaluación de los procesos de aprendizaje; así como la relación comunicativa y efectiva que establece con todos los estudiantes.
- Respecto a sus colegas, se espera una actuación de colaboración, de apoyo mutuo, trabajo colaborativo y corresponsabilidad tanto a la diversificación del currículo como a la organización y marcha de la institución educativa.
- En cuanto a los padres de familia, que exista conocimiento, apertura, comunicación y colaboración profesional para un mejor desenvolvimiento de los estudiantes.
- En relación a la sociedad que le ha otorgado la responsabilidad de educar, se espera un comportamiento moral y ético, con relación a las nuevas generaciones y en función del perfil que la sociedad espera para que contribuya al cambio.
- Respecto a sí mismo, se espera que el buen docente esté perennemente en la búsqueda de medios que lo hagan crecer profesional y humanamente.

Puesto que la mayor parte de los docentes desea obtener de sus superiores información sobre la manera que realiza su trabajo debe plantearse las siguientes preguntas:

ESQUEMA No. 3 PREGUNTAS CLAVES SOBRE EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base a Durán (2007)

F. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Las diversas experiencias de evaluación de desempeño docente muestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del mismo son varias, y todas contribuyen a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general. De acuerdo con el Colegio de Profesores de Chile:

«el propósito fundamental del sistema de evaluación, es el de mejorar la calidad del desempeño de los profesores y profesoras en todos los niveles, en función del mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos (...)»

Los objetivos generales de este sistema de evaluación deben ser:

- **Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de Profesores y Profesoras:** en la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzadas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y alentados cuando lo hagan. Mejora su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de escuela y educacional y sus aspiraciones.
- **Contribuir al mejoramiento de la gestión Pedagógica de los establecimientos:** esto ocurrirá en la medida que se cumpla lo anterior. Mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizaje y como orientador de jóvenes, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su establecimiento educacional.
- **Favorecer la formación integral de los educandos:** en la medida en que se cuente con profesionales que están alertas respecto a su rol, tarea y funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se centrará con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizaje de los alumnos y alumnas, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

Es importante que se reconozca que el éxito o fracaso de un sistema depende de los esfuerzos realizados por manejar bien los factores que afectan el desempeño docente y, sobre todo, reconocer que los resultados de aprendizaje de los alumnos y alumnas del sistema no dependen enteramente de la acción de los docentes. Los factores que requieren atención debieran ser:

- a) La comprensión de los docentes sobre el sistema de evaluación y su compromiso por asumirlo como sistema válido para asegurar la calidad del ejercicio de su profesión. Ello implicará un tiempo dedicado a la socialización y discusión de la propuesta con los docentes.
- b) El que existan condiciones básicas de trabajo pedagógico y profesional que permitan ejercer y desarrollar estándares de desempeño que el sistema de evaluación impulsará.
- c) Un sistema de desarrollo profesional y formación permanente articulado y financiado, que ofrezca la inducción para nuevos profesores, reconozca y facilite el desarrollo profesional en el contexto escolar, apoyo del auto perfeccionamiento y perfeccionamiento entre pares, regule eficientemente la calidad y cursos de actualización, y que sea coordinado efectivamente.
- d) El fortalecimiento, en tiempo asignado y oportunidades del trabajo colaborativo entre profesores.

G. UTILIDAD Y PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Cada institución educativa que cuenta con un sistema de evaluación para el desempeño docente además de responder a ciertos objetivos, debiera establecer la utilidad que representa, pudiendo ser las siguientes:

- Posibilitar el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y necesidades de los docentes. Es indiscutible que las necesidades de formación y profesionalización de los docentes son diversas y que las respuestas uniformes terminan siendo útiles únicamente para un solo grupo.
- Un sistema de evaluación con criterios acordados y procedimientos de auto y heteroevaluación, permitirá lograr un mayor compromiso de cada docente con las metas, objetivos y las personas involucradas en el proceso educativo.
- Reconocer que un sistema de evaluación, con participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo, permitirá el empoderamiento y la responsabilidad individual y colectiva respecto a los objetivos educativos.
- La evaluación será un insumo para el enriquecimiento de las propuestas y el currículo de las instituciones.
- A los docentes les permitirá que establezcan metas y objetivos personales de crecimiento profesional.
- Podría utilizarse para seleccionar a quienes hayan logrado un mayor desarrollo de competencias necesarias para la enseñanza aprendizaje.
- Asimismo, podría ser útil para calificar y clasificar a los docentes en un escalafón interno, para determinar si cuentan con las condiciones adecuadas para asumir el cargo o para reconocer positiva o negativamente a los docentes aplicando incentivos y estímulos o medidas correctivas si fuera necesario.

La evaluación de desempeño de los docentes constituye un proceso que tiene por finalidad emitir un juicio de valor sobre las cualidades del docente. Desde el punto de vista del docente evaluado, la evaluación le permitirá conocer cómo es su desempeño, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué proyección tiene en la institución y qué proponerse como mejora a nivel individual.

Desde el punto de vista de la persona que evalúa, la evaluación de desempeño le permitirá:

- a) Conocer cómo se desempeña el docente y cuáles son sus capacidades para optimizar el aprovechamiento integral de los recursos humanos.
- b) Detectar debilidades individuales y si pueden corregirse a través de un plan de mejora que incluyan, capacitación, actualización, perfeccionamiento.
- c) Aplicación de un sistema de incentivos de manera frecuente y sistemática.
- d) Para asegurar la permanencia del docente dentro de la institución.

De acuerdo con Isoré (2010), desde las prácticas vigentes en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la evaluación de desempeño docente tiene dos propósitos principales:

- Garantizar que los maestros se desempeñen de la mejor manera posible para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- Mejorar la propia práctica de los maestros a través de la identificación de sus fortalezas y deficiencias con miras a la formación profesional continua.

Estos dos enfoques están referidos a dos formas de evaluación de naturaleza diferente, sumativa y formativa respectivamente. La evaluación sumativa es la manera más visible y reconocible de evaluar a una persona y consiste en realizar informes resumidos de las capacidades de un maestro a través de exámenes, con el fin de medir sus aptitudes y conocimientos, garantizar el cumplimiento, garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos o certificar el nivel de desempeño.

La evaluación docente sumativa entrega información esencial con respecto a las prácticas que está aplicando y al desempeño que está teniendo en relación a la enseñanza. La evaluación sumativa es útil para las decisiones con respecto a la contratación y permanencia en los cargos, las oportunidades de ascenso o en condiciones particulares las medidas a aplicar en el caso de los maestros ineficientes. Además, ofrece oportunidades para reconocer y retribuir la competencia y el desempeño de los docentes, aspectos esenciales para retener a los docentes eficientes, como también para hacer de la docencia una elección atractiva como carrera profesional (OCDE, 2005).

En su forma sumativa, la evaluación responde a las necesidades de garantizar que la enseñanza se oriente al rendimiento académico de los estudiantes. También brinda oportunidades de reconocimiento social de las habilidades de los maestros y su compromiso con su trabajo.

Además de los propósitos de responsabilidad por los resultados y reconocimiento la evaluación puede aplicarse con el fin de mejorar la práctica de un maestro. La evaluación formativa se refiere a una evaluación cualitativa de la práctica actual, orientada a identificar las fortalezas y deficiencias y a entregar oportunidades de desarrollo profesional adecuadas en las áreas en las cuales se requiere el perfeccionamiento. Como explican Stronge y Tucker (2003) citado en Isoré (2010), el propósito de mejoramiento del desempeño está relacionado con la dimensión de desarrollo personal e implica ayuda a los docentes a aprender y a reflexionar acerca de su práctica y a mejorarla.

La evaluación formativa es un proceso a través de los cuales los evaluadores entregan retroalimentación constructiva al docente, lo comprometen a una auto reflexión acerca de su trabajo. Los resultados de la evaluación formativa permiten que las instituciones educativas adapten sus programas de desarrollo profesional a las necesidades de sus docentes de acuerdo a sus objetivos educacionales.

H. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO

En el caso de los métodos basados en el desempeño se concentran en el desempeño verdadero mediante la evaluación del potencial del empleado, o en el establecimiento de objetivos de desempeño, es decir se basa en lo que ocurrirá, lo que puede ser cambiado en cualquier momento según el alcance de los objetivos. Morales (2002)

1. **Autoevaluación.** Es importante llevar a los empleados a realizar un autoevaluación de su desempeño, debido a que se alienta el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, cuando estas son utilizadas para determinar las áreas que necesitan mejorarse son de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Generalmente la autoevaluación puede ser utilizada orientándose hacia el desempeño pasado o hacia el futuro. Garantiza la alta participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Posibilita al evaluador retroalimentar acerca de lo que debe hacer para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos en el puesto.

2. **Establecimiento de metas.** Consiste en que tanto el evaluador como el empleado establecen conjuntamente las metas del desempeño deseado. Por medio de esta evaluación el empleado se motiva al logro de los objetivos por haber participado en su elaboración; el mismo empleado puede efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos; se da una retroalimentación periódica y el mismo puede medir su progreso.

Se puede comentar entre el empleado y evaluador las necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

3. **Evaluaciones psicológicas.** Por medio de éstas se evalúa el potencial del empleado y no su desempeño, consiste generalmente en entrevistas de profundidad, pláticas con los supervisores y verificación de otras evaluaciones, donde el papel del psicólogo es usado sobre un aspecto específico (idoneidad del candidato para una vacante), donde esta puede ser una evaluación global de potencial a futuro.

El resultado de estas evaluaciones se toma como patrón para la toma de decisiones de ubicación y desarrollo.

4. **Centros de evaluación.** Constituye un método para la evaluación del potencial a futuro, son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en múltiples tipos de evaluación y evaluadores, se utiliza para grupos intermedios que muestran gran potencial de desarrollo a futuro, con frecuencia se hacen venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. Se realiza a través de diferentes técnicas como entrevistas, exámenes psicológicos, antecedentes personales, mesas redondas, ejercicio de simulaciones de condiciones reales de trabajo, donde va siendo calificado por un grupo de evaluadores. La experiencia de técnicas de simulación de condiciones de las labores de la vida real incluye ejercicios de toma de decisiones, resolución de problemas, entre otras actividades.

5. **Gestión por competencias.** De acuerdo con Camejo (2008), este modelo sirve para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adiciona al esquema competitivo y que maneja los recursos humanos bajo un estilo holístico en el cual busca:

- Personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la institución.
- EL desarrollo de competencias necesarias presentes y futuras.

- Una persona que aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridos.
- El desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo.
- Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación.

La gestión por competencias representa una de las herramientas actualizadas, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un puesto, en función de evaluar el desempeño y así establecer de una manera medible todas las características con las que debe contar para asegurar el rendimiento en sus actividades.

Desde el punto de vista de Capuano (2004) para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos por la institución, es necesaria la presencia de los siguientes elementos:

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico y social.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás, como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con los principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer:** conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de las competencias. Se trata de factores internos (motivación por ser competente, identificación con la tarea entre otros) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales entre otros) a la persona que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.
- **Poder hacer:** implica un conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual (capacidad personal, aptitudes y rasgos personales) y el punto de vista situacional (el grado de favorabilidad del medio).

I. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

1. **Entrevista a docentes.** Una persona entrevista al docente haciendo preguntas sobre la materia que imparten y observando la forma en que la imparten dentro del salón de clases. Los entrevistadores pueden cumplir una función directiva como es el caso de los coordinadores académicos o de área para conducir la entrevista. Durante la entrevista se retroalimenta el proceso de la observación de clase y permite plantear aquellos aspectos a mejorar y establecer criterios a trabajar.

Por su parte, Valdés (2002) indica que la entrevista pre y posobservación pueden proporcionar parte de la información necesaria para completar la imagen de las competencias necesarias en todo docente. Estas pueden revelar los planes de un profesor, así como sus razones para enseñar y cómo lo hace con un tipo determinado de alumnos.

Esta entrevista se denomina de valoración y es donde culmina el proceso de evaluación del desempeño, es donde el docente y evaluador analizan conjuntamente y de forma positiva, es decir con vista a mejorar el trabajo realizado, logros obtenidos, problemas o situaciones encontradas. Al finalizar la entrevista el evaluador/entrevistador y el docente trazan un plan de mejora del desempeño en su quehacer docente. Es aquí donde muchas veces el docente manifiesta y acepta carencias, satisfacciones y motivaciones.

Los profesores tienen derecho a saber cuándo se han sacado conclusiones acerca de su desempeño, de qué tipo han sido éstas y según esto planificar sus objetivos de desarrollo profesional. El diálogo abierto, franco y profesional de lo observado donde se discuta sobre los aciertos y desaciertos de sus clases, así como también de la importancia de los insumos recolectados para la toma de decisiones de política educativa que pueden ponerse en práctica. De esta manera se logrará disminuir la actitud de permanente sospecha y predisposición desfavorable que tienen algunos docentes sobre las acciones de evaluación de desempeño.

2. **Observación en el salón de clase.** Consiste en que algunos observadores estén presentes en el salón de clase cuando el docente imparte su asignatura. El proceso de observación requiere establecer un clima apropiado para la evaluación, diseñar sistemas de observación y registro y capacitar adecuadamente a los observadores. El uso de este procedimiento parte de la premisa que observar al docente en acción es la mejor forma de reunir información acerca de su efectividad.

Las observaciones en el aula son la fuente más común de evidencia utilizada en los países de la OCDE, este proceso permite observar si el maestro adopta prácticas adecuadas en su lugar de trabajo, el aula (UNESCO, 2007).

Para Bretel (2002) la observación de clases aporta evidencias muy difíciles de conseguir de otra forma como son: el clima en el aula, la naturaleza y calidad de las interacciones alumnos-docente, los procesos de aprendizaje conducidos por el docente y el funcionamiento general de la clase. Sin embargo, agrega que son aspectos importantes, pero que cuentan con limitaciones:

- Hay muchos aspectos del desempeño docente en el aula que no son fácilmente observables, como por ejemplo: la planificación que hace el docente de sus clases, su valoración y modificación de los materiales didácticos que emplea, su elección y adaptación de métodos pedagógicos, y sus relaciones de trabajo con colegas y otros miembros de la comunidad educativa.
- El número de observaciones es limitado y la brevedad de su duración no permiten la generalización.
- El peligro que el evaluador focalice su atención guiado por sus intereses, reflejando consecuentemente, más sus propios puntos de vista que la realidad del aula.
- La interacción entre el observador y observado introduce factores de distorsión.
- La visita misma altera el comportamiento del docente y de los alumnos, de forma que reduce la posibilidad realmente que el evaluador observe una situación representativa.

Al elaborar instrumentos de comportamiento específico como las listas de cotejo, la observación puede resultar mucho más útil por el grado de concreción que se desea alcanzar y la factibilidad de su cuantificación e interpretación cualitativa. Otros instrumentos de apoyo al sistema de observación de clase son los informes escritos, los resúmenes, un registro de acompañamiento y los sistemas de clasificación. Los informes proveen ejemplos específicos que se pueden discutir o analizar en una reunión entre el evaluador y el docente.

3. **Autoevaluación.** Consiste en que los docentes hagan juicios sobre sus propios procesos de enseñanza aprendizaje. Si bien una autoevaluación es un requisito indispensable en todo proceso de evaluación, esta modalidad evaluativa tiene sus limitaciones cuando el resultado tiene un impacto en los sistemas de compensación, por lo que el docente pudiera ver comprometida su honestidad ante lo que podría implicar un incremento en sus percepciones monetarias.

Se trata de un proceso en el que el profesor efectúa juicios acerca de la adecuación y de la efectividad de su propia actividad, con el objeto prioritario de establecer objetivos de mejora. En

la autoevaluación, el propio docente debe seleccionar, recoger, interpretar y juzgar la información referida a su propia práctica. Él mismo establece los criterios y fija los estándares para juzgar la adecuación de sus conocimientos, habilidades y efectividad respecto a la actividad docente. Es también él quien después de proceso quien decide las acciones de desarrollo personal y asumir el proceso de reflexión sobre su actividad.

