


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DEL SECTOR PRIVADO, UBICADO EN NAHUALÁ, SOLOLÁ”

Autor

Juan Victoriano Bulux Pacheco

Guatemala, mayo de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DEL SECTOR PRIVADO, UBICADO EN NAHUALÁ, SOLOLÁ”

Informe final de Tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional para la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SEPTIMO , inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Profesor Consejero:

Lic. MSc. Armando Melgar Retolaza

Autor

Juan Victoriano Bulux Pacheco

Guatemala, mayo de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V:	P.C. José Abraham González Lemus

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS, SEGÚN EL ACTA
CORRESPONDIENTE**

Presidente:	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador:	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Profesor Consejero:	Lic. MSc. Armando Melgar Retolaza

AGRADECIMIENTO

Expreso sincera gratitud
A Dios por darme la vida, sabiduría, salud y perseverancia.

A mi esposa
Celia Mauricia Morales Sacuj
Por su comprensión y apoyo moral.

A mi hija
Yeisha Fátima Bulux Morales

A la Universidad de San Carlos de Guatemala
Por darme la oportunidad de estudiar.

Al establecimiento educativo Instituto ABC de Nahualá, Sololá
Por permitir la realización de la investigación

Al coordinador de la Maestría
MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Por brindar su apoyo moral, confianza y amistad.

Al asesor de tesis
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Por dirigir la redacción de la investigación.

Al profesor consejero
MSc. Armando Melgar Retolaza
Por compartir sus conocimientos.

A mis catedráticos
Por compartir experiencias y conocimientos.

A mis compañeros por brindar apoyo moral y amistad.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	3
2.1 La gestión del talento humano y la evaluación del desempeño	3
2.2 La evaluación del desempeño	4
2.3 Conceptualización general de evaluación del desempeño	6
2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño	11
2.5 Criterios en la evaluación.	21
2.6 Principios básicos de la evaluación	22
2.7 Condiciones de la evaluación del desempeño	22
2.8 Proceso de evaluación del desempeño	24
2.9 Responsabilidad de la evaluación	28
2.10 Enfoques de evaluación	32
2.11 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	34
2.12. Importancia y aplicación de la evaluación del desempeño	38
3. METODOLOGÍA	40
3.1 Sujeto de investigación	40
3.2 Objeto de la investigación	40
3.3 Población y muestra.	40
3.4 Instrumento	41
3.5 Procedimiento	41
3.6 Análisis de datos	42
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
4.1. Opinión general de estudiantes	43
4.2. Opinión general del director	72
4.3. Opinión general del supervisor	93
4.4. Opinión general de padres de familia	109
4.5. Opinión general de los docentes	112

5. CONCLUSIONES	115
6. RECOMENDACIONES	116
7. BIBLIOGRAFÍA	117
8. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES	119
8.1. Presentación	119
8.2. Objetivo general	119
A. Presentación del rendimiento de los profesores	120
B. Administración del programa de compensaciones.	126
C. Proyección de población estudiantil	139
D. Proyección financiera	130
E. Compensaciones.	133
9. ANEXOS	140
Anexo 1. Evaluación del personal docente del nivel medio por estudiantes	140
Anexo 2. Instrumento de evaluación del docente del nivel medio por el director	142
Anexo 3. Instrumento de evaluación del docente del nivel medio por el supervisor	150
Anexo 4. Instrumento de evaluación del docente del nivel medio por padres de familia	153
Anexo 5. Instrumento de auto evaluación del docente del nivel medio	157

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

Cuadro 1. Promedio opinión de estudiantes según área y promedio general	44
Gráfica 1. Punteo general sobre promedio de las áreas de docentes por estudiantes	45
Cuadro 2.	46
Gráfica 2. Gráfica sobre punteo general sobre la evaluación de docentes por Estudiantes	46
Cuadro 3.	48
Gráfica 3. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de responsabilidad	48
Cuadro 4.	50
Gráfica 4. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de vocación	50
Cuadro 5	52
Gráfica 5. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de metodología	52
Cuadro 6	54
Gráfica 6. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de creatividad	54
Cuadro 7	55
Gráfica 7. Evaluación de docentes por estudiantes en el área moral	55
Cuadro 8	57
Gráfica 8. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de conocimiento	57
Cuadro 9	58
Gráfica 9. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de organización	58
Cuadro 10	60
Gráfica 10. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de evaluación	60
Cuadro 11	62
Gráfica 11. Evaluación de docentes por estudiantes en el área de comunicación	62
Cuadro 12.	63
Gráfica 12. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor A	63
Cuadro 13.	64
Gráfica 13. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor B	64
Cuadro 14.	65
Gráfica 14. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor C	65
Cuadro 15.	66
Gráfica 15. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor D	66
Cuadro 16.	67
Gráfica 16. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor E	67
Cuadro 17.	68

Gráfica 17. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor F	68
Cuadro 18.	69
Gráfica 18. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor G	69
Cuadro 19.	71
Gráfica 19. Perfil pedagógico según opinión estudiantil del profesor H	71
Cuadro 20. Tabulación de la opinión del director	72
Gráfica 20. Evaluación de las áreas de los docentes por el director	72
Cuadro 21.	73
Gráfica 21. Evaluación de los docentes por el director	73
Cuadro 22.	75
Gráfica 22. Evaluación de los docentes por el director en el área de conocimiento	75
Cuadro 23.	77
Gráfica 23. Evaluación de los docentes por el director en el área de planeación	77
Cuadro 24.	79
Gráfica 24. Evaluación de los docentes por el director en el área de vocación	79
Cuadro 25.	81
Gráfica 25. Evaluación de los docentes por el director en el área de responsabilidad	81
Cuadro 26.	83
Gráfica 26. Evaluación de los docentes por el director en el área de integración	83
Cuadro 27.	85
Gráfica 27. Evaluación de los docentes por el director en el área de evaluación	85
Cuadro 28.	86
Gráfica 28. Evaluación del profesor A por el director	86
Cuadro 29.	87
Gráfica 29. Evaluación del profesor B por el director	87
Cuadro 30.	88
Gráfica 30. Evaluación del profesor C por el director	88
Cuadro 31.	89
Gráfica 31. Evaluación del profesor D por el director.	89
Cuadro 32.	90
Gráfica 32. Evaluación del profesor E por el director	90
Cuadro 33.	91
Gráfica 33. Evaluación del profesor F por el director	91
Cuadro 34.	92
Gráfica 34. Evaluación del profesor G por el director	92
Cuadro 35. Tabulación encuesta supervisores	93

Gráfica 35. Punteo general sobre el promedio de las áreas de docentes por supervisor	94
Gráfica 36. Gráfica punteo general sobre evaluación de cada docente por supervisor	94
Cuadro 36	95
Gráfica 37. Evaluación de docentes por supervisor en el área de organización	95
Cuadro 37	97
Gráfica 38. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de capacitación	97
Cuadro 38	98
Gráfica 39. Evaluación de docentes por supervisor en el área de planeación	98
Cuadro 39	99
Gráfica 40. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de responsabilidad	99
Cuadro 40.	100
Gráfica 41. Evaluación de docentes por supervisor en el área de colaboración	100
Cuadro 41.	101
Gráfica 42. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de vocación	101
Cuadro 42	102
Gráfica 43. Evaluación de docentes por supervisor en el área de creatividad	102
Cuadro 43	104
Gráfica 44. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de conocimiento	104
Cuadro 44	106
Gráfica 45. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de personalidad	106
Cuadro 45	107
Gráfica 46. Evaluación de docentes por supervisor en el área de comunicación	107
Cuadro 46	108
Gráfica 47. Evaluación de docentes por el supervisor en el área de control	108
Cuadro 47. Tabulación opinión de padres de familia	109
Cuadro 48.	110
Gráfica 48. Promedio general sobre las áreas de los docentes por padres de familia	110
Cuadro 49.	111
Gráfica 49. Punteo general sobre evaluación de docentes por padres de familia	111
Cuadro 50. Tabulación auto evaluación	112
Cuadro 51.	113
Gráfica 50. Auto evaluación general de los docentes	113
Cuadro 52.	114
Gráfica 51. Auto evaluación general de los docentes por área	114
Cuadro 53. Resumen general según evaluadores	120
Cuadro 54. Resumen general de las áreas	122

Gráfica 52. Resumen general de las áreas	122
Cuadro 55. Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes	123
Cuadro 56. Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes sobre los docentes	124
Gráfica 53. Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes sobre los docentes	124
Cuadro 57. Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes	125
Gráfica 54. Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes	125
Cuadro 58. Porcentaje de ponderación	126
Cuadro 59. Nómina de apoyo mensual de los profesores instituto ABC	128
Cuadro 60. Porcentaje de inflación	128
Cuadro 61. Estimación de la población de estudiantes de perito contador y perito en administración para los años 2008-2012	129
Cuadro 62. Proyección financiera 2008-2012	130
Cuadro 63. Egreso del instituto ABC 2008-1012	131
Cuadro 64. Resumen ingreso menos egreso	132
Cuadro 65. Incremento de la compensación anual	133
Cuadro 66.	134
Cuadro 67.	134
Cuadro 68. Presupuesto para el programa de compensaciones	137

RESUMEN

La evaluación del desempeño de los trabajadores que laboran en las organizaciones, es un proceso que atrae la atención de los administradores, porque necesitan determinar si los aportes de los empleados son satisfactorios en relación con los objetivos organizacionales.

El problema de la presente tesis se enuncia: La evaluación del desempeño de los docentes que laboran en el ciclo diversificado del Instituto ABC, situado en el municipio Nahualá, Sololá.

El mencionado establecimiento educativo carece de un sistema de evaluación del desempeño que indique el grado de eficiencia de los profesores en el ejercicio docente en la carrera de Perito Contador. Por tanto, la evaluación del rendimiento se efectúa de manera incompleta, espontánea y asistemático. Se ignora si el trabajo que efectúan los maestros satisface requisitos de calidad educativa que exige el Currículum Educativo que sustenta el Ministerio de Educación.

La metodología que se utilizó en el desarrollo del presente estudio comprendió la observación del problema descrito en los párrafos precedentes, la consulta de textos acerca de administración de recursos humanos, la aplicación de instrumentos de medición a los miembros de la comunidad educativa vinculada a la vida institucional del establecimiento educativo y la interpretación de los resultados de la evaluación del desempeño que fundamentó la elaboración de una propuesta de incentivos.

La unidad de análisis se integró con ocho docentes que laboran en el Instituto ABC, el cual pertenece al sector privado de educación; quienes fueron evaluados según el juicio de estudiantes, director, supervisor, padres de familia y los propios maestros.

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los profesores, permite afirmar que la docencia que imparten es calificada como buena, de acuerdo con los criterios de medición que adoptó el autor de la tesis. El promedio que obtuvo el conjunto de maestros fue de 72 puntos, en el rango de 0 a 100, que es la escala oficial que prevalece en las instituciones educativas de Guatemala.

El desarrollo de la presente tesis sirve de base para redactar las siguientes conclusiones:

El desempeño que manifiestan los profesores del Instituto ABC es bueno (satisfactorio), susceptible de superarse mediante la acción cooperativa de los miembros de la comunidad educativa.

La creación e implantación de un sistema de evaluación del desempeño docente representa una herramienta útil en la optimización para valorar de manera válida el ejercicio pedagógico de los maestros.

El autor de la tesis sugiere que la ejecución de incentivos que se exponen en el Programa de Compensaciones (ver anexo), constituye un instrumento apropiado en el incremento de la motivación de los maestros, respecto al rendimiento laboral.

El contenido de la tesis puede ser útil a la comunidad educativa, por cuanto constituye una fuente de consulta, producto de la investigación efectuada en la docencia que se practica en el centro educacional denominado Instituto ABC.

INTRODUCCIÓN

En la década de los noventa, la evaluación del desempeño fue tomada con mayor interés en las empresas guatemaltecas y dentro de ellas la empezó a realizar el Departamento de Recursos Humanos. En algunas organizaciones el procedimiento no es bien recibido, porque tiende a crear expectativas de aumento salarial o ascensos dentro del personal. En otras compañías, produce temor en los trabajadores, porque desconfían, suponen que los resultados serán utilizados para destituir personal.

En el caso de las instituciones educativas, la evaluación del desempeño no es una práctica común. Sin embargo, en la actualidad algunas de ellas la están adoptando con interés. Es importante tomar en cuenta que la labor realizada por el docente difiere del trabajo que efectúan los trabajadores de empresas con características distintas.

La evaluación del desempeño de los maestros que laboran en el Instituto ABC se justifica, entre otros argumentos, porque su director ha manifestado que no existe un sistema de evaluación el cual determine el grado de eficiencia de los maestros en relación con el ejercicio pedagógico.

La falta de un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, significa que se ignora la calidad profesional de los maestros y se desconoce su aporte a la formación de los estudiantes. Tampoco se sabe si se justifica la inversión en salarios y otros recursos.

La falta de evaluación del desempeño impide que se promueva el desarrollo académico y pedagógico del profesorado.

De acuerdo con comentarios del director del establecimiento la evaluación del rendimiento de los maestros se aplica a los maestros al final de de cada ciclo escolar.

El objetivo general del presente estudio consiste en la propuesta de un sistema de evaluación de los maestros que trabajan en el Instituto ABC, que promueva la calidad educativa. Los resultados obtenidos en el rendimiento docente justificaron la redacción de un programa de incentivos.

El capítulo dedicado al marco teórico incluye las aportaciones académicas y teóricas de los estudiosos de la gestión de recursos humanos, las cuales fueron consultadas en libros

universitarios, tesis de graduación, documentos legales-normativos y páginas de Internet, cuyo contenido se asocian con la evaluación del desempeño.

La metodología comprende la descripción de la población de maestros, quienes representan la unidad de análisis; el diseño y aplicación de los instrumentos de medición; y el procedimiento utilizado con énfasis en las etapas operativas que se emplearon en la ejecución de la investigación.

El capítulo Presentación y Análisis de Resultados presenta las calificaciones obtenidas por los maestros. Estas se aprecian en cuadros y gráficas, que fundamentaron el análisis e interpretación de las respuestas de cada pregunta contenida en los cuestionarios que respondieron los miembros de la comunidad educativa.

Se incluye una propuesta de evaluación del desempeño que implica la participación de los miembros de la comunidad educativa: maestros, estudiantes, padres de familia, director y supervisor.

La propuesta de un programa de incentivos a los maestros se justifica con los resultados satisfactorios obtenidos por la población de docentes que labora en el Instituto ABC. Para su redacción se consideró el número de estudiantes, las cuotas que permiten la permanencia de los alumnos en el centro educativo, los salarios que devengan los profesores, los gastos operativos y de funcionamiento, así como las utilidades que percibe el propietario de la institución educativa.

En relación con las conclusiones y recomendaciones, el autor de la tesis redactó las afirmaciones siguientes:

El sistema de evaluación del desempeño de los profesores que laboran en el Instituto ABC, posee confiabilidad porque es el resultado del diseño, ensayo, aplicación y procesamiento de un número considerable de preguntas y respuestas que se formuló a los miembros de la comunidad educativa; en relación con el rendimiento pedagógico de los maestros sujetos de estudio.

Los docentes fueron bien calificados en el trabajo pedagógico que efectúan, de acuerdo con los juicios valorativos del director, el supervisor, los padres de familia, los estudiantes y los propios maestros.

Es conveniente la implantación del programa de compensaciones que estimule el rendimiento de los profesores, si se consideran los salarios que devengan los profesores y el buen rendimiento que demuestran.

El supervisor y director deben evaluar el desempeño de los profesores de manera periódica a efecto de reducir las debilidades que se detectaron en el proceso de evaluación.

1. ANTECEDENTES

Para esta investigación se tomará como base al instituto ABC del departamento de Sololá, que funciona hace 10 años. Este instituto es un establecimiento privado que cuenta con 15 docentes y 2 personas en el área administrativa: el director y la secretaria.

La rama de enseñanza es Perito Contador con especialidad en Computación y Perito en Administración de Empresas.

Uno de los objetivos de este centro educativo es preparar al alumnado con calidad de formación.

Cuenta con un total de 220 estudiantes en los grados del ciclo diversificado. La jornada es vespertina: de 13.00 a 18.00 horas.

La estructura organizativa del instituto está integrada por: el comité, el director, personal administrativo y docente.

El director del establecimiento ha manifestado interés en realizar la investigación sobre evaluación del desempeño con el fin de determinar la calidad del trabajo docente.

En el Instituto ABC no existe un sistema de evaluación de desempeño de docentes, por tanto, se ignora la calidad del desempeño de los docentes, así como los resultados que se obtienen y la formación profesional que brindan. Además, se desconoce si se justifica la inversión en salarios y otros gastos de funcionamiento escolar.

La falta de evaluación del desempeño impide que se superen las condiciones de calidad educativa y el desarrollo pedagógico y científico del profesorado.

Antecedentes. De acuerdo con el comentario del director, en la actualidad el establecimiento realiza la evaluación del desempeño de los docentes en forma asistemática, excepto lo que establece la Ley de Servicio Civil sobre la hoja de escalafón.

Análisis de resultados. En este capítulo se presentan las calificaciones del desempeño de los docentes, cuadros y gráficas que fueron analizados por el autor de la tesis. La propuesta de la presente investigación está orientada a la elaboración de un plan de compensaciones que se propone reconocer y estimular la labor que realizan los docentes.

El promedio final de la evaluación efectuada por estudiantes, supervisor, director, padres y madres de familia y docentes es de 4.38 sobre 6 puntos. Esto significa que la preparación académica que

obtienen los alumnos es BUENA por cuanto hay un buen aporte de los profesores. El punteo ponderado sobre 100 puntos es de 72.22.

El autor recomienda lo siguiente:

Evaluar anualmente a los docentes para dar seguimiento a las debilidades que se detectaron en los resultados de la evaluación.

Actualizar el Sistema de Evaluación de Desempeño como mínimo una vez al año con el objeto de adaptarlo a las condiciones pedagógicas del establecimiento educativo.

Comunicar los fundamentos y resultados de la evaluación a los miembros de la comunidad educativa.

Revisar los porcentajes asignados en cuanto a la opinión de cada uno de los miembros que participaron en el proceso de evaluación.

Determinar las compensaciones que se harán efectivas mediante una discusión de los representantes de los estudiantes, el director, el supervisor, los padres de familia y los docentes.

Incluir dentro de la planificación anual los fondos destinados para darle sostenibilidad al programa de compensaciones.

Seleccionar, de las propuestas del programa de compensaciones de los docentes, las que el comité y dirección del instituto considere pertinente para su implementación; con base en el programa de incentivos, para elevar el nivel de desempeño de los docentes, que fue elaborado.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan las aportaciones de algunos autores que tratan la temática de administración de recursos humanos, en relación con el problema de la investigación; entre ellas se citan:

2.1 La gestión del talento humano y la evaluación del desempeño

Concepto de gestión del talento humano

Idalberto Chiavenato aborda el tema de gestión del talento humano con énfasis en aspectos como: “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”¹

La gestión del talento humano está relacionada con la cultura organizacional; esto es cuestionable porque en una organización existen malos hábitos como impuntualidad, robo, violaciones, infidelidad, corrupción. El ambiente o entorno influye en el desempeño del colaborador quien puede pasar de un alto a un bajo desempeño debido al ambiente de que prevalece la empresa.

La tecnología incide sobre la gestión del talento humano. La organización que tiene acceso a la tecnología es más eficiente en relación con otra que maneja recursos empíricos. Por ejemplo, algunas instituciones aún utilizan máquina de escribir y temen emplear computadora.

Los procesos también influyen en la gestión del talento humano; algunas organizaciones no cambian sus procesos aun cuando la competencia los ha mejorado.

Otro aspecto que influye en la gestión del talento humano es la preparación académica de los empleados, los planes de carrera, etc.

Chiavenato, en su libro *Gestión del talento humano* amplía este tema y lo relaciona con varios aspectos:

¿Qué es la gestión del talento humano?

“La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

- a. Análisis y descripción de cargos
- b. Diseño de cargos
- c. Reclutamiento y selección de personal

¹ Chiavenato, Idalberto. 2002. *Gestión del talento humano*. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill. Pág. 6

- d. Contratación de candidatos seleccionados
- e. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- f. Administración de cargos y salarios
- g. Incentivos salariales y beneficios sociales
- h. Evaluación del desempeño de los empleados
- i. Comunicación con los empleados
- j. Capacitación y desarrollo del personal
- k. Desarrollo organizacional
- l. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- m. Relaciones con empleados y relaciones sindicales”²

En un proceso de evaluación de la organización se debería considerar los siguientes elementos: Análisis sobre la descripción de los puestos. Este aspecto se realiza poco, tal vez una vez al año y el efecto de la carencia de análisis repercute en todo el trabajo de la empresa. El gestor de recursos humanos debe ser proactivo y darle énfasis a esta parte.

Diseño de los cargos. La empresa está en constante movimiento y la competencia también, por lo tanto se deben rediseñar los cargos constantemente porque la tecnología influye en el recurso humano y puede suprimir algunos cargos; por ello se deben revisar una vez al año.

Evaluación del desempeño. En esta etapa puede ser tarde para corregir errores cometidos; es importante darle un enfoque de futuro. Posteriormente, cuando se han dado las condiciones, poder exigir; pero con anterioridad se debe facilitar medios, capacitación, motivación, etc.

Capacitación. Esta fase es complementaria en la gestión del talento humano, y debe ser constante, para renovar procesos, ser más productivos, generar calidad, mayores utilidades, etc.

En su libro, Chiavenato también plantea la relación de la evaluación del desempeño con otros temas sobre la gestión del talento humano, entre ellos, las compensaciones.

2.2 La evaluación del desempeño

En páginas de Internet, algunos autores definen la evaluación del desempeño de distinta manera, por ejemplo:

“Le evaluación del desempeño es la acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.”³

² Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del talento humano..Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill. Pág. 12-13

³ s.n.t. Conceptos y términos básicos relacionados con la administración. consultado el 11 de abril de 2006.Disponible en www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm.

La conducta de un colaborador tiene causas muy complejas, por lo tanto se debe indagar a fondo el por qué de una conducta, ¿era la misma conducta antes de la contratación?

Un registro del colaborador al inicio del contrato permite ver cambios de conducta; esto lógicamente está ligado a la cultura de la organización.

De acuerdo con la información obtenida electrónicamente, la evaluación se define de la siguiente manera:

“La evaluación del desempeño procura identificar los déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que permite detectar las falencias o las carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo”⁴

Previamente la evaluación debe establecer a cuáles debilidades le dará más importancia. Para realizar la evaluación se debe contar con estos instrumentos: manual de funciones, perfil del puesto o competencias que debe tener el colaborador en el puesto.

A los docentes que imparten los cursos en el instituto ABC les inculcan mística de servicio.

Cuando se habla de tecnología en las provincias de Guatemala existe escasa posibilidad de incluir cursos como Internet debido a la carencia de este servicio en los establecimientos.

La administración del recurso humano de este instituto es débil pues no se realiza un análisis sobre la descripción de los cargos. Algunos docentes no poseen experiencia para impartir determinado curso, pero la falta de profesionales de la administración de recursos humanos en la región, impide que se efectúe el diseño de cargos. Además, no se tiene mayor oportunidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal debido a la carencia de docentes; no se tiene un contrato escrito con los docentes; no existe un plan de inducción escrito; no se tiene un salario si no un incentivo o apoyo; y no se ofrecen beneficios por el servicio que brindan los docentes.

Para el proceso de evaluación del desempeño de los docentes no se cuenta con un sistema; informalmente se evalúa en una hoja simple y no se tiene un período definido de realización.

⁴ Evaluación de competencias laborales consultado el 11 de abril 2006. Disponible en www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -

La comunicación que existe es mediante las reuniones de docentes que se realizan al final de cada bimestre. No se cuenta con un programa de capacitación que permita la actualización de los docentes; no se cuenta con diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. Para la higiene y seguridad en el establecimiento se utiliza un reglamento que no está actualizado; se cuenta con un comité de padres de familia que participa y vela por el mejoramiento del centro educativo.

En la evaluación informal que se realiza no se le da mucha importancia a la conducta y el trabajo del docente; se carece de un perfil de docentes y las funciones están desactualizadas.

Para diseñar e implementar un sistema de evaluación sencillo, participativo, que mida aspectos cualitativos y cuantitativos de los docentes se necesita contar con: voluntad, interés, disponibilidad de la dirección, docentes, padres de familia y estudiantes.

2.3 Conceptualización general de evaluación del desempeño

Conceptos y definiciones de evaluación del desempeño:

Stephen Robbins conceptualiza la evaluación del desempeño así: “Un proceso de evaluar a los individuos a fin de llegar a decisiones objetivas de personal”.⁵

Cuando se realiza una evaluación siempre se tienen objetivos, entre ellos:

- Decidir qué hacer con el recurso humano
- Fortalecer los conocimientos

Muchas empresas no le dan seguimiento a los resultados de una evaluación o la realizan porque es una costumbre pero no están conscientes de ella.

Además de evaluar individuos se debería evaluar equipos de trabajo.

La mayoría de evaluaciones son impuestas, y no por consenso, por lo tanto, los colaboradores no se apropian de los resultados y no tiene impacto.

Según James Stoner y otros autores citados en un trabajo de tesis, la evaluación del desempeño: “Es un procedimiento que usan los administradores para comparar los resultados del trabajo de una persona con los parámetros o los objetivos establecidos para su trabajo.”⁶

Otra forma de usar los resultados de una evaluación es comparar dichos resultados con los objetivos planteados en el trabajo y analizar causas y efectos. Lo que muchos hacen es juzgar al

⁵ Stephen P. Robbins. 1994. Administración: teoría y práctica. 4 Ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. Página 377.

⁶ Stoner, James A.F. R. Freeman, Edgard y Gilbert, Daniel R. Jr. 1996. Administración. 6 Ed. México Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. G-5

colaborador en lugar de apoyar para mejorar y lograr los resultados.

También debería ser un procedimiento que utilizan no solo los administradores sino también el colaborador si se realiza una auto evaluación o en tipo de evaluación descentralizada.

Comparar los resultados con los parámetros planteados es bueno, pero sería mucho mejor ver el valor agregado.

Comparar trabajo en equipo para ver su rendimiento.

De acuerdo con información obtenida en Internet, la evaluación se define así: “es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no. Por: Oscar Javier Salinas.”⁷

En el instituto, para integrar un docente a la organización, no se tiene un plan de inducción; no siempre se aprovecha el potencial de un docente debido a la distribución de los cursos que deben impartir; además, no se considera la experiencia que poseen; lo que prevalece es la necesidad económica.

En el establecimiento se carece de políticas de recursos humanos; quizás por ser una institución pequeña.

La palabra supervisión podría ser sustituida por acompañamiento, ya que a veces el supervisor, en lugar de apoyar al colaborador, reprime, castiga y cree tener la razón siempre.

Es recomendable que en la organización haya espacios de análisis, reflexión, crítica y recomendación, para mejorar el trabajo.

La política de recursos humanos en las organizaciones debería construir participativamente.

Un proceso de evaluación además de detectar y analizar los problemas debe encontrar la manera de evitarlos y ser proactivos, es decir, con enfoque preventivo y correctivo.

El concepto de evaluación, según Ayala Villegas, en su página de Internet es expresado de la siguiente manera:

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el

⁷ Salinas. O.J. ¿Y tu desempeño es el mejor? La evaluación del desempeño. Consultado el 20 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/evaluaciondeldesempeo.htm

desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no sólo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones a los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

En el instituto no se ha manejado un sistema formal de evaluar a los docentes y lo poco que se ha hecho no está documentado y no se ha utilizado para tomar alguna decisión.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto individual, como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. En tal sentido, les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación se debe completar con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora”.⁸

El concepto de evaluación consiste en medir la calidad del trabajo de un colaborador; y esto es muy complejo. Si no fuera así, la mayoría de empresas en el país brindarían un servicio de calidad, principalmente en instituciones de servicio como las del Estado. No se pensaría en privatización.

Otro aspecto importante es lo que sucede después de una evaluación. Por lo general, son despidos y no se aplica un plan de mejoras, ni mucho menos entrenamiento y capacitación. En el caso del instituto, no se le da seguimiento a las evaluaciones por la falta de recursos económicos y la carencia de docentes en la localidad.

La medición del desempeño es muy compleja, principalmente porque tiene dos aspectos: la parte cualitativa (que es difícil de medir) y la parte cuantitativa. Dentro del instituto resulta ser una evaluación valorativa porque se carece de un sistema, y no profundiza en la parte cualitativa.

Asimismo, debe ser constante y no realizarla cuando ya se cometieron los errores. En el instituto,

⁸ Ayala Villegas. S sayalavi@hotmail.com. Manual de consultoría laboral. Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

en algunos bimestres se realizan evaluaciones, pero son más correctivas que preventivas.

La evaluación debería considerar habilidades, actitudes, comportamiento, destrezas y el conocimiento. Además de los directores, podrían encuestar los estudiantes y los docentes. El instituto no posee un formato de aspectos por considerar dentro de la evaluación de los docentes. Cuando un problema es demasiado grave y repercute en la mayoría de estudiantes se acostumbra resolverlo como conflicto e interviene la dirección.

Muchas veces no tiene acceso la persona evaluada porque existe temor de investigar quién proporcionó determinada información. Eso muestra que se necesita sensibilización, conciencia y una cultura más avanzada en cómo concebir la evaluación. En el caso del instituto, se necesita más orientación en la dirección, en los docentes y en los estudiantes, sobre la importancia de la evaluación del desempeño.

La acción de comunicar a los colaboradores los resultados de la evaluación, mejora el trabajo.

Al evaluar se debe ser muy práctico y sencillo al abordar aspectos claves para la empresa o área. Debe ser un proceso constante, adaptado a cada empresa.

Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano* afirma: "La preocupación inicial de las organizaciones orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado.

Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.

Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes."⁹

En la práctica, pocas organizaciones evalúan el desempeño, unas no lo hacen y otras la efectúan de manera inconclusa. No se sabe qué ocurre con los colaboradores que realizan un excelente desempeño ni con las personas cuyo desempeño es deficiente.

Chiavenato conceptualiza la evaluación del desempeño como:

"-Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.

-Proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución al negocio de la organización.

-Proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

- Medio para localizar problemas de supervisión y gerencia de integración del personal a la organización, de adecuación de la persona al cargo, disonancias, falta de entrenamiento, estableciendo medios y programas para eliminarlos o neutralizarlos.
- Medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.
- Proceso que mide el desempeño del empleado, el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.
- Proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.
- Identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.
- Apreciación de las actividades, metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.
- Juzga el valor y cualidades de cada persona.
- Incluye al evaluado y al gerente.
- Localiza problemas.
- Mejora la calidad de trabajo y vida de la organización.
- Identifica, mide y administra el desempeño.
- Revisa la actividad del pasado y proyecta el futuro.
- Identifica análisis de cargos, mide el desempeño con estándares y administra el potencial orientando el futuro.”¹⁰

Es aconsejable analizar, reflexionar y medir, el desempeño de las personas para mejorar los servicios que se brinda a los estudiantes.

En la práctica, se evalúa poco a los jefes de las organizaciones educativas tales como los supervisores y directores.

Normalmente los aspectos negativos se cargan a los docentes y se afecta a los estudiantes y padres de familia

Pocas veces se evalúa desde el punto de vista del docente, por ejemplo: si se respetan sus derechos, si goza de prestaciones, si tiene contrato. Esto obedece a que los jefes o supervisores tienen el poder de decisión y autoridad sobre los docentes.

Además, se evalúa poco a los jefes y la alta dirección porque esos puestos muchas veces los ocupan familiares de los dueños de la organización.

En las evaluaciones que se realizan se juzga poco el trabajo en equipo; eso propicia el trabajo

⁹ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Op. Cit. Pág.197.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Op.Cit. Gestión del talento humano. Pág. 198

individualizado y reduce el alcance de los resultados.

Además de la evaluación del desempeño se debe plantear un plan de desarrollo que permita solucionar problemas que se detectan en dicho proceso.

2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato, los objetivos de una evaluación de desempeño son:

- a) "Adecuación de la persona al puesto de trabajo
- b) Definir necesidades de entrenamiento
- c) Determinar promociones
- d) Establecer salarios e incentivos.
- e) Mejorar las relaciones humanas entre los jefes y los colaboradores
- f) Lograr auto perfeccionamiento del empleado
- g) Obtener informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- h) Estimar el potencial de desarrollo de los empleados
- i) Estimular mayor productividad
- j) Conocer los patrones de desempeño de la empresa
- k) Permitir la retroalimentación de información al propio individuo evaluado
- l) Colaborar en algunas decisiones del departamento de recursos humanos, como: traslados o transferencias, licencias, documentar despidos, aplicación del régimen disciplinario."¹¹

Un aspecto importante de los objetivos de la evaluación es detectar necesidades de entrenamiento, (quizás el más importante), aunque esto está ligado a establecer salarios e incentivos para lograr mayor productividad.

El mejoramiento de las relaciones humanas no se logra debido a que se afectan los sentimientos, lo cual deja heridas en los colaboradores. Por ello es importante la sensibilización, concientización y el objetivo de la evaluación.

En educación se observa que el uso que se da a las evaluaciones es en primer lugar, para promover o no a un grado superior. Situación que se ha replicado en el ámbito laboral, donde la utilizan para efectuar despidos. Las evaluaciones deben considerar la manera de evitar los despidos y enfocarse primordialmente en la parte proactiva.

El logro del auto perfeccionamiento aún está lejos, debido a que se aplica un sistema de evaluación impuesta; no es auto evaluación, y no promueve auto reflexión ni auto perfeccionamiento.

¹¹ Sánchez Viesca, M.J.R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. p.8.

Los patrones de desempeño de las organizaciones educativas, muchas veces desconocen la competencia que se necesita. En ocasiones una evaluación no apunta esto. Además, por la carencia de especialistas en este tema, las personas que realizan las evaluaciones, los consultores, se convierten en “todólogos”.

En información obtenida en Internet, el autor Ayala expresa que los objetivos de la evaluación del desempeño deben considerar:

“La evaluación del desempeño de los colaboradores indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, en caso que se haga necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia para entrenarlas o cambiarlos de puesto. También evalúa la eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter de motivación) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica, los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ⌘ El mejoramiento del desempeño laboral
- ⌘ Reajustar las remuneraciones
- ⌘ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ⌘ La rotación y promoción de colaboradores
- ⌘ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores”¹²

Un supervisor o director, normalmente ve en qué está fallando el docente y él no se autoevalúa; por ejemplo: cuando hay error en el proceso de selección, el director y supervisor también contribuyen al problema.

En los procesos de evaluación, muchos jefes o consultores se inclinan por áreas en las que han desarrollado experiencia y que son de interés para la organización, por ejemplo: si es un

¹² Ayala Villegas. S sayalavi@hotmail.com Manual de consultoría laboral. Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

administrador, se inclina por la parte administrativa; si es psicólogo se inclina a la parte psicológica, si es pedagogo se inclina a los aspectos pedagógicos, así sucesivamente.

Normalmente cuando se evalúa se combinan los diferentes métodos. Después de la evaluación, muchas veces se descuida el reglamento; por lo tanto se aplican medidas que no están en él, por lo que el proceso de evaluación debe revisar las normas o reglamentos de la organización.

Las recomendaciones finales de una evaluación suelen ser ambiguas; por ejemplo, recomendar capacitación, pero sin especificar sobre qué áreas o temas.

Según Armstrong, el programa de evaluación del desempeño busca los siguientes objetivos:

“Ofrecer una visión general de los recursos humanos de una institución identificando sus aspectos relevantes y los puntos débiles.

Desarrollar una política de ascensos que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.

Hacer conciencia al empleado de que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia y por supuesto de la capacidad que tenga la empresa para hacerlo.

Planificar una política de transferencia que procure la mejor ubicación del trabajador, de acuerdo con sus aptitudes y preferencia de trabajo.

Facilitar la planificación de una política de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia.

Identificar las necesidades de capacitación de los empleados y programar el tipo de adiestramiento requerido.

Promover la comunicación entre el evaluador y el evaluado.

Determinar los elementos necesarios para evaluar el rendimiento y eficiencia en el trabajo durante el período probatorio.

Proporcionar elementos suficientes para que la gerencia pueda determinar cuándo procede despedir a un trabajador.

Ofrecer orientación al empleado, para que pueda identificar sus deficiencias en la ejecución de su trabajo y trate de mejorarlas.”¹³

Es importante considerar que cada organización prioriza los aspectos que considera relevantes. Lo que este autor enfatiza en relación con los objetivos de una evaluación, en la práctica se utiliza para despedir y no para lograr un ascenso. Es poco usual utilizarla para ubicar a los colaboradores de acuerdo con sus aptitudes y preferencias.

Algunas veces los objetivos de la evaluación se utilizan para capacitar al recurso humano.

¹³ Armstrong, M. 1991 Gerencia de recursos humanos integrado al personal y a la empresa. Colombia. Pág. 169

Es la etapa de prueba, normalmente no se practica en las organizaciones; quizás porque el docente sabe que existe un período de prueba, entonces trabaja lo mejor que puede y los supervisores y directores están satisfechos de haber cubierto una plaza que estaba vacante.

Uno de los análisis que se puede efectuar de los resultados de la evaluación radica en la elaboración de programas de compensación para los trabajadores.

En el libro *Gestión del talento humano*, Chiavenato se refiere a la compensación de las personas, como un incentivo que describe así:

“En el enfoque moderno predomina el modelo de hombre complejo: las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, etc. Aquí la remuneración obedece a esquemas flexibles, tiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se basa en las metas y resultados que deben alcanzar, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles.”¹⁴

Cuando se establece una compensación es muy importante actualizar los aspectos que se incentivarán y que estén relacionados con los resultados por alcanzar. Por ejemplo, en ocasiones se incentiva la puntualidad, pero los resultados no se alcanzan, entonces se establece que es preferible incentivar el logro de resultado que la puntualidad.

Compensaciones financieras y no financieras

Chiavenato se refiere a ellas de esta manera:

“Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras.

Las compensaciones financieras pueden ser directas (salario directo, bonificaciones, comisiones) e indirectas Descanso Semanal Remunerado (DSR) para trabajadores por horas, vacaciones, primas, propinas, horas extras, prima por salario, adicionales, efectos financieros de los beneficios concedidos.

No financieras (oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo.”¹⁵

En este caso interesa la compensación financiera y la no financiera ya que es un centro educativo, cuyos fines no son lucrativos y muchos docentes trabajan porque tienen una mística de servicio. Si existe alguna compensación económica se da igual para todos o por compadrazgo. En otros casos, cuando un colaborador ya no se siente bien en la organización empieza a hablar mal del patrono o de la empresa donde trabaja. Es importante observar este aspecto para darle solución.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. *Gestión del talento humano*. Pág. 226

¹⁵ Chiavenato Idalberto. Op. Cit. *Gestión del talento humano*. Pág. 231

Recompensas y sanciones

Según Chiavenato, las recompensas y sanciones se presentan:

“Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, sanciones y penas reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, si no también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo).

Los sistemas de recompensas o premios y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización. Este capítulo se refiere a las recompensas ofrecidas por la organización como remuneración flexible.

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- a. Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión en la empresa.
- b. Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- c. Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se debe premiar el desempeño excelente.

La mayoría de organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras. a) Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aunque limitados a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación. b) Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos períodos (por ejemplo 5 o 10 años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios y decenios son

ejemplos de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener el equilibrio salarial. c) Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito. d) Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables. Se puede compartir en grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Las cuatro clases de recompensa se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquistar mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar el margen de la organización.

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

a). Retroalimentación: debe contribuir como refuerzo positivo del comportamiento esperado. La retroalimentación debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.

b). Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.

El sistema de recompensas debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner: todo comportamiento está determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.
2. Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño. El refuerzo positivo está orientado hacia los resultados esperados. La teoría del refuerzo positivo parte del hecho de que las personas se comportan según una de estas dos razones: 1) Porque un tipo o nivel de desempeño está recompensado coherentemente. 2) Porque un estándar de desempeño específico ya fue recompensado, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.

Por desgracia, las organizaciones utilizan más las sanciones que la recompensa para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (represión) que la acción positiva (incentivo). Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar

futuros errores).¹⁶

Cuando se implementan los incentivos deben ser desafiantes. Es importante considerar que el incentivo se ofrece a las personas con desempeño excelente, de lo contrario lejos de ser un incentivo, desmotiva.

El incentivo trata de cambiar comportamiento, y aunque esto lleva tiempo, puede funcionar con los colaboradores que tienen mucho tiempo de laborar en la organización. En tal sentido, es importante que los jefes den el ejemplo.

Normalmente en las organizaciones existen reglamentos diseñados con el propósito de sancionar; son pocas aquellas cuyos reglamentos previenen, motivan e incentivan.

Relaciones de intercambio

El intercambio es otro elemento que Chiavenato destaca en su libro *Gestión del talento humano*. “La recompensa o incentivos es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos personales (decisión de desempeñar); toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o estímulos a cambio.

Para las personas, las contribuciones a la organización representan inversiones personales que deben proporcionar cierto retorno, en forma de incentivos o recompensas.

Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribuciones de las personas. La organización debe mantener equilibrada la balanza de los incentivos y contribuciones. Cada persona contribuye a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida en que recibe estímulos e incentivo a cambio (salarios, beneficios, reconocimiento, ascensos, premios, etc). Así, las personas asumen ciertos costos personales para obtener ciertos retornos o contribuciones de la organización. También las organizaciones están dispuestas a asumir ciertos costos para obtener retornos o contribuciones de las personas. En este permanente intercambio, cada una de las partes invierte para obtener retornos de la otra, comparando costos y beneficios y decidiendo cuál es el mejor camino. Las organizaciones están aplicando nuevas formas de remuneración que permiten obtener retornos en términos de desempeño excelente y consecución de objetivos y resultados

¹⁶ Chiavenato Idalberto. Op. Cit. *Gestión del talento humano*. Pág. 259- 261.

organizacionales.”¹⁷

El incentivo como intercambio es difícil de lograr cuando se establecen compensaciones fijas pues una vez que los colaboradores las reciben, vuelven a caer en la mediocridad. Es preferible brindar un incentivo variable, es decir, con previa evaluación, si es posible cada mes, para que realmente sea un intercambio. De modo que si la organización invierte exista un retorno y de igual manera ocurra con el colaborador. Lo ideal es que los incentivos sean económicos, pero también es importante ofrecer al colaborador buen trato en el trabajo, otorgarle permiso para ir a estudiar, y otras acciones similares que hacen que el personal se sienta motivado.

Cómo diseñar un programa de incentivos

El diseño de un programa de incentivos, de acuerdo con Chiavenato, debe cumplir con los siguientes requerimientos.

“El diseño de un programa de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un programa salarial funciona mejor que un programa de incentivos en las siguientes condiciones:

1. Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
2. Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en línea de montaje en máquinas), la remuneración basada en tiempo es más adecuada.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano; no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, el salario basado en el tiempo es más apropiado.
5. Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales. Si el control detallado de costos no es necesario debido a condiciones competitivas, es mejor no establecer un plan de incentivos.

Un plan de incentivos es interesante cuando:

1. Se pueden medir las unidades de resultados.
2. Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
3. Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.

¹⁷ Chiavenato Idalberto. Op. Cit. Gestión del talento humano. Pág. 261

4. La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante y se mide y controla con facilidad.
5. Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

En segundo lugar, existen algunos aspectos fundamentales en la implantación de un plan de incentivos.

1. Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad. Los empleados deben percibir que pueden desempeñar las tareas asignadas. Los estándares deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, los equipos y entrenamiento necesarios.
2. Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzos.
3. Formular estándares eficaces. Los empleados deben percibir que los estándares son justos. Aunque sean altos, deben ser alcanzables y tener 50% de posibilidad de alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los empleados. Cuando el plan funcione, no debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.
5. Garantizar un estándar por horas. El personal de fábrica (trabajadores por horas) labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.
6. Proporcionar apoyo al plan. La organización y los dirigentes deben dar el mayor apoyo posible al plan. Antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

Además, se debe tener en cuenta que:

1. El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de objetivos claros, selección y entrenamiento inadecuados, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño. La motivación proporcionada por la gerencia contribuye al desempeño eficaz.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados. Se debe diseñar un buen plan de incentivos para centrar la atención de las personas donde realmente interese a la empresa.
3. El salario no es motivador. Como afirma Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece con el tiempo. En consecuencia, es de

mucha ayuda buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.

4. Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
5. Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar a los ganadores y los perdedores. Pueden agravar la situación. Se debe dar prioridad a las recompensas grupales.
6. Las recompensas pueden conducir a un desempeño restringido. Cuando se dice a las personas que sus ganancias dependerán de su esfuerzo o productividad, tienden a concentrar su desempeño en esa única dirección.
7. Las recompensas pueden disminuir el interés y la motivación. Los sistemas motivacionales de remuneración tienden a reducir la motivación intrínseca del cargo, pues los incentivos financieros reducen el sentimiento de que la persona hace un buen trabajo de manera espontáneo.

Estos riesgos potenciales no significan que los planes de incentivos financieros no se deben utilizar, si no que deben formar parte de un programa accesible y global de administración para alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivo son exitosos cuando cuentan con el apoyo gerencial, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el espíritu de equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles”¹⁸

El incentivo que se proporciona a los colaboradores no sustituye el salario que brinda la organización.

En una organización es posible que se utilice distinto programa de compensación porque existen puestos diferentes que requieren habilidades específicas. En algunos casos será importante tomar en cuenta un aumento salarial; en otros, el tiempo laborado; o, los resultados, etc. La situación es más compleja cuando la organización tiene muchos puestos y colaboradores. Al elaborar el plan de incentivos se debe considerar que sea sencillo y permita comprender con facilidad porqué se otorga el incentivo.

El uso de incentivos no implica menos trabajo del jefe con los colaboradores, debe dar seguimiento a las debilidades detectadas para lograr un equipo con alto desempeño.

¹⁸Chiavenato Idalberto. Op. Cit. Gestión del talento humano. Págs. 276-278

Incentivos no monetarios

En Internet se consultó esta información sobre los incentivos no monetarios. “Por lo general, el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programadores de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.”¹⁹

Muchas organizaciones dan incentivos pero de manera inconsciente, porque al preguntar qué incentivos otorgan a los colaboradores no mencionan las compensaciones; las cuales no ven como incentivos sino como servicios que la organización brinda a los colaboradores.

Los incentivos no monetarios tienen costo en términos económicos pero contribuyen a lograr un buen ambiente de trabajo así como resultados.

2.5 Criterios en la evaluación

En el trabajo de tesis de José Sánchez, sobre la evaluación del desempeño, menciona cuatro aspectos cruciales acerca de los criterios que deben fundamentar la evaluación:

“Pertinente: cada característica del trabajo debe ser de medición válida y confiable de la característica que se evalúa y deberá relacionarse estrechamente con algún resultado laboral.

Significativo: el criterio deberá relacionarse directamente con las metas de la empresa.

Práctico: la medición debe evaluarse de modo eficaz y eficiente.

No prejuicio: el elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado.”²⁰

En una organización es clave la relación que debe haber entre los resultados y las metas de una evaluación.

La pertinencia en una evaluación es compleja cuando se trata de la confiabilidad del docente y de los directores o supervisores en los resultados de la evaluación.

¹⁹ Productividad y compensaciones.-Wikilearning. Consultado el 4 de octubre de 2007. Disponible en :www.wikilearning.com/productividad_y_compensaciones-wkccp-15225-49.htm

²⁰ Sánchez Viesca, M.J.R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. p.9.

Un problema tiene aproximadamente tres causas, por lo tanto el problema que se juzga es consecuencia de otro.

En ocasiones la evaluación es poco práctica, por lo que debe enfocarse en el costo- beneficio y la calidad de servicio.

2.6 Principios básicos de la evaluación

Los principios básicos de la evaluación del desempeño según Castillo son:

“a. Objetividad: debe ser un procedimiento basado en la racionalidad, es decir, real, práctico y administrado con ecuanimidad.

b. Técnico-científico: debe estar conformado por un conjunto de aspectos escogidos y evaluados bajo normas y procedimientos válidos y confiables.

c. Dinámico: la evaluación del desempeño es un proceso que debe ser actualizado constantemente.

d. Motivación y comunicación: la evaluación del desempeño fortalece el proceso de desarrollo del recurso humano al proporcionar mecanismos que lo muevan hacia el logro de los objetivos tanto empresariales como del mismo empleado o trabajador.”²¹

El principio de la objetividad se refiere a la parte cuantitativa porque se manejan números; es realista; mientras que la parte cualitativa es difícil de medir con objetividad.

En cuanto al principio técnico-científico, en la realidad a veces no se consideran las características del evaluador, y se contrata a la persona que represente menor costo económico.

El principio dinámico en un proceso de evaluación se cumple poco; en su mayoría suelen ser largos y tensos; los evaluados pierden interés. Debería ser breve y participativo.

Es recomendable que el sistema de evaluación lo definan juntos evaluador y evaluado, para que éste aporte sugerencias.

La motivación y comunicación como principio de evaluación del desempeño depende en gran medida de cómo haya surgido la idea de evaluar; si fue propuesta planteada por los evaluados o impuesta. Además, cuenta el dinamismo del evaluador.

Otro principio de la evaluación debería ser la confiabilidad, la participación consciente en el proceso.

De acuerdo con información obtenida en Internet, las condiciones de la evaluación del desempeño son las que se exponen a continuación:

2.7 Condiciones de la evaluación del desempeño

“a. Validez: que debe responder a la pregunta ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar

realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, qué es mejor, observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación.

Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.

- b. Autenticidad: esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?
- c. Suficiencia: ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando? El principio por aplicar en este caso es que el sector productivo y el consejo de la unidad administradora del sistema de acreditación de competencias laborales definen la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.
- d. Justicia: todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
- e. Aceptación: las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos. Naturalmente, esta aceptación se extiende también a los empresarios y a quienes contratan, en general.²²

La validez de una evaluación la determina el evaluador, el evaluado y otras personas que influyen en todo el proceso interno y externo.

Si se quiere dar validez a la evaluación y que exista mayor apropiación y compromiso en la retroalimentación es importante considerar la participación.

Para dar autenticidad a una evaluación se debe considerar la opinión de quienes intervienen en el proceso con el evaluado.

La suficiencia es condición importante que muestra cuántas personas señalan X conducta y permite observar si el dato es verídico. Por ejemplo: un estudiante que investiga si el docente es enojado y de 10 personas 6 informan que sí, revela que efectivamente es cierto.

Es complicado cuando los indicadores de desempeño son los mismos para todos los puestos; es claro que se han de evaluar diferentes competencias en el puesto de una secretaria y en el de un docente.

²¹ Castillo, José. Administración de personal; un enfoque hacia la calidad humana. Colombia. 1993. Pág. 287

²² s.n.t. Evaluación de competencias laborales. Consultado el 11 de abril de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -

La aceptación por ambas partes tanto del evaluado y del evaluador es fundamental, esto se plantea desde objetivo de la evaluación. El viejo paradigma es utilizarlo para despedir el personal.

A veces se comete algunos errores cuando se realiza una evaluación, las personas no están preparadas psicológicamente, ejemplo: por la muerte de algún ser querido, por enfermedad, problemas familiares, u otras razones. Esto repercute en los resultados de una evaluación.

2.8 Proceso de evaluación del desempeño

En el trabajo de tesis redactado por José Sánchez menciona que el proceso de evaluación debe tener [seis](#) pasos básicos.

- a. "Formular los requisitos de desempeño. En otras palabras, determinar que se espera en el desempeño de las obligaciones del empleado.
- b. Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.
- c-. Observar lo que está haciendo el colaborador.
- d-. Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
- e-. Comentar la evaluación con el empleado.
- f-. Tomar la acción adecuada".²³

Dentro de los requisitos del desempeño se debe considerar si la inversión vale la pena o el análisis de la viabilidad, y factibilidad, considerar sus funciones, resultados, consciente del proceso, compromiso, retroalimentación, u otros elementos que la organización considera importantes.

Dar participación el evaluado sobre los requisitos del desempeño, si es necesario ajustarlos.

La observación de los participantes en el proceso de evaluación es importante porque con ello se incluye lo que otros dicen sobre una conducta determinada.

Comparar el desempeño con los requisitos es más importante que otros aspectos, inclusive que el valor agregado.

La evaluación del desempeño comparando con los requisitos. He aquí la importancia del evaluado, su actitud ante los elementos que se destaca dentro de la evaluación si lo toma para su propio crecimiento o todo lo contrario.

Comentar los resultados de la evaluación con el colaborador es muy importante cuando se piensa darle seguimiento; escuchar al evaluado para ver que sugerencias da para el mejoramiento de su desempeño.

²³ Sánchez Viesca, M.J.R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. p.9-10.

Tomar las acciones adecuadas es otro elemento que olvidan muchos evaluadores; evalúan pero no dan seguimiento para tratar de superar las debilidades encontradas.

Ayala Villegas describe un proceso de evaluación de colaboradores mediante comisión:

- 1° “Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:
 - El Gerente o Director de Recursos Humanos.
 - El Gerente, director o jefe del órgano o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
 - Un representante de los colaboradores.

- 2° Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

- 3° Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

- 4° Documentarse o incrementar su *file* personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.”²⁴

Dependiendo del tamaño de la organización, las tres personas o más que integran la comisión de evaluación, son claves para realizar el proceso. Si se considera la participación de personas que tienen relación con los evaluados, se enriquece la evaluación. Si se utiliza la metodología participativa, los evaluados pueden proponer quiénes deberían conformar esa comisión y dar propuestas de evaluadores; eso propicia que desde el principio haya apropiación del proceso.

El plan de evaluación no sólo se debiera dar a conocer a los evaluados; debería ser validado por ellos. Esto permite en gran medida, que se alcancen los objetivos de la evaluación. La participación es importante en todo el proceso, incluso para que propongan el cronograma de la evaluación.

En esta fase del proceso se debe prestar atención al hecho de que en ocasiones los evaluadores solicitan el préstamo de documentos para consulta de datos, pero algunos ya no los devuelven porque los extravían. Eso genera desorden y posterior falta de información. Además, en algunas

²⁴ Ayala Villegas. S sayalavi@hotmail.com Manual de consultoría laboral, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

organizaciones no existe suficiente orden, lo cual dificulta localizar documentos relacionados con pequeñas evaluaciones realizadas con anterioridad.

Según Gary Dessler, el proceso de evaluación implica:

- “1. Establecer las normas de trabajo.
2. Evaluar el desempeño real del empleado en relación con dichas normas.
3. Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose arriba de la media.”²⁵

Establecer normas en el trabajo puede estar de más si se especifican en el manual de funciones.

Es importante que el evaluado conozca los resultados de la evaluación para observar sus debilidades y fortalezas.

En el instituto donde se realiza el estudio, no dan seguimiento a los resultados de la evaluación; el docente no llega a conocer qué piensan los estudiantes de él.

La participación del evaluado en el diseño de la evaluación genera apropiación y permite que se familiarice con el proceso.

La entrevista en la evaluación del desempeño juega un papel importante; José Sánchez enfatiza lo siguiente:

“Propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño:

- a-. Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los colaboradores. La entrevista da la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de estos patrones de desempeño. Son las reglas del juego, que solo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.
- b-. Proporcionar al empleado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y sus puntos débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño a los patrones esperados.
- c-. Discutir los dos -empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas para tal mejoramiento.
- d-. Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está

²⁵ Dessler, G. 2002. Administración de personal. México, Prentice Hall. Pág 330

desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse.

e-. Eliminar y reducir disonancias, ansiedades, tensiones, dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y de problemas entre el jefe inmediato y la persona evaluada.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

Todo empleado posee aspiraciones objetivas personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre una persona, diferente de las demás.

El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe²⁶

La retroalimentación es importante para que tengan validez los resultados y verificar si tuvo impacto la evaluación.

Ser jefe es diferente que ser colaborador, por ello es difícil ubicarse en el lugar de ambas partes; cada uno percibe de forma diferente el proceso de evaluación; y es importante ver con claridad qué se pretende con la evaluación.

También es difícil crear condiciones para que el jefe facilite la comunicación con los colaboradores porque el concepto de autoridad se entiende como sinónimo de fiscalización. Razón por la cual es importante realizar la fase de sensibilización y tratar de romper ese tabú.

El jefe no debe perder de vista la articulación de los objetivos del colaborador con los objetivos de la organización.

La autoevaluación del jefe muchas veces se reduce a asignarse la calificación más alta, pero debería ser el promedio de todos los punteos asignados por los colaboradores,

El proceso de evaluación de competencias es fundamental; autores consultados afirman que:

“La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos, la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.”²⁷

Algunas empresas realizan este proceso aunque no lo nombren de esa manera, y suelen llamarlo

²⁶ Sánchez Viesca, M.J.R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. p.18-20.

evaluación de las habilidades, de conocimientos o de conducta. Además, enfatizan en el área que corresponde al quehacer de dicha empresa.

Un error que se comete constantemente es evaluar sobre algo que no se consideró en el proceso de selección o algo que no estaba normado, por ejemplo evaluar al estudiante sobre algo que no enseñó el maestro.

2.9 Responsabilidad de la evaluación

Según Chiavenato, citado por de José Sánchez, “La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo a la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada, por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo. El promedio utilizado con mayor amplitud en el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.”²⁸

La evaluación en forma descentralizada promueve la participación de todas las áreas o unidades de la organización, genera un sentido de pertenencia y compromiso ante la responsabilidad por la evaluación del desempeño.

Cuando se contrata a un consultor externo o bien a un equipo multidisciplinario para realizar el proceso de evaluación, se logra mayor objetividad y menor sesgo.

Le evaluación centralizada es menos efectiva porque no involucra la participación de todos, lo cual enriquece la evaluación.

Otra experiencia frecuente es la integración de los jefes de cada área y un representante de los colaboradores en la comisión de evaluación.

El organismo *staff* permite la contratación de consultores con diferentes especialidades para evaluar áreas diferentes.

²⁷ s.n.t. Evaluación de competencias laborales. Consultado el 11 de abril de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -

²⁸ Chiavenato, I. 1994. Administración de recursos humanos. 2. Ed. Colombia. Mc Graw Hill. Pág. 264

Pocas organizaciones impulsan procesos de autoevaluación en los cuales son los colaboradores quienes se auto dirigen y se auto califican.

La comisión de evaluación se utiliza más en organizaciones educativas que en las de otra índole.

Ayala Villegas se refiere así a la responsabilidad de la evaluación concentrada en varias personas:

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establecen los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de *staff* para establecer, acompañar y controlar el sistema en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados. Mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo se proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador auto evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con ellos las medidas necesarias para mejorarlo. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **El área de gestión personal**

Es una alternativa corriente en las organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas

que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.²⁹

En relación con los responsables de la evaluación, a veces burocratizan y retardan procesos debido a la complejidad de la estructura de la organización, que suele tener varios niveles jerárquicos.

Las personas claves en el proceso de evaluación son: el jefe, el evaluado o equipo evaluado, el evaluador o comisión.

Muchas organizaciones no evalúan los equipos de trabajo, aunque este proceso debería estar presente desde la planificación. Es decir, plantear metas o planes por equipo.

Los directivos de la organización también deberían interesarse por la evaluación para analizar las debilidades y fortalezas del área o empresa.

El hecho de que los integrantes de la comisión de evaluación tengan familiares o amigos dentro de la organización puede incidir en cierto sesgo en los resultados.

Chiavenato menciona la importancia de la responsabilidad de la auto evaluación:

Auto evaluación del desempeño

“El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del

²⁹ Ayala Villegas. S. sayalavi@hotmail.com Manual de consultoría laboral. Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona evalúa su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, las debilidades y fortalezas y las potencialidades, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de auto evaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.³⁰

El proceso de auto evaluación es una forma de evaluar y tiene ventajas y desventajas; funciona muy bien en países desarrollados y democráticos porque allí las personas han adquirido suficiente conciencia.

En el Instituto ABC no se practica el sistema de auto evaluación ni se tiene definido un sistema para evaluar a los docentes.

Chiavenato, en el libro *Gestión del talento humano*, menciona la evaluación hacia arriba como parte de la responsabilidad y expresa que:

“Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y los recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría aumentar la eficiencia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.”³¹

La evaluación hacia arriba se aplica en organizaciones altamente desarrolladas y abiertas al diálogo, negociaciones, propuestas y trabajo en equipo. Es un proceso lento pero eficiente en cuanto a resultados.

En el libro citado, Chiavenato describe así la responsabilidad en las evaluaciones:

Evaluación de 360°

“Es donde participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en su amplitud de 360° La evaluación realizada de este

³⁰ Chiavenato, I. *Gestión del talento humano*. Op.Cit. p. 202.

modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.³²

Este sistema de evaluación no es común en las organizaciones debido a su complejidad y a la intervención de los diferentes actores. En el instituto donde se realiza la investigación no se aplica este sistema, posiblemente por la complejidad del mismo.

En organizaciones que gocen de cultura democrática se podría aplicar este modelo cuya ventaja es la riqueza de información que surge de la intervención de varios actores.

Asimismo, se debe aprovechar la entrevista de salida como un elemento clave que permite al colaborador ofrecer libremente aportes a la organización.

2.10 Enfoques de evaluación

Existen diversos enfoques acerca de la evaluación del desempeño, entre ellos el enfoque tradicional.

Casi todas las personas que poseemos educación escolarizada tenemos experiencias de evaluación que, para la mayoría, han sido angustiantes.

Si se analiza el tipo de evaluaciones, se observa que la mayor parte de ellas medían conocimientos, es decir, las competencias metodológicas.

Sólo en contados casos, medían las competencias prácticas, y casi nunca, por no decir nunca, evaluaban las competencias sociales e individuales.

Este dato no es menor, ya que según un reciente estudio efectuado entre las empresas suecas, estas asignan a las competencias individuales y sociales una importancia de 70% respecto de las otras que conforman el perfil ocupacional para un puesto de trabajo. Cabe destacar que las sociedades modernas generan en el sector terciario, o sea, en el ámbito de los servicios, la mayor oferta de empleos (sobre un 65% de los cargos disponibles). Luego, la evaluación de competencias conductuales tiene, para estas sociedades y empresas, una importancia vital.

Lo malo es que casi nadie evalúa las conductas; como está expresado, la mayor parte de las evaluaciones consiste en aplicaciones de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos.

En síntesis, la evaluación tradicional es aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades

³¹ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Loc.Cit. p. 203.

(20%). En otras palabras, se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que interesa conocer de las personas a la empresa. Pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.³³

Muchas cosas cambian con el paso del tiempo y surgen nuevos métodos para evaluar el desempeño. Hace algunos años lo que interesaba era evaluar el conocimiento, pero actualmente es probable que no; el comportamiento de las personas ante estos cambios, repercute en las organizaciones. La importancia (de 80%) que la evaluación tradicional le concede al conocimiento, es demasiado alta. Se deberían considerar otros elementos como las destrezas, actitudes, valores, habilidades, u otros que la organización desee.

Es conveniente que, después de una labor de sensibilización, los evaluadores incorporen este aspecto en las evaluaciones.

Es recomendable considerar 20 o 30% de aspectos relacionados con el conocimiento y considerar el 70% habilidades, destrezas y competencias.

Las fuentes consultadas en Internet, se refieren a, la evaluación por competencias de esta manera:

“Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias.

Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

³² Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Op.Cit. p. 203.

³³ s.n.t. Evaluación de competencias laborales. Consultado el 11 de abril de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.”³⁴

Lo esencial de la evaluación por competencias es evitar cometer los mismos errores con otras personas; asimismo, que en las nuevas contrataciones haya claridad del tipo de persona que se contratará y qué competencias se espera que posea el candidato.

Este tipo de evaluación también funciona con los colaboradores que están dentro de la organización pues permite detectar qué competencias están débiles y requieren capacitación.

La experiencia sobre la evaluación por competencias es poco conocida en el medio nacional. Conviene elaborar una lista de las competencias que se necesitan en cada puesto y a cuáles de ellas le da prioridad la empresa; porque algunas competencias pueden tener más valor que otras.

Es importante implementar las competencias desde el proceso de selección y no cuando ya se ha realizado la contratación. Algunas competencias no se aprenden, sino forman parte de un individuo, de manera que la capacitación no resuelve todo.

En el libro *Gestión del talento humano*, Chiavenato aborda los enfoques de la evaluación de la siguiente manera:

2.11 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

“Método de comparación por pares: es un método de evaluación del desempeño que compara a los colaboradores en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha a aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño.

Método de frases descriptivas: este método es ligeramente diferente al de elección forzada sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo “+” o “s”) y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “n”).