Según Bretel (2002) en la evaluación del desempeño docente, este procedimiento permite lograr algunos objetivos importantes como el estimular su capacidad de autoanálisis y autocrítica, así como su potencial de autodesarrollo; incrementar su nivel profesional; promover una cultura innovadora. La profundidad y la calidad de la autoevaluación se verán incrementadas si el docente tiene la posibilidad de analizar información sobre su actividad proveniente de otras fuentes. La información previa puede ayudar a centrar la autorreflexión y favorece la profundidad de los juicios.

Algunas técnicas e instrumentos que se utilizan normalmente en esta modalidad son:

- Realimentación proporcionada por cintas de video y audio.
- Hojas de auto clasificación.
- Informes elaborados por el propio profesor.
- Materiales de autoestudio.
- Cuestionario a alumnos y/o padres de familia.

Valdés (2000), define la autoevaluación como:

«el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño».

Entre los objetivos de la autoevaluación como parte de la evaluación del desempeño se pueden citar:

- Estimular la capacidad del autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo.
- Aumentar el nivel de profesionalismo del profesor.

Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993), citados por Valdés (2000); han evidenciado que la autoevaluación es una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio, promover una cultura innovadora en los centros educativos y en el aula. La autoevaluación sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora.

El papel fundamental de la autoevaluación es expandir las oportunidades para que los docentes reflexionen sobre la enseñanza examinando el proceso docente educativo. Por esta razón es importante el uso de la autoevaluación como sistema de evaluación del desempeño profesional del docente.

4. **Pruebas de conocimiento.** Excepcionalmente, el conocimiento curricular y las habilidades pedagógicas de los maestros se evalúan mediante pruebas escritas. Las pruebas de conocimiento deben retomar experiencias en las cuales se ve inmerso cotidianamente el docente y que tengan un valor real en la evaluación. Ejemplo de ellos son:

- Planificar una serie de preguntas para que el docente seleccione la estrategia que considere más adecuada.
- Valore las respuestas dadas por un estudiante a una evaluación; decida un curso de acción ante una situación de aula.
- Aborde una situación problema desde su saber disciplinar entre otros.
- Competencias que deben evaluarse mediante pruebas requeridas necesariamente con preguntas abiertas y de desarrollo.

5. **Coevaluación o evaluación de los pares.** De acuerdo con Elizalde y Reyes (2008), este procedimiento implica el juicio de los propios profesores sobre el desempeño de sus compañeros. Parte del hecho de que los pares son expertos en el campo de la enseñanza y en la disciplina que imparten, lo que permite realizar una evaluación objetiva; asimismo los compañeros tiene la experiencia, prioridades y valores similares, lo cual facilita el proceso evaluativo.

Se puede llevar a cabo a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor (exámenes elaboradores por el evaluado, metodología y estrategias de aprendizaje entre otros), a través de observaciones directas de la clase del docente, mediante el uso de un instrumento que asegure la objetividad de los juicios emitidos (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas), o a través de entrevistas.

Dada la naturaleza colaborativa de la enseñanza y la educación en general, es conveniente un proceso de evaluación de los pares como fuente importante para la realimentación de la mejora de la calidad de la actividad docente. La evaluación de pares expresada de forma colectiva constituye, una fórmula extraordinaria de desarrollo profesional y de refuerzo positivo para los docentes.

La información solicitada a los pares nunca deben ser juicios valorativos personales del compañero o información subjetiva basada en la impresión (o en el desconocimiento) respecto de su actuación, sino en información objetivamente valorada respecto de aquellos elementos de su actividad, que lo conocen directamente y que deberán expresar de tal manera que pueda utilizarse para su mejora.

Por su parte, Bretel (2002) establece que la información que los pares aporten debe focalizarse, en descripciones factuales respecto de la actuación docente de la persona que va a evaluar. Es importante invitar como proveedores (coordinadores/directores) de datos aquellos pares que tengan conocimiento directo de la actividad del docente a evaluar.

6. Heteroevaluación. Es la evaluación que realiza una persona a otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento entre otros. En la institución educativa son los directivos, haciendo uso de instrumentos correspondientes quienes evalúan a cada docente en diferentes dominios pudiendo ser estos: responsabilidades profesionales, preparación de la enseñanza, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. También puede ser tomado desde diferentes campos: personal, aula, institucional y entorno.

7. El portafolio preparado por el docente. Elizalde y Reyes (2008), afirman que la idea del portafolio proviene del ámbito artístico (diseñadores y fotógrafos) y constituye una manera de dar a conocer y acreditar el trabajo. Implica una recopilación selectiva de materiales, informes y trabajos presentados de tal forma que den cuenta de los proyectos realizados.

El uso del portafolio para evaluar el desempeño docente se debe a que la docencia es una actividad de muchas dimensiones, y esta modalidad permite reunir diversas evidencias sobre la misma; un portafolio revela las reflexiones y el pensamiento detrás del trabajo reflejado en el salón de clases. De manera específica, permite conocer los recursos con los cuales el docente realiza su enseñanza y evaluar diversas habilidades que no necesariamente se ven reflejadas en el aula.

El portafolio docente se ha extendido en los últimos años, convirtiéndose en uno de los instrumentos más comunes, tanto para la evaluación como para el desarrollo profesional de los docentes, demostrando su utilidad en el reconocimiento de la actividad docente de excelencia.

Valenzuela (2006:154) opina que un portafolio:

«consiste en coleccionar diversos datos y documentos que permiten evaluar, más que los productos de la enseñanza, sus procesos. Un portafolio puede incluir planes de curso y de clase, videograbaciones, análisis de ventajas y desventajas de los libros de texto empleados, ejemplo del trabajo de los alumnos durante el año, los exámenes parciales y finales que les fueron aplicados a los alumnos, entre otros».

Si bien esta modalidad ofrece un conjunto abundante de información de naturaleza cualitativa, su interpretación puede ser complicada, asociado a esto el hecho de que esta modalidad requiere que el evaluador invierta muchas horas de trabajo en cada docente.

El trabajo de portafolio consiste no en una simple colección de informaciones acerca de la práctica docente del docente. Sus contenidos pueden ser tan variados como fotografías de la vida de la escuela, notas escritas de los padres dirigidas al docente entre otros, pudiendo llegar a contener información no relevantes al desempeño del docente o a los planes y objetivos de la institución educativa.

Mateo (2000), indica que para asegurar que la información contenida tenga significación para orientar el proceso de mejora el portafolio debería tener las siguientes características:

- a) Estructurarse alrededor de contenidos profesionales y de los objetivos institucionales.
- b) Contener ejemplos cuidadosamente seleccionados del trabajo del docente y de sus alumnos, de tal manera que ilustre adecuadamente hechos o situaciones clave de la práctica docente.
- c) Sus contenidos deberían ir acompañados de comentarios escritos por el mismo docente, explicando e interpretando el significado e importancia de los mismos.
- d) Realizar una colección de experiencias vividas que sirvieran de base para discutir con los colegas elementos de desarrollo profesional.
- e) Contener ejemplos que el docente considere relevantes de la planificación de algunas clases y otros documentos elaborados por él para el trabajo de los estudiantes.

En el caso de Valdés (2000) recomienda que el portafolio sea un simple archivo, que documenten y controlen fundamentalmente los directivos y que se construye a partir de una estructura preconcebida que encaje en la naturaleza específica del trabajo del profesor y de las actividades de este que se quieran documentar:

- Asistencia y puntualidad al trabajo en general y a sus clases en particular.
- Planificación de clases y otros documentos presentados por él y analizarlos, así como los principales resultados.

- Cumplimiento de las normativas (código de ética pedagógica, estatutos o reglamentos para docentes, entre otros).
- Interacción con los padres de sus alumnos y con miembros de la comunidad en general.
- Resultados de las comprobaciones de conocimientos y otras evaluaciones a sus alumnos.

Puede llegar a ser un valioso instrumento en la evaluación del desempeño, porque además de reunir experiencias significativas y representativas, permite apreciar la comprensión y el sentido de lo relevante para el docente. Es muy útil cuando la finalidad de la evaluación es la orientación y mejora del desarrollo profesional del docente.

8. Rendimiento en el aprendizaje de los alumnos. De acuerdo a Valdez (2000), la evaluación por medio del rendimiento en el aprendizaje de los alumnos consiste en centrar el sistema de evaluación en la valoración de las capacidades que con más probabilidad pueden contribuir a un rendimiento eficaz, más que a medir el rendimiento en sí mismo.

Una ventaja derivada de centrar la atención en la evaluación basada en las capacidades en vez de en el rendimiento es que la primera garantiza, al menos mínimamente, que incluso los alumnos con un rendimiento más bajo tengan la oportunidad de aprender con un profesor capacitado.

Si los profesores son evaluados mediante el uso de medidas de rendimiento de sus resultados (por ejemplo, puntuaciones de test estandarizados de estudiantes), la asunción implícita es que la capacidad del profesor es meramente una condición suficiente de buen rendimiento. En cambio, si se evalúa directamente a los profesores sobre sus capacidades, la cuestión es que la capacidad del profesor es una condición necesaria para que este tenga un buen rendimiento. Debe haber un equilibrio entre la orientación de los sistemas de evaluación de profesores hacia los resultados y a las capacidades.

Evaluar al docente en términos de evaluación del desempeño académico de los alumnos, de hecho más que evaluar desempeño, es una forma de evaluar la efectividad de los docentes. La crítica que generalmente se hace a esta modalidad, es que no es posible inferir el comportamiento de los profesores a partir de los resultados de los alumnos. No es justo, por lo tanto, que un docente que es dedicado y que pone su mejor esfuerzo y habilidades desarrollando estrategias de aprendizaje, sea evaluado por los resultados de los alumnos, los cuales pueden ser afectados por conocimientos previos, situaciones familiares entre otros.

El propósito de la enseñanza es el aprendizaje, por lo tanto incluir el rendimiento de los estudiantes como fuente en los procesos de evaluación del docente resulta razonable e importante. Sin embargo, vincular el aprendizaje de los estudiantes con la tarea del docente o de la escuela no siempre es exitoso ni tampoco aceptado. Es por ello importante no valorar la tarea del docente sobre el rendimiento absoluto de los estudiantes, sino tratar de hacer sobre el valor añadido aportado por él y por la institución educativa en un período determinado. La información obtenida formará parte del registro acumulativo de evidencias múltiples que ayudaría a los docentes de un centro y la realidad de la docencia ejercida.

9. Evaluación por parte de los estudiantes. Es uno de los modelos más antiguos y más utilizados. Considera a los estudiantes como las mejores fuentes de información del proceso de enseñanza aprendizaje. Se basa en el paradigma del buen docente que la institución tenga establecido, los estudiantes pueden ser buenos jueces del docente, observan el desempeño de diversos profesores a lo largo de un año escolar y son capaces de diferenciar a profesores que son buena gente de aquellos que tienen un buen desempeño docente. La opinión de los estudiantes permite obtener resultados sobre el desempeño docente a corto plazo y realizar comparaciones en un período de tiempo o entre otros profesores. (Elizalde y Reyes: 2008)

Es muy importante y justificada la evaluación realizada por los estudiantes ya que son ellos los consumidores de los servicios educativos del docente, además que cuentan con información directa respecto a las prácticas docentes que se realizan en el aula.

Según Urizar (s/f) en general, los estudiantes juzgan como indicadores de la capacidad de un docente los rasgos de empatía y madurez profesional.

La **empatía** vista como la facilidad de vinculación con los alumnos, la actitud del docente de colocarse en la posición del estudiante, de considerar las diferencias individuales y de respetarlo por lo que es y aspira a ser, sin exigirle que atienda a modelos impuestos desde fuera. La percepción de esta cualidad la identifican en cuatro rasgos:

- Actitud amable hacia los estudiantes.
- Justicia en las calificaciones.
- Actitud liberal y progresiva.
- Apariencia personal.

La **madurez profesional** es la impresión que el docente produce en los estudiantes por la capacidad que alcanzan para aprender la materia, la eficiencia en la enseñanza de ésta, el

autodominio y la habilidad para despertar y conservar el interés. La percepción de esta cualidad la identifican en tres rasgos principales:

- Presentación de la materia.
- Seguridad y confianza.
- Estímulo de la curiosidad intelectual.

Algunos aspectos que son considerados por los estudiantes como indicativos de la calidad de un docente son:

- Nivel académico en que se enseña la materia.
- Método de enseñanza que suele utilizar.
- Eficacia de los métodos empleados y conocimientos de otros métodos.
- Medios auxiliares para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Referencias de consulta que recomienda.
- Grado de aprendizaje que logra en los estudiantes (UNAM, 1969)

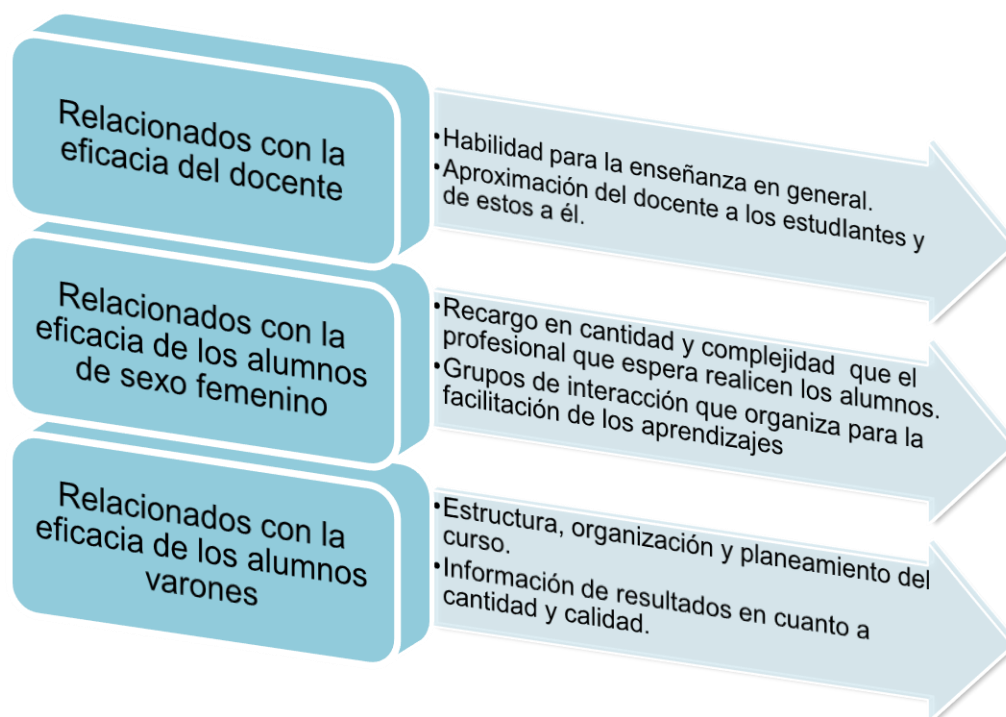
Otro procedimiento relevante que puede servir para la evaluación del docente es elaborar una lista de actividades llevadas a cabo en el desempeño de las labores cotidianas, Saavedra (2001; 50,51); siendo ejemplo de actividades referidas a:

- Instrucción en el aula
- Organización de los alumnos en el aula
- Supervisión de tareas escolares
- Relaciones con el personal directivo
- Relaciones con miembros de la comunidad
- Perfeccionamiento personal y profesional

Es importante que la información obtenida a partir de la opinión de los alumnos, pueda resultar muy valiosa cuando se cruza con otras obtenidas mediante otros medios, sobre todo si quien tiene la posibilidad de hacer ese cruce es el mismo docente.