Método de auto evaluación: es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

³⁴ s.n.t. Evaluación de competencias laborales. Consultado el 11 de abril de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -

Método mixto: es muy común que las organizaciones caracterizadas por complejidad de sus cargos utilicen una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación del desempeño.³⁵

El método de comparación por pares se utiliza para analizar y comparar un colaborador con otro. No existen colaboradores iguales, unos serán más receptivos pero olvidan pronto, a otros les cuesta captar pero no olvidan fácilmente.

Método de comparación por pares.

Este método de evaluación de frases descriptivas condiciona al evaluado, limita lo que éste quisiera expresar. No es un método participativo, la elección de las frases es impuesta, lo cual hace perder el interés en los resultados de la evaluación.

El método de autoevaluación es más abierto porque cada persona mide su desempeño. No es muy funcional y necesitaría complementarse con un sistema de evaluación por parte del jefe, porque el evaluado puede ver sus cualidades pero es difícil que vea sus limitaciones o debilidades.

El método de auto evaluación ofrece libertad al colaborador para que analice sus debilidades y sus potencialidades, pero ante la posibilidad de que olvide algunas cosas, es importante complementarlo con el apoyo de un evaluador externo. Es diferente autoevaluarse y que sea otra persona quien evalúe el desempeño de alguien.

La falta de seguimiento de las debilidades es una de las limitaciones de este método.

El método mixto se puede adaptar a los evaluados y ofrece ventajas si se realiza en forma participativa. Es un método moderno que debe tener la característica de ser sencillo.

Idalberto Chiavenato se refiere a uno de los métodos tradicionales, de la siguiente manera:

“Métodos de las escalas gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán de instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el

³⁵ Sánchez Viesca, M.J.R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. p.15-16,18.

conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da a este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.

Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. Entre estos extremos existen varias alternativas intermedias.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4, 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación.³⁶

La aplicación de este método es poco efectiva porque no sensibiliza previamente a los evaluados y al evaluador. Además, los factores elegidos por la organización no son eficientes si no los validan los evaluados y el evaluador.

Al emplear demasiados factores se pueden olvidar algunos; es preferible utilizar menos de 5 factores.

En cuanto al grado de variación también es recomendable emplear únicamente tres, por ejemplo: excelente, regular, deficiente.

La evaluación debe ser interpretada por el evaluado y por los dueños o directores de la organización, porque a ellos les será útil; por lo mismo debe ser sencilla y fácil de entender.

Chiavenato, en su libro *Gestión del talento humano*, describe de la siguiente manera el método tradicional de la selección forzada:

“Método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o

³⁶ Chiavenato, I. *Gestión del talento humano*. Op.Cit. pp. 205-206.

escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.³⁷

Este método es un sistema forzado como su nombre lo indica; el evaluador excluye la participación del evaluado. Con este método el evaluado pierde interés y los resultados pueden causarle desmotivación.

Chiavenato explica así otro método tradicional:

- “Método de investigación de campo. Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de *staff*, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevista con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.”³⁸

Éste, como todos los tradicionales limita la participación de los evaluados y de los clientes, por lo tanto los resultados pueden recibir cierto rechazo por los evaluados. Lo positivo de este método es el acompañamiento de los resultados para dar seguimiento.

La interpretación de los resultados y el formato de la investigación debe ser práctica para que sea de utilidad.

El trabajo en equipo es un elemento difícil de medir a través de este método; no permite verificar el desempeño de cada equipo.

Chiavenato se refiere de la siguiente manera al método tradicional de evaluación del desempeño por incidentes críticos:

“Evaluación de desempeño por incidentes críticos. Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizado por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.”³⁹

³⁷ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Op.Cit. p.207.

³⁸ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Op.Cit. p.208.

³⁹ Chiavenato, I..Gestión del talento humano. Op.Cit. p.209.

Este método es muy eficaz de acuerdo con lo que se quiera lograr y con el área que se evalúa. Este método tiene la ventaja de ser sencillo, asimismo evalúa las fortalezas y las debilidades. Como diagnóstico es excelente porque permite brindar una radiografía del aspecto evaluado.

Chiavenato también describe el método denominado listas de verificación:

“Evaluación de desempeño por listas de verificación. Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Recibe el nombre de evaluación cuantitativa.”⁴⁰

Este método tradicional permite medir aspectos cuantitativos no cualitativos, es sencillo y fácil de comprender.

Los métodos tradicionales no dejan de ser efectivos. Su efectividad depende de la táctica, metodología y duración que emplee el evaluador en su aplicación.

2.12 Importancia y aplicaciones de la evaluación del desempeño

En Internet, Ayala menciona la importancia de la evaluación del desempeño

“Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de la base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.”⁴¹

En los centros educativos normalmente no se utilizan las evaluaciones, por razones tales como:

Los directores no cumplen con el grado académico que exige el Ministerio de Educación para ejercer la docencia; por lo tanto cuando se habla de evaluación del desempeño muchos la desconocen y no la aplican. Un escaso 1% lo utiliza parcialmente para mejorar la formación.

Mucho menos se utiliza para el desarrollo administrativo, la definición de funciones y la compensación a los colaboradores.

⁴⁰ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Op.Cit. p.212.

⁴¹ Ayala Villegas. S sayalavi@hotmail.com Manual de Consultoría Labora, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

Las autoridades de algunos centros educativos queman los resultados de la evaluación que aplican a los docentes para evitar problemas con los estudiantes; por lo que sigue siendo un tabú en las instituciones de educación.

Ayala proporciona la siguiente información sobre la aplicación de la evaluación:

“La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Realizar las diversas acciones en materia de personal, como traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo con necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.”⁴²

Además, instaurar un programa de compensación financiera y no financiera para los colaboradores que muestran rendimiento satisfactorio.

Al finalizar una evaluación del desempeño, los resultados permiten conceder promociones y ascensos que no comparten todos los miembros de la organización; algunos renuncian y abandonan el trabajo. Es preciso que la evaluación se realice con imparcialidad y con bases para determinar la calidad de los colaboradores con que cuenta la organización.

En ocasiones se realizan ajustes que cambian las funciones; por ello es importante actualizar constantemente el manual de funciones.

Los aumentos de salario autorizados por el gobierno de turno se deben conceder independientemente de los incentivos que la organización brinda de acuerdo con el desempeño.

Es importante comunicar los resultados de las evaluaciones que se realizan para que cada colaborador conozca en qué aspectos o áreas mostró debilidades; y luego establecer planes de mejora en conjunto. De lo contrario la evaluación sólo es un gasto y no constituye una inversión.

Es importante saber si las debilidades están relacionadas con el comportamiento del colaborador; con su actitud, sus conocimientos o habilidades, pues estos elementos pueden ser incorporados en el plan de capacitación.

Los resultados de las evaluaciones permiten revisar las políticas, normas, valores, visión y misión, de la organización y redefinir el verdadero rol de la gestión del capital humano.

⁴² Ayala Villegas. S sayalavi@hotmail.com Manual de consultoría laboral, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

3. METODOLOGÍA

Se aplicó el método inductivo y deductivo y la teoría de evaluación del desempeño.

Se consultaron libros, documentos electrónicos y tesis que tratan temas relacionados con evaluación del desempeño y recursos humanos.

Para diseñar el sistema de evaluación del desempeño fue necesario aplicar cuestionarios a los miembros de la comunidad educativa del instituto donde se realizó el estudio (estudiantes, director, supervisor de distrito, padres de familia y maestros).

3.1 Sujeto de investigación

La persona que realizó la investigación acredita siete años de experiencia en el trabajo docente y 12 años en la gerencia de una ONG. Actualmente realiza estudios de Maestría en Administración de Recursos Humanos.

3.2 Objeto de la investigación

El objeto de estudio lo constituyeron los docentes que laboran en el ciclo diversificado, carrera de Perito Contador del Instituto ABC del departamento de Sololá

Para efectuar el trabajo de campo se elaboró un cuestionario para aplicar al director, al supervisor de distrito, padres de familia, estudiantes y los mismos docentes. Las opiniones expresadas por estas personas ayudaron a determinar los indicadores de desempeño que se incluyeron dentro del sistema de evaluación. Además, se procedió a realizar la redacción de cuestionarios y ensayo de los instrumentos en personas ajenas a la muestra del estudio. También se utilizó como apoyo documental, la planificación del director del establecimiento, las descripciones de puestos, organigramas y normas de la institución.

3.3 Población y muestra

La muestra la conformaron los ocho docentes que laboran en el instituto. Las personas que colaboraron para determinar los indicadores del desempeño para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño fueron el director, los estudiantes, padres de familia y supervisor de distrito.

De los 220 estudiantes del instituto, participaron como evaluadores los 48 de 6º grado de la carrera de Perito Contador, por ser ellos quienes mejor conocen a los docentes debido a sus tres años de estancia en el establecimiento. En el estudio no se tomó en cuenta a los alumnos de 4º y 5º grado

de la carrera de Perito Contador. El director del instituto y el supervisor de distrito también participaron en el proceso de evaluación de los docentes porque los conocen por varios años. Además, cuatro miembros del comité de padres de familia de 6º Perito Contador. Asimismo, se dio un proceso de auto evaluación de los docentes.

3.4 Instrumento

Se utilizaron cuestionarios que se aplicaron al director, a los docentes, estudiantes, padres de familia y supervisor de distrito. Antes de aplicarlo, dicho instrumento fue alimentado por otros directores, docentes y estudiantes de establecimientos ajenos al instituto ABC.

Las 18 áreas de los cuestionarios son: Evaluación, Personalidad, Dirección, Responsabilidad, Vocación, Moral, Comunicación, Metodología, Creatividad, Conocimiento, Organización, Capacitación, Planeación, Colaboración, Control, Integración, Aplicación, Didáctica.

Los cuestionarios que se aplicaron corresponden a instrumentos de: Escalas gráficas, Lista de Verificación, Auto evaluación y 360º grados.

Evaluación del desempeño del docente por estudiantes de 0 a 6 puntos con 40 ítems.

Evaluación del desempeño del docente por el supervisor de 0 a 6 puntos con 50 ítems.

Evaluación del desempeño del docente por el director de 0 a 6 puntos con 50 ítems.

Evaluación del desempeño del docente por el padre de familia de 0 a 6 puntos con 66 ítems.

Auto evaluación del desempeño del docente de 0 a 6 puntos con 50 ítems.

En los instrumentos los ítems se calificaron así:

Malo	0	puntos
Regular	1,2	puntos
Bueno	3,4	puntos
Muy Bueno	5,6	puntos

3.5 Procedimiento

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes procedimientos:

Autorización de la aplicación de los instrumentos.

Elaboración de instrumentos.

Ensayo de instrumentos.

Validez del instrumento.

Obtención del cuestionario definitivo.

Aplicación del cuestionario.

Procesamiento de información.

Cuestionario con estudiantes, director, supervisor, padres de familia y docentes.

Posteriormente el procedimiento fue realimentado con información de otros establecimientos.

La sumatoria de los punteos obtenidos en los instrumentos ofreció la calificación de cada docente.

Posteriormente se integraron los resultados para obtener el de los ocho docentes.

La calificación que obtuvo cada docente sirvió de base para elaborar el programa de compensaciones que constituye la propuesta de esta investigación.

3.6 Análisis de datos

La presente investigación es de tipo descriptivo; es decir, se recolectaron datos para poder cumplir con los objetivos propuestos. Los datos se obtuvieron a través de cuestionarios que se aplicaron a directores, estudiantes, padres de familia, docentes y supervisor del instituto.

El valor de la calificación, ponderado según el grado de impacto en el proceso de enseñanza aprendizaje, se distribuyó de esta manera: estudiantes (30%), director (25%), supervisor (20%), padres de familia (15%), auto evaluación de los docentes (10%).

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Opinión general de estudiantes

El autor de la tesis diseñó y aplicó instrumentos que recabaron información útil que sirvió de fundamento para la propuesta.

La evaluación fue realizada por 48 estudiantes de 6^o grado de la carrera de Perito Contador; contiene 40 ítems y se proponía evaluar el desempeño de ocho docentes. (Ver anexo 1)

En los siguientes cuadros y gráficas se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de dichos instrumentos.

Se realizaron análisis individuales y por áreas; se formularon recomendaciones por cada resultado obtenido y se tabularon los resultados con puntaje de 0 a 6 puntos. Se presentan cuadros y gráficas que facilitan la interpretación de los resultados.

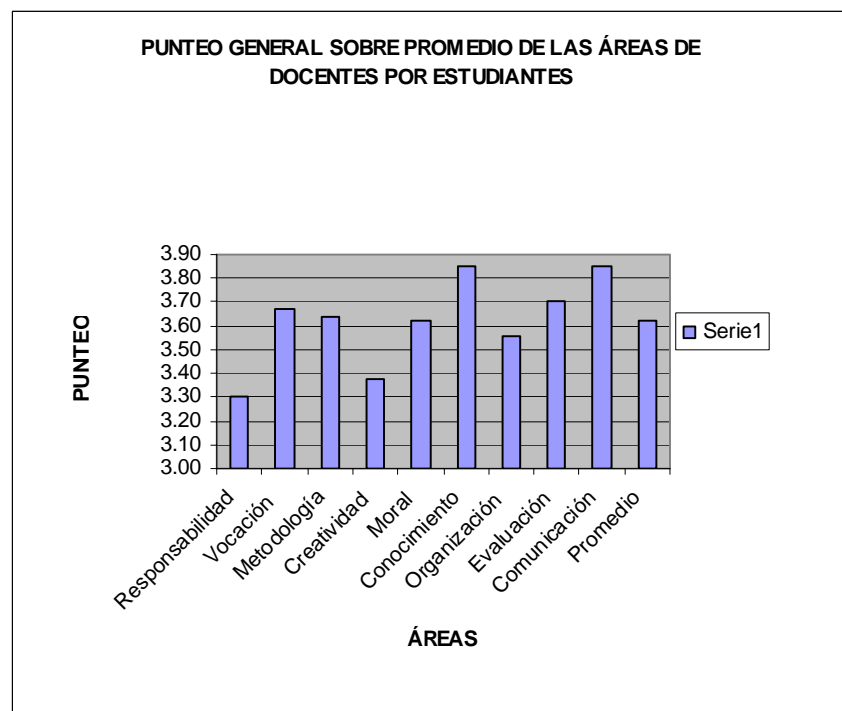
Para conocer el promedio de opinión de estudiantes según área y el promedio general se puede ver el cuadro 1 y gráfica 1.

CUADRO 1
 PROMEDIO OPINIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN ÁREA Y PROMEDIO GENERAL

ÁREA	Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Total	Promedio
RESPON- SABILIDAD	2.42	3.03	3.07	4.36	3.66	3.41	2.98	3.47	26.40	3.30
VOCACIÓN	2.94	3.16	2.97	4.73	3.88	3.60	3.51	4.56	29.35	3.67
METODO- LOGÍA	2.22	3.44	3.32	4.46	4.10	4.35	3.30	3.90	29.09	3.64
CREATI- VIDAD	2.18	3.01	3.19	4.33	3.74	3.37	3.10	4.15	27.07	3.38
MORAL	3.20	3.14	3.33	4.36	3.98	3.66	3.55	3.74	28.96	3.62
CONOCI- MIENTO	2.43	3.52	3.95	4.63	4.13	4.58	3.16	4.40	30.80	3.85
ORGANI- ZACIÓN	2.47	3.53	3.56	4.50	3.97	3.66	3.11	3.66	28.46	3.56
EVALUA- CIÓN	2.65	3.27	3.44	4.55	4.00	4.41	3.59	0.00	25.91	3.70
COMUNI- CACIÓ	2.77	3.42	3.62	4.70	4.07	4.49	3.50	4.26	30.83	3.85
Total 9 Áreas	23.28	29.52	30.45	40.62	35.53	35.53	29.80	32.14	256.87	32.57
Promedio	2.59	3.28	3.38	4.51	3.95	3.95	3.31	4.02	28.99	3.62
Promedio de 8 do- centes	3.62									Promedio de 8 docentes. 28.99

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA 1



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA PUNTEO GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES

Se observa que los datos obtenidos por los ocho docentes ofrecen un promedio de 3.62; los profesores: A, B, C, E, F, G. y H se ubican dentro de la calificación 3 y 4 del instrumento de evaluación de docentes, la cual se considera BUENA. La implicación de este dato es que el director y supervisor pueden dar una atención personalizada a los docentes, orientada a la superación, especialmente al profesor A, quien tuvo una calificación de 2.59, menor que la media.

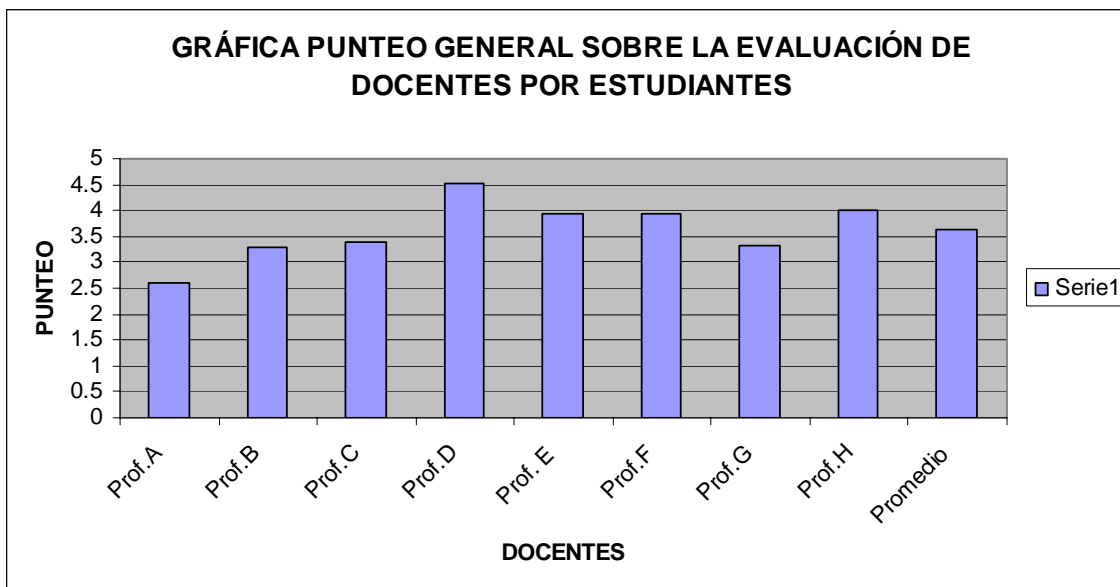
El puntaje del profesor D, le confiere calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 5; esto sugiere que puede ser sujeto de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes es que satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y es congruente con las normas de evaluación internas del plantel.

(Ver cuadro 2 y gráfica 2)

CUADRO 2

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.59	3.28	3.38	4.51	3.95	3.95	3.31	4.02	3.62

GRÁFICA 2



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE RESPONSABILIDAD

Las subáreas de la responsabilidad son:

¿Reporta las calificaciones bimestrales?

¿Presenta a los estudiantes planes de unidad didáctica?

¿Promueve en los estudiantes el cuidado de los bienes de la comunidad educativa?

¿Participa el docente en las actividades escolares?

Los datos obtenidos del estudio indican una media de 3.30. Los profesores B, C, D, E, F, G y H se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se incluyen en la calificación 3-4 del instrumento de evaluación de docentes. Por tanto, el director y supervisor pueden dar una atención personalizada a los docentes. El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la responsabilidad es que conocerán cómo está su rendimiento académico por medio de sus calificaciones, las cuales da a conocer el profesor. Además, tendrán conocimiento de los objetivos, contenidos y actividades que le proporcionan. Un buen número de escritorios o bienes de la escuela estarán en buenas condiciones, lo cual incide en las finanzas de la escuela y en la economía familiar que no será afectada en la adquisición de mobiliario. Asimismo, se transmiten buenos hábitos a los estudiantes. (Ver cuadro 4 y gráfica 3)

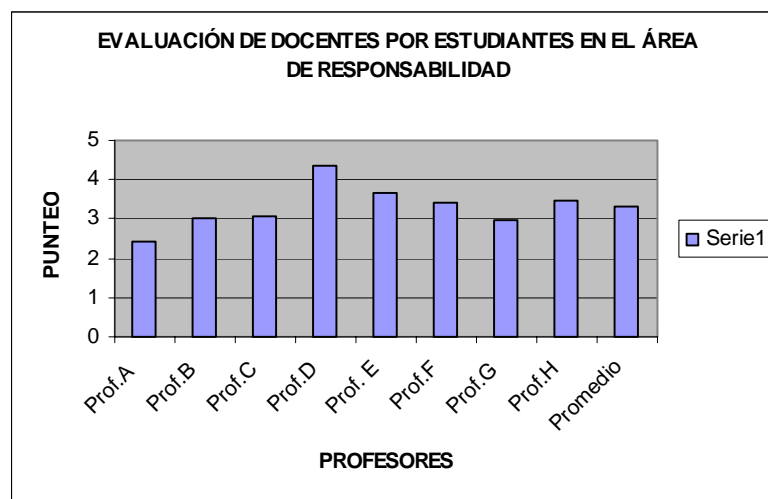
El profesor A muestra calificación REGULAR por cuanto se aproxima a 2.42, ligeramente debajo de la media según el instrumento de evaluación de docentes. La implicación que tiene es que el docente influye en la formación de futuros profesionales; por ello se sugiere al director brindar una atención personalizada para superar la responsabilidad.

(Ver cuadro 3 y gráfica 3)

CUADRO 3

Prof._A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof.F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.42	3.03	3.07	4.36	3.66	3.41	2.98	3.47	3.30

GRÁFICA 3



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE VOCACIÓN

Las subáreas de vocación son:

¿Orienta a los (as) estudiantes en sus respectivos trabajos?

¿El docente promueve el desarrollo de las actitudes en los estudiantes?

¿Apoya oportunamente el estudiante en la solución de problemas de aprendizaje?

¿Relaciones humanas del docente?

Se observa que los datos obtenidos en el estudio ofrecen una media de 3.67, y el puntaje de los profesores: A, B, C, E, F, y G se ubica dentro de la calificación BUENA por cuanto se aproximan a

3.4 como lo especifica el instrumento de evaluación de docentes. Con la atención personalizada que el director y el supervisor ofrezcan a los docentes se espera una superación constante en la metodología didáctica que incidirá en la formación integral de los estudiantes.

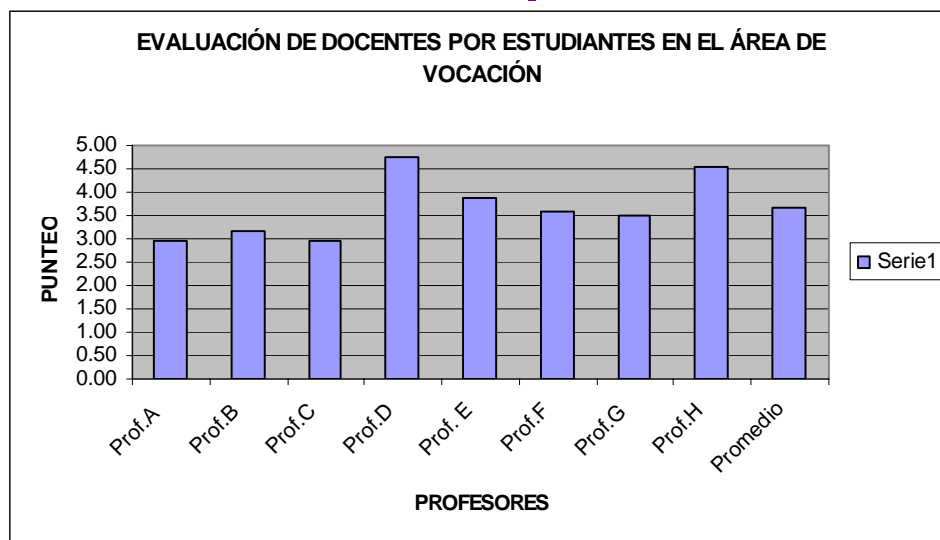
Los profesores D y H muestran calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 5, según el instrumento de evaluación de docentes. Estos docentes pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento; es evidente que los maestros con vocación aportan entusiasmo y promoción pedagógica o educativa a los estudiantes.

(Ver cuadro 4 y gráfica 4)

CUADRO_4

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.94	3.16	2.97	4.73	3.88	3.60	3.51	4.56	3.67

GRÁFICA_4



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE METODOLOGÍA

Las subáreas son:

¿Logra la participación del estudiante?

¿Propicia el trabajo en equipo?

¿Aplica el planeamiento didáctico?

¿Posee el docente habilidades y destrezas sobre los contenidos?

¿Aplica tecnología educativa?

En los datos obtenidos del estudio se observa una media de 3.64; el puntaje de los profesores B, C, D, E, F, G y H se ubica dentro de la calificación BUENA, por cuanto se incluye en la calificación 3 y 4 del instrumento de evaluación de docentes. Esto implica que director puede preparar a los maestros en la creatividad didáctica mediante lecturas, ejemplificaciones y consejerías.

El profesor A tuvo una media de 2.22 que corresponde a la calificación REGULAR, por cuanto se aproxima a la calificación 2 del instrumento de evaluación de docentes. El director puede preparar al maestro en la creatividad didáctica mediante lecturas, ejemplificaciones y consejerías. Al mejorar la creatividad los estudiantes se beneficiarán en cuanto a la solución adecuada de conflictos y desarrollo cualitativo relacionado con a) intercambio con los docentes muy buenos, b) lectura sobre metodología didáctica, c) asistencia a cursos y seminarios sobre planeamiento didáctico, tecnología educativa.

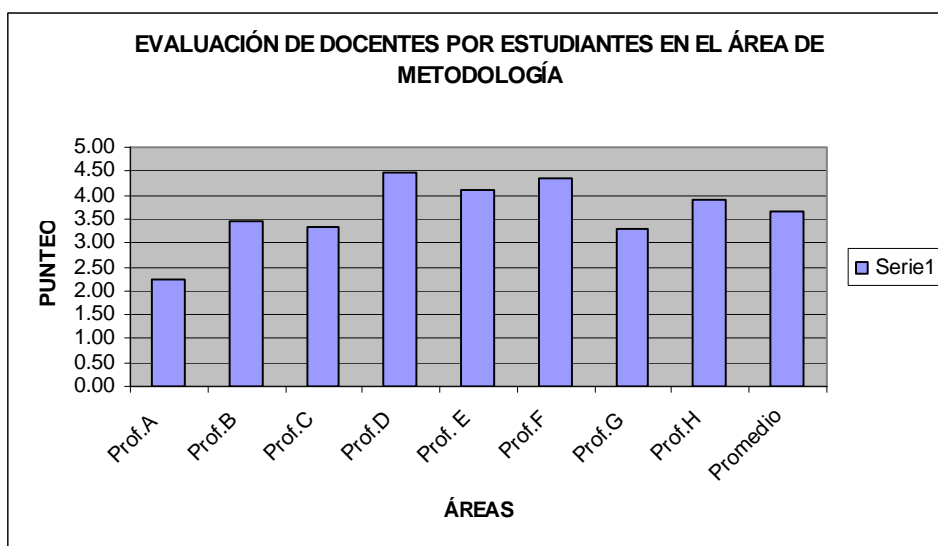
Además, se espera incrementar el nivel de aprendizaje en las asignaturas que imparte el docente e integrarse al plan de estudios.

(Ver cuadro 5 y gráfica 5)

CUADRO 5

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.22	3.44	3.32	4.46	4.10	4.35	3.30	3.90	3.64

GRÁFICA 5



Fuente: [trabajo de campo](#) realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE CREATIVIDA

Las subáreas de la creatividad son:

¿Creatividad para la buena formación de estudiantes?

¿Estimula el pensamiento científico del estudiante?

¿Promueve la presentación de trabajos ante los demás?

¿Capacidad de solucionar los conflictos entre los estudiantes?

Al observar los datos obtenidos del estudio, se encuentra una media de 3.38, y el punteo de los profesores B, C, D, E, F, G y H corresponde a la calificación BUENA, por cuanto se ubica en el rango de 3 y 4 del instrumento de evaluación de docentes. En tal caso el director puede preparar a los maestros en la creatividad didáctica mediante lecturas, ejemplificaciones y consejería.

El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la creatividad consiste en apoyar la solución de conflictos además de su desarrollo científico.

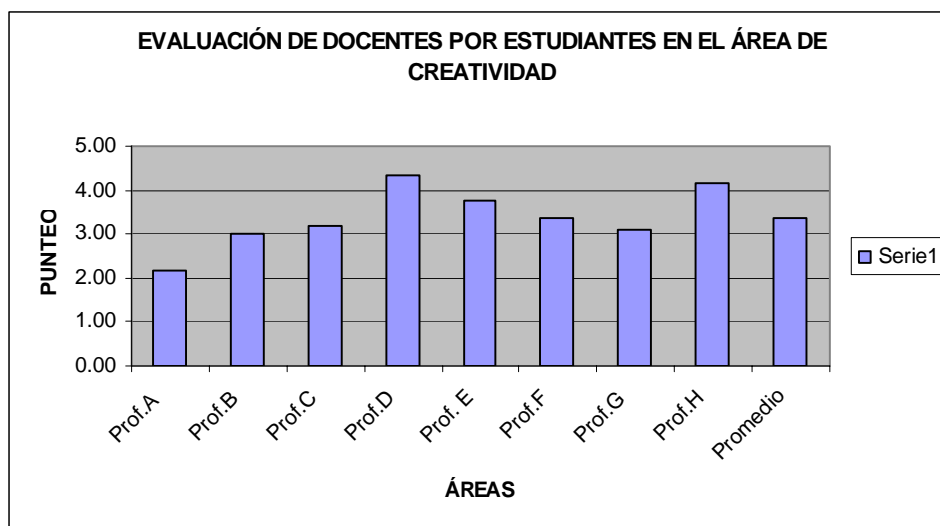
El profesor A muestra la calificación REGULAR por cuanto supera ligeramente la calificación de 2 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. El profesor puede ser sujeto de orientación por parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface escasamente los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento de conformidad con las normas de evaluación interna del plantel.

(Ver cuadro 6 y gráfica 6)

CUADRO 6

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.18	3.01	3.19	4.33	3.74	3.37	3.10	4.15	3.38

GRÁFICA 6



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA MORAL

Las subáreas son:

- ¿Aplica la justicia y equidad en las evaluaciones?
- ¿Propicia en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo?
- ¿Respeta los valores culturales y derechos de los estudiantes?
- ¿Concuerdan sus consejos moralistas con la práctica?

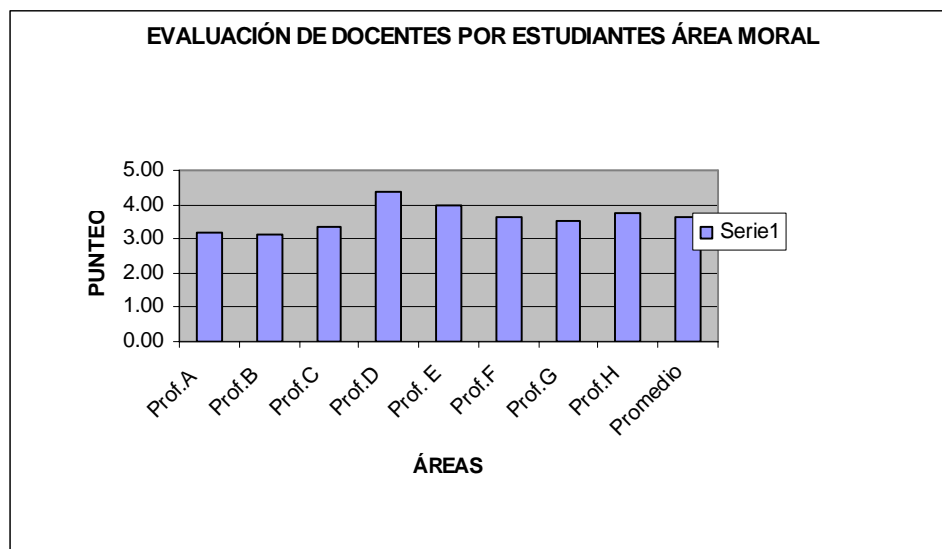
Los datos obtenidos del estudio muestran una media de 3.62. El puntaje de los profesores A, B, C, D, E, F, G y H corresponden a la calificación BUENA, por cuanto se localiza en el rango de 3-4 según el instrumento de evaluación de docentes. El director del establecimiento educativo puede aprovechar la personalidad y prestigio de un sacerdote católico, pastor evangélico y/o personas de mucha honorabilidad. Al mejorar la moralidad los estudiantes se beneficiarán con la adquisición de valores, respeto por las normas escolares de convivencia social que incrementarán la eficiencia en la formación.

(Ver cuadro 7 y gráfica 7)

CUADRO 7

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
3.20	3.14	3.33	4.36	3.98	3.66	3.55	3.74	3.62

GRÁFICA 7



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

LA EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DEL CONOCIMIENTO

Las subáreas del conocimiento son:

¿Trata los temas con profundidad adecuada?

¿Resuelve dudas en la clase?

¿Asiste a capacitaciones docentes?

¿Conoce la psicología del adolescente?

¿El docente tiene experiencia sobre el contenido del curso?

Los datos obtenidos del estudio muestran una media de 3.85. El punteo de los profesores B, C, E, G y H corresponden a la calificación BUENA, por cuanto se ubican en el rango 3-4. El director puede recomendar a los maestros la inscripción en cursos relacionados con la materia que imparten; además de observar la docencia que imparten. Luego plantear sugerencias con el propósito de que introduzca cambios en el área del conocimiento.

Al mejorar el conocimiento se incrementará la eficiencia en la formación científica de los estudiantes.

Los profesores D y F obtuvieron calificación de 5, que corresponde a MUY BUENA; por cuanto pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y las normas de evaluación interna del plantel. Asimismo, responde al Reglamento de Evaluación Nacional, la Ley de Educación Nacional contenida en el Decreto Legislativo No. 12-91 de fecha 12 de enero de 1991, que establece lo siguiente: “e). Impulsar en el educando el conocimiento de la ciencia y tecnología moderna como medio para preservar su entorno ecológico o modificarlo planificadamente a favor del hombre y la sociedad.”⁴³

El profesor A, se ubica dentro de la calificación REGULAR, que se sitúa en la media 2.43 de 6, según el instrumento de evaluación de docentes. En este caso el director puede brindar atención propiciando la asistencia del profesor a cursos universitarios, talleres de formación científica, lectura de libros, revistas, entre otras acciones.

En el futuro existe la posibilidad de contratar docentes con alto grado de conocimiento de la materia que imparte este profesor.

El efecto de los maestros no calificados influye en el nivel de preparación académica de los alumnos.

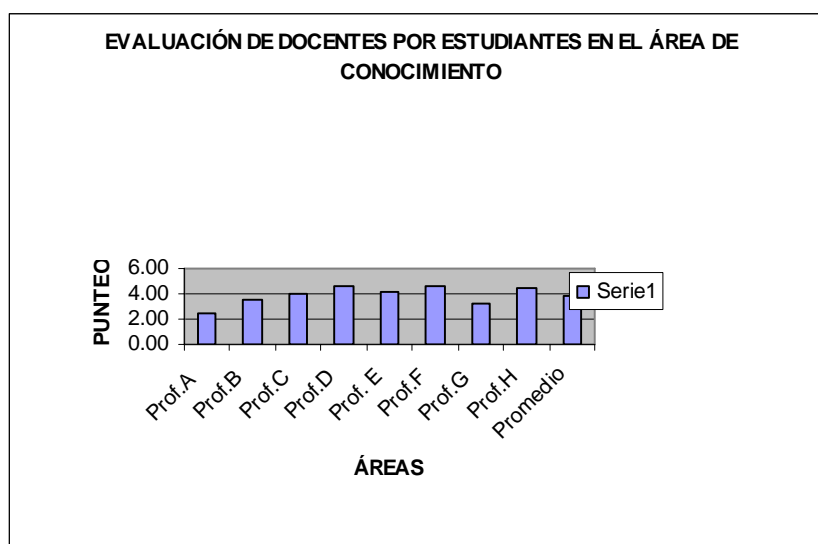
El lector puede consultar en la siguiente página, el cuadro 8 y la gráfica 8.

⁴³ Martínez Escobedo, Anibal Arizmendy. Legislación básica educativa. P. 37

CUADRO 8

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.43	3.52	3.95	4.63	4.13	4.58	3.16	4.40	3.85

GRÁFICA 8



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

Las subáreas de organización son:

¿Establece y mantiene normas de convivencia en el aula?

¿Prepara y organiza de los contenidos del programa?

¿Aplica los planes de unidad?

¿Dosifica la docencia en relación con los períodos de clase?

En los datos obtenidos del estudio se observa una media de 3.56. El puntaje que obtuvieron los profesores B, C, D, E, F, G y H corresponde a la calificación BUENA, por cuanto se aproxima a 3 y 4 del instrumento de evaluación de docentes. El director puede capacitarlos en el área de organización, es decir, en teoría de aprendizaje. La mejora de la organización beneficia a los estudiantes porque permite incrementar respeto y orden, así como la claridad y facilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje

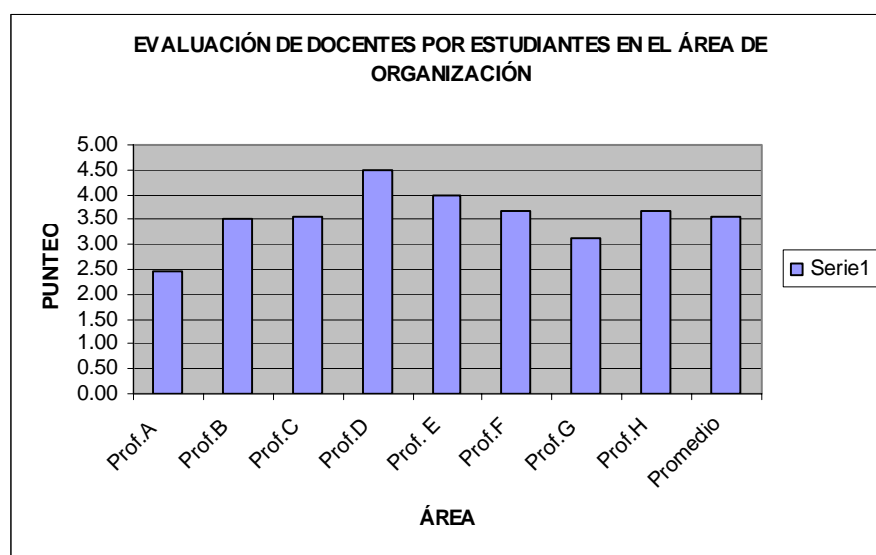
El profesor A se ubica dentro de la calificación REGULAR, por cuanto se aproxima a la calificación 2 según el instrumento de evaluación de docentes. El director puede procurar capacitación en el área de organización, es decir, en teoría de aprendizaje. El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la organización es incrementar respeto y orden así como la claridad y facilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

(Ver cuadro 9 y gráfica 9)

CUADRO 9

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.47	3.53	3.56	4.50	3.97	3.66	3.11	3.66	3.56

GRÁFICA 9



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE EVALUACIÓN

Las subáreas de evaluación son:

¿Evalúa a los educandos con objetividad?

¿Las evaluaciones que aplica valoran actitudes?

¿Las evaluaciones que aplica valoran habilidades?

¿Comunica oportunamente los resultados de la evaluación educativa?

¿Practica periódicamente la evaluación?

Los datos obtenidos en el estudio muestran una media de 3.70. El punteo de los profesores A, B, C, E, F y G indican calificación BUENA, por cuanto se aproxima a 3-4 según el instrumento de evaluación de docentes. El director puede dar una atención personalizada y el supervisor puede apoyar mediante entrenamiento en el área de evaluación educativa.

El profesor D, muestra calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 5 según el instrumento de evaluación de docentes. En este caso puede ser sujeto de orientación y apoyo moderado de parte del director.

La implicación de esta calificación (4.55) respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento en relación a ser fundamento de la validez e integración de la evaluación del aprendizaje.

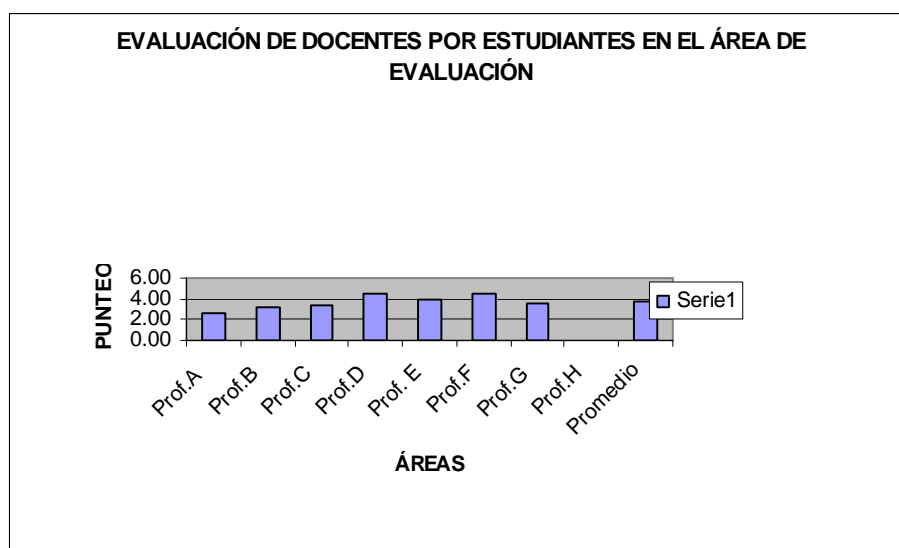
El profesor H, muestra el dato 0 debido a la naturaleza especial del curso que imparte: Seminario. Éste no se evalúa según las normas de evaluación vigente en el establecimiento.

(Ver cuadro 10 y gráfica 10)

CUADRO 10

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.65	3.27	3.44	4.55	4.00	4.41	3.59	00.00	3.70

GRÁFICA 10



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN

Las subáreas son:

¿Claridad en las instrucciones de trabajos y pruebas de rendimiento?

¿El docente mantiene la atención de los estudiantes?

¿Seguimiento con estudiantes que tienen dificultad para reforzar?

¿Comunica a los estudiantes las normas de comportamiento?

¿Informa sobre la estructuración de las tareas?

Los datos obtenidos del estudio muestran una media de 3.85. El punteo de los profesores A, B, C, E, F, G y H muestra calificación BUENA, por cuanto se ubica en el rango 3-4. El director puede promover capacitación para los docentes con el propósito de elevar el rendimiento de los estudiantes a través de la claridad de información en la realización de trabajos, así como el reforzamiento para los estudiantes con dificultad de aprendizaje.

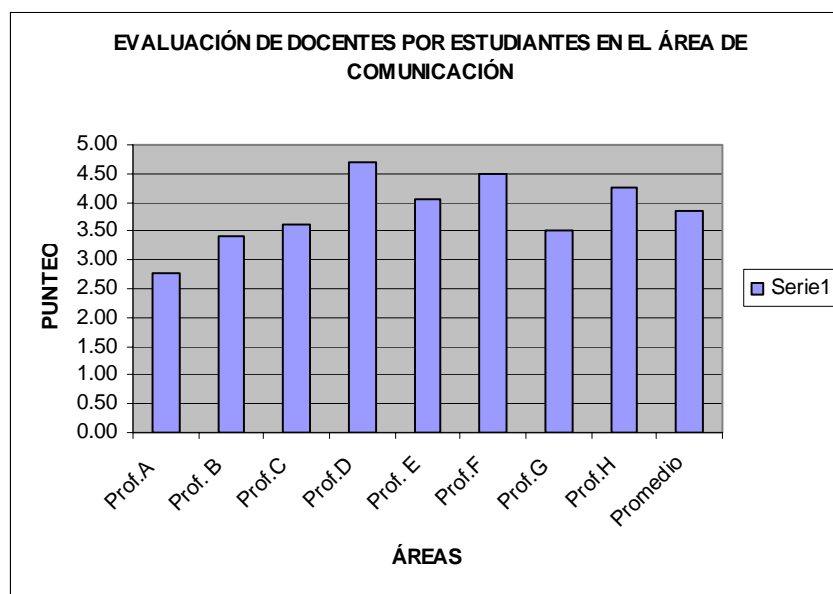
El profesor D se ubica dentro de la calificación MUY BUENA por cuanto supera la media obtenida en el instrumento de evaluación de docentes. Puede ser sujeto de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento porque revela confianza y seguridad en la comunicación didáctica.

(Ver cuadro 11 y gráfica 11)

CUADRO 11

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
2.77	3.42	3.62	4.70	4.07	4.49	3.50	4.26	3.85

GRÁFICA 11



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO DEL PROFESOR (A) SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL

Los datos obtenidos muestran un promedio de 2.59.

En las áreas de vocación, moral, evaluación y comunicación los profesores obtuvieron la calificación BUENA por cuanto se aproxima a 3. Esto merece ser atendido por el director y supervisor de la institución educativa con el propósito de incrementar el nivel de aprendizaje en los estudiantes. Se puede realizar un intercambio de experiencias con docentes del mismo establecimiento que han desarrollado estas áreas.

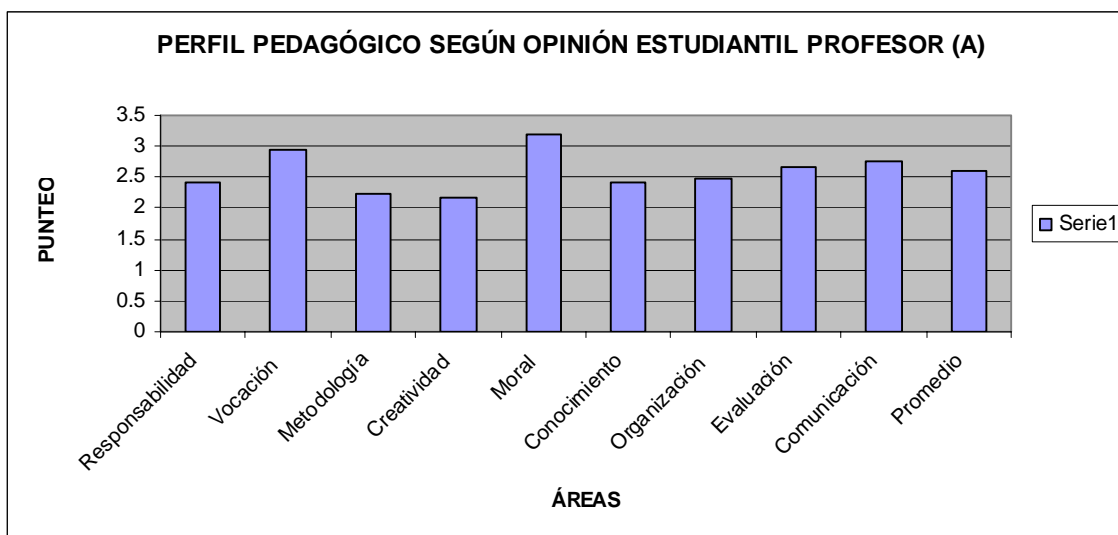
El área de responsabilidad, metodología, creatividad, conocimiento y organización se ubica en la calificación REGULAR, por cuanto se aproxima a 2 según el instrumento de evaluación de docentes. Este resultado merece ser atendido por el director y supervisor de la institución educativa con el fin de incrementar la eficiencia y el nivel de aprendizaje, así como capacitar en lo concerniente a la materia que se imparte.

(Ver cuadro 12 y gráfica 12)

CUADRO 12

Resp	Voca	Metod	Creat	Moral	Conoc	Org	Eval	Comun	Prom
2.42	2.94	2.22	2.18	3.20	2.43	2.47	2.65	2.77	2.59

GRÁFICA 12



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL PROFESOR (B)

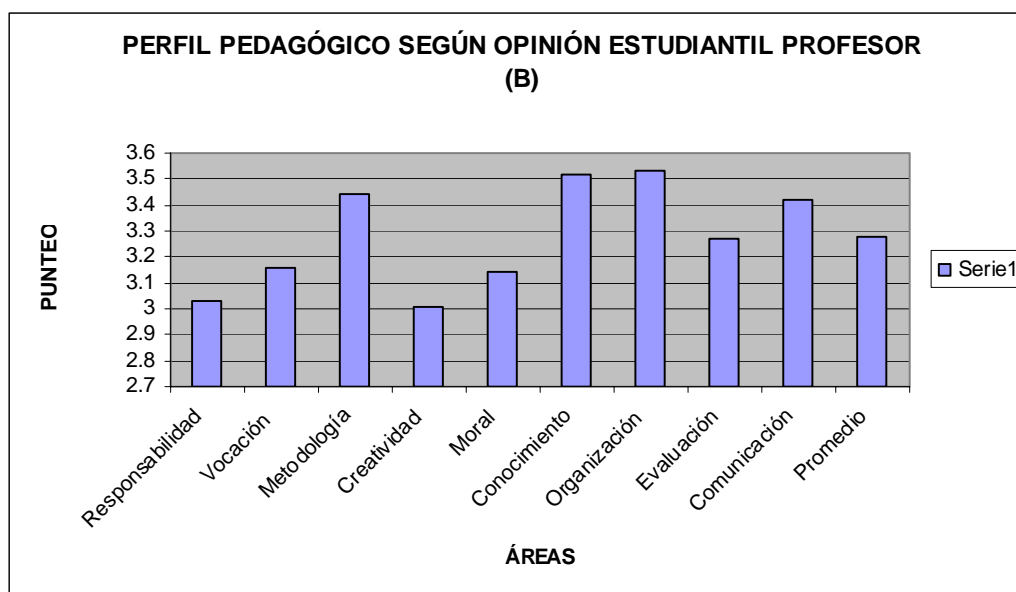
Se observa que los datos obtenidos muestran un promedio de 3.28.

En las áreas de responsabilidad, vocación, metodología, creatividad, moral, conocimiento, organización, evaluación y comunicación los profesores obtuvieron calificación BUENA por cuanto se aproxima a 3 y 4 según el instrumento de evaluación de docentes. Este resultado merece ser atendido por el director y el supervisor de la institución educativa con el fin de incrementar la calificación en las áreas analizadas. (Ver cuadro 13 y gráfica 13)

CUADRO 13

Resp	Voca	Metod	Creat	Moral	Conoc	Org	Eval	Comun	Prom
3.03	3.16	3.44	3.01	3.14	3.52	3.53	3.27	3.42	3.28

GRÁFICA 13



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL PROFESOR (C)

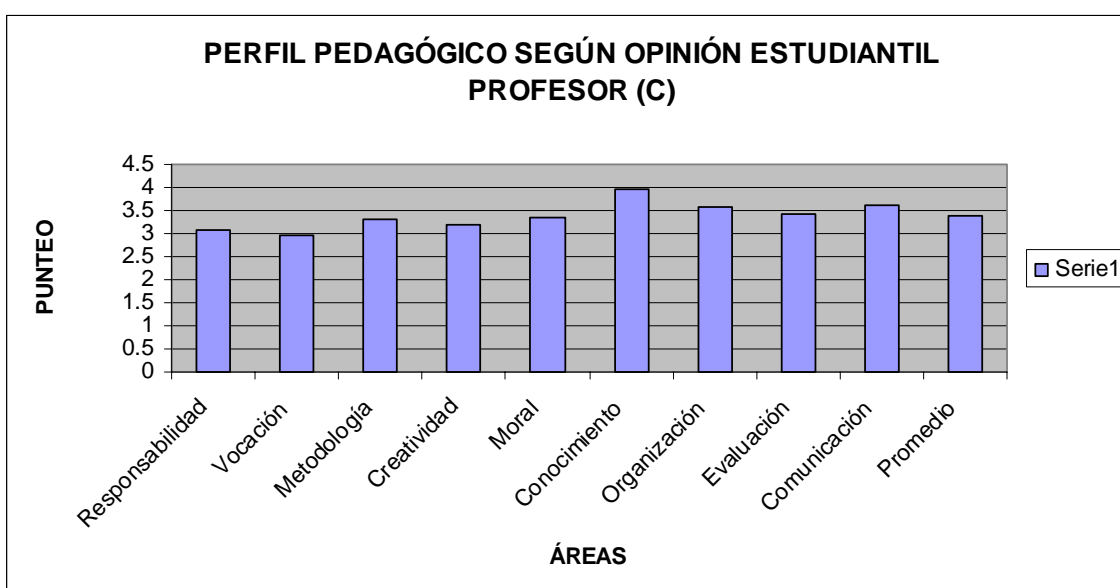
Se observa que los datos obtenidos se ubican en un promedio de 3.38.

Las áreas de responsabilidad, vocación, metodología, creatividad, moral, conocimiento, organización, evaluación y comunicación obtuvieron calificación BUENA por cuanto se aproxima a 3 y 4 del instrumento de evaluación de docentes. Esto merece ser atendido por el director y supervisor de la institución educativa con el propósito de incrementar la eficiencia y el nivel de aprendizaje. (Ver cuadro 14 y gráfica 14)

CUADRO 14

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
3.07	2.97	3.32	3.19	3.33	3.95	3.56	3.44	3.62	3.38

GRÁFICA 14



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL DEL PROFESOR (D)

Se observa que los datos obtenidos **muestran** un promedio de 4.51.

Las áreas de **v**ocación, **c**onocimiento, **e**valuación y **c**omunicación **fueron** calificadas como MUY BUENA por cuanto se aproxima a la calificación de 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. El efecto es la eficiencia en la docencia que se imparte a los estudiantes.

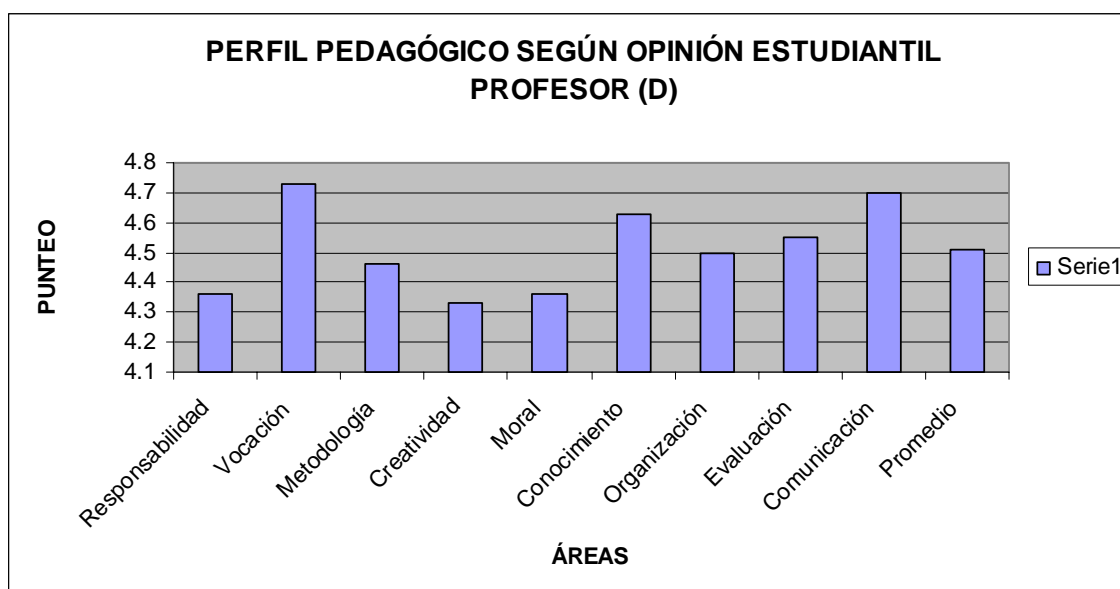
Las áreas de **r**esponsabilidad, **M**etodología, **c**reatividad, **m**oral, **o**rganización **fueron** calificadas como BUENA, por cuanto se aproxima a 4 según el instrumento de evaluación de docentes. El efecto es una moderada eficiencia en la formación de estudiantes.

(Ver cuadro 15 y gráfica 15)

CUADRO 15

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
4.36	4.73	4.46	4.33	4.36	4.63	4.50	4.55	4.70	4.51

GRÁFICA 15



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL DEL PROFESOR (E)

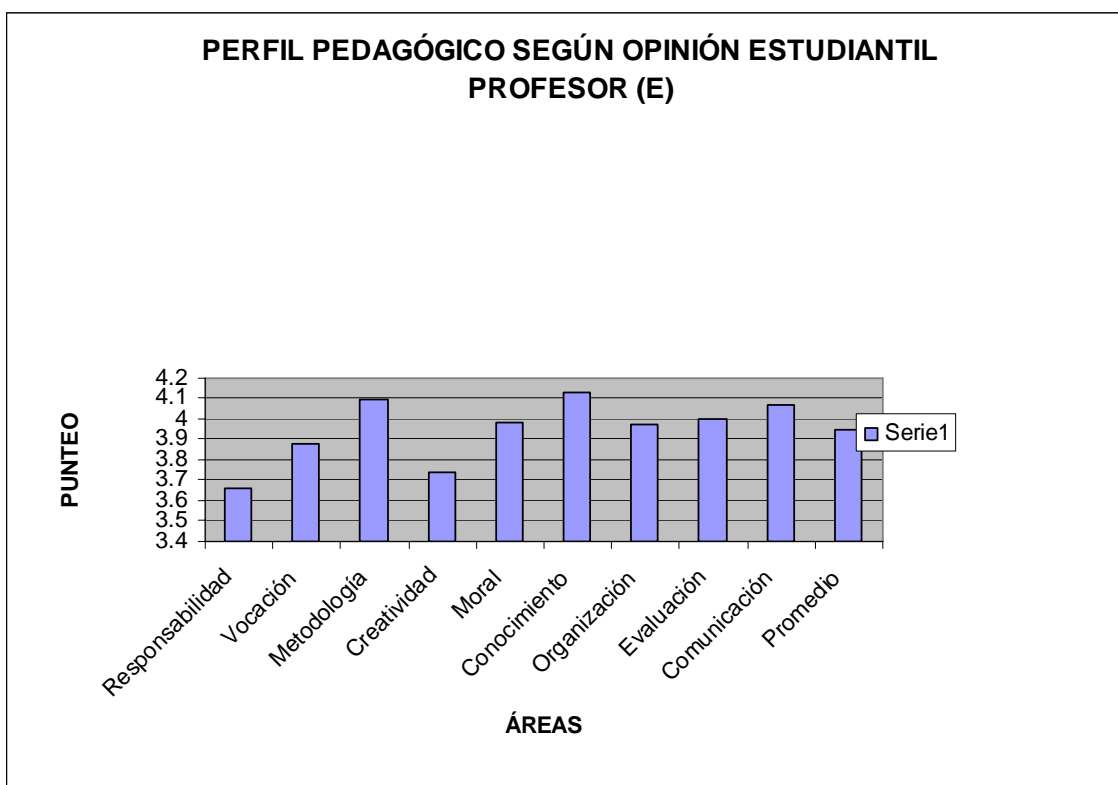
En los datos obtenidos se observa un promedio de 3.95.

En las áreas de responsabilidad, vocación, metodología, creatividad, moral, conocimiento, organización, evaluación, comunicación fueron calificadas como BUENA por cuanto se aproxima a 4 del instrumento de evaluación de docentes. El efecto es la aceptable eficiencia en la formación de los estudiantes. (Ver cuadro 16 y gráfica 16)

CUADRO 16

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
3.66	3.88	4.10	3.74	3.98	4.13	3.97	4.00	4.07	3.95

GRÁFICA 16



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL DEL PROFESOR (F)

Los datos obtenidos muestran un promedio de 3.95.

Las áreas de responsabilidad, vocación, metodología, creatividad, moral, organización, evaluación y comunicación fueron calificadas como BUENA por cuanto se aproxima a 3 y 4 según el instrumento de evaluación de docentes. El efecto es una moderada eficiencia en la formación de los estudiantes.

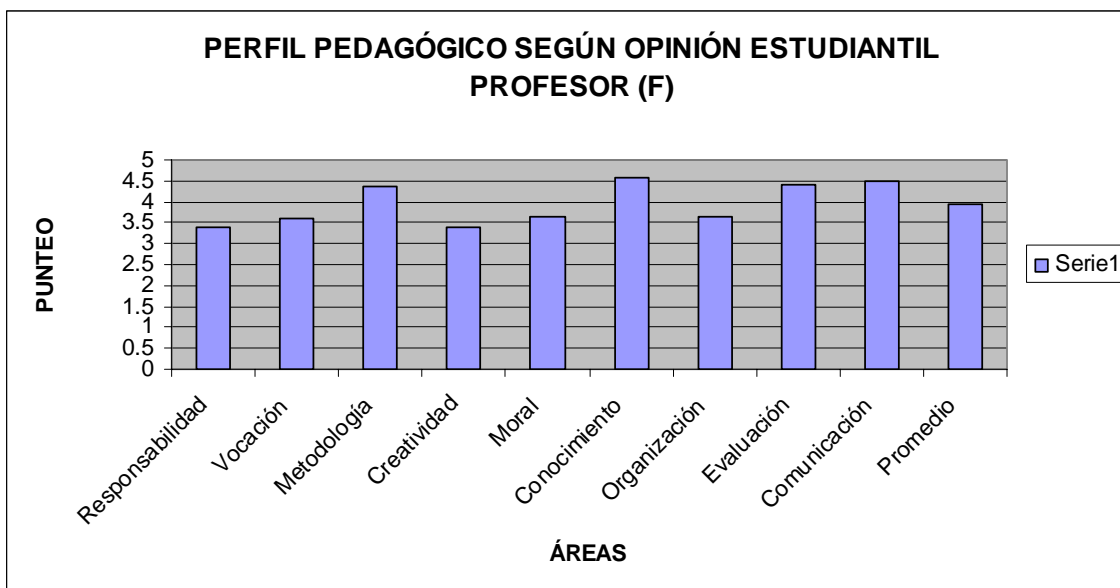
El área de conocimiento fue calificada como MUY BUENA por cuanto se aproxima a la calificación de 5 del instrumento de evaluación de docentes. El efecto es calidad educativa en la formación de los estudiantes.

(Ver cuadro 17 y gráfica 17)

CUADRO 17

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
3.41	3.60	4.35	3.37	3.66	4.58	3.66	4.41	4.49	3.95

GRÁFICA 17



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL DEL PROFESOR (G)

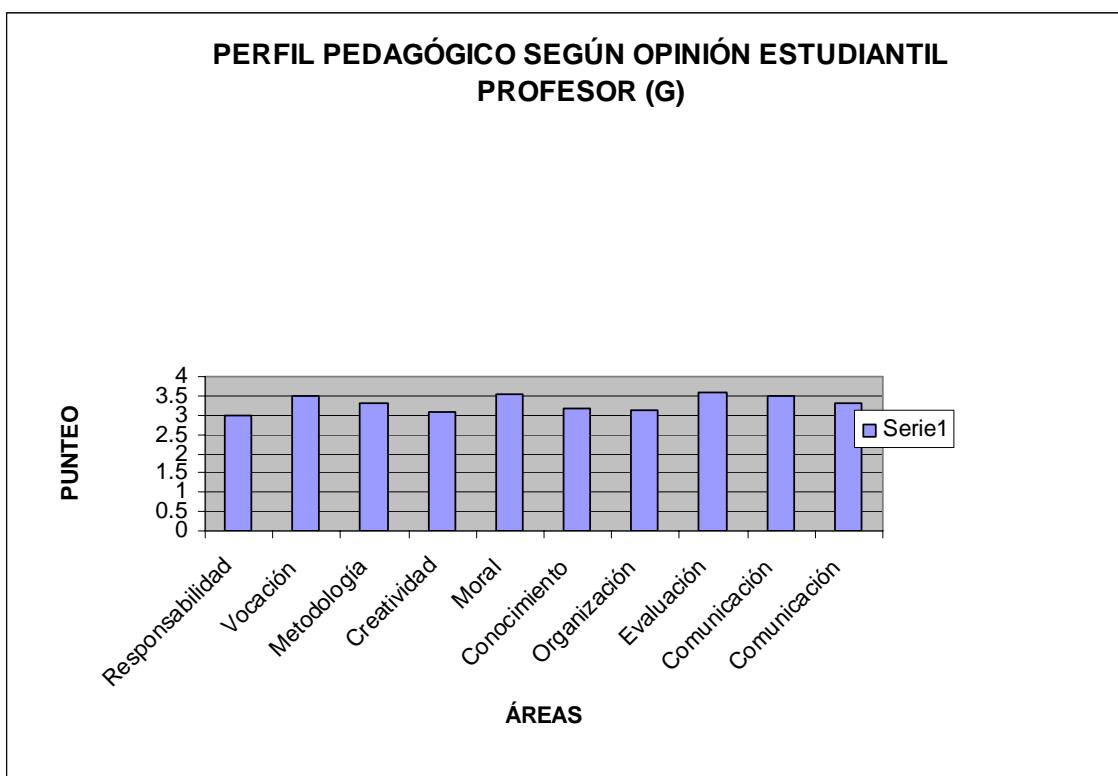
En los datos obtenidos se observa un promedio de 3.31.