Expertos de la Universidad de Michigan por medio de cuestionarios y escalas de Isaccson, Milholland y McKeachie permiten la valoración de algunos factores que los estudiantes consideran relevantes y significativos en la evaluación profesional de un docente.

ESQUEMA No. 5 FACTORES IMPORTANTES PARA LOS ESTUDIANTES



Fuente: Elaboración propia con base a fuentes citadas.

Investigaciones al respecto han probado la tendencia que los docentes eficaces cuando se les mide por el rendimiento de los estudiantes en un examen objetivo, no lo son tanto si el rendimiento de los alumnos se comprueba por un examen escrito o de ensayo.

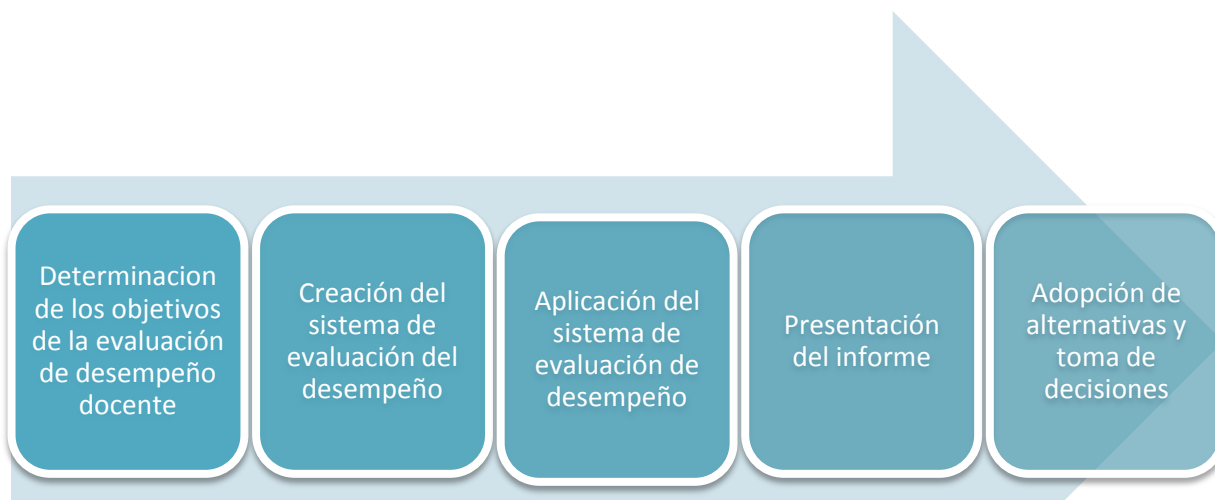
10. **Cuestionario y encuestas.** Los cuestionarios con respecto a la práctica de los docentes pueden ser respondidos por el director del establecimiento, por los padres o por los estudiantes, es decir, por quienes pueden dar testimonio de la calidad de la enseñanza como resultado de una interacción permanente con el maestro y no solo durante el proceso de evaluación (Peterson, 2005) citado por Isoré (2010).

Las encuestas a los estudiantes son utilizadas como herramienta de evaluación docente, generalmente en el caso de maestros que postulan a un ascenso.

Si bien la utilización de estos instrumentos pueden aportar alguna información, es importante tomar en cuenta que los evaluadores no son expertos en docencia y no valoran necesariamente las mismas cualidades que aquellas se supone que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.

En resumen, dada la diversidad de modalidades para la evaluación de desempeño docente dentro de una institución educativa es importante cumplir diversas fases para lo cual se ilustra con el siguiente esquema:

ESQUEMA No. 6 FASES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración propia con base a fuentes citadas.

J. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Durán (2007) indica que las ventajas de la Evaluación del Desempeño pueden ser presentadas en tres aspectos:

- Permitir condiciones de medida del potencial profesional en el sentido de determinar su máximo rendimiento.
- Permitir el tratamiento como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento, compensación y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de Evaluación del Desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el evaluador, la institución y la comunidad.

1. Para el evaluado

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe debe tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de formación, seminarios, capacitaciones entre otros) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, capacitación entre otros)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona a conseguir su identificación.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los docentes para que brinden a la institución sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con rapidez los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la competitividad entre los evaluados y la preparación para las promociones o mejoras salariales.

2. Para el evaluador

- Evaluar mejor el desempeño docente y el comportamiento, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema que evita la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los docentes.
- Alcanzar una mejor comunicación con los docentes para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se lleva a cabo.
- Tomar las decisiones pertinentes acerca de los docentes evaluados.

3. Para la institución

- Oportunidad de evaluar al docente a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Identificar a los docentes que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar los que tienen condiciones de promoción o mejora.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidad a los docentes no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo; estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señalar con claridad a los docentes sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

K. EVALUADORES

El papel de evaluador lo desempeñan personas que por su trabajo dentro de un sistema educativo, están supuestamente más capacitados para ello. Dentro de los sistemas educativos estas personas suelen ser directores, subdirectores, coordinadores académicos y de área.

El propósito de una evaluación es relevante a la hora de decidir quién va a realizar las observaciones y quién va a dar las conclusiones pertinentes. Son importantes, la objetividad y la equidad, y deben ponerse en práctica a través de una conducta profesional y una formación adecuada.

Valdés (2000) destaca que probablemente sea más fácil el papel de evaluador para aquellas personas que enseñan los mismos cursos y las mismas materias que el sujeto evaluado. Esto implica que resulta conveniente y deseable incluir en los equipos de evaluadores a docentes sin cargos o con cargos directivos que han acumulado gran experiencia en el ejercicio de la docencia en circunstancias similares a las del contexto de los profesores que serán evaluados.

Si la experiencia del evaluador es diferente a la del profesor objeto de la evaluación, entonces lo más probable es que sea necesario que disponga de una lista de comportamiento o indicadores muy estructurada que le permitan evaluar en forma objetiva.

La formación del observador se ve influenciada por el tipo específico de observación y el propósito de la misma. Una formación adecuada en el uso de métodos y estrategias de aprendizaje permitirán que realicen una observación en el aula de modo que puedan familiarizarse con el proceso en la clase.

Isoré (2010) destaca que los evaluadores pueden ser de diferentes tipos según quien lo realice:

1. **Evaluación interna:** en la mayoría de los países, las evaluaciones docentes contemplan la participación del director del establecimiento u otro personal directivo siendo estos los coordinadores académicos o de área (Peterson, 2000; OCDE, 2008; UNESCO, 2007)
2. **Evaluación externa:** se da cuando agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento, suele ser el caso de la "evaluación de expertos". Estos evaluadores pueden ser inspectores de evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela. Algunos países han implementado esquemas de evaluación en los cuales los docentes son evaluados por pares o por maestros competentes, ya sea en forma exclusiva o como parte de un panel que incluye al director del establecimiento. Los pares son otros docentes que tienen un nivel equivalente en términos de asignación, formación, experiencia, perspectiva e información acerca de las condiciones en las cuales se desenvuelve la práctica sujeta a revisión, sin embargo, no deberían enseñar en la misma institución.
3. **Autoevaluación:** la participación de los docentes en evaluaciones de empoderamiento, es esencial tanto para obtener la aceptación del proceso de evaluación por parte de los maestros como para mejorar el desempeño docente. (Peterson, 2000; Kennedy, 2005) citados por Isoré (2010).
4. **Padres:** generalmente desempeñan una función indirecta en el proceso de evaluación cuando los informes de los directores incluyen sus reclamos acerca de un maestro en particular o, por el contrario, sus solicitudes respecto a un maestro.
5. **Estudiantes:** rara vez son consultados como evaluadores en muchos países, aunque cuando se les pida respondan en forma directa y confiable con respecto a la calidad de los maestros de una manera simple y pertinente, suelen ser objetivos.

L. RELACIONES CON EL RECONOCIMIENTO Y LAS RETRIBUCIONES

El proceso de evaluación docente podría estar vinculado a mecanismos de reconocimiento y retribuciones. En la mayoría de los países de la OCDE existe una escala salarial única para los maestros y pocos incentivos formales y reconocimiento por la buena práctica. Sin embargo, Heneman (2006) citado por Isoré (2010) sostiene que los sistemas de evaluación docente basado en estándares deben utilizarse como base para la remuneración basada en los conocimientos y las habilidades. Apoyan una estrategia de incentivos que requiere el diseño e

implementación de sistemas de remuneración alternativos que difieren de la escala salarial única.

Esta nueva estrategia, aplicada actualmente por varios estados norteamericanos, (Peterson, 2006), vincula la remuneración con combinaciones de evaluaciones de desempeño docente, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y el mejoramiento de los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas estandarizadas.

Pocos países europeos entregan un aumento directo de las remuneraciones sobre la base salarial como retribución por un buen desempeño. Otros países no relacionan directamente los resultados de las evaluaciones docentes con la remuneración de los maestros, pero los vinculan a la progresión en la carrera.

La vinculación del proceso de evaluación a incrementos salariales a través de un escalafón podría no ser suficiente en países en los cuales los niveles superiores del escalafón se alcanzan en etapas tempranas de la carrera docente.

M. RELACIONES CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

De acuerdo con Isoré (2010), pocos países vinculan la evaluación del desempeño con la formación profesional continua. Sin embargo, es importante que exista una relación entre la evaluación del desempeño y las oportunidades de formación profesional continua para mejorar la práctica docente. La identificación de las fortalezas y deficiencias de cada uno de los maestros es importante para escoger a partir de una gama de posibles actividades de desarrollo profesional y que cumplan con las necesidades particulares de los maestros en función de cada una de las prioridades del plan de mejoramiento del establecimiento escolar correspondiente.

Margo (2008) recalca que actualmente existen muchos problemas que obstaculizan el logro de una fuerza laboral docente plenamente eficiente, entre las cuales se encuentra una calidad inconsistente de la formación docente y un desarrollo profesional inadecuado y que para superar estos problemas recomienda reforzar nuevamente el vínculo entre la formación profesional continua y el proceso de evaluación, a través de evaluaciones más frecuentes, además la obligación de que los maestros cuya evaluación indique un bajo desempeño accedan a actividades de perfeccionamiento apropiadas.

La percepción de los procedimientos de evaluación de desempeño como base para el mejoramiento de la práctica es crucial para implementar un sistema en el cual todos los docentes se sientan comprometidos con la evaluación y con las oportunidades de desarrollo profesional pertinente, independientemente de su nivel de desempeño actual. Los procedimientos de evaluación son necesarios para adoptar las medidas adecuadas ante los docentes ineficientes y garantizar que adopten las prácticas adecuadas.

Sin un vínculo con las oportunidades de desarrollo profesional, el proceso de evaluación no es suficiente para mejorar el desempeño docente y como resultado, suele convertirse en un ejercicio sin sentido y que es visto con apatía por los maestros evaluados. (Danielson, 2001).

N. DISTORSIONES MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN

La subjetividad de las evaluaciones se evidencia por medio de las distorsiones de distinta índole que son frecuentes en las mismas, estas son errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que aumenta la dificultad de corregir estos errores es que, generalmente, los observadores son inconscientes de lo que están haciendo, con lo cual son incapaces de corregirlos. El resultado puede ser promocionar o mantener inadecuadamente a los docentes.

Es importante reconocer que el mero conocimiento de estos errores en las evaluaciones no los elimina plantea la necesidad de formar a los encargados de la evaluación de desempeño de los docentes en la reducción de errores. En la medida en que una evaluación del desempeño está sesgada o distorsionada, la probabilidad de estimular la productividad decrece considerablemente, mientras que aumenta la posibilidad de tomar decisiones erróneas respecto al docente que se evalúa. Dentro de las distorsiones más comunes según Durán (2007), se encuentran los siguientes:

1. Efecto halo. Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona. El efecto halo se manifiesta cuando las evaluaciones en varios factores tienden a correlacionar altamente entre ellos.

De acuerdo con Cirino (1993), el efecto halo o aureola se refiere a la tendencia a evaluar el desempeño de un empleado con base a una impresión generalizada creada, por lo general, por una característica sobresaliente, esto es, un empleado deficiente en varios aspectos de su

trabajo se tiende a considerar deficiente en todos los demás aspectos. Si por el contrario se considera que es excelente en un aspecto importante, se tiende a considerarlo excelente en todo los demás. El efecto de aureola o halo lleva a evaluar globalmente el desempeño del empleado y no permite identificar sus limitaciones y fortalezas.

2. **Efecto horn.** Es la tendencia a divulgar la evaluación de una persona en un factor negativo a todos los aspectos del desempeño de esa persona. Es el error contrario al de halo.

3. **Tendencia central.** Es la tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo. Esta distorsión se refleja cuando una pequeña desviación típica o un estrecho margen en las evaluaciones entre los evaluados.

4. **Polarización positiva o negativa.** Es la tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala a utilizar. Esto significa que el evaluador es demasiado blando o duro con el evaluado. En ambos casos, las consecuencias prácticas son desmotivación y disminución de la productividad. La evidencia indica que se produce una falta de respeto hacia los evaluadores blandos y un sentido de injusticia desmotivante, mientras que la gente no gusta de los evaluadores injustamente duros.

Esta tendencia se manifiesta cuando hay diferencias significativas entre las evaluaciones medias de diferentes evaluadores, los valores reales de la evaluación no pueden compararse equitativamente.

5. **Contraste.** Consiste en evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo. Se observa fácilmente esta distorsión cuando se evalúan primero a personas altamente cualificadas o poco cualificadas. Las calificaciones dadas a las siguientes personas se verán influidas, positiva o negativamente, en función del contraste dado por las primeras evaluaciones.

6. **Primera impresión.** Se lleva a cabo cuando se hace un juicio inicial de una persona, favorable o desfavorablemente y después ignorar o distorsionar información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.

Una situación en que se plantea este tipo de distorsión es aquella en la que un nuevo empleado se esfuerza y trabaja mucho durante los primeros meses y después baja su nivel de

productividad. Se producirá un efecto de primera impresión si se le continúa evaluando altamente.

7. **Semejanza.** Es la propensión por parte del evaluador a hacer juicios más favorable de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en cualidades o historial.

Normalmente, las personas que se parecen más a nosotros nos gustan más y las consideramos mucho mejor. Aunque tiene un efecto positivo, pues es halagador y reforzante, cuando sucede en una evaluación de desempeño pueden producirse errores en la percepción y tomarse decisiones de asignación de funciones y promociones erróneas.

III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta un panorama que enmarca la evaluación de desempeño docente de un centro educativo del sector privado, con orientación religiosa y formación en valores, con una población de dos mil estudiantes, dedicado a la formación de niñas y jóvenes comprendidas entre 4 y 18 años de edad. Ofrece educación Preprimaria, Primaria, Básico y Diversificado que ofrece las carreras de Magisterio Primaria, Magisterio Preprimaria, Bachillerato en Ciencias y Letras, Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación en Diseño Gráfico, Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación al Turismo, Secretariado Bilingüe y Perito Contador. Se ofrece un programa bilingüe (Inglés-Español) para los diferentes niveles.

El colegio da especial énfasis al deporte y a las actividades de carácter cultural como complemento a la formación de las alumnas.

El colegio pretende formar mujeres líderes con bases sólidas para que sean personas y profesionales altamente calificadas a nivel humano, académico, ético y moral, así como potenciarlas en las áreas deportivas y artísticas.

Se escribe acerca de la definición del problema, se justifica, se establecen los objetivos del estudio y de último el análisis de los resultados.

A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Es muy común que las instituciones educativas encuentren dificultades para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de evaluación del desempeño, sin embargo, se considera que una buena evaluación del desempeño es un requisito esencial para la calidad en el trabajo, para el desarrollo personal y para sustentar el reconocimiento de los mismos.

Generalmente son el coordinador y el director quienes tienen la amplitud de visión y la responsabilidad para evaluar el valor que agregan los docentes en el aprendizaje de las alumnas y por lo tanto debe hacérselo saber. Si esta información no se da, el trabajo de los docentes pierde el propósito y asimismo la dirección de la institución.