En las áreas de responsabilidad, vocación, metodología, creatividad, moral, conocimiento, organización, evaluación, comunicación son calificadas como BUENA por cuanto se aproxima a 3 y 4 según el instrumento de evaluación de docentes. Lo anterior merece ser atendido por el director y supervisor de la institución educativa con el fin de incrementar la eficiencia y el nivel de aprendizaje. (Ver cuadro 18 y gráfica 18)

CUADRO 18

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
2.98	3.51	3.30	3.10	3.55	3.16	3.11	3.59	3.50	3.31

GRÁFICA 18



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EL PERFIL PEDAGÓGICO SEGÚN OPINIÓN ESTUDIANTIL DEL PROFESOR (H)

Los datos obtenidos muestran un promedio de 4.02. Las áreas de responsabilidad, metodología, creatividad, moral, conocimiento, organización, evaluación, comunicación se ubican en la calificación BUENA, por cuanto se aproxima a 3 y 4 de acuerdo con el instrumento de evaluación de docentes. Esto merece ser atendido por el director y supervisor de la institución educativa con el propósito de incrementar el mantenimiento del mobiliario escolar y la participación en actividades escolares.

La vocación fue calificada como MUY BUENA por cuanto se aproxima a 5 según el instrumento de evaluación de docentes. El efecto es la formación de buenos hábitos, el aprendizaje de las ciencias y la facilidad en la elaboración de tareas. Además, la vocación promueve la responsabilidad y la motivación por la acción docente.

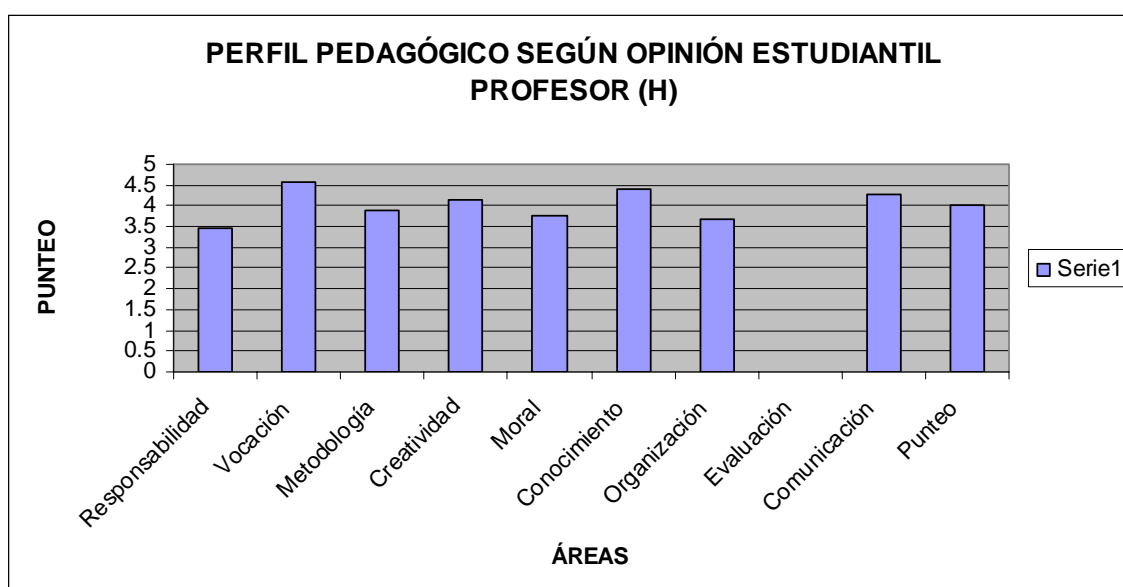
El área de evaluación no se considera debido a la característica del curso de seminario, el cual NO SE EVALUÓ.

(Ver siguiente página, cuadro 19 y gráfica 19)

CUADRO 19

Res	Voc	Met	Crea	Mor	Con	Org	Eval	Com	Pro
3.47	4.56	3.90	4.15	3.74	4.40	3.66	0	4.26	4.02

GRÁFICA 19



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

4.2. Opinión general del director

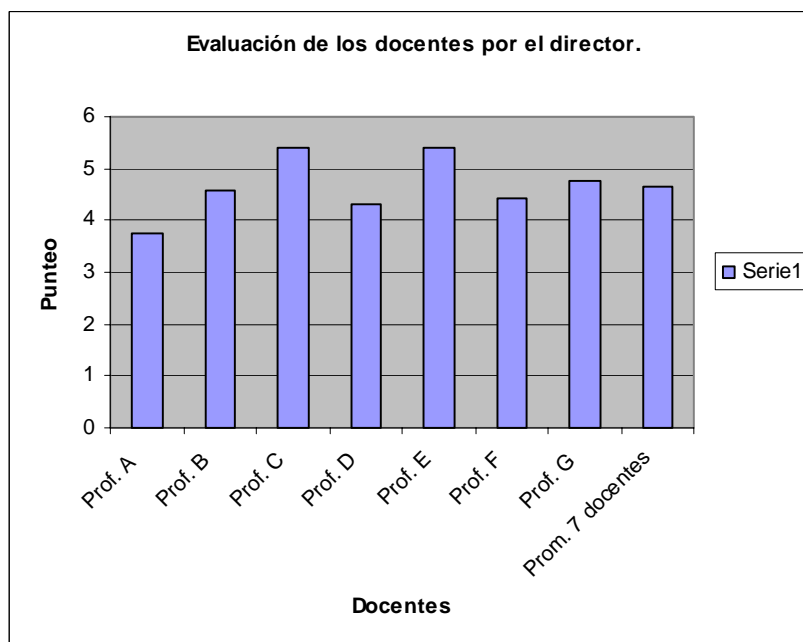
El instrumento que se aplicó contiene 50 ítems. Se evaluó la cantidad de ocho docentes; pero aparecen sólo siete debido a que el director imparte el curso de Seminario. (Ver cuadro 20 y gráfica 20)

CUADRO 20
TABULACIÓN OPINIÓN DEL DIRECTOR

	Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G		Total	
CONOCIMIENTO	3.75	4.50	5.25	5.00	5.25	4.25	4.00		32	4.57
PLANEACIÓN	3.75	4.00	5.50	4.00	6.00	5.00	5.00		33.25	4.75
VOCACIÓN	3.56	4.44	6.00	4.00	6.00	4.00	4.89		32.89	4.70
RESPONSABILIDAD	3.56	3.56	4.00	4.44	5.11	4.89	4.67		30.22	4.32
INTEGRACIÓN	4.00	5.25	6.00	4.00	4.00	4.00	5.25		32.50	4.64
EVALUACIÓN	4.00	5.75	5.75	4.50	6.00	4.50	4.75		35.25	5.04
Promedio 7 docentes	3.76	4.56	5.40	4.32	5.40	4.44	4.76	32.64	4.66	Prof

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA 20



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

**PUNTEO GENERAL DE LOS DOCENTES
OPINIÓN DEL DIRECTOR**

De los datos generados de la evaluación aplicada a los siete docentes se obtuvo un promedio de 4.66. Los profesores B, C, E y G alcanzaron calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5, del instrumento de evaluación de docentes. El efecto de esta calificación respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento.

Los profesores A, D y F se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4 del instrumento de evaluación de docentes. El director puede recomendar a los maestros la inscripción en cursos relacionados con la materia que imparten, observar las clases que imparten, y luego plantear sugerencias con el propósito de que introduzcan cambios en el área del conocimiento para que los estudiantes incrementen eficiencia en la formación

(Ver cuadro 21 y gráfica 21)

CUADRO 21

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
3.76	4.56	5.40	4.32	5.40	4.44	4.76	4.66

GRÁFICA 21



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

LA EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DEL CONOCIMIENTO

Las subáreas del conocimiento son:

Asiste a cursos de capacitación.

Estudia en la universidad una carrera docente.

Consulta revistas y libros actualizados.

Evidencia dominio de la asignatura.

Resuelve dudas en clase.

Propicia trabajo en equipo con otros profesores.

La acción docente se orienta hacia los objetivos del curso.

Utiliza ideas sugeridas por los estudiantes.

Se observa que los datos obtenidos del estudio en el área del conocimiento para los siete docentes tuvo un promedio de 4.57.

Los profesores C, D y E muestran calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. El efecto de esta calificación respecto a la preparación académica de los docentes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento.

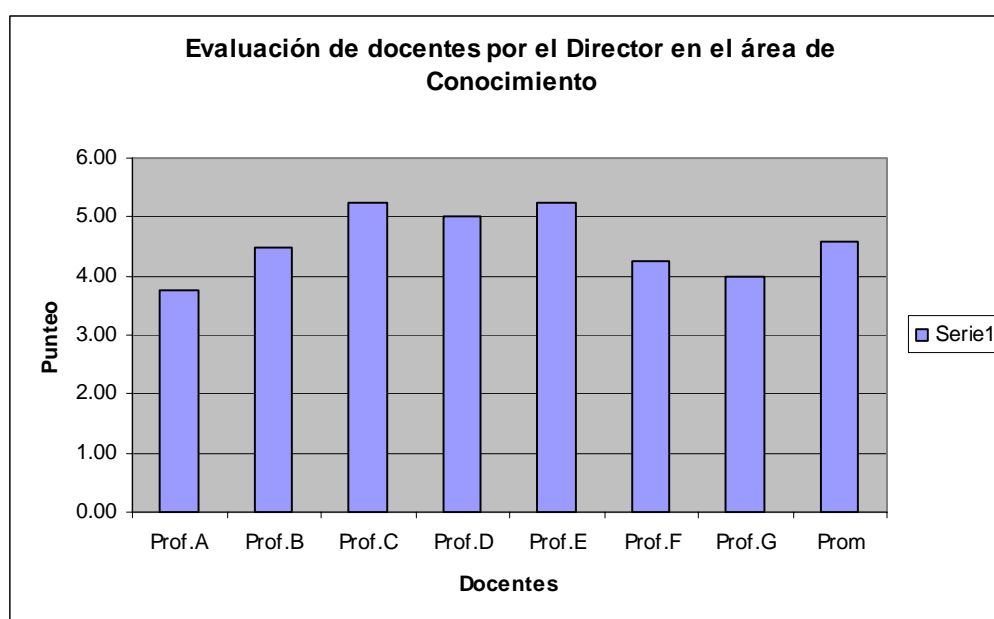
Los profesores A, B, F, y G se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4 del instrumento de docentes. El director puede recomendar a los maestros la inscripción en cursos relacionados con la materia que imparten, observar las clases, luego plantearles sugerencias con el fin de que introduzcan cambios en el área del conocimiento para incrementar la calidad de la formación de los estudiantes.

El lector puede observar el cuadro y la gráfica 22.

CUADRO 22

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
3.75	4.50	5.25	5.00	5.25	4.25	4.00	4.57

GRÁFICA 22



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DE PLANEACIÓN

Las subáreas de planeación son:

Elabora planes didácticos anuales.

Los planes que elabora poseen requisitos de calidad.

Planifica sus actividades de acuerdo con los recursos didácticos.

El programa que utiliza se relaciona con el macro currículo educativo.

Diseña diversidad de estrategias para la enseñanza aprendizaje.

Dosifica la planificación didáctica.

Planifica sus actividades de acuerdo con las características de los estudiantes.

Diagnostica los conocimientos del estudiante.

Los datos obtenidos en el área de planeación para los siete docentes ofrecen un promedio de 4.75. Los profesores C, E, F, y G muestran calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5 y 6, según el instrumento de evaluación de docentes. El director puede brindar a los maestros incentivos económicos o mediante diplomas. El beneficio que recibe el estudiante es una mejor comprensión de los contenidos y una buena enseñanza-aprendizaje.

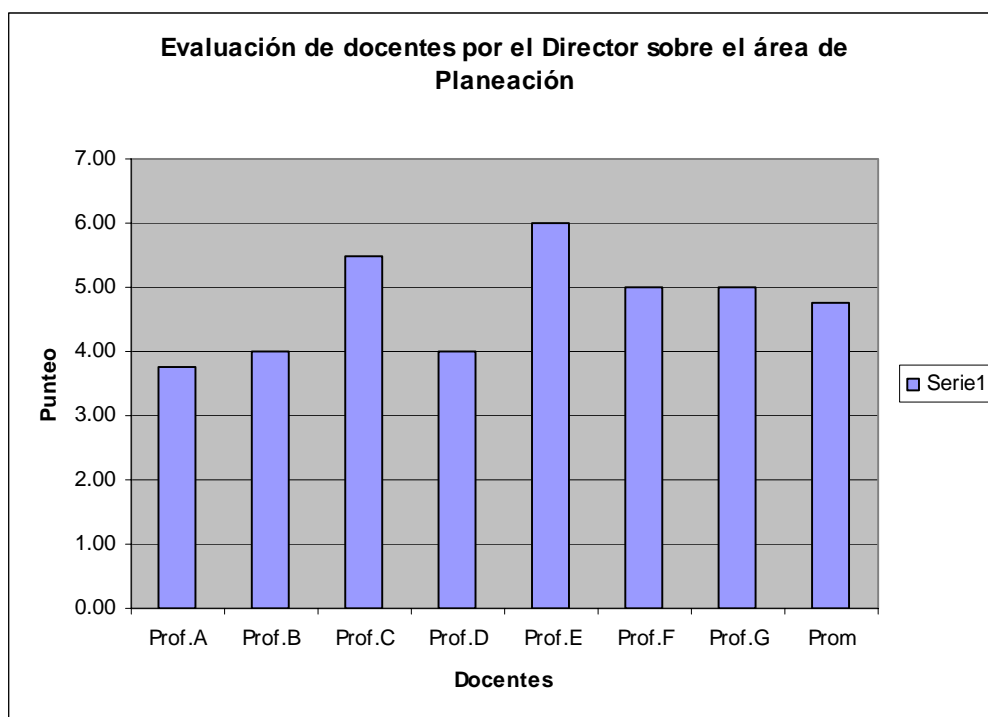
Los profesores A, B, y D se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Satisface los criterios de desempeño en el puesto. Implicación: el director y supervisor pueden orientar sobre la importancia y el beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la elaboración de planes de unidad didáctica; con ello los estudiantes comprenderán mejor los contenidos y participarán en un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad.

(Ver cuadro 23 y gráfica 23)

CUADRO 23

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
3.75	4.00	5.50	4.00	6.00	5.00	5.00	4.75

GRÁFICA 23



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DE VOCACIÓN

Las subáreas de vocación son:

Orienta a los estudiantes en la realización de sus respectivos trabajos.

Despierta interés por la materia que imparte.

Voluntad e interés al cambio

Busca soluciones a problemas con los estudiantes.

Ejerce liderazgo democrático.

Efectúa la labor docente en relación con la misión del establecimiento.

Respeto la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.

La asistencia del docente en sus labores es aceptable.

Dedicación y esmero en su labor educativa.

Se observa que los datos obtenidos en el área de vocación para los siete docentes tuvo un promedio de 4.70. Los profesores C, E, y G muestran calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5 y 6, que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Esta calificación promueve la preparación académica de los estudiantes y satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento, porque es evidente que los maestros con vocación aportan entusiasmo y promoción pedagógica o educativa a los estudiantes.

Los profesores A, B, y D, F se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes.

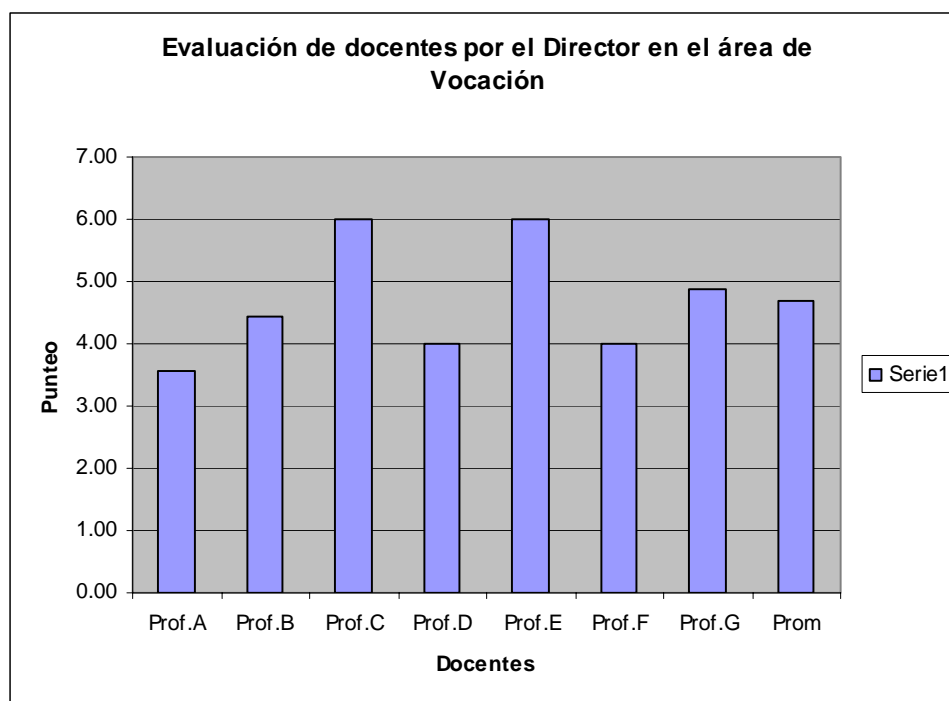
Satisface los criterios de desempeño en el puesto. El director y supervisor pueden orientar sobre la importancia y el beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la elaboración de planes de unidad didáctica; el cual consiste en que los estudiantes comprenderán mejor los contenidos y adquirirán una buena enseñanza-aprendizaje. Este resultado satisface los criterios de desempeño en el puesto. El director y el supervisor pueden dar una atención personalizada a los docentes que redunde en superación constante al efectuar la labor docente en relación con la misión del establecimiento.

(Ver cuadro 24 y gráfica 24)

CUADRO 24

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
3.56	4.44	6.00	4.00	6.00	4.00	4.89	4.70

GRÁFICA 24



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DE RESPONSABILIDAD

Las subáreas de la responsabilidad son:

Participa en las reuniones trimestrales de acuerdo con el calendario escolar.

Reporta las calificaciones bimestrales.

Mantiene el mobiliario en buen estado físico.

Apoya y contribuye a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.

Cumple con su jornada de trabajo.

Maneja honradamente el dinero solicitado a los estudiantes.

Utiliza los materiales que pide a los estudiantes.

El maestro posee principios morales.

Proporciona oportunamente el programa del curso a los educando.

Se observa que los datos obtenidos en el área de responsabilidad para los siete docentes tuvieron promedio de 4.32.

Los profesores A, B, C y D muestran calificación BUENA, por cuanto se aproxima a 4 del instrumento de evaluación de docentes. El punteo satisface los criterios de desempeño en el puesto. El supervisor y director pueden incrementar el acompañamiento y brindar atención personalizada a estos docentes. Al mejorar la responsabilidad, los estudiantes obtendrán el beneficio de saber cómo está su rendimiento académico a través de las calificaciones que entrega el profesor. También incide la utilización de material didáctico y del programa educativo.

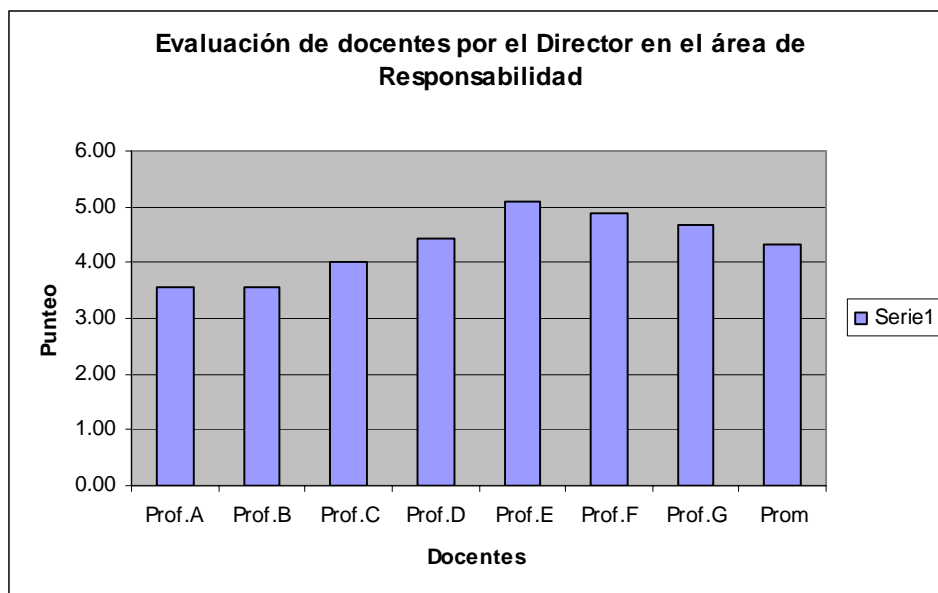
Los profesores E, F, y G se ubican dentro de la calificación MUY BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. La implicación que generan estos docentes consiste en buenos ejemplos y modelos para la formación de futuros profesionales; lo cual satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y responde a las normas de evaluación interna del plantel.

(Ver cuadro 25 y gráfica 25)

CUADRO 25

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
3.56	3.56	4.00	4.44	5.11	4.89	4.67	4.32

GRÁFICA 25



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DE INTEGRACIÓN

Las subáreas de la integración son:

Efectúa reuniones con la comunidad educativa.

Practica la interculturalidad en el aula y la comunidad.

Adaptación de los contenidos programáticos al medio social local.

Considera la situación psicobiosocial del estudiante.

Pertinencia de la docencia que imparte en relación con la guía curricular.

Relaciona el tema con la vida cotidiana.

Utiliza medios variados y adecuados de apoyo al aprendizaje.

Integración de la materia con otras asignaturas.

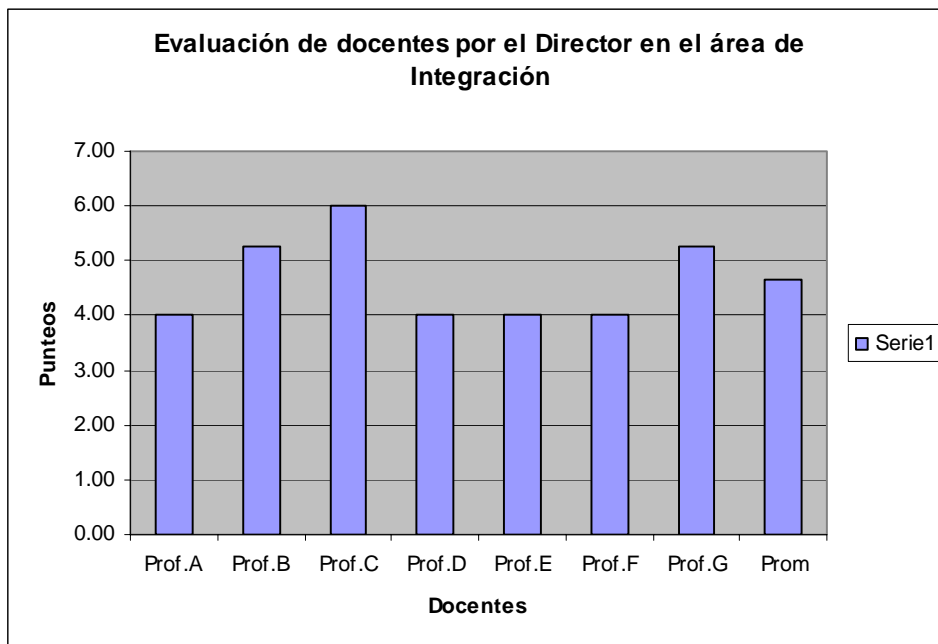
La calificación obtenida por los siete docentes en el área de integración, tuvo un promedio de 4.64. Los profesores B, C, y G muestran la calificación MUY BUENA, por cuanto la calificación se aproxima a 5 y 6, que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. La implicación que se obtiene cuando los docentes integran la materia con otras asignaturas, es el desarrollo integral de los estudiantes.

Los profesores A, D, E, y F se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4. Este dato satisface los criterios de desempeño en el puesto. El director puede intervenir solicitando que los docentes consideren la integración de la materia con otras asignaturas y con la situación psicobiosocial del estudiante. El lector puede apreciar el cuadro y gráfica 26.

CUADRO 26

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
4.00	5.25	6.00	4.00	4.00	4.00	5.25	4.64

GRÁFICA 26



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR EL DIRECTOR ÁREA DE EVALUACIÓN

Las subáreas de evaluación son:

Prepara informes del curso para el director.

Da a conocer los criterios de evaluación desde el inicio del curso.

Las evaluaciones que aplica valoran habilidades de los alumnos.

El docente evalúa la vida afectiva de los estudiantes.

Las evaluaciones que aplica valoran conocimientos.

Evalúa continuamente los aprendizajes de los estudiantes.

Elabora registros de la evaluación de aprendizaje.

Aplica la justicia y equidad en las evaluaciones.

Los datos obtenidos en el área de evaluación por los siete docentes indican un promedio de 5.04.

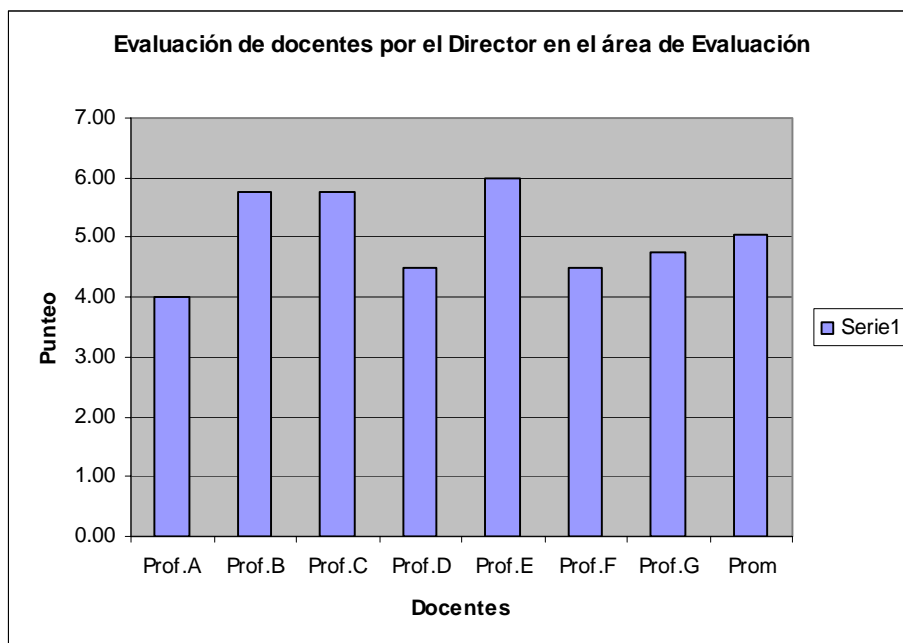
Los profesores B, C, E, y G muestran calificación MUY BUENA, por cuanto la calificación se aproxima a 5 y 6 según el instrumento de evaluación de docentes. La calificación revela que el docente valora habilidades y conocimientos del alumnado; además, da a conocer los criterios de evaluación del curso

Los profesores A, D, y F se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproximan a la nota 4 que se encuentra en el instrumento de docentes. El punteo satisface los criterios de desempeño en el puesto. El director puede proporcionar apoyo mediante entrenamiento en el área de evaluación educativa. (Ver cuadro y gráfica 27)

CUADRO 27

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Promedio
4.00	5.75	5.75	4.50	6.00	4.50	4.75	5.04

GRÁFICA 27



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (A) POR EL DIRECTOR

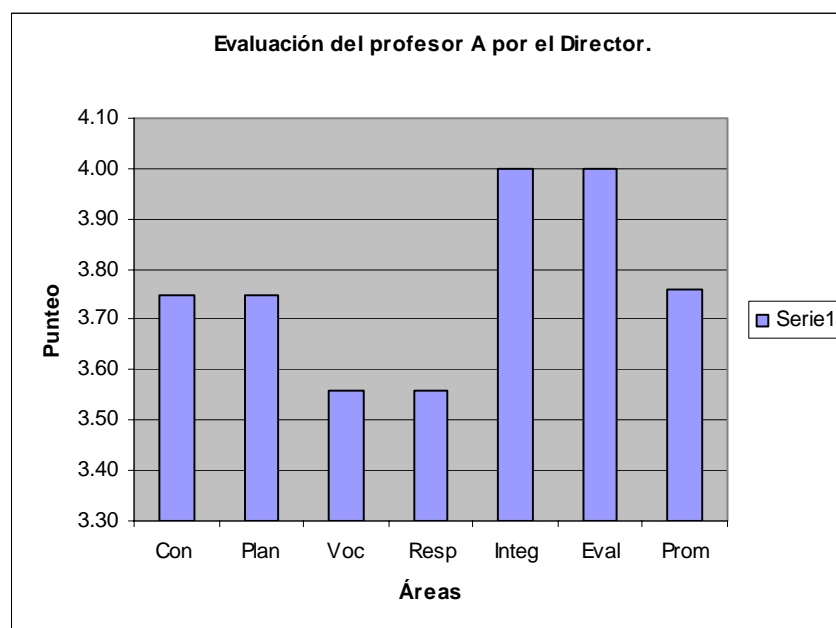
En el estudio del desempeño del docente se plantearon 50 preguntas. El profesor A tuvo promedio de 3.76 en las áreas exploradas. La calificación es BUENA ya que se aproxima a 4 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. De acuerdo con el instrumento, el nivel de desempeño es competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto. La implicación de este punteo respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento.

Ver cuadro y gráfica 28.

CUADRO 28

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
3.75	3.75	3.56	3.56	4.00	4.00	3.76

GRÁFICA 28



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (B) POR EL DIRECTOR

Este profesor tuvo un puntaje de 4.56 y las áreas de integración y evaluación se ubican dentro de la calificación MUY BUENA ya que se aproxima a 5 y 6 según el instrumento de evaluación de docentes. El docente posee habilidad para integrar los elementos del aprendizaje así como el planeamiento y la ejecución de la evaluación educativa; condiciones que promueven la formación intelectual del educando.

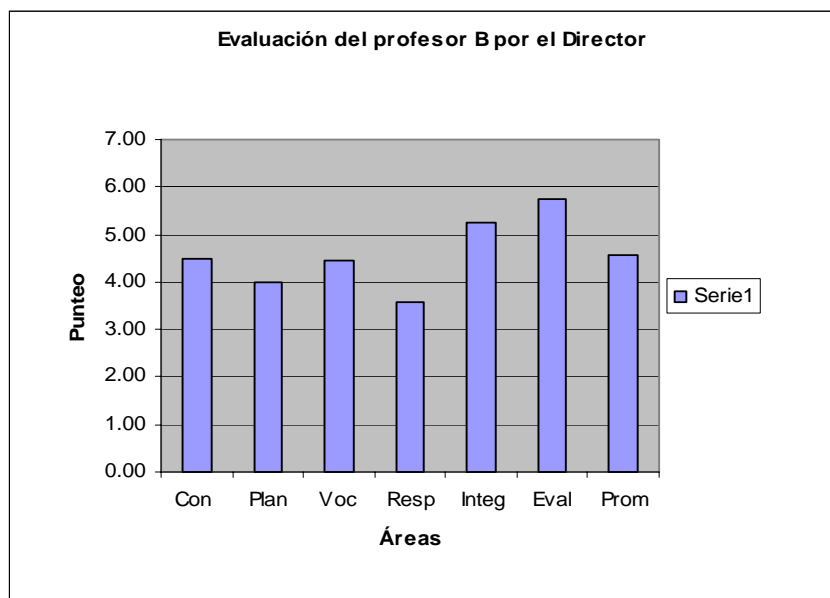
Las áreas de conocimiento, planeación, vocación y responsabilidad se ubican dentro de la calificación BUENA, por cuanto se aproxima a la nota 4, que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. De acuerdo con el instrumento, el nivel de desempeño es competente y confiable; además, satisface los criterios de desempeño en el puesto. La implicación de esta calificación respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y es acorde con las normas de evaluación interna del plantel.