Es importante dejar por escrito la evaluación que se hace de un docente, por lo que requiere dedicarle tiempo a definir y entender los criterios que se utilizarán para evaluarlos de manera que sean pertinentes para la labor que realizan. Los criterios con que se evalúan son informados a

los docentes para evitar prejuicios y arbitrariedades que podrían pasar desapercibidos por el mismo coordinador o director ,y por lo tanto, deben ser aplicados uniformemente a todos los docentes, de lo contrario podría reclamarse que se les está juzgando en forma subjetiva y con prejuicios.

La evaluación que se realiza a los docentes es dos veces al año, durante el mismo recibe un acompañamiento por parte de Coordinación donde se realizan entrevistas por medio de un registro de acompañamiento y se establecen aspectos a tratar y aspectos a mejorar, y se establecen metas a corto plazo. Además, se cuenta con la observación en el aula para evaluar la práctica docente; a medio año y fin de año se realiza la autoevaluación y heteroevaluación que culmina al final del año escolar con la evaluación por parte de las alumnas para determinar fortalezas y debilidades, además para la toma de decisiones respecto al tipo de capacitación para mejora de los aprendizajes, otorgar incentivos laborales e incrementos salariales y el continuar o remover al docente de la plaza, además de identificar profesores con alto desempeño.

No es posible evaluar el desempeño docente de manera objetiva e integral con una sola fuente e instrumento debido a las desventajas que cada una de las estrategias utilizadas tienen, sin embargo, como modo de superar parte de las dificultades presentadas se pueden combinar diferentes estrategias para evaluar el desempeño de los docentes y así tener mayores elementos de juicio que den respuesta a:

¿Cuáles son los elementos que debe considerar la evaluación de desempeño de los docentes, para la toma de decisiones pertinentes?

B.JUSTIFICACIÓN

Se hace imprescindible que se evalúe el desempeño de los docentes, es por ello necesario diseñar los mecanismos e instrumentos formales y uniformes que permitan evaluar a los docentes.

Se entiende que el proceso de evaluación del docente tendrá un carácter formativo y su propósito principal será promover el mejoramiento profesional de los mismos para un mejor proceso de enseñanza aprendizaje y la toma de decisiones. Es por eso necesaria la creación de instrumentos para la autoevaluación, heteroevaluación y evaluación por parte de las estudiantes.

La evaluación del desempeño se utilizará en el centro educativo para la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, los despidos, los estímulos, ya que puede ser utilizada como

la base para identificar a quienes merecen recompensas, y como estrategia para decidir quién o quiénes obtienen aumentos salariales y el tipo de capacitación de acuerdo a las necesidades de los docentes.

Los instrumentos destinados a recoger la opinión de las estudiantes, autoevaluación y heteroevaluación, incorporan indicadores de la efectividad del docente. Las distintas maneras de evaluar la tarea docente deben completarse con el compromiso en las áreas de evaluación que no hubiesen resultado el nivel de satisfacción esperado, de motivación, de la actitud y de la responsabilidad por las obligaciones asumidas.

En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzables de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los docentes se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas. Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional, esto ocurrirá en la medida que se cumpla lo anterior. Mejorará su modo de enseñar, y su contribución a los proyectos de mejoramiento de la institución.

Contar con un sistema de evaluación del desempeño docente congruente con un modelo de educación centrada en el aprendizaje o de una buena práctica de enseñanza, permitirá obtener información sobre el impacto real que la actividad docente tiene sobre el logro de los resultados de aprendizaje en cada una de las diversas asignaturas que constituyen los programas educativos. Por otro lado, tendrá la ventaja de propiciar la toma de decisiones de índole académico en torno a programas de capacitación y desarrollo del personal docente en función de los resultados obtenidos y de incentivos laborales.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Evaluar el desempeño docente, por la opinión de estudiantes, de la autoevaluación y heteroevaluación (Coordinador/Director), que tenga como finalidad una evaluación integral para la mejora continua profesional, la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y la toma de decisiones pertinentes.

2. Objetivos específicos

- Identificar los dominios y criterios de evaluación.
- Elaborar instrumentos para la evaluación del desempeño docente.
- Mejorar la calidad del trabajo académico y, en consecuencia, la calidad de los aprendizajes que se brindan a las estudiantes.

- Proveer a los docentes de información sobre la percepción de Coordinación Académica y especialmente de las estudiantes, sobre su desempeño.
- Promover la cultura de evaluación en un ambiente de confianza, participación y transparencia.
- Facilitar a los directivos, de información para la toma de decisiones.

D. DOMINIOS A EVALUAR

Para evaluar el desempeño docente se determinaron los dominios y criterios a evaluar, siendo estos:

1. Metodología y evaluación

- a) Metodología sistema de acciones o conjunto de actividades del profesor y sus estudiantes, organizadas y planificadas por el docente con la finalidad de posibilitar el aprendizaje de los estudiantes.<http://www.recursoseees.uji.es>
- b) La evaluación es un proceso que permite la recogida y el análisis de información relevante en qué apoyar juicios de valor sobre el objeto evaluado. Éstos se utilizarán para reconducir, si fuera necesario, las situaciones que puedan mejorarse y para una posterior toma de decisiones sobre calificación y certificación.
<http://cvc.cervantes.es>

Indicadores:

- Prepara las clases de acuerdo a la metodología establecida.
- Evidencia tener un buen manejo de grupo, evitando la pérdida de tiempo en clase.
- Sus clases están centrada en las alumnas, con un aprendizaje activo y significativo.
- Es accesible para aclarar dudas dentro y fuera del aula.
- Organiza grupos de trabajo, favorece el aprendizaje cooperativo.
- Estimula y reta a las alumnas en las tareas y actividades que signa.
- Utiliza diferentes y efectivas modalidades de evaluación.
- El nivel de dificultad de su evaluación corresponde a lo que se ha trabajado en el desarrollo de las clases.
- Asigna tareas significativas, prácticas o útiles.

- Optimiza el uso de recursos para generar aprendizajes: tecnología, libro de texto, salones, áreas entre otros.
- Califica tareas, pruebas, proyectos, de manera objetiva y justa.

2. **Actualización y capacitación docente:** La capacitación es el conjunto de procesos mediante los cuales los maestros adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la institución para una eficiente y efectiva prestación de servicios.

La capacitación docente pretende incrementar la calidad de educación y comprometer de mejor manera la motivación intrínseca de cada educador con una mirada al presente y al futuro.

Indicadores:

- Demuestra conocimiento y dominio de la materia.
- Es proactivo participando en talleres y/o cursos para perfeccionamiento docente.
- Muestra iniciativa y capacidad de respuesta ante situaciones y problemas imprevistos.
- Da continuidad a su formación profesional.
- Está abierto al cambio y al uso de nuevas TIC.
- Es impulsador y ejecutor de cambios en beneficio de las alumnas y la institución.
- Acepta sugerencias para mejorar su labor docente.

3. **Responsabilidad y colaboración:** La Real Academia Española (RAE) señala que la responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad.

Colaboración/ colaborar Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.

Indicadores:

- Llega a sus clases con regularidad y puntualidad.
- Esté pendiente de la formación de hábitos en las alumnas.
- Ingresa al sistema los contenidos y tareas al iniciar la unidad.
- Ingresa al sistema, en fecha establecida, resultados de actividades y evaluación de proceso.
- Lleva en orden y entrega registros físicos de controles académicos.
- Entrega a tiempo los planes, anteproyectos de exámenes y alertas a estudiantes.

- Coopera y tiene disposición a colaborar en actividades de su materia y de otra índole.
- Entrega a tiempo los trabajos y exámenes corregidos a las alumnas y da retroalimentación.

4. **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. <http://www.formaciondocente.org.mx>

Indicadores:

- Mantiene un trato cordial y respetuoso con demás profesores.
- Acepta trabajar en equipo con otros docentes.
- Mantiene una relación cordial y de respeto con las estudiantes.
- Tiene una buena comunicación con sus jefes inmediatos.
- Comunica a tiempo asuntos de interés relacionados con las alumnas. (a dirección o quien corresponda).
- Se integra fácilmente a equipos de trabajo con otros docentes y asume el rol que se le asigna.
- Está pendiente de mantener comunicación con padres de familia cuando es necesario.

Se agruparon los indicadores que se interrelacionan por dominios derivados del análisis lógico-teórico del sistema de evaluación del desempeño docente considerado como eficaz o conveniente para la institución.

a) Evaluación del docente por heteroevaluación: se realizó una evaluación de parte de Coordinación. El instrumento utilizado para obtener la información fue un cuestionario individualizado tipo likert compuesto por 32 indicadores, siendo once referidas al dominio de metodología y evaluación; siete a actualización, capacitación y perfeccionamiento docente; ocho a responsabilidad y evaluación y seis para relaciones interpersonales. Las respuestas fueron dadas utilizando una escala con cuatro alternativas: Nunca; Pocas veces; La mayoría de veces y Siempre.

Posteriormente, los indicadores de respuesta se codificaron, respectivamente con los números del 1 al 4, con la finalidad de obtener el resultado.

- b) Evaluación del docente por autoevaluación: se realizó una autoevaluación por los docentes con un instrumento construido considerando específicamente los dominios e indicadores utilizados para la heteroevaluación.
- c) Evaluación del docente por opinión de los estudiantes por medio de un cuestionario el cual considera aspectos de: metodología, evaluación, responsabilidad y relaciones interpersonales, aunque no estén categorizadas como tales. El cuestionario cuenta con 10 indicadores con respuesta De acuerdo o Desacuerdo. Además con un espacio de comentarios lo que permite a las alumnas comentar acerca del docente.

La institución educativa utiliza la siguiente escala de valoración y toma como parámetro el 80 % como una categoría o rango en el cual pueden estar ubicados los docentes con un muy buen desempeño:

NOTA	CATEGORÍA
90 a 100	Excelente
80 a 89	Muy bien
70 a 79	Bien
60 a 69	Regular
0 a 59	Deficiente

E. METODOLOGÍA

La estrategia metodológica empleada en este trabajo se apoya en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes relacionadas con el tema de la evaluación de desempeño docente. En la primera fase de trabajo la tarea consistió en la búsqueda de las referencias constituidas por libros, artículos de revistas, investigaciones y documentos extraídos de internet.

Una vez efectuado este proceso, se procedió a la organización y selección documental, con el fin de identificar las diferentes definiciones, y metodología empleada hasta el momento sobre el cual se basaría la investigación. El resultado de esta etapa fue la construcción del fundamento teórico o conceptual del mismo.

La segunda fase consistió en la determinación de los indicadores de la evaluación del desempeño docente basados en dominios relacionados con: metodología y evaluación, actualización, capacitación y perfeccionamiento docente, responsabilidad y colaboración y relaciones interpersonales. Aspectos determinados por la institución donde se aplicó la evaluación.

La tercera fase consistió en la aplicación de los instrumentos para alumnas, docentes (autoevaluación), y coordinadores (heteroevaluación). Para finalizar esta fase se analizan resultados.

Debido a que algunos docentes imparten más de una materia, se les aplicó el instrumento a todas las alumnas evaluándolos en las diferentes materias de la carrera de Bachillerato y Magisterio.

1. **Procedimiento.** El desarrollo de la evaluación del desempeño docente conlleva la recolección y procesamiento de la información. Información que se obtuvo de los instrumentos aplicados por el investigador. De manera colectiva en el caso de las estudiantes utilizando el Programa Sincronice y de forma individual se llevó a cabo la autoevaluación y heteroevaluación, con el consentimiento de los docentes y tomando la seguridad correspondiente para asegurar la confidencialidad de la información.

Es importante, con motivo de la recolección de la información elpropiciar la reflexión del docente sobre los indicadores que se han definido como fundamentales para determinar la calidad del desempeño docente. Consecuentemente, el proceso para la obtención de la información es participativo. Este tipo de procedimiento permite generar niveles de compromiso y de cambio de actitudes indispensables para darle calidad al desempeño docente.

Se informó a las alumnas y docentes de manera general sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, poder retroalimentar a los docentes sobre la labor que realizan, así como una forma de otorgar reconocimientos al personal docente por su desempeño.

Se aplicó primero la autoevaluación de docentes, seguidamente la evaluación realizada por las alumnas y por último la heteroevaluación realizada por la Coordinación académica.

2. **Muestra.** El tipo de muestreo es intencional. Se aplicó el cuestionario sobre evaluación de desempeño a veintinueve (29) docentes que laboran en el Nivel Diversificado de una institución educativa del sector privado objeto de este estudio, la muestra fue la totalidad de la población, siendo estos evaluados también por Coordinación y 248 alumnas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE POR PARTE DE LAS ALUMNAS

El colegio en el marco del aseguramiento de la calidad de los aprendizajes, considera fundamental el proceso de evaluación del desempeño de sus docentes, por cuanto permite conocer los logros, detectar dificultades y facilitar la toma de decisiones en la orientación de los procesos pedagógicos.

En tal contexto, se invita a los estudiantes a participar en la evaluación del desarrollo de los cursos. La opinión que proporcione es de carácter CONFIDENCIAL y será entregada a cada docente en forma estadística.

Instrucciones: Marque con una X la casilla correspondiente.

CRITERIOS	ACUERDO	DESACUERDO
1. Exige cumplimiento y calidad en todo lo que realiza.		
2. Domina el tema que imparte, haciendo claras sus explicaciones.		
3. Permite realizar variedad de actividades para que todas las alumnas aprendan.		
4. Da información constante de la evaluación durante el proceso y permite realizar una rectificación del mismo.		
5. Es puntual en la entrega de trabajos y exámenes corregidos.		
6. Maneja y tiene control de la disciplina del grupo.		
7. Tiene buena comunicación con el grupo al permitir la participación y resolver efectivamente problemas y dudas.		
8. Tiene un trato respetuoso hacia las alumnas.		
9. Es puntual para llegar e iniciar sus clases.		
10 Su clase presenta un gran reto para mí, es por ello que he aprendido.		

*Estos criterios no se ponderan para la calificación del docente

Gracias por sus comentarios, ayuda a seguir reforzando los aspectos que se deben mejorar, hacerlos teniendo como objetivo una crítica constructiva.

COMENTARIOS



AUTO Y HETEROEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

MAESTRO (A): _____ NIVEL: _____

ASIGNATURAS QUE IMPARTE: _____

INSTRUCCIONES: Califique cada criterio de 1 a 4 tomando en cuenta la siguiente escala:

	1=Nunca	2 = Pocas veces	3= La mayoría de las veces	4= Siempre
--	---------	-----------------	----------------------------	------------

ASPECTO	CRITERIOS	1	2	3	4
A. Metodología y evaluación	1. Prepara las clases de acuerdo a la metodología establecida.				
	2. Evidencia tener un buen manejo de grupo, evitando la pérdida de tiempo en clase.				
	3. Sus clases están centradas en las alumnas, con un aprendizaje activo y significativo.				
	4. Es accesible para aclarar dudas dentro y fuera del aula.				
	5. Organiza grupos de trabajo, favorece el aprendizaje cooperativo.				
	6. Estimula y reta a las alumnas en las tareas y actividades que asigna.				
	7. Utiliza diferentes y efectivas modalidades de evaluación.				
	8. El nivel de dificultad de su evaluación corresponde a lo que se ha trabajado en el desarrollo de las clases				
	9. Asigna tareas significativas, prácticas o útiles.				
	10. Optimiza el uso de recursos para generar aprendizajes: tecnología, libro de texto, salones, áreas, etc.				
	11. Califica tareas, pruebas, proyectos, de manera objetiva y justa.				
B. Actualización, capacitación y perfeccionamiento docente	12. Demuestra conocimiento y dominio de la materia.				
	13. Es proactivo participando en talleres y/o cursos para perfeccionamiento docente.				
	14. Muestra iniciativa y capacidad de respuesta ante situaciones y problemas imprevistos.				
	15. Da continuidad a su formación profesional				
	16. Está abierto al cambio y al uso de nuevas TICS				
	17. Es impulsador y ejecutor de cambios en beneficio de las alumnas y la institución.				
	18. Acepta sugerencias para mejorar su labor docente.				
C. Responsabilidad y colaboración	19. Llega a sus clases con regularidad y puntualidad.				
	20. Está pendiente de la formación de hábitos en las alumnas.				
	21. Ingresa al sistema los contenidos y tareas al iniciar la unidad.				
	22. Ingresa al sistema, en fecha establecida, resultados de actividades y evaluación de proceso.				
	23. Lleva en orden y entrega registros físicos de controles académicos.				
	24. Entrega a tiempo los planes, anteproyectos de exámenes y alertas a estudiantes.				
	25. Cooperera y tiene disposición a colaborar en actividades de su materia y de otra índole.				
	26. Entrega a tiempo los trabajos y exámenes corregidos a las alumnas.				
D. Relaciones interpersonales	27. Mantiene un trato cordial y respetuoso con demás profesores. Acepta trabajar en equipo con otros docentes.				
	28. Mantiene una relación cordial y de respeto con los estudiantes.				
	29. Tiene una buena comunicación con sus jefes inmediatos.				
	30. Comunica a tiempo asuntos de interés relacionados con las alumnas. (A dirección o quien corresponda).				
	31. Se integra fácilmente a equipos de trabajo con otros docentes y asume el rol que se le asigna.				
	32. Está pendiente de mantener comunicación con padres de familia cuando es necesario.				
TOTALES.....					