Ver cuadro y gráfica 29

CUADRO 29

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
4.50	4.00	4.44	3.56	5.25	5.75	4.56

GRÁFICA 29



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (C) POR EL DIRECTOR

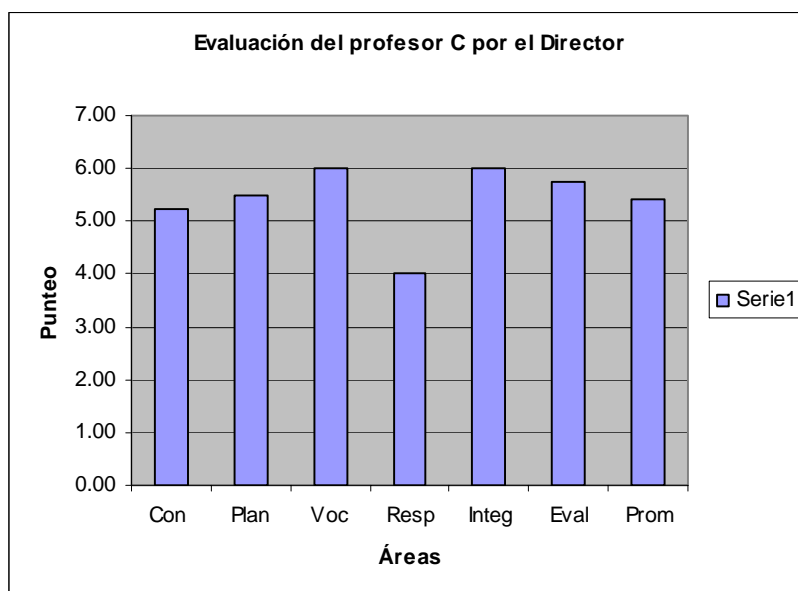
Se obtuvo un promedio de 5.40 puntos y las áreas de conocimiento, planeación, vocación, integración y evaluación se ubican dentro de la calificación MUY BUENA. Esto revela dominio académico, capacidad de organizar la asignatura para facilitar el aprendizaje, entusiasmo por el trabajo pedagógico y habilidad para interrelacionar los recursos pedagógicos; condiciones que satisface calidad en el ejercicio docente del profesor C.

El área de responsabilidad se ubica dentro de la calificación BUENA por cuanto tiene la nota 4, según el instrumento de evaluación de docentes. El nivel de desempeño es competente y confiable; satisface los criterios de desempeño en el puesto. La implicación de esta calificación respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y está acorde con las normas de evaluación interna del plantel. (Ver cuadro y gráfica 30)

CUADRO 30

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
5.25	5.50	6.00	4.00	6.00	5.75	5.40

GRÁFICA 30



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (D) POR EL DIRECTOR

El profesor D tuvo un puntaje de 4.32; las áreas de planeación, vocación, responsabilidad, integración y evaluación se ubican en la calificación BUENA que se aproxima a 4 según el instrumento de evaluación de docentes. De acuerdo con el instrumento, el nivel de desempeño es competente y confiable; además, satisface los criterios de desempeño en el puesto.

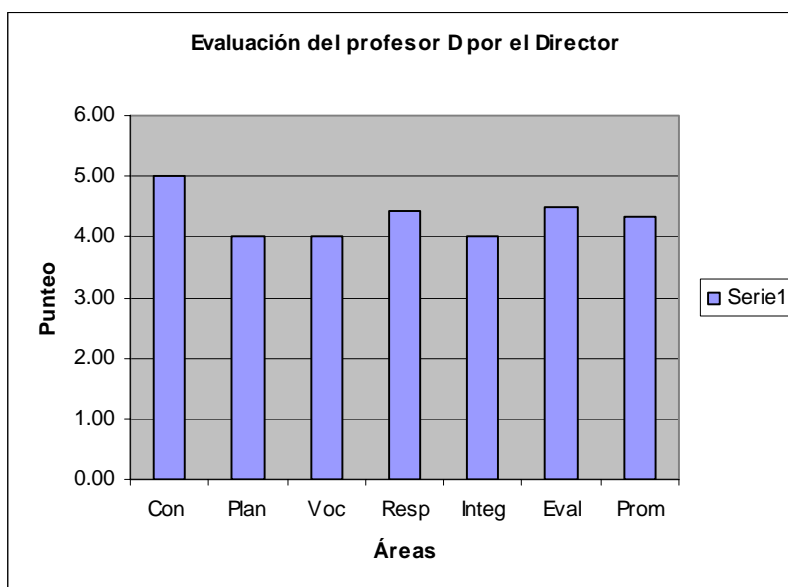
El área de conocimiento se ubica dentro de la calificación MUY BUENA, por cuanto tiene la nota 5 del instrumento de evaluación de docentes. Reporta grandes probabilidades de que el docente posee sólida preparación cognoscitiva en las asignaturas que imparte; condición que incide constructivamente en la formación del pensamiento científico del alumnado.

El lector puede apreciar las calificaciones del profesor en el cuadro y gráfica 31.

CUADRO 31

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
5.00	4.00	4.00	4.44	4.00	4.50	4.32

GRÁFICA 31



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (E) POR EL DIRECTOR

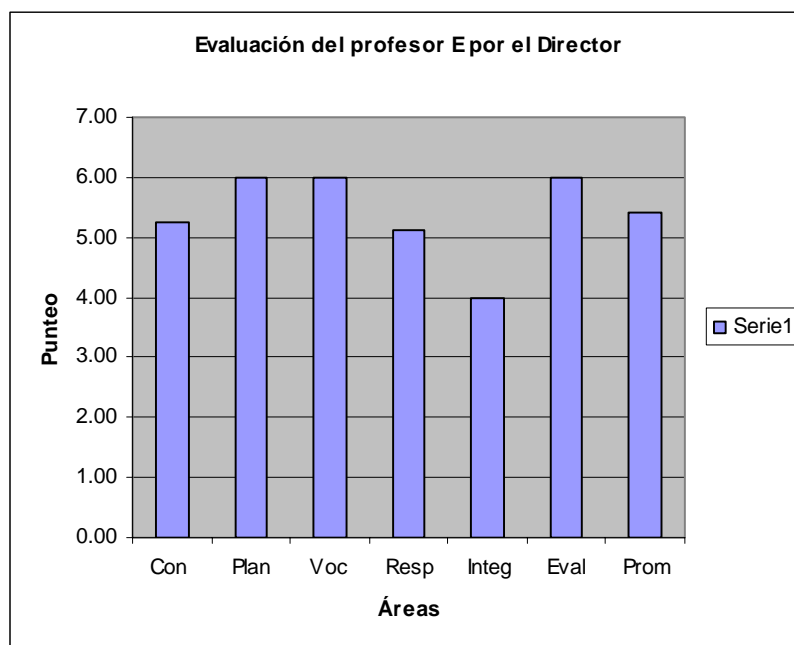
El profesor E obtuvo un puntaje de 5.40. La labor didáctica de las áreas de conocimiento, planeación, vocación, responsabilidad y evaluación fue calificada como MUY BUENA. Este resultado revela que el docente posee muy buena preparación académica, así como habilidad para el ordenamiento didáctico, entusiasmo por la profesión magisterial y la valoración adecuada del aprendizaje.

El área de integración se ubica dentro de la calificación BUENA, por cuanto tiene nota de 4, según el instrumento de evaluación de docentes. El nivel de desempeño es competente y confiable; además, satisface los criterios de desempeño en el puesto. La implicación de esta calificación respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y está acorde con las normas de evaluación interna del plantel. Esto se puede observar en el cuadro y gráfica 32.

CUADRO 32

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
5.25	6.00	6.00	5.11	4.00	6.00	5.40

GRÁFICA 32



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (F) POR EL DIRECTOR

El profesor F tuvo un promedio de 4.44; las áreas de conocimiento, vocación, integración, y evaluación se ubican dentro de la calificación BUENA ya que se aproxima a 4, que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes.

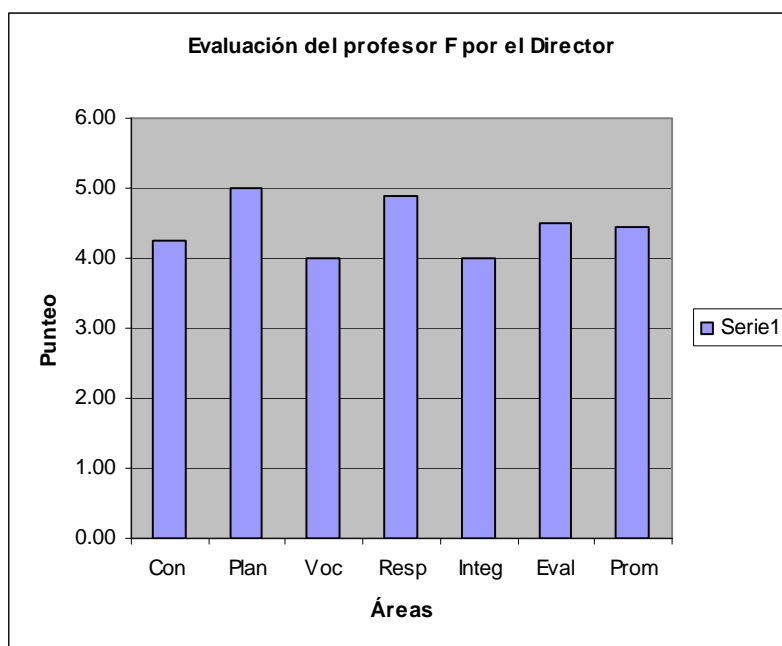
Las áreas de planeación y responsabilidad se ubican dentro de la calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5. En su acción docente destaca el conocimiento de la planeación didáctica y la responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones docentes, lo cual incide en la facilitación del aprendizaje y en la formación moral de los alumnos.

Ver cuadro y gráfica 33.

CUADRO 33

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
4.25	5.00	4.00	4.89	4.00	4.50	4.44

GRÁFICA 33



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DEL PROFESOR (G) POR EL DIRECTOR

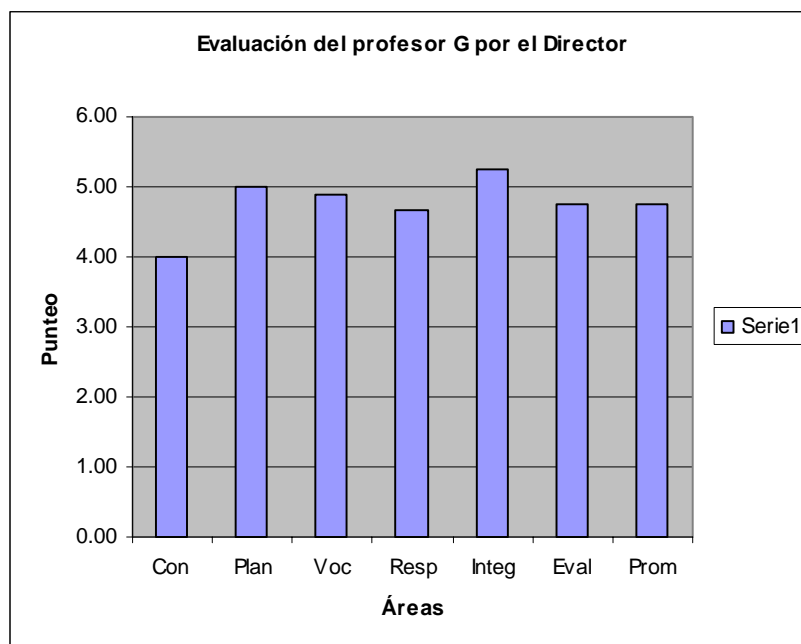
El profesor G tuvo un puntaje de 4.76; las áreas de planeación, vocación, responsabilidad, integración y evaluación se ubican dentro de la calificación MUY BUENA, ya que se aproximan a 5, en el instrumento de evaluación de docentes. La implicación de esta calificación respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento.

El área de conocimiento se ubica dentro de la calificación BUENA, por cuanto tiene nota de 4 en el instrumento de evaluación de docentes. El nivel de desempeño es competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto. (Ver cuadro y gráfica 34)

CUADRO 34

Conocimiento	Planeación	Vocación	Resp	Integración	Evaluación	Promedio
4.00	5.00	4.89	4.67	5.25	4.75	4.76

GRÁFICA 34



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

4.3. Opinión general del supervisor

PROMEDIO OPINION DEL SUPERVISOR SEGÚN ÁREA Y PROMEDIO GENERAL

Se aplicó un instrumento a un Coordinador Técnico Administrativo del área de estudio; dicho instrumento contiene 50 ítems que evalúan el desempeño de cinco docentes. (Ver anexo 3)

Al calificar todas las áreas se obtuvo un promedio de 5.37 que corresponde a MUY BUENO, por cuanto se aproxima a 5 y 6 según el instrumento de evaluación de docentes del nivel medio por el Supervisor. La implicación que se espera es un beneficio en estas áreas que incida de manera directa y positiva en la preparación académica de los estudiantes.

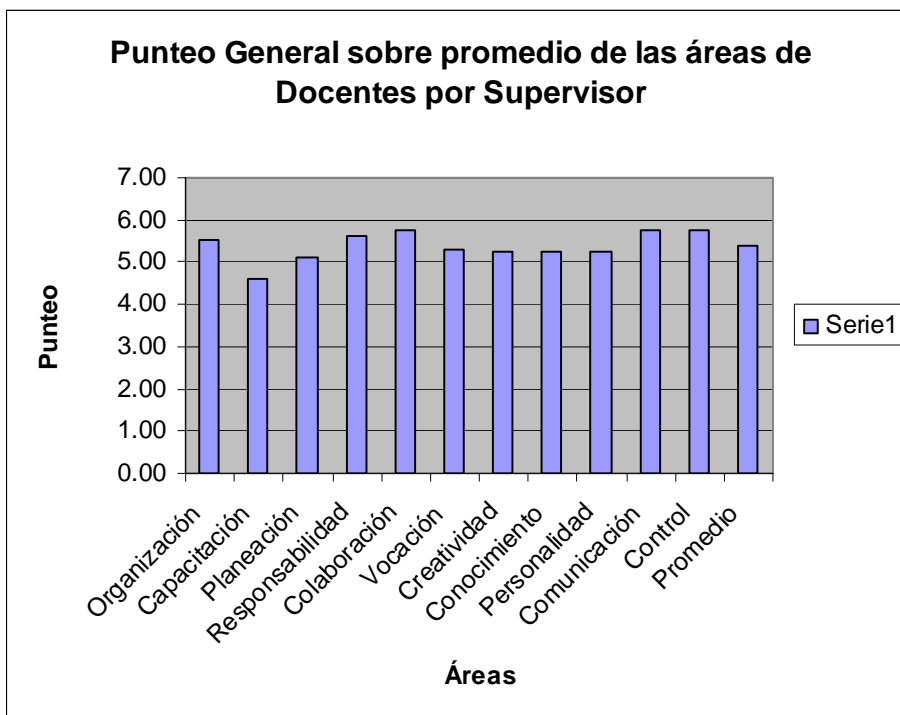
Uno de los dos supervisores encuestados se abstuvo totalmente, y el otro evaluó únicamente a cinco docentes porque argumentó que no conoce a los maestros. (Ver cuadro 35 y gráfica 35-36)

CUADRO 35
TABULACIÓN ENCUESTA SUPERVISORES

No.	C	E	F	G	H	TOTAL	Prom
Organización	5.80	5.80	5.80	5.40	4.80	27.60	5.52
Capacitación	5.80	4.80	4.20	4.60	3.60	23.00	4.60
Planeación	5.40	5.20	5.40	4.60	5.00	25.60	5.12
Responsabilidad	5.75	6.00	6.00	5.50	4.75	28.00	5.60
Colaboración	6.00	5.50	6.00	5.75	5.50	28.75	5.75
Vocación	6.00	4.60	5.80	5.40	4.60	26.40	5.28
Creatividad	5.75	5.25	5.00	5.00	5.25	26.25	5.25
Conocimiento	5.50	5.50	5.50	4.50	5.25	26.25	5.25
Personalidad	6.00	5.40	5.40	4.40	5.00	26.20	5.24
Comunicación	5.80	5.80	6.00	5.40	5.80	28.80	5.76
Control	6.00	5.75	5.75	5.50	5.75	28.75	5.75
Total	63.80	59.60	60.85	56.05	55.30	295.60	59.12
Prom	5.80	5.42	5.53	5.10	5.03	26.87	5.37
Prom 5							
Total 5 docentes	26.87			doc.			5.37

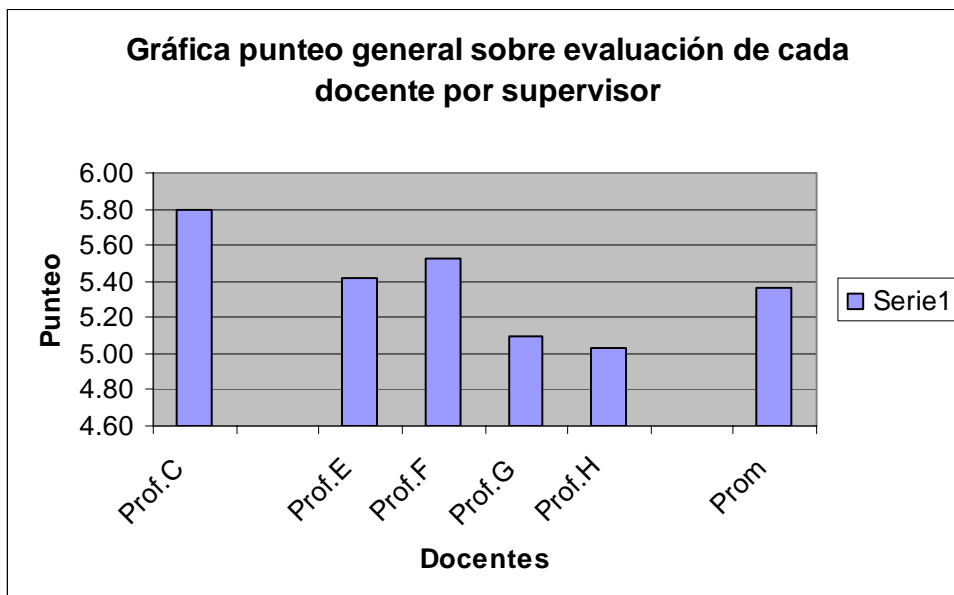
Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA 35



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA 36



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR

ÁREA DE ORGANIZACIÓN

Las subáreas de organización son:

Organiza los contenidos del programa.

Organiza el calendario escolar.

Posee conducta disciplinada.

Colabora en la organización y realización de actividades educativas intraescolares.

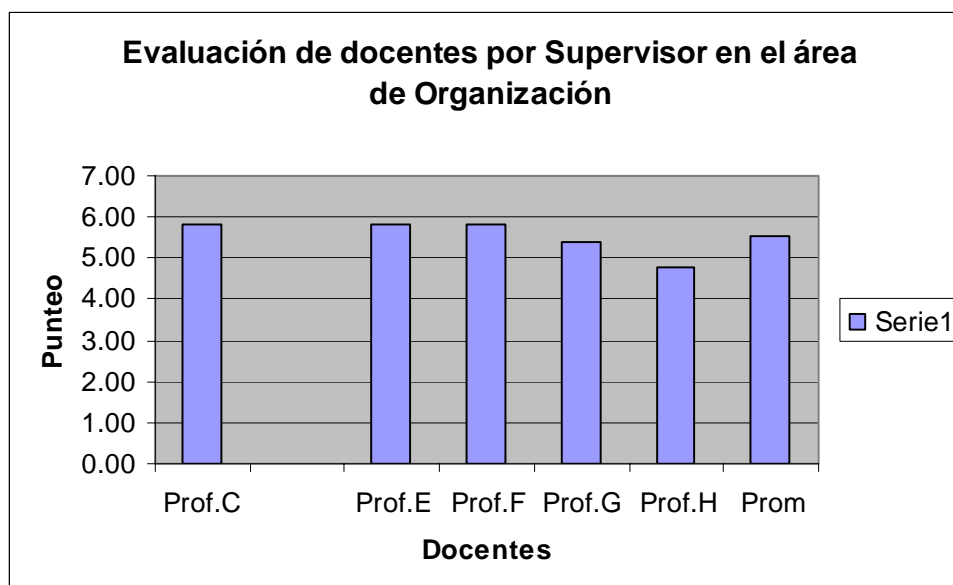
Si el docente integra o aprovecha los recursos de la escuela en la organización del curso.

El promedio obtenido en el área de organización por los cinco docentes es de 5.52. Se obtuvo apreciación MUY BUENA por cuanto se aproxima a la calificación 6 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Se valora a los docentes como ejemplo y modelo para la formación de futuros profesionales; esto satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el plantel y está acorde con las normas de evaluación interna del plantel. (Ver cuadro 36 y gráfica 37)

Cuadro 36

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.80	5.80	5.80	5.40	4.80	5.52

Gráfica 37



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE CAPACITACIÓN

Las subáreas de capacitación son:

Manejo de conocimientos actualizados en la asignatura que imparte.

Conexión entre teoría y práctica del contenido programático.

Valor agregado sobre el contenido.

Asistencia a cursos de capacitación.

Estudia profesorado o licenciatura en docencia.

El promedio en el área de capacitación para los cinco docentes es de 4.60. El profesor C, E, y G obtuvieron la apreciación MUY BUENA por cuanto se aproxima a la calificación 6 y 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Se deduce que los docentes están habilitados para impartir buena docencia y poseen conocimientos y actitudes para ejercerla.

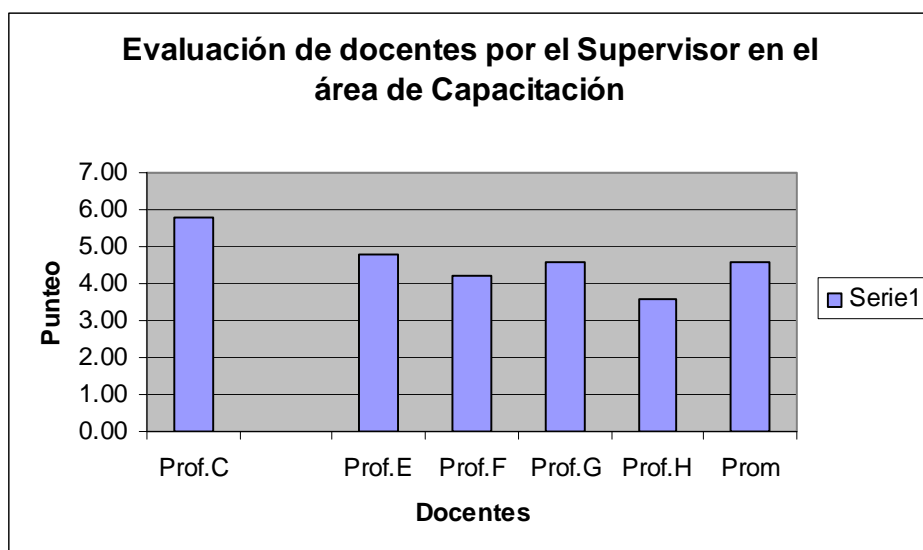
Los profesores F y H tuvieron una apreciación de BUENA por cuanto se aproxima a la calificación de 4 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. El director y el supervisor pueden capacitarlos en las asignaturas que imparten. El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la capacitación consiste en superar la comprensión de los contenidos y adquirir aprendizajes.

(Ver cuadro 37 y gráfica 38)

CUADRO 37

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.80	4.80	4.20	4.60	3.60	4.60

GRÁFICA 38



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE PLANEACIÓN

Las subáreas de planeación son:

Elabora plan didáctico anual.

El plan didáctico contempla los aspectos habilidades de calidad.

Ejecución del plan de trabajo por el docente.

Elabora planes de unidad didáctica.

La planificación considera la integración de recursos didácticos.

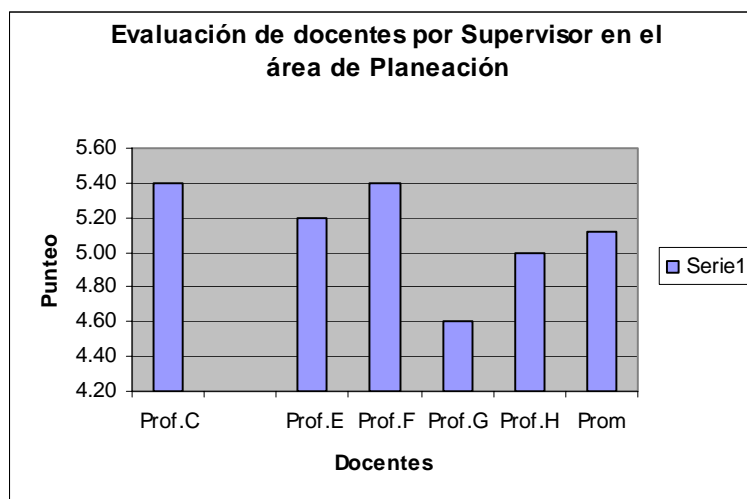
El promedio obtenido en el área de planeación por los cinco docentes es de 5.12. Ese dato corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto se supera la calificación de 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Se deduce que los docentes practican la elaboración y ejecución de planes didácticos.

(Ver cuadro 38 y gráfica 39).

CUADRO 38

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.40	5.20	5.40	4.60	5.00	5.12

GRÁFICA 39



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE RESPONSABILIDAD

Las subáreas de responsabilidad son:

Grado de involucramiento en las comisiones

Reporte de calificaciones bimestrales.

El docente le da seguimiento a las recomendaciones que realizan en consenso con el supervisor y director.

Asistencia del docente a sus labores.

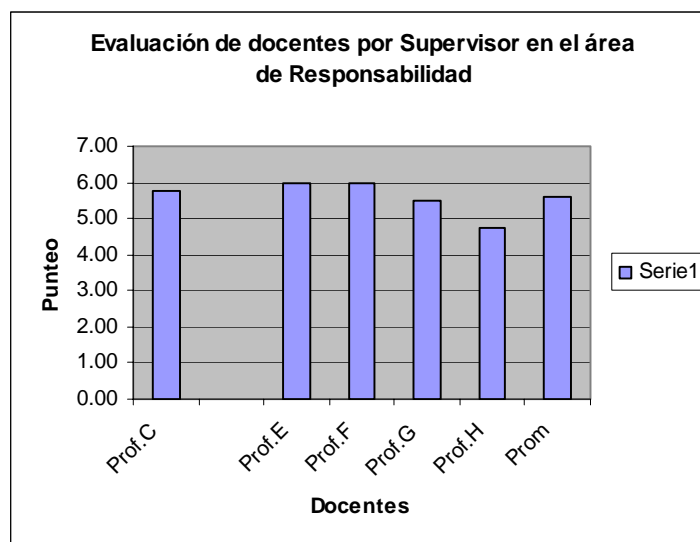
El promedio en el área de responsabilidad de los cinco docentes es de 5.60; la apreciación es MUY BUENA por cuanto se aproxima a la calificación 6 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. Este dato indica que los docentes son buenos ejemplos y modelos de responsabilidad en la formación de futuros profesionales. La calificación satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y está acorde con las normas de evaluación interna del plantel

(Ver cuadro 39 y gráfica 40)

CUADRO 39

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.75	6.00	6.00	5.50	4.75	5.60

GRÁFICA 40



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE COLABORACIÓN

Subáreas de colaboración son:

El docente impulsa la organización de la junta directiva de los estudiantes.

Colaboración en las comisiones asignadas por el director.

Contribuye en la proyección social de la escuela.

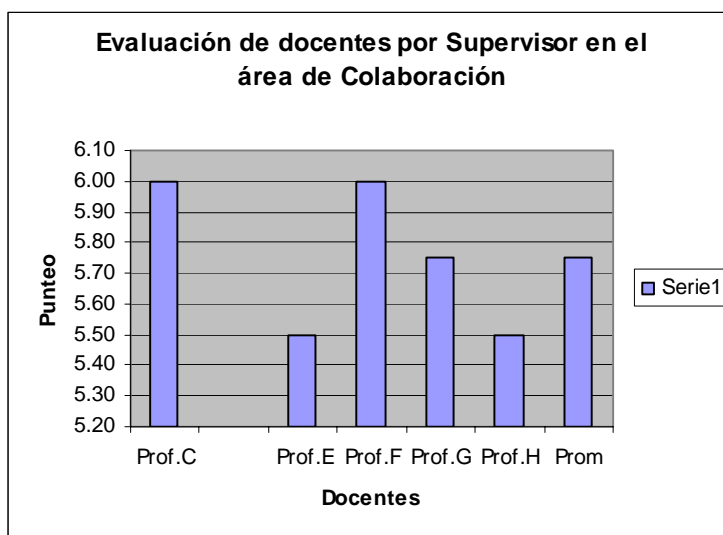
Participa en las reuniones sociales y culturales que se realizan en la escuela.

El promedio obtenido en el área de colaboración por los cinco docentes es de 5.75, que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 6. La implicación que tienen los docentes radica en el mejoramiento social de la comunidad educativa. (Ver cuadro 40 y gráfica 41)

CUADRO 40

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
6.00	5.50	6.00	5.75	5.50	5.75

GRÁFICA 41



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE VOCACIÓN

Las subáreas de vocación son:

Práctica de valores morales.

Promueve la solución de problemas del estudiante

Es puntual en su trabajo.

Muestra interés sobre el curso que imparte.

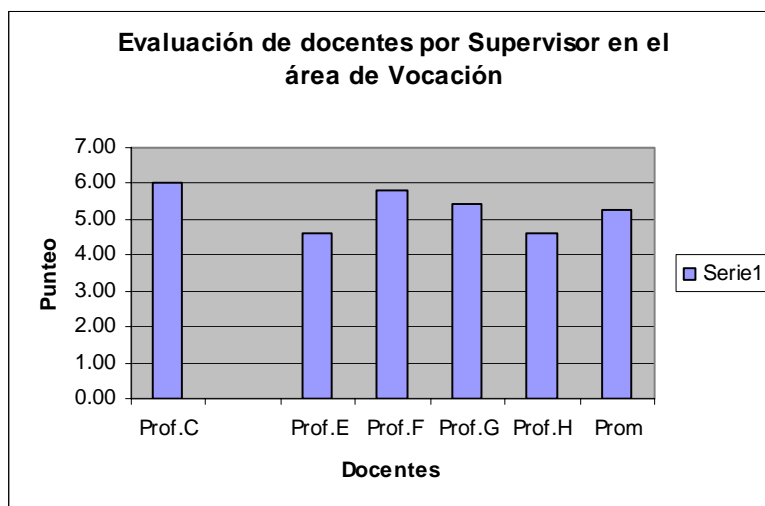
Muestra seguridad al impartir docencia.

El promedio obtenido en el área de vocación por los cinco docentes es de 5.28, que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto excede a 5 según el instrumento de evaluación de docentes. Estos profesores pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento, porque es evidente que los maestros con vocación aportan entusiasmo y promoción pedagógica o educativa a los estudiantes. (Ver cuadro 41 y gráfica 42).

CUADRO 41

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
6.00	4.60	5.80	5.40	4.60	5.28

GRÁFICA 42



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE CREATIVIDAD

Las subáreas de la creatividad son:

Adaptación de la docencia a los intereses del estudiante.

Creación de nuevo material didáctico.

Promueve nuevos aprendizajes.

El docente promueve y estimula formación científica, tecnológica y humanística.

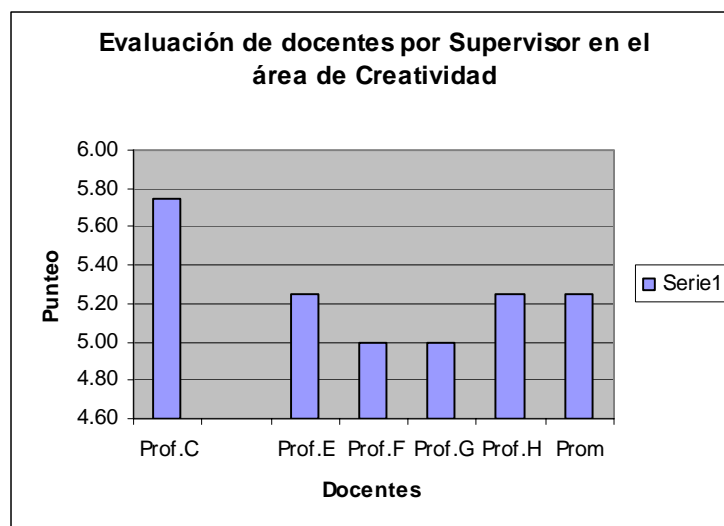
Se observa que la media obtenida fue de 5.25 que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto excede a 5 según el instrumento de evaluación de docentes. El profesor puede ser sujeto de orientación y apoyo moderado de parte del director. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes radica en la promoción de la formación científica y humanística de los estudiantes.

El lector puede apreciar el cuadro 42 y gráfica 43.

CUADRO 42

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.75	5.25	5.00	5.00	5.25	5.25

GRÁFICA 43



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE CONOCIMIENTO

Las subáreas de conocimiento son:

Posee el docente preparación académica sobre la asignatura.

Resuelve dudas en la clase.

Relaciona la temática con la realidad comunitaria local.

Consulta varios textos relacionados con la asignatura que imparte.

Al observar los datos se encuentra una media de 5.25, que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto supera la nota de 5 que se encuentra en el instrumento de investigación. Los maestros pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director. Se interpreta que los docentes apoyan la preparación académica de los estudiantes, la cual satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento. Además, está de acuerdo con las normas de evaluación interna del plantel, como el Reglamento de Evaluación Nacional, la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91 de fecha 12 de enero de 1991; que establece: "e). Impulsar en el educando el conocimiento de la ciencia y tecnología moderna como medio para preservar su entorno ecológico o modificarlo planificadamente a favor del hombre y la sociedad."⁴⁴

Se observa que los datos obtenidos por el profesor G muestran calificación BUENA por cuanto superan la calificación de 4 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. (Ver cuadro 31). El director puede recomendarle la inscripción en cursos relacionados con la materia que imparte. Asimismo, observar la docencia que se imparte, luego plantearle sugerencias a efecto de que introduzca cambios en el área del conocimiento. El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar el conocimiento es incrementar la eficiencia en la formación académica.

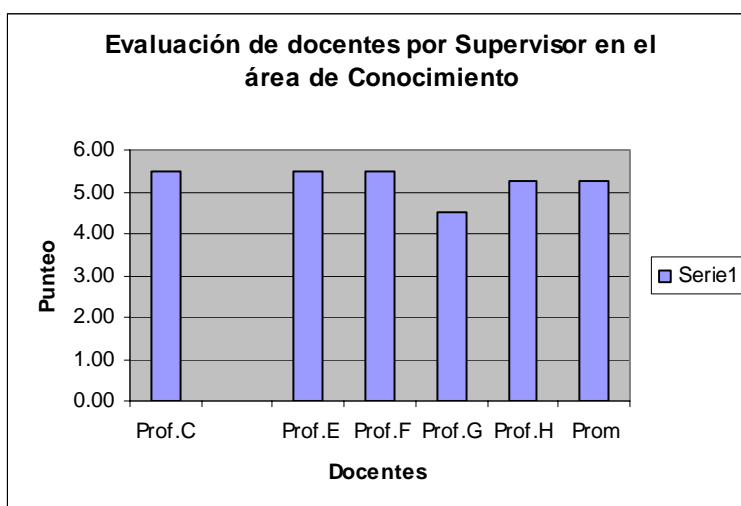
(Ver cuadro 43 y gráfica 44)

⁴⁴ Martínez Escobedo, Anibal Arizmendy. Legislación básica educativa. P. 37

CUADRO 43

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.50	5.50	5.50	4.50	5.25	5.25

GRÁFICA 44



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE PERSONALIDAD

Subáreas de personalidad son:

Posesión de inteligencia Emocional.

Posee liderazgo educacional.

Establece relaciones cordiales con la comunidad educativa.

Utiliza terminología académica en su trabajo.

Sabe escuchar a los estudiantes.

El promedio obtenido en el área de personalidad por los cinco docentes es de 5.24, MUY BUENA; por cuanto supera la calificación de 5 que se encuentra en el instrumento de evaluación de docentes. La personalidad de los profesores impacta constructivamente a los alumnos porque es excelente ejemplo.

Se observa que los datos obtenidos por el profesor: G corresponden a la calificación BUENA, por cuanto se aproxima a 4 según el instrumento de evaluación de docentes. El director y supervisor pueden dar una atención personalizada al docente.

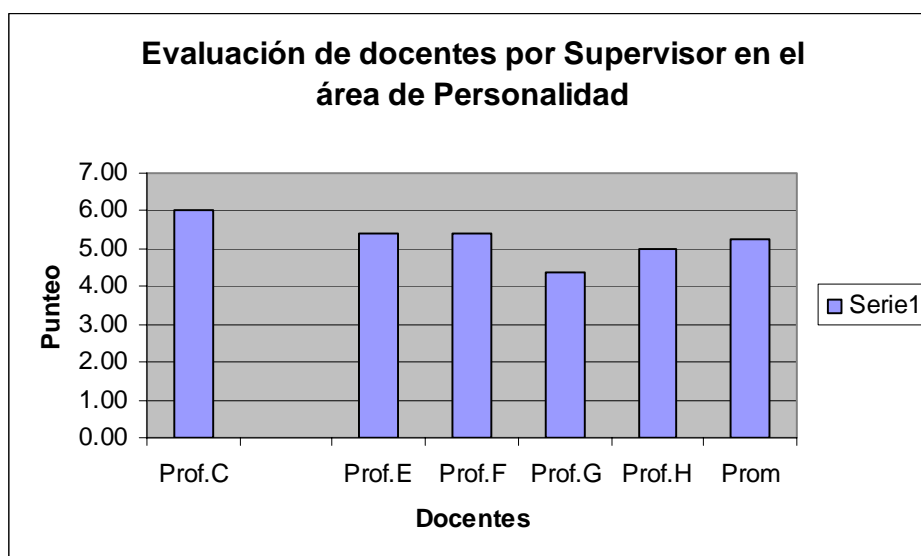
El beneficio que obtendrán los estudiantes al mejorar la personalidad, consiste en que se optimizará la relación con los miembros de la comunidad educativa.

(Ver cuadro 44 y gráfica 45)

CUADRO 44

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
6.00	5.40	5.40	4.40	5.00	5.24

GRÁFICA 45



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE COMUNICACIÓN

Las subáreas de comunicación son:

Practica la comunicación con padres de familia.

Potencia coordinación con sus colegas.

Mantiene abiertos los canales de comunicación con el director.

Utiliza diversos medios para comunicarse.

El docente promueve la libre expresión.

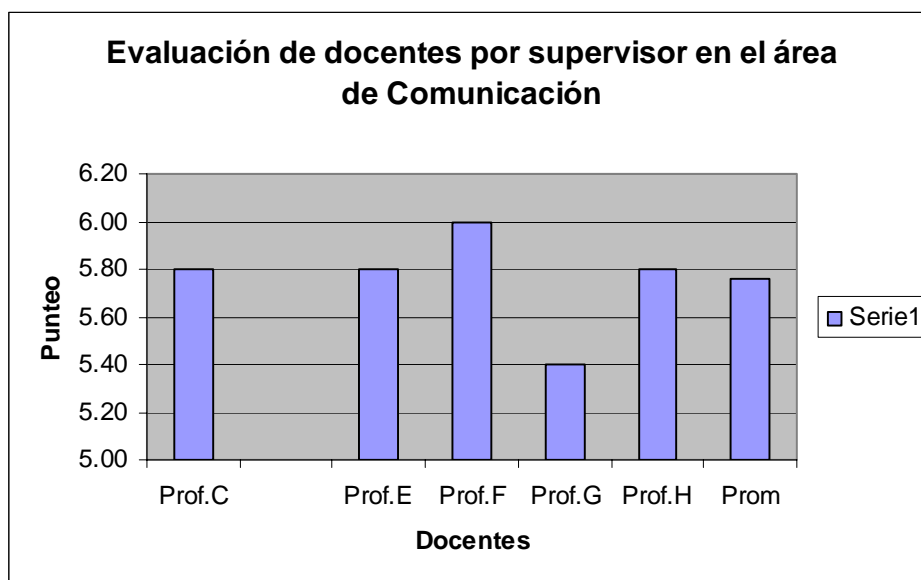
Los datos obtenidos en el estudio muestran una media de 5.76 que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 6 en el instrumento de evaluación de docentes. Esta apreciación es satisfactoria por cuanto la comunicación es fundamental en la docencia.

Los resultados se presentan en el cuadro 45 y gráfica 46.

CUADRO 45

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
5.80	5.80	6.00	5.40	5.80	5.76

GRÁFICA 46



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUPERVISOR ÁREA DE CONTROL

Estas son las subáreas de control:

Evalúa continuamente los aprendizajes de los estudiantes.

Elabora registros de evaluación del aprendizaje de los estudiantes.

Comunica a los estudiantes y padres de familia los resultados de la evaluación.

Practica la retroalimentación del aprendizaje.

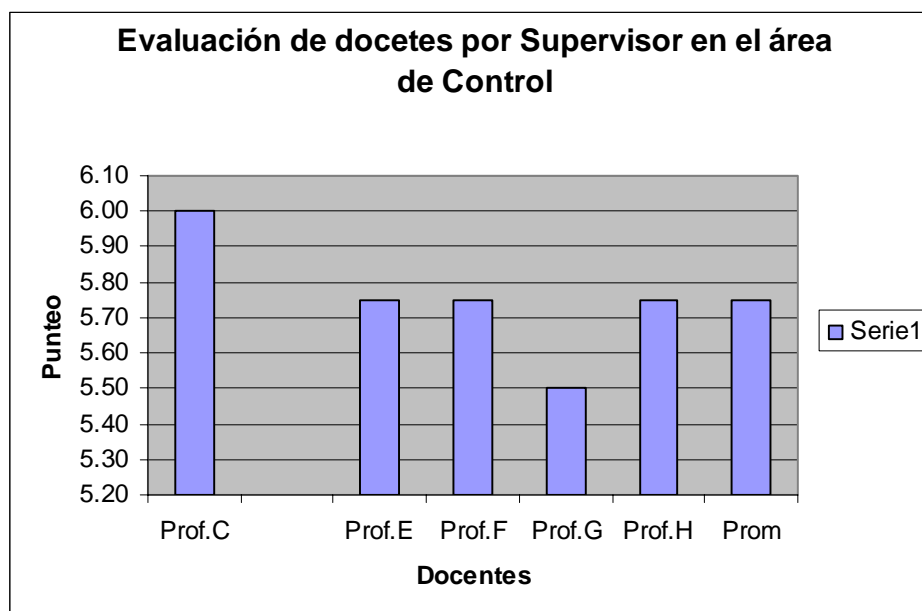
Los datos obtenidos en el estudio muestran una media de 5.75 que corresponde a la calificación MUY BUENA por cuanto se aproxima a 6 según el instrumento de evaluación de docentes. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes consiste en la adecuada evaluación del aprendizaje que efectúan los profesores.

Véase cuadro 46 y gráfica 47.

CUADRO 46

Prof. C	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
6.00	5.75	5.75	5.50	5.75	5.75

GRÁFICA 47



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

4.4. Opinión general de padres y madres de familia

OPINIÓN DE PADRES DE FAMILIA SEGÚN ÁREA Y TOTAL GENERAL

Se utilizó un instrumento que se aplicó a cuatro miembros del Comité de Padres de Familia de 6º grado de la carrera de Perito Contador del área de estudio. Dicho instrumento contiene 66 ítems y con él se evaluó el desempeño de ocho docentes.

(Ver cuadro 47, 48 y gráfica 48)

CUADRO 47
TABULACIÓN OPINIÓN DE PADRES DE FAMILIA

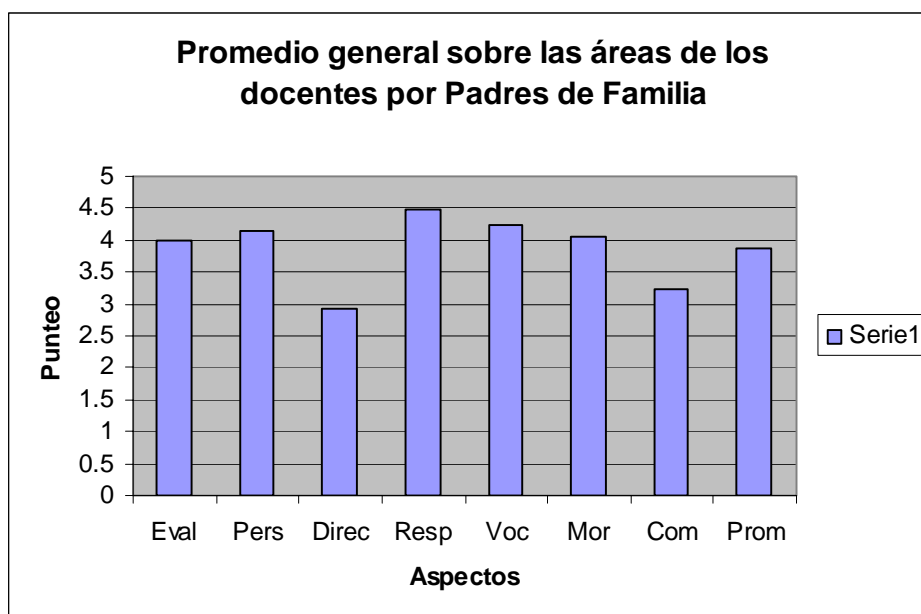
ÁREAS	Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Total	Promedio
EVALUACIÓN	3.45	3.86	4.00	4.77	4.18	4.32	3.27	0.00	27.86	3.98
PERSONALIDAD	3.70	4.25	3.45	4.75	5.05	4.40	3.15	4.55	33.30	4.16
DIRECCIÓN	2.25	2.50	2.75	2.13	3.63	3.00	2.50	4.75	23.50	2.94
RESPONSABILIDAD	3.73	5.04	4.23	5.50	5.08	4.15	3.38	4.62	35.73	4.47
VOCACIÓN	3.79	4.24	3.74	5.00	4.84	4.53	3.61	4.29	34.03	4.25
MORAL	4.17	4.33	3.67	3.00	5.83	4.83	3.67	2.83	32.33	4.04
COMUNICACIÓN	2.93	3.50	2.71	2.64	4.14	3.43	2.93	3.50	25.79	3.22
TOTAL	24.02	27.72	24.55	27.79	32.75	28.66	22.51	24.54	212.54	27.06
Promedio	3.43	3.96	3.51	3.97	4.68	4.09	3.22	3.51	30.36	3.80
Promedio de los ocho docentes										3.80

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

CUADRO 48

Evaluación	Personalidad	Dirección	Responsabilidad	Vocación	Moral	Comunicación	Promedio
3.98	4.16	2.94	4.47	4.25	4.04	3.22	3.87

GRÁFICA 48



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

GRÁFICA PUNTEO GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE DOCENTES POR PADRES DE FAMILIA

Al observar los datos obtenidos por los ocho docentes se encuentra un promedio de 3.80, que corresponde a la calificación BUENA por cuanto se aproxima a 4. Esto revela que se espera un buen aporte en la preparación de los estudiantes ya que tienen un buen cuadro de profesores.

El profesor E se ubica dentro de la calificación MUY BUENA, con un puntaje de 4.68 que se aproxima a 5 del instrumento de evaluación de docentes.

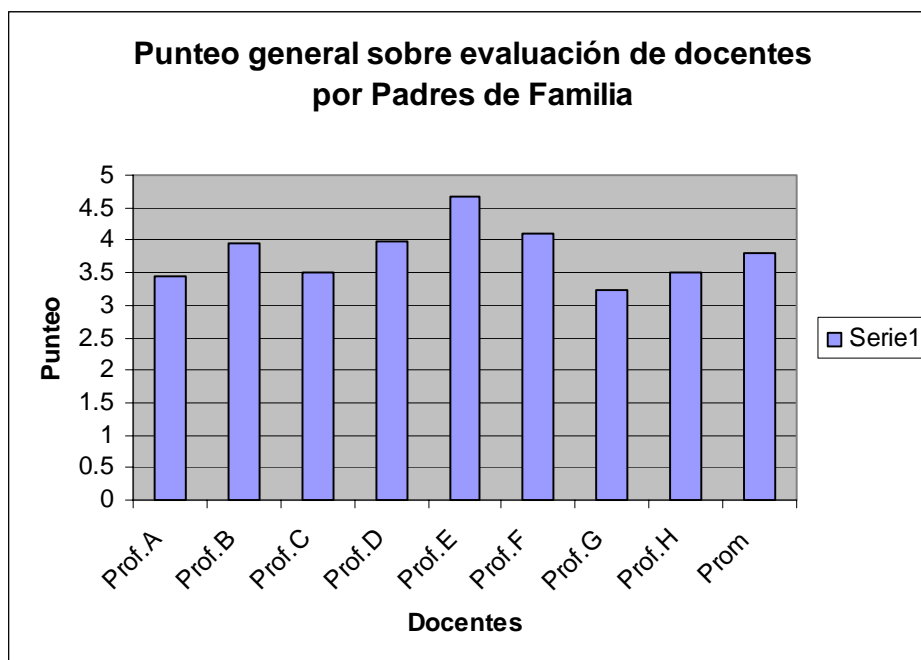
Los puntajes de los profesores A, B, C, D, F, G y H muestran calificación BUENA por cuanto se aproxima a 3 y 4 según el instrumento de evaluación de docentes. En tal sentido, ellos pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director.

(Ver cuadro 49 gráfica 49)

CUADRO 49

Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
3.43	3.96	3.51	3.97	4.68	4.09	3.22	3.51	3.80

GRÁFICA 49



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

4.5. Opinión general de los docentes

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES CUADRO GENERAL

En la investigación también se utilizó un instrumento de auto evaluación a los 8 Docentes que imparten cursos con 6º en la carrera de Perito Contador que contiene 50 ítems que evaluó el desempeño de maestros. (Ver anexo 5)

El promedio de los 4 docentes que autoevaluaron su desempeño pedagógico es de 4.38, sobre de 8 profesores se evaluaron 4 porque 4 docentes no aceptaron autoevaluarse., esto significa que los docentes que tiene el establecimiento educativo es BUENO por cuanto hay un buen cuerpo de profesores que tienen una imagen de satisfacción de si misma.

Por tanto existe un buen cuerpo de docentes para la formación de los profesionales que egresan del instituto. (Ver cuadro 50)

CUADRO 50

TABULACIÓN AUTOEVALUACIÓN

No.	Prof. A	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Total	Prom
RESPONSABIL	4.44	5.56	3.33	5.56	18.89	4.72
APLICACIÓN	4.50	5.25	3.25	5.25	18.25	4.56
CONOCIMIENTO	4.22	4.44	3.33	5.78	17.77	4.44
VOCACIÓN	4.25	5.00	3.25	5.50	18.00	4.50
COMUNIC	4.00	4.50	3.50	5.50	17.50	4.38
DIDÁCTICA.	3.25	3.75	2.75	4.75	14.50	3.63
Total	206	238	162	270	876	219
Promedio	4.12	4.76	3.24	5.40	17.52	4.38

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

PUNTEO GENERAL SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN DE DOCENTES

El profesor C obtuvo calificación MUY BUENA, por cuanto se aproxima a 5 y el profesor E la supera según el instrumento de evaluación de docentes.

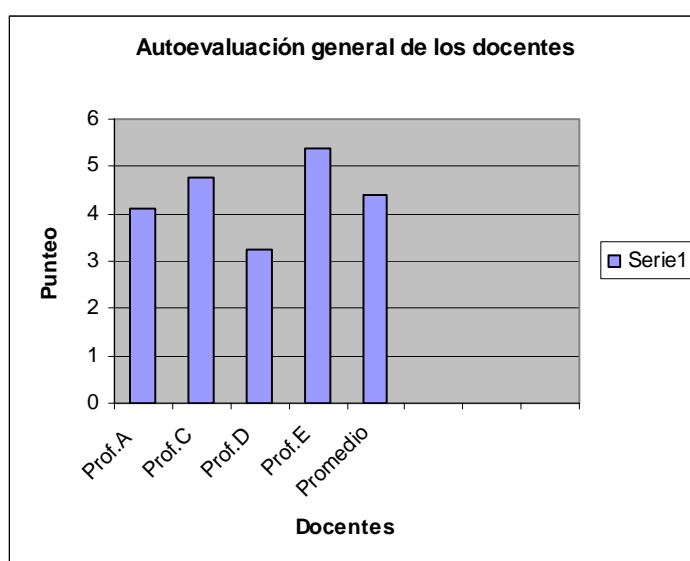
Los puntajes de los profesores A y D muestran calificación BUENA por cuanto se aproximan a 3 y 4 del instrumento de auto evaluación de docentes; de manera que ellos pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director.

(Ver cuadro 51 y gráfica 50)

CUADRO 51

Prof. A	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Promedio
4.12	4.76	3.24	5.40	4.38

GRÁFICA 50



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

AUTOEVALUACIÓN GENERAL DE DOCENTES POR ÁREA

Las áreas de responsabilidad y aplicación se ubican dentro de la calificación MUY BUENA, pues se aproximan a 5 según el instrumento de evaluación de docentes.

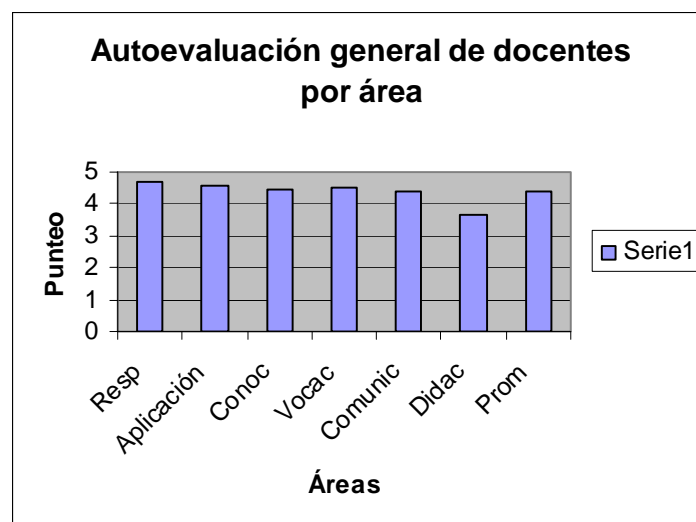
Las áreas de conocimiento, vocación, comunicación y didáctica, muestran calificación BUENA; se aproximan a 4 de acuerdo con el instrumento de auto evaluación de docentes. Los profesores que obtuvieron esa calificación pueden ser sujetos de orientación y apoyo moderado de parte del director.

El lector puede observar el cuadro 52 y gráfica 51.

CUADRO 52

Respuesta	Aplicación	Conocimiento	Vocación	Comunicación	Didáctica	Promedio
4.72	4.56	4.44	4.50	4.38	3.63	4.37

GRÁFICA 51



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

5. CONCLUSIONES

- 5.1 El sistema de evaluación del desempeño propuesto para los docentes del instituto ABC se fundamenta en el mejoramiento de la calidad del trabajo de los docentes.
- 5.2 El sistema de evaluación de los docentes fue funcional con la participación de la comunidad educativa.
- 5.3 Los docentes fueron bien evaluados de acuerdo con la opinión de los estudiantes, director, supervisor del distrito, comité de padres de familia y de los propios docentes.
- 5.4 El sistema de evaluación del desempeño propuesto para los docentes del Instituto ABC es congruente con la misión, visión, valores, objetivos y metas de dicho establecimiento.
- 5.5 El sistema de evaluación del desempeño propuesto es congruente con la reforma educativa que promueve el Ministerio de Educación.

6. RECOMENDACIONES

- 5.1 Evaluar anualmente a los docentes para dar seguimiento a las debilidades que se detectaron en los resultados de la evaluación.
- 5.2 Actualizar el Sistema de Evaluación de Desempeño como mínimo una vez al año con el objeto de adaptarlo a las condiciones pedagógicas del establecimiento educativo.
- 5.3 Comunicar los fundamentos y resultados de la evaluación a los miembros de la comunidad educativa.
- 5.4 Revisar los porcentajes asignados en cuanto a la opinión de cada uno de los miembros que participaron en el proceso de evaluación.
- 5.5 Determinar las compensaciones que se harán efectivas mediante una discusión de los representantes de los estudiantes, el director, el supervisor, los padres de familia y los docentes.
- 5.6 Incluir dentro de la planificación anual los fondos destinados para darle sostenibilidad al programa de compensaciones.
- 5.7 Seleccionar, de las propuestas del programa de compensaciones de los docentes, las que el comité y dirección del instituto considere pertinente para su implementación; con base en el programa de incentivos para elevar el nivel de desempeño de los docentes que fue elaborado.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo de Identidad y Derecho de los Pueblos Indígenas inciso G. REFORMA EDUCATIVA.
2. Armstrong, M. 1991 Gerencia de recursos humanos integrado al personal y a la empresa. Colombia. Pág. 169
3. Ayala Villegas, S. sayalavi@hotmail.com. Manual de consultoría laboral, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima, Perú. Consultado el 18 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm
4. Castillo, José. 1993. Administración de personal; un enfoque hacia la calidad humana. Colombia. Pág. 287
5. Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del talento humano. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill. Págs. 6,12-13; 197-198;202;203;205-209; 212; 226; 231; 259-261; 264; 276-278
6. Código de Trabajo. Capítulo VI Obligaciones de los Trabajadores. Art. 63, art. 88. Decreto 14-41 Congreso de la República de Guatemala editado por Jiménez y Ayala.
7. Constitución Política de la República. Sección octava inciso C Art. 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo.
8. Decreto Legislativo 1485 de fecha 13 de septiembre de 1961. Art. 26, 27, 46 de fecha 13 de septiembre de 1961. CAPÍTULO DE LA DIGNIFICACIÓN Y CATALOGACIÓN DEL MAGISTERIO NACIONAL.
9. Dessler, G. 2002. Administración de personal. México, Prentice Hall. Pág 330
10. Díaz Palomo, María Virginia. 2006 La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del colegio Capouillez. USAC, Guatemala. Anexo A.
11. Diseño de la Reforma Educativa inciso D. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. Pág. 71 Comisión de Paritaria de Reforma Educativa. 4º.1999. Imprenta Rodríguez.

12. Evaluación de competencias laborales. Consultado el 11 de abril 2006. Disponible en www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm -
13. La inflación en Guatemala. Consultado el 24 de octubre de 2007. Disponible en www.miguelarriaga.com
14. Ley de Educación Nacional. Acuerdo Gubernativo 13-77. Art. 36 y 37. Guatemala, 2005. Librería Jurídica. Art. 36 y 69
15. Martínez Escobedo, Aníbal Arizmendy. Legislación Básica Educativa. Pág. 37
16. Para el año 2005 si tiene las siguientes proyecciones consultado el 24 de octubre de 2007. Disponible en www.belguatrade.com/tour/g8_conociendo.htm
17. Prensa Libre. 8 de septiembre de 2007. Pág 1 Productividad y compensaciones. Wikilearning. Consultado el 4 de octubre de 2007. Disponible en: www.wikilearning.com/productividad_y_compensaciones-wkccp-15225-49.htm
18. Reglamento Interno del Instituto. Marzo de 1998.
19. Salinas. O. J. ¿Y tu desempeño es el mejor? La evaluación del desempeño. Consultado el 20 de enero de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/
20. Sánchez Viesca, M. J. R. 2000. Evaluación del sistema de planificación del desempeño (SPED) de enero a diciembre de 1998, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Guatemala. Págs. 8-10; 15- 16; 18-20.
21. Conceptos y términos básicos relacionados con la administración. s.n.t. Consultado el 11 de abril de 2006. Disponible en www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm.
22. Stephen P., Robbins. 1994. Administración: teoría y práctica. 4 ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 377.
23. Stoner, James A. F. R. Freeman, Edgard y Gilbert, Daniel R. Jr. 1996. Administración. 6 ED. México Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. Pág. G-5

8. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES

8.1. Presentación

Los docentes del instituto ABC del departamento de Sololá fueron objeto de evaluación del desempeño mediante la opinión de los estudiantes, el director del establecimiento educativo, el supervisor de educación, padres de familia y docentes.

Los datos obtenidos en la investigación revelan un resultado BUENO para el cuerpo de profesores. Los resultados de dicha evaluación del desempeño se utilizaron para la elaboración de un programa de compensaciones que servirá para estimular el desempeño satisfactorio de los docentes de un instituto de Sololá. Se espera, entre otros logros, que el programa de compensaciones propicie el aumento del sentido de pertenencia de los docentes en relación con la organización educativa.

Se aplicó una prueba mixta porque se realizó una combinación de los siguientes métodos: auto evaluación, escalas gráficas y listas de verificación y 360°.

8.2. Objetivo general

Estimular el desempeño satisfactorio de los docentes de un instituto de Sololá, a través del programa de compensaciones para incrementar el rendimiento de profesores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo de los maestros que laboran en la institución educativa.

Resumen general según evaluadores

El cuadro muestra los promedios generales que obtuvieron los profesores que laboran en el instituto ABC en relación con la evaluación del desempeño en 18 áreas analizadas en la opinión de estudiantes, el supervisor educativo, el director del establecimiento educativo, padres de familia y la auto evaluación de los maestros.

(Ver cuadro 53)

A. Presentación del rendimiento de los profesores

CUADRO 53
RESÚMEN GENERAL SEGÚN EVALUADORES

	Estad	Super	Direc	Padres	Docen	Total	Prom
Evaluación	3.70		5.04	3.98		12.72	4.24
Personalidad		5.24		4.16		9.40	4.70
Dirección				2.94		2.94	2.94
Responsabilidad	3.30	5.60	4.32	4.47	4.72	22.41	4.48
Vocación	3.67	5.28	4.70	4.25	4.50	22.40	4.48
Moral	3.62			4.04		7.66	3.83
Comunicación	3.85	5.76		3.22	4.38	17.21	4.30
Metodología	3.64					3.64	3.64
Creatividad	3.38	5.25				8.63	4.32
Conocimiento	3.85	5.25	4.57		4.44	18.11	4.53
Organización	3.56	5.52				9.08	4.54
Capacitación		4.60				4.60	4.60
Planeación		5.12	4.75			9.87	4.94
Colaboración		5.75				5.75	5.75
Control		5.75				5.75	5.75
Integración			4.64			4.64	4.64
Aplicación					4.56	4.56	4.56
Didáctica					3.63	3.63	3.63
Total 18 áreas							79.86
Total evaluador	32.57	59.12	28.02	27.06	26.23		
Prom evaluador	3.62	5.37	4.67	3.87	4.37		21.90
Total 18 áreas	79.86			Prom 18 áreas			4.44
Total 5 evaluadores	21.90			Prom 5 evaluadores			4.38

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Análisis general de las áreas de evaluación

El promedio de las 18 áreas evaluadas por los estudiantes, el supervisor, el director, los padres de familia y los propios profesores (auto evaluación), de acuerdo con los instrumentos utilizados, corresponde a la calificación BUENA porque fue de 4.44 sobre 6. Las áreas de evaluación, dirección, responsabilidad, vocación, moral, comunicación, metodología, creatividad y didáctica también se ubican en la calificación BUENA porque obtuvieron 3 y 4. La implicación de este promedio respecto a la preparación académica de los estudiantes satisface los objetivos de la docencia que se imparte en el establecimiento y está acorde con las normas de evaluación interna del plantel.

Las áreas de personalidad, conocimiento, organización, capacitación, planeación, colaboración, control, integración y aplicación, de acuerdo con los instrumentos empleados, tuvo calificación MUY BUENA porque obtuvo promedio de 5 y 6 sobre 6. La implicación que se espera es un beneficio en estas áreas, que incida de manera directa en la preparación académica de los estudiantes. Asimismo, se puede incentivar a los docentes haciendo público sobre su buen desempeño, mediante un apoyo económico, con una felicitación pública ante los padres de familia y estudiantes u otorgando diplomas de reconocimiento.