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

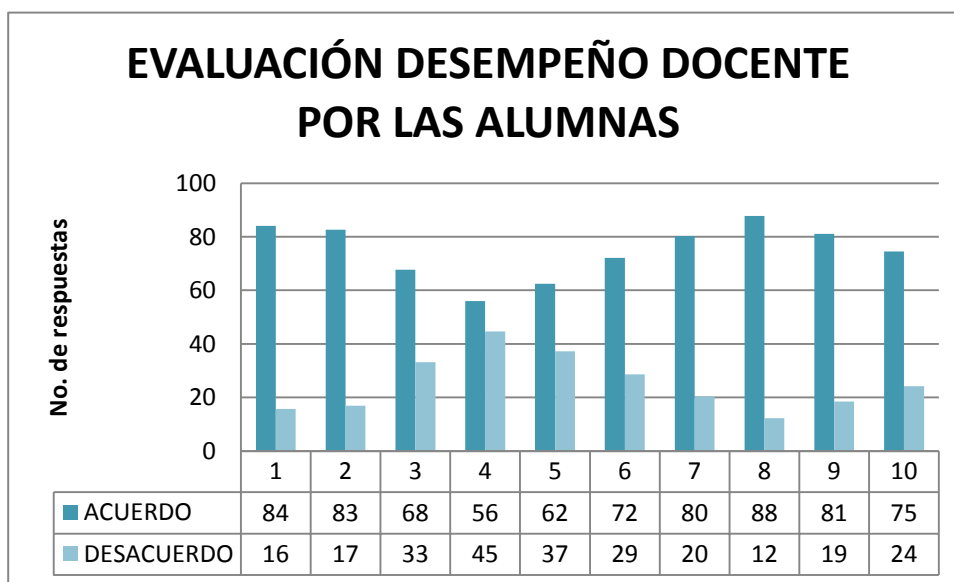
Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente fueron analizados de la siguiente forma:

- Evaluación por parte de las alumnas: se evalúa a cada docente del Nivel Diversificado en las diferentes materias que imparte en los diferentes grados con los diez indicadores.
- La autoevaluación y heteroevaluación: se cotejaron los resultados de las mismas para obtener una nota y luego poder relacionarlas y obtener un promedio.

Luego de realizado el análisis de los datos, se presenta a continuación dos tipos de resultados. El primero corresponde a los resultados por parte de las alumnas; el segundo la relación de la autoevaluación y heteroevaluación.

A. EVALUACIÓN DE LAS ALUMNAS

GRÁFICA No. 1



De acuerdo con los resultados de las alumnas es importante indicar que reconocen que los docentes del Nivel Diversificado el 84 % exigen cumplimiento y calidad en todo lo que realizan; un 83 % están de acuerdo que tienen dominio para el desarrollo y hacen claras sus explicaciones para un mejor proceso de aprendizaje; que un 80% de docentes tiene buena comunicación con el grupo al permitir la participación y resolver efectivamente dudas; el 88 %

indicó que están de acuerdo que los docentes tienen un trato amable con las alumnas y un 81 % destacan que son puntuales al llegar.

Otros aspectos que no están en el rango de un buen desempeño según el parámetro establecido por la institución evaluada es de un 80 % considerado como un buen desempeño docente. Dentro de los que deben mejorarse son las que responden a las preguntas No. 6 y 10 ya que se encuentran según opinión de las alumnas únicamente el 72 % están de acuerdo que los docentes manejan y tiene control de la disciplina del grupo; solamente el 75 % consideran que la clase presenta un reto para ellas y que por eso han aprendido.

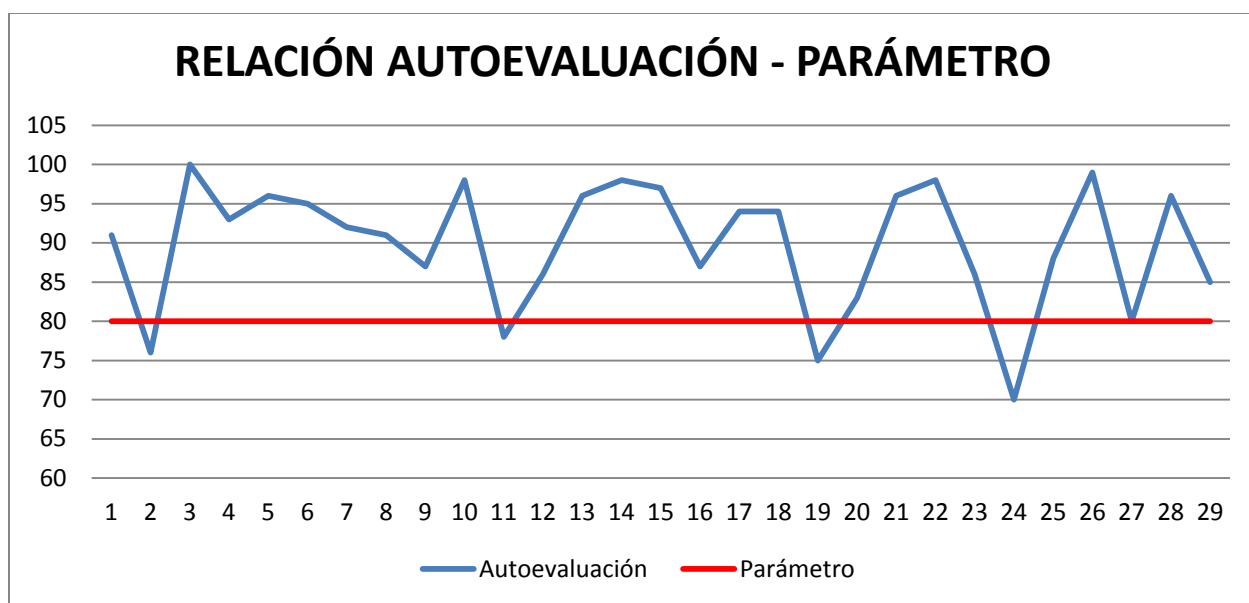
Sin embargo, los resultados de las preguntas No.3, 4 y 5, según el parámetro establecido por la institución educativa debe trabajarse con los docentes ya que indica que no cuentan con un buen desempeño puesto que un 33 % de las alumnas están en desacuerdo que realizan variedad de actividades para que todas las alumnas aprendan; el 45 % respondieron estar en desacuerdo respecto a que el docente da información constante durante el proceso y permite una rectificación del mismo, y un 37 % de las alumnas está en desacuerdo en que los docentes son puntuales en la entrega de trabajo y exámenes corregidos, dando una retroalimentación del mismo.

En los comentarios las alumnas tuvieron la oportunidad de expresar y reconocer a los docentes aquellos aspectos que favorecen su aprendizaje y en otros casos para reiterar el que puedan mejorar estrategias de aprendizaje, realizar trabajos cooperativos, estimular la investigación y favorecer espacios de puesta en común sobre temática de actualidad.

B. AUTOEVALUACIÓN Y HETEROEVALUACIÓN

Es importante comparar la información de la autoevaluación y heteroevaluación para tener una percepción más completa sobre el desempeño de los docentes y determinar según el parámetro establecido por la institución que consiste en un promedio individual y luego la relación de ambos.

GRÁFICA No. 2



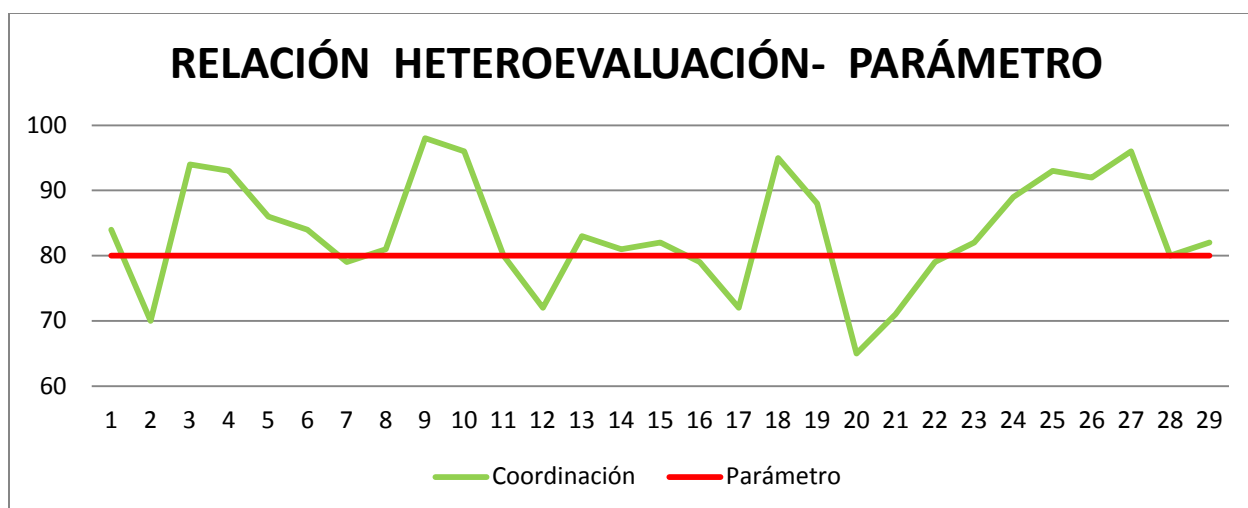
Fuente: Elaboración propia con base a resultados de autoevaluación del desempeño docente 2011.

De acuerdo al parámetro establecido en la institución, un 80 % de docentes es considerado como un buen desempeño, según los resultados de la gráfica existen maestros como el No. 2, 11, 19 y 24 que están por debajo del parámetro considerándose con un bajo desempeño, esto significa que cuentan con debilidades en algunas de las áreas evaluadas, aun cuando se tuvo el acompañamiento durante el proceso.

Esto quiere decir que cuatro de veintinueve docentes se encuentran debajo del promedio esperado, veinticinco están arriba del parámetro, lo que indica que la institución evaluada cuenta con docentes que tienen un buen desempeño por lo que debe motivárseles a seguir en la actualización profesional lo que les permitirá una mejora de la enseñanza y de los resultados del aprendizaje de las alumnas.

Debido a que es una autoevaluación es muy probable que la sinceridad y honestidad con que se realiza la prueba no refleje la realidad de la evaluación, es por eso que en la gráfica siguiente se realizó una heteroevaluación con los mismos indicadores realizada por la Coordinación académica para poder comparar y evaluar de forma objetiva y justa para la toma de decisiones y establecer metas de trabajo.

GRÁFICA No. 3

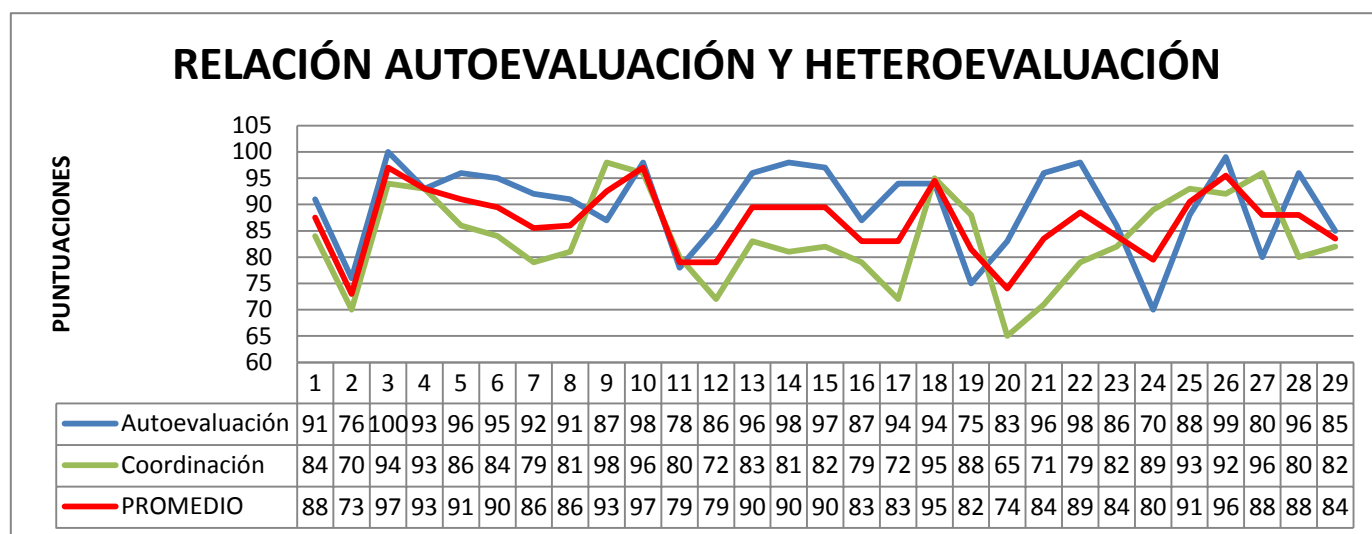


Fuente: Elaboración propia con base a resultados de heteroevaluación del desempeño docente 2011.

Con relación a la heteroevaluación (coordinadores) del desempeño docente en cuanto al parámetro establecido por la institución educativa, pueden identificarse docentes que están por debajo del mismo siendo ellos el No. 2, 7, 12, 16, 17, 20, 21 y 22 por lo que es importante dar el acompañamiento necesario para un buen desempeño, identificando los criterios y dominios en los que se debe fortalecer y establecer metas para la mejora de la formación continua de dichos docentes.

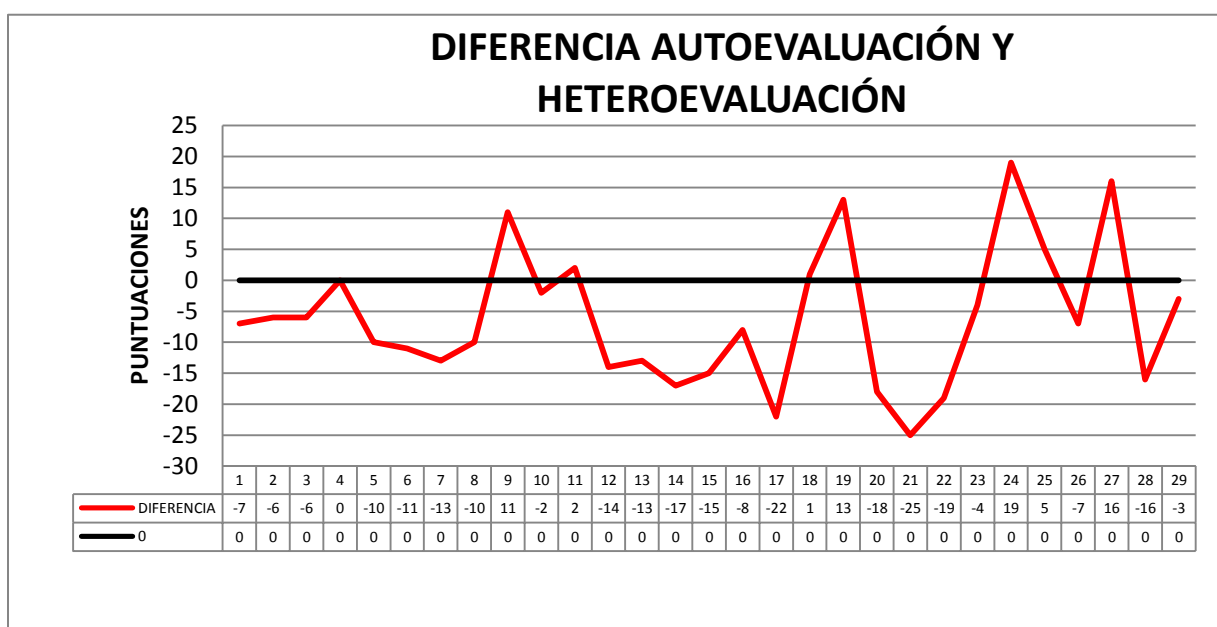
Con base a la autoevaluación realizada por los propios docentes se puede realizar una relación con auto y heteroevaluación indicando diferencias entre ambas.

GRÁFICA No. 4



En la evaluación de la coordinación versus la del docente, se puede indicar, que hay docentes que cuentan con promedio bajo y otros que si están de acuerdo al parámetro establecido. En el promedio de los mismos muchas veces sesga la autoevaluación pudiendo no ser tan confiable el resultado ya que favorece a los que no cuentan con un buen desempeño de acuerdo a los dominios y criterios establecidos por la institución.

GRÁFICA No. 5



La gráfica indica la diferencia de valores entre la autoevaluación y heteroevaluación que da los resultados de la diferencia entre el docente y coordinador. Lo que indica que el docente se percibe siempre con un buen desempeño cumpliendo con los indicadores con los que fue evaluado y departe de coordinación la apreciación es más objetiva habiendo indicadores que no cumple a cabalidad por lo que la evaluación no presenta mejores resultados.

Los docentes que salieron positivos puede decirse que cuentan con una apreciación baja de sí mismos lo que puede indicar la valoración que da a su labor docente. En caso contrario el resto de docentes que valoran el trabajo realizado versus coordinación reflejando una sobrevaloración de acuerdo al desempeño que tiene.

El resultado de la evaluación podría ser una base para la toma de decisiones como futuras promociones, así como para incrementos salariales, capacitaciones específicas, promociones y si fuera necesaria la remoción del puesto. La finalidad es que tanto el docente como la parte administrativa, lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período, es deseable establecer mejoras de desempeño para poder comparar lo logrado contra lo que se estableció al inicio. Es incorrecto criticar a alguien por algo que no hizo porque ni siquiera sabía que tenía que realizarlo, es importante señalar que a nadie le gusta que lo señalen sobre todo si es injusto.

Hay mucha probabilidad que el docente se siente observado en su desempeño y que sabe que su esfuerzo no pasa desapercibido, se esmere en su trabajo y ponga más interés en sus resultados. La periodicidad con que debe realizarse la evaluación de desempeño no debe ser menor de dos ni máxima de cuatro veces durante el año porque el propósito es motivarlos a una superación y mejora continua.

V. CONCLUSIONES

1. Los dominios seleccionados por parte de la institución responden a la necesidad de evaluar criterios que indiquen el desempeño docente, siendo estos: metodología y evaluación, capacitación docente, responsabilidad y colaboración y las relaciones interpersonales.
2. Es importante reconocer que la evaluación es un método de control que permite en el caso del desempeño medir y calificar el rendimiento del docente, dar información al empleado acerca de lo que espera la empresa, de cómo lo percibe y en qué lugar se encuentra dentro de la misma según el parámetro establecido.
3. De acuerdo con el resultado obtenido y el descubrimiento de desempeños inferiores al normal proporciona una señal de alarma donde se requiere un reajuste para lograr los parámetros o normas deseadas. Es importante que el docente reciba la información sobre la manera de mejorar su desempeño. Como resultado la evaluación y el control del desempeño generalmente facilitan las actividades de instrucciones de correcciones o modificación.
4. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano de la institución. Por lo tanto un programa formal de evaluación del desempeño ayuda a superar muchas de las limitaciones de la evaluación informal sistematizado: la manera de obtener, registrar y considerar la información que da lugar a la evaluación; la frecuencia con que se comunica al docente; obliga al evaluador a ser lo más objetivo posible; permite validar su evaluación con el juicio propio del docente y establece planes conjuntamente para superar las limitaciones observadas.
5. El establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño formaliza la evaluación que realiza el coordinador o director y busca hacer explícitos los criterios y juicios con respecto al trabajo realizado por el docente.
6. La presencia de la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas es imprescindible, constituye la parte de la actividad docente que tiene más fuerte repercusión sobre los alumnos. La evaluación es una parte sustantiva y necesaria del proceso formativo, forma parte del currículo, es decir, forma parte del proyecto que desarrolla la institución y posee algunas características particulares que la diferencian de otros centros educativos.

7. La evaluación de desempeño cumple una función formativa porque le permiten al docente, situarse como integrante de una comunidad educativa, verse en el espejo de su práctica, en los juicios objetivados de coordinación y estudiantes, y en consecuencia, mejorar su relación con sí mismo, con los demás y con su trabajo. Les permite desarrollar la capacidad de evaluarse crítica y permanentemente en su desempeño para sentirse seguros de sus logros y sin temor a sus propios fallos, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo, así como comprender mucho mejor, todo lo que sabe y lo que necesita conocer, para buscar y aceptar estrategias de cualificación y actualización.
8. Es importante evaluar cuando se está en condiciones de establecer comparación entre la información de que se dispone y poder establecer un juicio de valor para la toma de decisiones futuras. Lo importante de esta perspectiva institucional de reflexión es que se abre la discusión a la participación de todos.
9. Los resultados indican que los elementos considerados para evaluar el desempeño docente por opinión de las estudiantes proporcionan información relevante para: analizar si los cursos asignados al docente son igualmente de su interés, dominio y facilidad de enseñanza; implementar acciones pertinentes para mejorar la docencia con base a las necesidades personales de cada docente; la necesidad de establecer programas de formación que sirvan de ayuda a la profesionalización docente; toma de conciencia de los problemas y prever planes y programas estratégicos para desarrollar un proceso de mejora de la calidad docente.
10. Los resultados de la autoevaluación y heteroevaluación resultan significativos ya que en algunos casos no existe diferencia entre ambos, sin embargo, existe diferencia significativa entre otros, por lo que es necesario tener un acompañamiento para mejorar en aspectos relevantes del proceso enseñanza aprendizaje.
11. De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño docente del nivel diversificado de la institución se puede tomar la decisión de:
 - a) Los docentes que se encuentran en el parámetro y arriba del parámetro cuentan con un buen desempeño docente, por lo que deben seguir siendo motivados a permanecer en la actualización docente para mejores prácticas o continuar estudios superiores que le permitan un crecimiento profesional. De acuerdo a la política establecida recibirá un % de ayuda para continuar su formación profesional o determinar el % correspondiente de incremento salarial.

- b) Aquellos docentes que están por debajo del parámetro como lo son los docentes No. 2, 11, 12 y 20 podrán continuar su labor docente dentro de la institución, siempre y cuando se comprometan con la mejora continua para la enseñanza de los aprendizajes de las alumnas, continúen con su formación profesional, se ejerciten en nuevas estrategias de aprendizaje y evaluación, además de aceptar el acompañamiento durante la práctica en el salón de clases, estableciendo metas concretas de mejora y de mutuo acuerdo con coordinación. De no ser así podrán ser removidos del puesto.
- c) Tomar en cuenta que algunos aspectos son de tipo actitudinal por lo que la institución debe implementar mecanismos de mejora y reconocimiento a quien lo logre al final de cada unidad.

VI. RECOMENDACIONES

1. Reconocer la importancia que toda institución cuente con la evaluación del desempeño con el propósito de: permitir condiciones de medición del potencial humano para realizar su labor; reconocer la gestión del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la institución, y cuya productividad puede desarrollarse dependiendo del sistema de administración; y por último dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos.
2. Considerar la evaluación de desempeño para que pueda actuar de estímulo para el docente, como reconocimiento al trabajo realizado con interés y mejorar la calidad académica de los estudiantes, por lo que debe crearse una cultura de evaluación de desempeño docente con criterios de mejorar la calidad de los involucrados.
3. Realizar una evaluación de desempeño, pero que ésta sea tomada en cuenta para futuras decisiones en cuanto a que puede servir para:
 - Establecer una vía de retroalimentación con el personal docente, acerca de su desarrollo, rendimiento y comportamiento adecuados e inadecuados, y contar con un medio para generar cambios actitudinales y procedimentales, para planificar acciones correctivas actuales y futuras.
 - Vincular cada potencial a los requerimientos de cada puesto de trabajo, a partir de una base imparcial y válida para reconocer y premiar el desempeño individual mediante un sistema de reconocimientos y recompensas a quienes trabajan por el mejoramiento de la calidad educativa y en el logro de metas fijadas la institución.
 - Identificar candidatos ante posibles sustituciones, por ascensos o retiros en función de sus actividades docentes.
 - Poder fundamentar sólidamente las decisiones tomadas, al contarse con un espacio de reflexión acerca del desempeño, el establecimiento de objetivos y metas .
 - Determinar qué profesionalización necesita cada integrante de la institución educativa y ofrecer las herramientas necesarias para su crecimiento.
4. Llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño, es un proceso que exige objetividad para poder fortalecer las relaciones laborales y evitar así, la generación de conflictos al interior de la institución. En el sector educativo, los beneficios o las sanciones referidas a la eficiencia o ineficiencias del docente no son valorados de manera personal porque al no

5. Llevarse un registro específico y sistemático a través de un modelo para evaluar el desempeño, el director de la institución no podrá clasificarlos y posiblemente tendrá una percepción subjetiva más que objetiva del mismo.
6. Realizar la evaluación del desempeño de los docentes que enriquece igualmente la evaluación institucional. Una buena evaluación institucional que involucre análisis cuidadosos sobre el desempeño de sus docentes y directivos, le permite a la institución educativa ofrecer a las demás instituciones experiencias exitosas, a partir de las cuales se pueden diseñar planes de mejoramiento.
7. Orientar las iniciativas de evaluación de desempeño ya que deben enfrentar el reto de trascender la función que hasta ahora predominantemente han jugado, es decir, transitar del ámbito de control y la fiscalización hacia el cumplimiento de su labor docente para mejorar las actividades valoradas.
8. Informar sobre los resultados obtenidos y apelar a la responsabilidad de los actores directamente involucrados en la institución educativa, en la perspectiva de orientar la toma de decisiones y las acciones concretas para impulsar el desempeño docente.
9. Implementar un plan de mejoramiento que deberá ser asumido por el propio docente y el Coordinador Académico, derivados de los resultados de la evaluación. Elaborar un plan de mejorar para aquellos indicadores inferiores del 80 %. Las debilidades detectadas dan origen a programas, proyectos, metas o actividades concretas. La superación de ciertas debilidades requieren un tiempo entre mediano y largo plazo con metas concretas de parte de ambas partes.

Es conveniente no perder de vista que, las fortalezas en docentes que se encuentran dentro del rango de muy bien y excelente aunque significan logros alcanzados, también deben considerarse en los procesos de planificación, algunos para mantenerlos y consolidarlos y otros para mejorar.

10. Como aporte a la institución y después de la revisión de las diferentes fuentes sobre las diferentes prácticas de evaluación del desempeño se adjunta una propuesta de evaluación de desempeño docente basada en la buena práctica de enseñanza de los aprendizajes, además de políticas de personal; análisis y descripción del puesto de docente del nivel diversificado; tipos de capacitación que se pueden dar; evaluación del puesto y evaluación de desempeño.

VII. REFERENCIAS

Alles, Martha Alicia. 2010. *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* 2ª ed. Buenos Aires, Granica. 336 págs.

Ayala Villegas, Sabino. 2004. Proceso de evaluación del recurso humano. Texto universitario. En http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp

Bretel, Luis. 2002. *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del Desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. una redefinición de la carrera magisterial. http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm

Camejo, Armando. 2008. «*El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos*». Revista Interdisciplinaria No. 8. Págs. 98-11 www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf

Capuano, Andrea Miriam. 2004. *Evaluación de desempeño por competencias*. Argentina, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Vol. 7, número 4. Págs 139-150.

Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico CENIDET. 2005. *Evaluación del Desempeño Docente CENIDET 2005-2007*. Cuernavaca, Morelos. México.

Cirino Gerena, Gabriel. 1993. *La evaluación dinámica del desempeño*. San Juan, Puerto Rico. Ed Corripio. 286 págs.

Elizalde, L y Reyes R. 2008. «*Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes*». Revista Electrónica de Investigación Educativa Número especial. en <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-elizaldereyes.html>.

Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. 2000. Ciudad de México.

Fernández Rey, Eduardo Dante. *La evaluación del desempeño docente*. En: <http://eco.unne.edu.ar/administracion/jornadas/area3/trab05.pdf>

Fresán, M., Vera, Y. y Romo, A. 2000. *Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*. ANUIES, pp. 79-201, México.

Fuentes-Medina, Myriam E. y Jesús R. Herrero Sánchez. 1999. *Evaluación Docente: Hacia una fundamentación de la autoevaluación*. Revista electrónica Interuniversitaria de formación del profesorado.

García L, José Manuel. *La evaluación del desempeño. ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?* www.eumed.net

Isoré, Marlene. 2010. Documentos No. 46 *Evaluación: prácticas vigentes en los países de OCDE y una revisión de literatura*. www.preal.org/publicacion.asp. 36 págs.

Izquierdo Sánchez, M. A. 1998. «*Políticas y experiencias de evaluación de académicos*». Revista Colección Universitaria N° 30, jul-dic. Universidad Veracruzana.

Jaime, Gladys, et al. 2008. *Evaluación del desempeño docente*. Documento de trabajo investigativo, publicado por la Vicerrectoría Académica de la Uptc.

Jiménez Moreno, José Alfonso. 2008. *Cuatro modelos de evaluación docente*. México. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Martin-Kniep, G.O 2001. Portafolios del desempeño de maestros, profesores y directivos. La sabiduría de la práctica. Buenos Aires: Paidós en:
http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Portafolios_docentes.pdf

Mazón Ramírez, Juan José; J. Martínez Stack y A. Martínez González. 2009. «*La evaluación de la función docente mediante la opinión del estudiante. Un nuevo instrumento para nuevas dimensiones: COED**». Revista de la Educación Superior Vol. XXXVIII (1), No. 149, Enero-Marzo de 2009, pp. 113-140. ISSN: 0185-2760.

Mizala A. y Romaguera P. 2004. *El sistema nacional de evaluación del desempeño docente (SNED) en Chile*. PREAL. Disponible en:
http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Pagina=2&Id_Carpeta=70&Camino=63|Preal%20Publicaciones/70|Libros

Navarro, Enrique. 2007. *Expertas en personas*. Madrid, España. Ed. Pearson Educación. 213 págs.

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. 2007. *Sistema de evaluación del desempeño docente*.

Pulido, A. 2002. *Metodología de Evaluación de la Calidad Docente e Investigadora: Planteamiento y Experimentación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Robbins, Stephen P. 1998. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 240 Págs.

Rueda Beltrán, Mario. 2009. «*La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*». Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 11, No. 2.

Saavedra R, Manuel S. 2004. *Evaluación del aprendizaje conceptos y técnicas*. México, Ed. Pax. 174 págs.

Schulmeyer A. 2004. "Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina" en *Maestros en América Latina: Nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño*. Edit. San Marino. PREAL. Santiago de Chile.

Stegmann, Tania. *Antecedentes básicos de la evaluación de desempeño docente*. www.fundacionsepec.cl/estudio/.../Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A.J. 1987. *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós.-Mec.

Tenti Fanfani E. 2003. *Los docentes y la evaluación en "Evaluar las evaluaciones. Una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa"* IIFE-UNESCO.

Disponible en: http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluar_evaluaciones_iipe.pdf

Tobón, Sergio. 2006. *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. www.uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/Lectura5.pdf

UNESCO. 2007. *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: Un panorama de América y Europa*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Santiago

Valenzuela González. 2006. *Evaluación de Instituciones educativas*. México, Trillas. 271 págs.

Valdés Veloz, Héctor. 2003. *La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba*.

2000. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente

Vargas Z, Fernando. 2001. *La evaluación basado en normas de competencias: una breve guía ilustrada con un caso de aplicación práctica*. CINTERFOR. www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/evalcom.pdf

Vásquez Inchausti, Elena. 2007. «La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas». *Universia Business Review*. ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007042.pdf

Ventura, Belén; Susana Delgado González y Teresa Eva Ventura. 2002. *Gestión administrativa de personal*. España. Ed. Thomson Editores. 239 págs.

Villa, A y Morales, P. 1993. *La evaluación del profesor. Una visión de los principales enfoques en diversos contextos*. Estudios y documentos 14. Bilbao.

Villa Sánchez, A. La excelencia docente. *Revista de Educación*, número extraordinario 2008, pp. 177-212

Rrh-web, www.rrh-web.com/evaluaciondepuesto2.html, Copyright (c) 2006, Consultada el 7 de Enero de 2011

www.agorasocial.com. ¿Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño?

ANEXOS

1. POLÍTICAS DE PERSONAL DOCENTE

Con la finalidad de atender las necesidades del personal se han creado políticas que están relacionadas con los objetivos de la institución, las cuales guían las acciones que son necesarias para lograr estos objetivos. Las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y como tales, son una ayuda en la toma de decisiones.

La mayoría de las decisiones sobre el personal son guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas que serán de cumplimiento obligatorio de parte de los maestros en la programación de actividades educativas.

El presente documento establece las políticas generales de administración del personal académico. El personal académico estará sujeto a las presentes políticas que contemplan disposiciones adicionales a la legislación y código de trabajo.

1. Políticas de salarios

Remuneración correspondiente a su nombramiento o contrato, los aumentos generales y los establecidos por razón de antigüedad o de otra índole.

- 1.1 Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.
- 1.2 Disfrutar con goce de sueldo los días de descanso que determinen las leyes.
- 1.3 Obligación de aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual.
- 1.4 Indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador, en tanto la ley no establezca otro sistema más conveniente que le otorgue mejores prestaciones.

- 1.5 El salario devengado corresponderá a su desempeño académico, antigüedad y puesto. (maestro (a) auxiliar, encargada de grado y tiempo completo).
- 1.6 Cada año recibirá un aumento del 5 % de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.

2 Políticas de licencias, vacaciones y feriados

Corresponde a los permisos a que tiene derecho de conformidad con la ley.

- 2.1 Conceder permisos para la atención de asuntos personales con goce de sueldo, hasta por 3 días consecutivos, que no podrán exceder de tres en un mismo año.
- 2.2 Conceder licencias sin goce de sueldo por motivos personales cada año. Estas licencias no podrán exceder de 15 días en un semestre, o de 30 en un año, y se otorgarán previa consulta el Director.
- 2.3 Conceder licencias por enfermedad, en los términos que la ley estipula.
- 2.4 Conceder licencias sin goce de sueldo hasta por tres meses por motivos personales al personal académico.
- 2.5 Por descanso de maternidad se concederán 90 días con goce de sueldo y prestaciones.
- 2.6 Vacaciones correspondientes a 15 días a mediados de año y los meses de noviembre y diciembre.
- 2.7 Se darán permisos retribuidos en caso de: fallecimiento de familiar cercano (2 días) traslado de domicilio (1 día), por graduación (1 día)

3 Políticas de reclutamiento

Con el reclutamiento se procura atraer candidatos eficientes para desempeñar el puesto de acuerdo a los requerimientos establecidos para dicho cargo.

- 3.1 El reclutamiento se hará de dos formas: interna y externamente
 - La convocatoria interna estará dirigida exclusivamente a personal de la entidad, con fines de promoción.
 - La convocatoria externa estará abierta a la participación de personas ajenas a la institución.

4 Políticas de inducción

Es el conjunto de acciones que realiza el Coordinador de área o nivel para conocer formalmente en un período corto el maestro de nuevo ingreso los objetivos, políticas, normas y reglamentos, los planes, programas y actividades de la institución. Así como su forma de trabajar.

- 4.1 El proceso de inducción se realiza inmediatamente después de efectuada la posesión del maestro (a).

5 Políticas de evaluación

Los maestros se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto.

- 5.1 La evaluación estará a cargo del coordinador de área o nivel.
- 5.2 El resultado de la evaluación servirá para determinar la continuidad en el trabajo, capacitación, ascenso o retribución.

6. Políticas de capacitación

La capacitación es el conjunto de procesos mediante los cuales los maestros adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la institución para una eficiente y efectiva prestación de servicios.

- 6.1 Los objetivos que busca la capacitación son:

- Mejorar la contribución de los maestros al cumplimiento de los fines de la institución.
- Contribuir al desarrollo personal académico y prepararlo para la promoción dentro de la institución.

- 6.2 La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Además se deberá considerar:

- a. La participación para cursos a desarrollarse deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.
- b. Las políticas y el procedimiento para la otorgación de ayuda para estudios universitarios, siempre y cuando sean dentro del campo de la educación.

7. Políticas de prestaciones

Son los beneficios complementarios al sueldo que la institución otorga a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales.

7.1 Seguro contra accidentes

7.2 Media beca de estudios a los hijos de maestros

7.3 Parqueo

7.4 Reembolso de un 50 % por curso de aprendizaje y un 25 % por cursos de la universidad.

8. Políticas de término de relación laboral

La relación entre la institución y el personal docente terminará sin responsabilidad de la institución por:

8.1 Renuncia al cargo por iniciativa propia.

8.2 Mutuo consentimiento de ambas partes afectadas.

8.3 Término de contrato y no se desea que continúe en la labor.

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo con Ventura (2004) consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todo y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Recursos a usar

Una buena descripción del puesto de trabajo debe permitir:

- Identificar el puesto de trabajo
- Definir su razón de ser, así como sus fines
- Describir sus funciones y actividades

La descripción o análisis del puesto de trabajo permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento o ficha de descripción del puesto de trabajo.

Entre las ventajas que ofrece son:

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa: pues deja claro cuáles la estructura de la empresa, reflejando los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, así como las relaciones de estos.
- Asigna de forma racional las personas a sus puestos de trabajo: ya que detecta las personas adecuadas para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- Mejora la formación de personal: poniendo de manifiesto las exigencias de cada puesto de trabajo y en consecuencia la formación que se requiere.

Para un aprovechamiento máximo de los recursos humanos es necesario que existan esquemas de ordenación sistemática de personas y de atribuciones significativas, es por ello que el análisis y descripción de puestos constituye la base fundamental para cualquier programa de recursos humanos. Permite que el empleado conozca mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él, además de ayudar a equilibrar la distribución de la carga de trabajo de cada empleado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL DOCENTE DE DIVERSIFICADO

Identificación

Título del puesto : Catedrático
Nivel : Diversificado
Inmediato Superior : Coordinador Diversificado
Subalternos : Ninguno

Descripción

A. Naturaleza del puesto

Formar y facilitar el aprendizaje de las alumnas del Colegio, con el objetivo que adquieran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas en su formación.

B. Atribuciones

- Lleva un control de asistencia, Diario y Registro Pedagógico.
- Imparte las materias asignadas de acuerdo a la planificación realizada siguiendo las directrices del Colegio.
- Controla la disciplina de las alumnas dentro y fuera del salón de clases.
- Asiste y acompaña a las estudiantes en horas de entrada, recreos y salida.
- Corrige tareas y proyectos de trabajo asignados a las alumnas, los devuelve y discute dudas acerca de los resultados.
- Realiza rectificación de errores en ejercicios, tareas y/o evaluaciones realizadas.
- Informa a Coordinación de Diversificado sobre el progreso, problemas académicos y de disciplina de las alumnas a su cargo.
- Prepara planificación semanal, por unidad y anual de las materias a su cargo.
- Elabora guías de aprendizaje, pruebas cortas y otras formas de evaluación alternativa.
- Elige y prepara material didáctico requerido para impartir sus materias.
- Elabora pruebas objetivas de unidad.
- Califica y entrega resultados de las pruebas realizadas.
- Lleva un registro detallado de la zona.
- Coloca en el portal los contenidos y zona por unidad.
- Mantiene actualizado el portal con la zona y evaluaciones realizadas.
- Atiende a padres de familia.
- Realiza informes de aprovechamiento y rendimiento académico.
- Realiza informes de resultados de pruebas e informes estadísticos.
- Prepara y acompaña a las alumnas para las diferentes actividades culturales.

- Participa activamente en la preparación de las alumnas para actividades extra-aula e intercolegiales.
- Participa en las capacitaciones programadas según área y de conocimiento general.

C. Otras atribuciones

- En caso de cualquier anomalía o problema de índole laboral o personal deberá informar a su inmediato superior.
- Velar para que su área de trabajo se mantenga en orden, limpia y en buenas condiciones.
- Hacer uso adecuado del mobiliario y equipo a su cargo.
- Mantener relaciones cordiales y respetuosas con el personal que labora en el colegio.
- Colabora y asume el rol de maestro guía.
- Velar por mantener una buena presentación.

D. Relaciones de trabajo

1. Externo
 - a) Alumnas y padres de familia
2. Interno
 - a) Director
 - b) Coordinador de Diversificado
 - c) Personal Docente
 - d) Personal Administrativo y de mantenimiento

E. Especificaciones del puesto

1. Educación

Graduado de Profesor de Enseñanza media especializado en la asignatura que imparte, Pedagogía, Licenciatura en Educación o en la materia de su especialidad.

2. Experiencia: 5 años como catedrático.

3. **Actitudes:** Trabajo cooperativo, vocación de servicio, personalidad interactiva, abierto al cambio, paciente, proactivo, con iniciativa, responsabilidad, expresivo, acepta sugerencias, innovador, investigador, busca constantemente crecimiento personal y profesional.

4. **Habilidades y destrezas:** pensamiento analítico, juicio crítico, habilidad verbal y de redacción, observador, capacidad indagadora, creativo, dinámico, intuitivo, creativo.

3. CAPACITACIÓN DEL DOCENTE

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los empleados adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del empleado a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implementación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los empleados para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el empleado puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los empleados con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Beneficios de la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2. Beneficios para el empleado que repercuten favorablemente en la institución:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3. Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la institución:

<p>INDUCCIÓN</p>	<p>Su objetivo es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo personal nuevo.</p> <p>Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo Social, además de PEI. • Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo. • Las Normas, Reglamento y Controles. • El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades.
<p>CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DEL TRABAJO</p>	<p>Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La modelará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos si fuera necesario.</p>
<p>CURSOS INTERNOS</p>	<p>Consistirían en eventos de capacitación sobre estrategias y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés, los mismos que se organizarán en la institución, siendo estos por área, nivel o de todo el personal.</p>
<p>SEMINARIOS Y TALLERES</p>	<p>Son eventos de corta duración y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o académicos y que los actualiza en el área de especialización.</p>
<p>CURSOS DE ACTUALIZACIÓN</p>	<p>Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores.</p> <p>Cuando estos son pagados se les reembolsa hasta un 50 % de su valor.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a fuentes citadas.

4. EVALUACIÓN DE PUESTO

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de la empresa

1. Obtención de Información

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño deberá por lo tanto:

- Identificar los puestos que es necesario analizar
- Preparar un cuestionario de análisis del puesto
- Obtener información para el análisis de puestos

2. Identificación del puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

3. Desarrollo del cuestionario

- Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico
- En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.
- Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.
- En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento.

4. Obtención de datos

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Las técnicas usadas son:

- La entrevista que le realiza el evaluador a la persona que puede proporcionarle información del puesto.
- Basarse en el cuestionario general.
- Recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad.
- Verificación del registro y observación de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias.

5. Aplicación de la información

La información sobre los distintos puestos de una empresa puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE PUESTO

A. INSTRUMENTO

Instrucciones: Le agradecería contestar en forma clara y concisa los cuestionamientos siguientes. Su colaboración servirá para elaborar la evaluación del puesto que desempeña.

1. Describa brevemente el título del puesto o cargo que desempeña

2. Título o capacitación que posee.

3. Tiene personas a su cargo o bajo su dirección.

4. Enumere las principales funciones asignadas a su actual cargo y el tiempo que dedica a cada una de ellas.

5. Horario de trabajo

6. Habilidades necesarias para desempeñar el puesto o cargo que ocupa:

7. Materiales y equipo utilizados en su cargo:

8. Aspectos que dificultan y facilitan su desempeño; otra información.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PUESTO

FORMULARIO

1. DATOS BÁSICOS:

Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división.), jerarquía, supervisor, características especiales.

2. RESUMEN DEL PUESTO:

Es una síntesis breve, precisa y objetiva de las actividades que se deben desempeñar.

3. CONDICIONES DEL TRABAJO:

Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características

4. APROBACIONES:

Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los coordinadores o supervisores, el gerente del departamento o nivel en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

6. NIVELES DE DESEMPEÑO:

Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los evaluadores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

5. PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del jefe inmediato o superior, mediante el cual se le concede al empleado, para ausentarse justificadamente del centro laboral durante la jornada legal de trabajo.

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente.

Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

a. Permiso no sujeto a descuento: cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:

- Motivos de salud, cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.
- Comisión de Servicios, se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña.
- Por lactancia, La madre colaboradora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso, hasta que el hijo cumpla un año; Dicho permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.

a. Permiso sujeto a descuento: se da cuando el empleado sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: Permisos personales, por estudios, entre otros.

TABLA DE PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

PERMISO POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ	Se concede al personal gestante una vez al mes, o cuando se acredita la cita de atención médica, para concurrir a sus controles en las dependencias del IGSS debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada.
PERMISO POR LACTANCIA	Se concede al personal gestante al término del período post natal y por el lapso mínimo de 6 meses, y máximo por un (01) año contado a partir del día en que nació el menor; el permiso es por una hora diaria, ya sea a la hora del ingreso o de la salida, tal y como lo solicita la empleada en el documento que llegue a presentar.
PERMISO POR ONOMÁSTICO	Los empleados tienen derecho a gozar de descanso el día de su onomástico, sin descuento alguno ni compensación horaria. De coincidir la fecha del onomástico con el domingo o feriado no laborable, el uso del descanso se hará el primer día hábil siguiente, este descanso se da como recompensa para el mejor desempeño de sus labores.
PERMISO POR ENFERMEDAD PERSONAL	Se otorga al empleado para concurrir a las dependencias del IGSS, debiendo acreditar a su retorno la atención con la respectiva constancia firmada.
PERMISOS POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR	Se otorga a los empleados en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, hijos o hermanos, el tiempo es el necesario para reconfortar o rehabilitar siendo hasta un máximo de 08 días con goce de sueldo.
PERMISO POR ENFERMEDAD GRAVE DE CONYUGES, PADRES E HIJOS	Se concede a los empleados por horas o días, en caso de enfermedad grave de su cónyuge padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional. Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.
LICENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMÚN	El colaborador tiene derecho a esta licencia hasta por 60 días por año, por enfermedad común por accidentes de trabajo o enfermedades debidamente comprobadas.
LICENCIA POR MATRIMONIO	Se otorgará a los empleados 8 días hábiles en caso de matrimonio con goce de sueldo, dejando un sustituto en el puesto.

Fuente: Elaboración propia con base a Código de Trabajo de Guatemala (2007).

6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ventura y otros (2004) definen la evaluación del desempeño como un proceso de gestión en el que los objetivos y las competencias de la institución son transmitidos y materializados en un plan de acción, a través de un seguimiento continuo.

Uso de la evaluación del desempeño

1. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
2. La vinculación de la persona al cargo.
3. Entrenamiento, Promociones e Incentivos por el buen desempeño.
4. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
5. Autoperfeccionamiento del empleado.
6. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
7. Estímulo a la mayor productividad.
8. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
9. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
10. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. <http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de:

- a) Instrumento de evaluación (coevaluación, autoevaluación, por parte de alumnas entre otros)
- b) Entrevista

a) Instrumento de evaluación

Un instrumento bien elaborado permitirá conocer el desempeño de las personas evaluadas dentro del puesto.

b) Entrevista de evaluación

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.

DOMINIOS Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE BASADO EN EL MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA

A raíz de las diferentes investigaciones educativas que se han llevado a cabo sobre los Modelos de evaluación del desempeño del docente se pueden determinar cuatro modelos de la eficiencia docente de acuerdo con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

- **Modelo centrado en el perfil del maestro:** consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de los que constituye un profesor ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor a partir de observaciones directas e indirectas, que permiten destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos.

Se puede dar poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, y que muchas veces los rasgos de los profesores para ese perfil ideal no se puede lograr con las capacitaciones.

- **Modelo centrado en los resultados obtenidos:** la principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos

Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. El criterio no poner atención en lo que el docente hace, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace. Este modelo es cuestionable porque considera al profesor como responsable del éxito de sus alumnos, pero se sabe que el éxito depende de múltiples factores.

- **Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula:** propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

Generalmente los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre qué es una enseñanza efectiva y que se demuestra por estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que

este gratifique o perjudique al observador por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por simpatía o antipatía hacia ellos.

- **Modelo de la práctica reflexiva:** se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promociones. El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos. La aplicación de este modelo requiere de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello, pueden ser colegas o algún directivo.

Para precisar qué modelo se propone, se tienen dos opciones: el elegir uno de los anteriores o construir un modelo propio que potencie las ventajas de los anteriores. Por la importancia que tienen las buenas prácticas en el aula y los resultados del mismo, la propuesta responde a la importancia del docente dentro del aula y de las prácticas que realiza para una educación de calidad y mejoras del proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Chile (2008) reconoce que una Buena Enseñanza pretende que los docentes deban conocer, saber hacer y ponderar para determinar cuán bien lo hace cada uno en el aula y en la escuela.

El Marco para la Buena Enseñanza, supone que los profesionales que se desempeñan en las aulas, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes. Supone que para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucren como personas en las tareas, con todas sus capacidades y sus valores.

Los dominios y criterios seleccionados muestra los elementos específicos en los que deben centrarse los profesores, involucrar a todas las estudiantes en el aprendizaje y desarrollo de competencias y responda a:

- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario saber hacer?
- ¿Cuán bien se debe hacer?

Tomando como base los cuatro dominios del Marco para la Buena Enseñanza y siguiendo el ciclo del proceso educativo, desde la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente, hasta la evaluación y reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso.

Dominio I: Preparación de la enseñanza.

Los criterios de este dominio se refieren, tanto a la disciplina que enseña el profesor o profesora, como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, en la perspectiva de comprometer a todos sus estudiantes con los aprendizajes, dentro de las particularidades específicas del contexto en que dicho proceso ocurre. Especial relevancia adquiere el dominio del profesor/a del marco curricular nacional;

es decir, de los objetivos de aprendizaje y contenidos definidos por dicho marco, entendidos como los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que sus alumnos y alumnas requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual.

En tal sentido, el profesor/a debe poseer un profundo conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña y de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que faciliten una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje. Sin embargo, ni el dominio de la disciplina ni las competencias pedagógicas son suficientes para lograr aprendizajes de calidad; los profesores no enseñan su disciplina en el vacío, la enseñan a alumnos determinados y en contextos específicos, cuyas condiciones y particularidades deben ser consideradas al momento de diseñar las actividades de enseñanza. Por estas razones, los docentes requieren estar familiarizados con las características de desarrollo correspondientes a la edad de sus alumnos, sus particularidades culturales y sociales, sus experiencias y sus conocimientos, habilidades y competencias respecto a las disciplinas.

El docente, basándose en sus competencias pedagógicas, en el conocimiento de sus alumnos y en el dominio de los contenidos que enseña, diseña, selecciona y organiza estrategias de enseñanza que otorgan sentido a los contenidos presentados; y, estrategias de evaluación que permitan apreciar el logro de los aprendizajes de los alumnos y retroalimentar sus propias prácticas. De este modo, los desempeños de un docente respecto a este dominio, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

- Domina los contenidos de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.
- Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.
- Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.
- Organiza los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.
- Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina que enseña, el marco curricular nacional y permite a todos los alumnos demostrar lo aprendido.

Dominio II: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje

Este dominio se refiere al entorno del aprendizaje en su sentido más amplio; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este dominio adquiere relevancia, en cuanto se sabe que la calidad de los aprendizajes de los alumnos depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje.

En tal sentido, las expectativas del profesor/a sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos adquieren especial importancia, así como su tendencia a destacar y apoyarse en sus fortalezas, más que en sus debilidades, considerando y valorizando sus características, intereses y preocupaciones particulares y su potencial intelectual y humano.

Dentro de este dominio, se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre docentes y estudiantes, como de los alumnos entre sí. Los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. También contribuye en este sentido la creación de un espacio de aprendizaje organizado y enriquecido, que invite a indagar, a compartir y a aprender.

Las habilidades involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la existencia de un ambiente estimulante y un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo de sus estudiantes.

- Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.
- Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos..
- Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.
- Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes

Dominio III: Enseñanza para el aprendizaje de todas las estudiantes.

En este dominio se ponen en juego todos los aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el compromiso real de los alumnos/as con sus aprendizajes. Su importancia radica en el hecho de que los criterios que lo componen apuntan a la misión primaria de la escuela: generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos sus estudiantes.

Especial relevancia adquieren en este ámbito las habilidades del profesor para organizar situaciones interesantes y productivas que aprovechen el tiempo para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Al mismo tiempo, estas situaciones deben considerar los saberes e intereses de los estudiantes y proporcionarles recursos adecuados y apoyos pertinentes. Para lograr que los alumnos participen activamente en las actividades de la clase se requiere también que el profesor se involucre como persona y explicita y comparta con los estudiantes los objetivos de aprendizaje y los procedimientos que se pondrán en juego.

Dentro de este dominio también se destaca la necesidad de que el profesor monitoree en forma permanente los aprendizajes, con el fin de retroalimentar sus propias prácticas, ajustándolas a las necesidades detectadas en sus alumnos.

- El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.
- Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.
- Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos.
- Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.
- Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes

Dominio IV: Responsabilidades profesionales.

Los elementos que componen este dominio están asociados a las responsabilidades profesionales del profesor en cuanto su principal propósito y compromisos contribuir a que todos los alumnos aprendan. Para ello, él reflexiona consciente y sistemáticamente sobre su práctica y la reformula, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. En este sentido, la responsabilidad profesional también implica la conciencia del docente sobre las propias necesidades de aprendizaje, así como su compromiso y participación en el proyecto educativo del establecimiento y en las políticas nacionales de educación. Este dominio se refiere a aquellas dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran, primeramente, la propia relación con su profesión, pero también, la relación con sus pares, con el establecimiento, con la comunidad y el sistema educativo.

El compromiso del profesor con el aprendizaje de todos sus alumnos implica, por una parte, evaluar sus procesos de aprendizaje con el fin de comprenderlos, descubrir sus dificultades, ayudarlos a superarlas y considerar el efecto que ejercen sus propias estrategias de trabajo en los logros de los estudiantes. Por otra parte, también implica formar parte constructiva del entorno donde se trabaja, compartir y aprender de sus colegas y con ellos; relacionarse con las familias de los alumnos y otros miembros de la comunidad.

- Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.
- Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.
- El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.
- Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.
- Promueve el desarrollo del pensamiento.
- Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.

Los Cuatro Dominios del Marco para la Buena Enseñanza

Cada uno de los siguientes cuatro dominios del marco hace referencia a un aspecto distinto de la enseñanza, siguiendo el ciclo total del proceso educativo, desde la planificación y preparación de la enseñanza, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza propiamente tal, hasta la evaluación y la reflexión sobre la propia práctica docente, necesaria para retroalimentar y enriquecer el proceso.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Califique cada criterio de acuerdo a los diferentes dominios de 1 a 4 tomando en cuenta la siguiente escala:

CRITERIOS	1=Nunca	2 = Pocas veces	3= La mayoría de las veces	4= Siempre
-----------	---------	-----------------	----------------------------	------------

DOMINIO I: PREPARACIÓN PARA LA ENSEÑANZA.	1	2	3	4
A. Domina los contenidos de la o las disciplinas que enseña y el marco curricular				
1. Conoce y comprende los principios y conceptos de las disciplinas que enseña.				
2. Conoce diferentes perspectivas y nuevos desarrollos de su disciplina.				
3. Comprende la relación de los contenidos que enseña con los de las otras disciplinas.				
4. Conoce la relación de los contenidos que enseña con la realidad.				
B. Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.				
5. Conoce las características de desarrollo correspondientes a las edades de sus estudiantes.				
6. Conoce particularidades familiares y culturales de sus alumnas.				
7. Conoce las fortalezas y debilidades de sus estudiantes respecto de los contenidos que enseña.				
8. Conoce las diferentes maneras de aprender de las estudiantes.				
C. Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.				
9. Conoce y aplica variadas estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad del contenido.				
10. Conoce y aplica estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos.				
11. Conoce y selecciona distintos recursos de aprendizaje congruentes con la complejidad de los contenidos y las características de las alumnas.				
12. Conoce las dificultades más recurrentes en el aprendizaje de los contenidos que enseña.				

D. Organiza los contenidos para el desarrollo de competencias y de manera coherente con el marco curricular y particularidades de las alumnas.				
13. Elabora secuencias de contenidos coherentes con las competencias de aprendizaje del marco curricular.				
14. Considera las necesidades e intereses educativos de las alumnas.				
15. Las actividades de enseñanza aprendizaje con coherentes con el contenido y adecuadas al tiempo disponible.				
16. Las actividades de enseñanza consideran variados espacios de expresión oral, lectura y escritura de las estudiantes, relacionados con los aprendizajes.				

DOMINIO II: CREACIÓN DE UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL APRENDIZAJE.	1	2	3	4
E. Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.				
17. Establece un clima de relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con las alumnas.				
18. Proporciona a todas las alumnas oportunidad de participación.				
19. Promueve actitudes de compromiso y solidaridad entre las alumnas.				
20. Crea un clima de respeto por las diferencias de género, culturales, etnias y socio económicas.				
F. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todas las alumnas.				
21. Presenta situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para las alumnas.				
22. Transmite una motivación positiva por el aprendizaje, indagación y la búsqueda.				
23. Favorece el desarrollo de la autonomía de las alumnas en situaciones de aprendizaje.				
24. Promueve un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad.				
G. Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.				
25. Establece normas de comportamiento que son conocidas y comprensibles para las alumnas.				
26. Las normas de comportamiento son congruentes con las necesidades de la enseñanza y con una convivencia armónica.				
27. Utiliza estrategias para monitorear y abordar educativamente el cumplimiento de las normas de convivencia.				
28. Genera respuestas asertivas y efectivas frente al incumplimiento de las normas de convivencia.				

H. Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.				
29. Utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado.				
30. Estructura el espacio de manera flexible y coherente con las actividades de aprendizaje.				
31. Utiliza recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que las alumnas dispongan de ellos en forma oportuna.				

DOMINIO III: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE TODAS LAS ESTUDIANTES.	1	2	3	4
I. Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje				
32. Comunica a las estudiantes los propósitos de la clase y los aprendizajes a lograr.				
33. Explicita a las estudiantes los criterios que los orientarán tanto para autoevaluación como para ser evaluados.				
J. Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para las estudiantes.				
34. Estructura las situaciones de aprendizaje considerando los saberes, intereses y experiencias de las estudiantes.				
35. Desarrolla los contenidos a través de una estrategia de enseñanza clara y definida.				
36. Implementa variadas actividades de acuerdo al tipo y complejidad del contenido.				
37. Propone actividades que involucran cognitivamente y emocionalmente a las estudiantes y entrega de tareas que las comprometen a la exploración e investigación.				
K. El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para las estudiantes.				
38. Desarrolla los contenidos en forma clara, precisa y adecuada al nivel de las estudiantes.				
39. Desarrolla la clase con una secuencia adecuada a la comprensión de las estudiantes.				
40. Utiliza un lenguaje y conceptos de manera precisa y comprensible para las alumnas.				
L. Optimiza el uso del tiempo disponible para la enseñanza.				
41. Utiliza el tiempo disponible para la enseñanza en función del desarrollo de competencias e indicador de logro.				

42. Organiza el tiempo de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de las estudiantes.				
M. Promueve el desarrollo del pensamiento.				
43. Incentiva a las estudiantes a establecer relaciones y ubicar en contextos el conocimiento.				
44. Formula preguntas y problemas y concede el tiempo necesario para resolverlos.				
45. Aborda los errores no como fracasos, sino como ocasiones para enriquecer el proceso de aprendizaje.				
46. Orienta a las estudiantes hacia temáticas ligadas a los ejes transversales, con el fin de favorecer su proceso de construcción de valores.				
N. Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de las estudiantes.				
47. Utiliza estrategias pertinentes para evaluar el logro de los aprendizajes definidos para la clase.				
48. Utiliza estrategias de retroalimentación que permiten a las estudiantes tomar conciencia de sus logros de aprendizaje.				
49. Reformula y adapta las actividades de enseñanza de acuerdo con las evidencias que recoge sobre los aprendizajes de las estudiantes.				

DOMINIO IV: RESPONSABILIDADES PROFESIONALES	1	2	3	4
O. El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.				
50. Evalúa el grado en que las alumnas alcanzaron los aprendizajes esperados.				
51. Analiza críticamente su práctica de enseñanza y la reformula, a partir de los resultados de aprendizaje de sus alumnas.				
52. Identifica las necesidades de aprendizaje y procura satisfacerlas.				
53. Maneja información actualizada sobre las asignaturas que imparte.				
P. Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.				
54. Promueve el diálogo con sus pares en torno a aspectos pedagógicos y didácticos.				
55. Participa activamente en la comunidad educativa, colaborando con los proyectos de sus pares y el proyecto educativo institucional.				

Q. Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnas.				
56. Detecta las fortalezas de las estudiantes y procura potenciarlas.				
57. Identifica las necesidades de apoyo de las alumnas.				
58. Propone formas de abordar estas necesidades tanto en el aula como fuera de ella.				
R. Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres de familia o encargados.				
59. Informa a los padres sobre los procesos de aprendizaje.				
60. Informa periódicamente a los padres de los avances de los aprendizajes.				

Fuente: Elaboración propia con base al Marco para la Buena Enseñanza, Ministerio de Educación, República de Chile (2008).

REFERENCIAS

Código de Trabajo de Guatemala 2007.
 Constitución Política de la República de Guatemala 2005.
 Ministerio de Educación, República de Chile 2008.