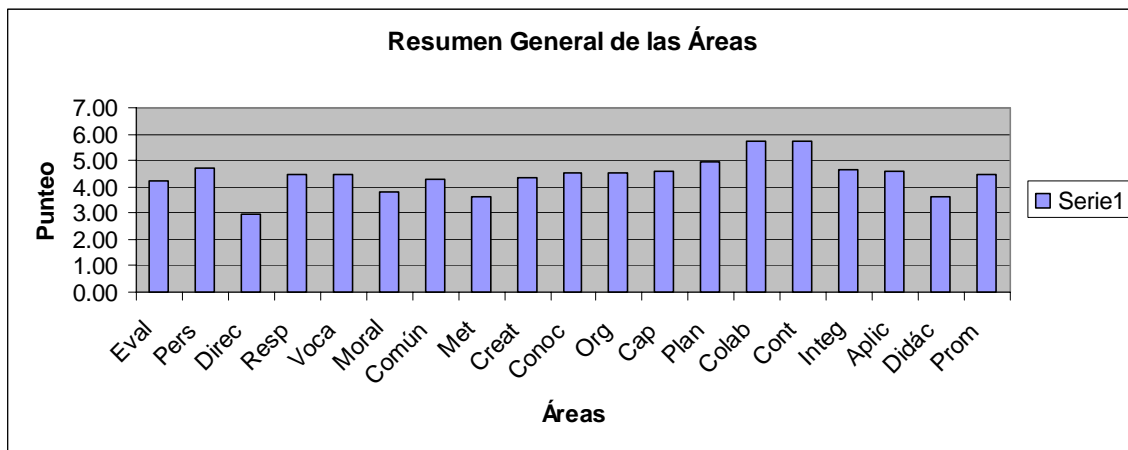
(Ver cuadro 54 y gráfica 52)

CUADRO 54
RESUMEN GENERAL DE LAS ÁREAS

Eval	Pers	Direc	Resp	Voca	Moral	Com	Meto	Creat
4.24	4.70	2.94	4.48	4.48	3.83	4.30	3.64	4.32

Cono	Org	Capa	Plane	Cola	Contr	Integ	Aplica	Dida	Prom
4.53	4.54	4.60	4.94	5.75	5.75	4.64	4.56	3.63	4.44

GRÁFICA 52



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y auto evaluación

El promedio final de la evaluación por estudiantes, supervisor, director, padres de familia y auto evaluación es de 4.38 sobre 6; esto significa que la preparación académica que obtienen los alumnos es BUENA porque cuentan con un buen cuerpo de profesores.

(Ver cuadro 55)

CUADRO 55

Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes										
	Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Total	Promedio
Estudiantes	2.59	3.28	3.38	4.51	3.95	3.95	3.31	4.02	28.99	3.62
Supervisor	5.80				5.42	5.53	5.10	5.03	26.87	5.37
Director	3.76	4.56	5.40	4.32	5.40	4.44	4.76		32.64	4.66
Padres de familia	3.43	3.96	3.51	3.97	4.68	4.09	3.22	3.51	30.37	3.80
Docentes	4.12		4.76	3.24	5.40				17.52	4.38
Total	19.70	11.80	17.05	16.04	24.85	18.01	16.39	12.56	136.40	21.83
Promedio	3.94	3.93	4.26	4.01	4.97	4.50	4.10	4.19	33.90	
Total doc	33.90					Total área		21.84		
						Prom 5 evaluadores		4.38		

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

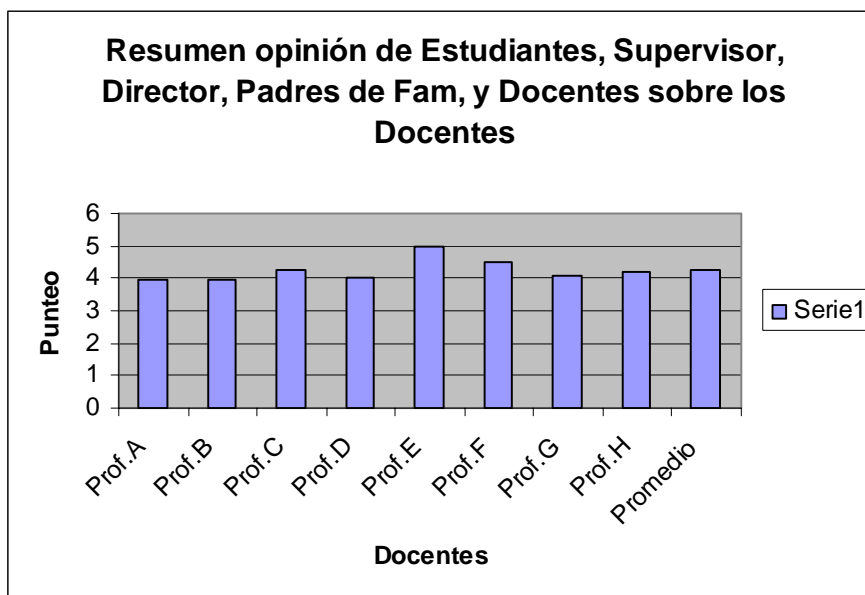
Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes sobre los docentes

El promedio final del profesor E evaluado por estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes es de 4.97 sobre 6. Esto significa que el docente tiene un rendimiento MUY BUENO; por lo tanto, hay un buen cuerpo de profesores. Implicación: el director y el supervisor pueden brindar un incentivo haciendo público el buen desempeño de este docente. (Ver cuadro 56 y gráfica 53)

CUADRO 56

Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes sobre los docentes								
Prof. A	Prof. B	Prof. C	Prof. D	Prof. E	Prof. F	Prof. G	Prof. H	Promedio
3.94	3.93	4.26	4.01	4.97	4.50	4.10	4.19	4.24

GRÁFICA 53



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes

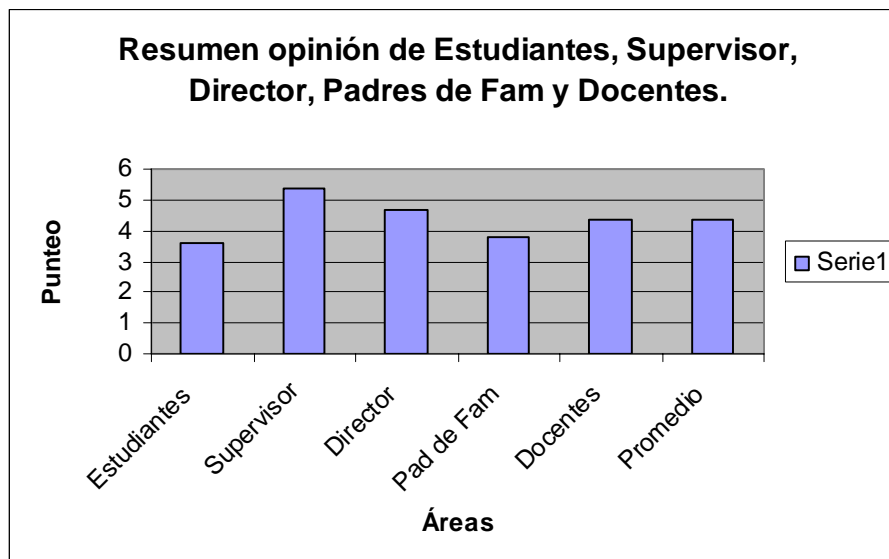
El promedio final de la evaluación realizada por estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes es de 4.38 sobre 6. Esto significa que la preparación académica que obtienen los alumnos es BUENA porque cuentan con un buen cuerpo de profesores.

(Ver cuadro 57 y gráfica 54)

CUADRO 57

Resumen opinión de estudiantes, supervisor, director, padres de familia y docentes					
Estudiantes	Supervisor	Director	Padre de familia	Docentes	Promedio
3.62	5.37	4.66	3.80	4.38	4.37

GRÁFICA 54



Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Resumen general de una calificación ponderada

El promedio final de la evaluación de docentes ponderado con una calificación de 30% a los estudiantes; director 25%; supervisor 20%; padres de familia 15%; docentes 10%. Estos datos ofrecen un promedio total de 72.22 sobre 100. Esto significa que la preparación académica que obtienen los alumnos es BUENA por cuanto hay un buen aporte de los profesores.

(Ver cuadro 58)

CUADRO 58

PORCENTAJE DE PONDERACIÓN						
Evaluadores	Estud	Director	Super visor	Padres de FAM	Auto eval	Total
% ponderación	30%	25%	20%	15%	10%	100%
Promedio final	3.62	4.66	5.37	3.8	4.38	21.83
Punteo s/100	18.1	19.42	17.9	9.5	7.3	72.22

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

B. Administración del programa de compensaciones

La administración del programa de compensaciones estará a cargo del director con el apoyo del comité del instituto ABC quienes serán responsables del rediseño, organización, ejecución y control del programa de compensaciones.

El comité puede actualizar el sistema de evaluación del desempeño propuesto, por lo menos anualmente para agregar y/o quitar elementos, según lo consideren tanto estudiantes, como supervisor, director, padres de familia y docentes.

Se recomienda socializar los resultados de la evaluación para que los docentes conozcan los resultados y en el futuro puedan mejorar su trabajo.

Ámbito institucional

Comprende las interrelaciones de las instituciones que se involucran en el hecho educativo, particularmente en la verificación del rendimiento del profesorado. Estas instituciones son: la Dirección Departamental de Educación, la Supervisión Educativa del municipio y la Dirección del establecimiento sujeto de análisis.

Marco legal

El fundamento legal que sostiene la elaboración de la propuesta se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala, sección octava, inciso C, Art. 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo.

Decreto Legislativo 1485 de fecha 13 de septiembre de 1961. Art. 26, 27 y 46. CAPÍTULO DE LA DIGNIFICACIÓN Y CATALOGACIÓN DEL MAGISTERIO NACIONAL.

Ley de Educación Nacional Art. 36 y 69

Código de Trabajo. Capítulo VI. Obligaciones de los Trabajadores. Art. 63 y 88.

Diseño de la Reforma Educativa, inciso D. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. Pág. 71, Comisión Paritaria de Reforma Educativa. .Octubre 1999. Imprenta Rodríguez.

Acuerdo de Identidad y Derecho de los Pueblos Indígenas, inciso G. REFORMA EDUCATIVA.

Reglamento Interno del Instituto, marzo de 1998.

Salarios de los docentes

Se presenta la nómina de sueldo o apoyo económico correspondiente a los docentes de la carrera de Perito Contador. Por cada período de clase de 35 minutos cada docente percibe Q20.00 (veinte quetzales). Por lo tanto los docentes que imparten 20 períodos reciben Q400.00 (cuatrocientos quetzales) mensuales; y quien imparte 12 períodos al mes recibe Q240.00 (doscientos cuarenta quetzales) mensuales.

(Ver cuadro 59)

CUADRO 59
NÓMINA DE APOYO MENSUAL DE LOS PROFESORES INSTITUTO ABC

	Quetzales.
Prof. A	400.00
Prof. B	400.00
Prof. C	240.00
Prof. D	400.00
Prof. E	400.00
Prof. F	400.00
Prof. G	400.00
TOTAL MENSUAL	2640.00

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Porcentaje de inflación

En la ejecución del programa de compensaciones se considerará el 6.21% de inflación en la nación guatemalteca. (Ver cuadro 60)

CUADRO 60

Porcentaje de inflación		
Año	Año	Año
2005 ¹	2006 ²	2007 ³
6.00	5.79	6.21

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

¹ Para el año 2005 se tienen las siguientes proyecciones. Consultado el 24 de octubre de 2007. Disponible en www.belguatrade.com/tour/g8_conociendo.htm

² La inflación en Guatemala. Consultado el 24 de octubre de 2007. Disponible en www.miquelarriaga.com

³ Prensa Libre de fecha 8 de septiembre de 2007. Pág. 1

C. Proyección de población estudiantil

Se presenta la proyección de alumnos que se atiende anualmente. Para la proyección elaborada se considera que el instituto ABC en los próximos cinco años estará en capacidad de atender a 2,640 estudiantes en las carreras de Perito Contador y Perito en Administración de Empresas. (Ver cuadro 61)

CUADRO 61

Estimación de la población de estudiantes de Perito Contador y Perito en Administración de Empresas para los años 2008-2012						
Años.	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	TOTAL
Estudiantes	390	450	525	600	675	2640

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

D. Proyección financiera

Proyección financiera del Instituto ABC

Se contempla un aumento mensual de Q25.00 al precio de la colegiatura, Q10.00 al de la clase de mecanografía y de Q3.00 por hora de uso de Internet.

Actualmente, por colegiatura se cobran Q125.00 mensuales, aunque se cuenta con la aprobación del Ministerio de Educación para cobrar Q250.00.

El pago de colegiatura es igual en todos los grados y carreras. (Ver siguiente cuadro)

CUADRO 62
PROYECCIÓN FINANCIERA 2008-2012

	Q.Ingreso año 2008	Q.Ingre so año 2009	Q.Ingreso año 2010	Q.Ingreso año 2011	Q.Ingreso año 2012	Total 5 años
No. estud* Colegiatura. Q58,500.00 ingreso cada mes.	702,000.00	945000	1260000	1620000	2025000	6,552,000.00
Mecanografía Q86.00- Q76.00- Q62.00 Q224.00 ingreso mensual	2,688.00	3048	3408	3768	4128	17,040.00
Inscripción						0.00
Internet Q6.00*390 Q2,340.00 ingreso mensual	28,080.00	48600	75600	108000	145800	406,080.00
Total	732,768	996,648	1,339,008	1,731,768	2,174,928	6,975,120

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Egreso financiero 2008-2012

En el presente cuadro se presenta el egreso del instituto ABC durante los años 2008- 2012 que asciende a Q. 2,069,973.13. quetzales exactos. (Ver cuadro 63)

CUADRO 63

EGRESO DEL INSTITUTO ABC 2008-2012

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Total
Gasto de Luz Q. 300.00 mensual	3,600.00	3,852.00	4,121.64	4,410.15	4,718.87	20,702.66
Gasto de agua. Q.50.00 mensual	600.00	642.00	686.94	735.03	786.48	3,450.44
Gasto de teléfono Q. 400.00 mensual	4,800.00	5,136.00	5,495.52	5,880.21	6,291.82	27,603.55
Gasto de Internet Q. 1,500.00 mensual	18,000.00	19,260.00	20,608.20	22,050.77	23,594.33	103,513.30
Gasto de despensa. Q.100.00 mensual	1,200.00	1,284.00	1,373.88	1,470.05	1,572.96	6,900.89
Gasto de Papelería Q. 100.00 mensual	1,200.00	1,284.00	1,373.88	1,470.05	1,572.96	6,900.89
Pago de Guardián Q. 1,500.00 mensual	18,000.00	19,260.00	20,608.20	22,050.77	23,594.33	103,513.30
Pago de secretaria Q. 800.00 mensual	9,600.00	10,272.00	10,991.04	11,760.41	12,583.64	55,207.09
Pago de contador (a) Q. 1,000.00 mensual	12,000.00	12,840.00	13,738.80	14,700.52	15,729.55	69,008.87
Pago de encargado (a) de limpieza Q.800.00 mensual	9,600.00	10,272.00	10,991.04	11,760.41	12,583.64	55,207.09
Pago de líquido de limpieza y utensilios de limpieza Q.1000.00 mensual	1,200.00	1,284.00	1,373.88	1,470.05	1,572.96	6,900.89

Pago del director Q. 1,500.00 mensual	18,000.00	19,260.00	20,608.20	22,050.77	23,594.33	103,513.30
Pago de planilla para docentes de Perito Contado y Perito en Administración de Empresas Q.5,760.00 mensual	69,120.00	73,958.40	79,135.49	84,674.97	90,602.22	397,491.08
Pago de cable Q. 75.00 mensual	900.00	963.00	1,030.41	1,102.54	1,179.72	5,175.67
Gastos de tinta y mantenimiento de equipo de of. Q. 500.00 mensual	6,000.00	6,420.00	6,869.40	7,350.26	7,864.78	34,504.43
Compensación Q.19,756.67 mensual	204080	204080	204080	204080	204080	1020400
Imprevisto 5% Q. 724.25 mensual	8,691.00	9,299.37	9,950.33	10,646.85	11,392.13	49,979.67
Total.	386,591.00	399,366.77	413,036.84	427,663.82	443,314.69	2,069,973.13

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Resumen ingreso y egreso financiero

En el cuadro 64 se muestra un resumen del ingreso menos egreso de los años 2008-2012 que tendría un saldo positivo de Q. 4905146.87 quetzales exactos.

En los gastos se agregó un 7% de aumento por año

CUADRO 64

RESUMEN INGRESO MENOS EGRESO						
	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Total
Ingreso	732768.00	996648.00	1339008.00	1731768.00	2174928.00	6975120.00
Egreso	572671.00	585446.77	599116.84	613743.82	629394.69	3000373.12
Saldo	160097.00	411201.23	739891.16	1118024.18	1545533.31	3974746.88

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

E. Compensaciones

a). "Compensación económica directa"

La compensación económica directa comprenderá: El incremento de la compensación anual y la obtención del título universitario.

a.1. Incremento de la compensación anual.

El instituto evalúa el desempeño de los docentes dependiendo de su calificación así: Muy Buena 25%; Buena 10%; Regular 5%; Malo 0%. (Ver cuadro 65)

CUADRO 65
INCREMENTO DE LA COMPENSACIÓN ANUAL

Docentes	Punteo Final	Compensación Económica Actual a docentes de Perito Contador (PC)	Propuesta Compensación Económica después de cada evaluación	Calificación y %	Compensación no económica
Prof. A	3.94	400.00	40.00	Buena 10%	SI
Prof. B	3.93	400.00	40.00	Buena 10%	SI
Prof. C	4.26	240.00	24.00	Buena 10%	SI
Prof. D	4.01	400.00	40.00	Buena 10%	SI
Prof. F	4.97	400.00	100.00	Muy Buena 25%	SI
Prof. F	4.50	400.00	40.00	Buena 10%	SI
Prof. G	4.10	400.00	40.00	Buena 10%	SI
Prof. H	4.19	240.00	24.00	Buena 10%	SI
Total		2880.00	348.00		

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

Compensaciones

a.2. Aumento de la compensación por obtención de título universitario

La actualización del docente forma parte de la compensación, porque le permite contribuir a la buena formación de los estudiantes para ello se realiza la siguiente propuesta: en caso del diplomado mínimo de 1 año. (Ver siguiente cuadro).

CUADRO 66

Título Obtenido	Aumento mensual Q
Diplomado	100
Licenciatura	200
Maestría	300
Doctorado	400

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

b. Compensación económica indirecta

b.1. Felicitaciones a la excelencia

Se pretende estimular el desempeño de los docentes para lograr compromiso, y entrega en sus labores. Se propone al Director hacerlo en público y con diploma de reconocimiento ante los Estudiantes, Padres de Familia, Supervisor y Docentes.

b.2. Felicitaciones a la asistencia completa

Al culminar el ciclo, el director y secretaria elaborarán un listado de los docentes que tuvieron asistencia completa durante el año, estos docentes serán compensados con diploma y vale por una cena familiar.

b.3. Premio por antigüedad

La estabilidad laboral y fidelidad al instituto por lo que se hace la siguiente propuesta:

(Ver cuadro 67)

CUADRO 67

Antigüedad	Compensación
5 años	Pin de escudo del instituto
10 años	Anillo del escudo del instituto
15 años	Reloj del escudo del instituto
20 años	Participación en el consejo del instituto

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

b.4. Utilización de las instalaciones

Área para celebraciones:

Las instalaciones del instituto no se utiliza los fines de semana Sábado y Domingo, por lo que se propone a los docentes que laboran a la institución puedan utilizar para celebraciones del docente con sus familiares por un mínimo costo el patio, asumiendo el buen uso y dejar el área limpio.

Asimismo se puede utilizar los servicios sanitarios, salón, cancha de basquet bol, papi fut bol, volei bol.

b.5. Excursión anual

Esta compensación tiene como objetivo la recreación del personal se propone realizarlo a mediados del año, este tipo de actividad permite integrar más al personal docente, se sugiere que el instituto el bus y el almuerzo.

b.6. Convivio navideño familiar:"⁴

Esta actividad permite fortalecer la unión familiar y estrechar lazos de amistad. Se sugiere concursos de dinámicas, refrigerio y regalo para los niños.

b.7. Uso de Internet para los docentes

Uso de Internet gratis a todos los docentes para motivarlos en horario donde no afecte a los estudiantes. Este tipo de compensación ayuda al docente ya que la mayoría está estudiando en la universidad y le permite investigar, asimismo el costo de tener Internet en las casa representa un costo muy alto.

b.8. Uso de fotocopidora para los docentes

Uso de la fotocopidora gratis a todos los docentes en caso de trabajos con los estudiantes del instituto, esta compensación apoya al docente para que no gaste el ingreso que tiene.

b.9. Uso de biblioteca para los docentes

Uso de la biblioteca gratis a todos los docentes permite su actualización para dar los cursos en el instituto e investigar trabajos de la universidad ya que la mayoría de docentes estudian y esto también ayuda en la formación de los estudiantes.

⁴ Díaz Palomo, María Virginia. 2006 La Relación entre la Satisfacción Laboral y el Ausentismo del Docente del Colegio Capullec.. Usac Guatemala. Anexo A.

b.10. Uso de computadora gratis a todos los docentes

Esta compensación permite a los docentes que no tienen este tipo de tecnología puedan utilizar los computadores del instituto para realizar trabajos relacionados al curso que imparte o bien trabajos personales. Esto crea un sentido de pertenencia a los docentes.

b.11. Capacitaciones gratis a todos los docentes

Este tipo de compensación también es importante ya que forma parte de su actualización, asimismo contribuye en la formación de los estudiantes.

b.12. Regalo a todos los docentes en el día del maestro

Este tipo de compensación motiva al docente, para que el docente sienta la importancia de la labor que realiza y su contribución al desarrollo del municipio y del país.

b.13. Almuerzo o cena gratis a todos los docentes en caso de reuniones

También esta compensación ayuda a que el docente sienta que se le valoriza el trabajo que realiza.

b.14. Uso de los medios audiovisuales de la escuela por todos los docentes

Esta compensación contribuye a que el docente desarrolle bien su curso utilizando recursos didácticos como: grabadora, televisión, casetera, cañonera u otros medios que tiene el instituto.

b.15. Regalo al docente en el día de su cumpleaños

Este tipo de compensación motiva al docente, para que se sienta en familia y percibir que es apreciado dentro del instituto.

El costo financiero necesario en la elaboración del presupuesto de egresos se presenta en el siguiente cuadro.

(Ver cuadro 68)

Excursión anual 1,000.00 de bus y 1,000.00 de alimentación Q.2,000.00 mensual	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
Convivio navideño familiar, un refrigerio Q.25.00 y un regalo Q.25.00 * 20 Q.1,000.00 mensual	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Uso de internet para los docentes Q.12.00 c/doc por 20 Q. 240.00 mensual	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	14,400.00
Uso de fotocopiadora 10.00 c/doc al mes *20 Q. 200.00 mensual	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	12,000.00
Uso de la biblioteca	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Uso de computadora	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capacitación a los docentes Q.83.33 mensual	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Regalo para el día del maestro Q25.00 c/doc *20 Q.41.67 mensual	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Almuerzo o cena para los docentes en las reuniones Q.500.00 *6 Q.250.00 mensual	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	15,000.00
Uso de los medios audiovisuales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Regalo para su cumpleaños Q25.00 c/doc *20 Q. 41.67 mensual	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Total	186,080.00	186,080.00	186,080.00	186,080.00	186,080.00	930,400.00

Fuente: trabajo de campo realizado de enero a junio de 2007

9. ANEXOS:

**ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DEL NIVEL MEDIO
POR ESTUDIANTES**

Fecha: _____

Profesor: _____ Curso: _____

Período: _____ Año académico: _____

La cuidadosa evaluación del estudiante puede ayudar la efectividad de la enseñanza. Este cuestionario está diseñado para ese propósito y se aprecia su colaboración. Favor de no escribir su nombre.

Utilice la parte posterior de esta forma para cualquier otro comentario que desee expresar.

I. PARTE

Instrucciones: califique a su maestro (a) en cada indicador, dando las calificaciones más altas para los desempeños excepcionales y las calificaciones más bajas para los desempeños muy malos. Coloque en el espacio en blanco, situado en el margen izquierdo, la calificación que exprese con mayor exactitud su punto de vista.

Muy Bueno

6-5

Buena

4-3

Regular

1-2

Malo

0

RESPONSABILIDAD

- _____ 1 ¿Reporta las calificaciones bimestrales?
 _____ 2 ¿Presenta a los estudiantes planes de unidad didáctica?
 _____ 3 ¿Promueve en los estudiantes el cuidado de los bienes de la comunidad educativa?
 _____ 4 ¿Participa el docente en las actividades escolares?

VOCACIÓN

- _____ 5 ¿Orienta a los (as) estudiantes en sus respectivos trabajos?
 _____ 6 ¿El docente promueve el desarrollo de las actitudes en los estudiantes?
 _____ 7 ¿Apoya oportunamente al estudiante en la solución de problemas de aprendizaje?
 _____ 8 ¿Relaciones humanas del docente?

METODOLOGÍA

- _____ 9 ¿Logra la participación del estudiante?
 _____ 10 ¿Propicia el trabajo en equipo?
 _____ 11 ¿Aplica el planeamiento didáctico?
 _____ 12 ¿El docente posee habilidades y destrezas sobre los contenidos?
 _____ 13 ¿Aplica tecnología educativa?

CREATIVIDAD

- _____ 14 ¿Creatividad para la buena formación de estudiantes?
- _____ 15 ¿Estimula el pensamiento científico del estudiante?
- _____ 16 ¿Promueve la presentación de trabajos a los demás?
- _____ 17 ¿Capacidad de solucionar los conflictos entre los estudiantes?

MORAL

- _____ 18 ¿Aplica la justicia y equidad en las evaluaciones?
- _____ 19 ¿Propicia en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo?
- _____ 20 ¿Respeta los valores culturales y derechos de los estudiantes?
- _____ 21 ¿Sí concuerdan sus consejos moralistas con la práctica?

CONOCIMIENTO

- _____ 22 ¿Trata los temas con profundidad adecuada?
- _____ 23 ¿Resuelve dudas en la clase?
- _____ 24 ¿Asistencia a capacitaciones docentes?
- _____ 25 ¿Conoce la psicología del adolescente?
- _____ 26 ¿Tiene el docente experiencia sobre el curso?

ORGANIZACIÓN

- _____ 27 ¿Establece y mantiene normas de convivencia en el aula?
- _____ 28 ¿Preparación y organización de los contenidos del programa?
- _____ 29 ¿Aplicación de los planes de unidad?
- _____ 30 ¿Dosifica la docencia en relación con los períodos de clase?

EVALUACIÓN

- _____ 31 ¿Evalúa a los educandos con objetividad?
- _____ 32 ¿Las evaluaciones que aplica valoran actitudes?
- _____ 33 ¿Las evaluaciones que aplica valoran habilidades?
- _____ 34 ¿Comunica oportunamente los resultados de la evaluación educativa?
- _____ 35 ¿Practica periódicamente la evaluación?

COMUNICACIÓN

- _____ 36 ¿Claridad en las instrucciones de trabajos y pruebas de rendimiento?
- _____ 37 ¿El docente mantiene la atención de los estudiantes?
- _____ 38 ¿Seguimiento con estudiantes que tienen dificultad para reforzar?
- _____ 39 ¿Comunica a los estudiantes las normas de comportamiento?
- _____ 40 ¿Informa sobre la estructuración de las tareas?

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DOCENTE DEL NIVEL MEDIO POR EL DIRECTOR

Fecha: _____

Nombre del docente: _____ Título: _____

Departamento: _____ Registro _____

I.PARTE

Instrucciones: evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del docente en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del docente. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala que indica en el cuadro de puntuación correspondiente. se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

MB= Muy Buena. 5-6 puntos

B= Buena. 3-4 puntos

R= Regular. 1-2 puntos

M=Malo. 0 puntos

I. PARTE

FACTORES GENERALES	Califi- cación	Detalles o comen- tarios de apoyo
CONOCIMIENTO		
1. Asistencia a cursos de capacitación.	MB	
	B	
	R	
	M	
2. Estudia una carrera docente en la universidad.	MB	
	B	
	R	
	M	
3. Consulta revistas y libros actualizados.	MB	
	B	
	R	
	M	

4. Evidencia dominio de la asignatura.	MB		
	B		
	R		
	M		
5. Resuelve dudas en la clase.	MB		
	B		
	R		
	M		
6. Propicia el trabajo en equipo con otros profesores.	MB		
	B		
	R		
	M		
7. La acción docente se orienta hacia los objetivos del curso.	MB		
	B		
	R		
	M		
8. Utiliza ideas sugeridas por los estudiantes.	MB		
	B		
	R		
	M		
PLANEACIÓN			
9. Elabora planes didácticos anuales.	MB		
	B		
	R		
	M		
10. Los planes que elabora poseen requisitos de calidad.	MB		
	B		
	R		
	M		
11. Planifica sus actividades de acuerdo con los recursos didácticos.	MB		
	B		
	R		

	M		
12. El programa que utiliza se relaciona con el macro currículo educativo.	MB		
	B		
	R		
	M		
13. Diseña diversidad de estrategias para la enseñanza/ aprendizaje.	MB		
	B		
	R		
	M		
14. Dosifica la planificación didáctica.	MB		
	B		
	R		
	M		
15. Planifica sus actividades de acuerdo con las características de los estudiantes.	MB		
	B		
	R		
	M		
16. Diagnostica los conocimientos del estudiante.	MB		
	B		
	R		
	M		
VOCACIÓN			
17. Orienta a los estudiantes en sus respectivos trabajos.	MB		
	B		
	R		
	M		
18. Despierta interés por la materia que imparte.	MB		
	B		
	R		

	M		
19. Voluntad e interés al cambio.	MB		
	B		
	R		
	M		
20. Busca con los estudiantes la solución de problemas.	MB		
	B		
	R		
	M		
21. Ejerce liderazgo democrático.	MB		
	B		
	R		
	M		
22. Efectúa la labor docente en relación con la misión del establecimiento.	MB		
	B		
	R		
	M		
23. Respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.	MB		
	B		
	R		
	M		
24. Es aceptable la asistencia del docente a sus labores	MB		
	B		
	R		
	M		
25. Dedicación y esmero en su labor educativa.	MB		
	B		
	R		

	M		
RESPONSABILIDAD			
26. Participa en reuniones trimestrales de acuerdo con el calendario escolar.	MB		
	B		
	R		
	M		
27. Reporta las calificaciones bimestrales.	MB		
	B		
	R		
	M		
28. Mantiene el mobiliario en buen estado físico.	MB		
	B		
	R		
	M		
29. Apoya y contribuye a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.	MB		
	B		
	R		
	M		
30. Cumple con su jornada de trabajo.	MB		
	B		
	R		
	M		
31. Maneja honradamente el dinero solicitado a los estudiantes.	MB		
	B		
	R		
	M		
32. Utiliza los materiales que pide a los estudiantes.	MB		
	B		
	R		

	M		
33. El maestro posee principios morales.	MB		
	B		
	R		
	M		
34. Proporciona oportunamente a los educandos el programa del curso...	MB		
	B		
	R		
	M		
INTEGRACIÓN			
35. Efectúa reuniones con la comunidad educativa.	MB		
	B		
	R		
	M		
36. Practica la interculturalidad en el aula y la comunidad.	MB		
	B		
	R		
	M		
37. Adaptación de los contenidos programáticos al medio social local.	MB		
	B		
	R		
	M		
38. Considera la situación psico biosocial del estudiante.	MB		
	B		
	R		
	M		
39. Pertinencia de la docencia que imparte en relación con la guía curricular.	MB		
	B		
	R		

	M		
40. Relaciona el tema con la vida cotidiana.	MB		
	B		
	R		
	M		
41.Utiliza medios variados y adecuados de apoyo al aprendizaje.	MB		
	B		
	R		
	M		
42. Integración de la materia con otras asignaturas.	MB		
	B		
	R		
	M		
EVALUACIÓN			
43. Prepara informes del curso al director.	MB		
	B		
	R		
	M		
44.Da a conocer los criterios de evaluación desde el inicio del curso.	MB		
	B		
	R		
	M		
45. Las evaluaciones que aplica valoran habilidades de los alumnos.	MB		
	B		
	R		
	M		
46.El docente evalúa la vida afectiva de los estudiantes.	MB		
	B		
	R		

	M		
47. Las evaluaciones que aplica valoran conocimientos.	MB		
	B		
	R		
	M		
48. Evalúa continuamente los aprendizajes de los estudiantes.	MB		
	B		
	R		
	M		
49. Elabora registros de la evaluación de aprendizaje.	MB		
	B		
	R		
	M		
50. Aplica la justicia y equidad en las evaluaciones.	MB		
	B		
	R		
	M		

ANEXO 3

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DOCENTE DEL NIVEL MEDIO POR EL SUPERVISOR

Fecha: _____

Profesor: _____ Curso: _____

Período: _____ Año académico: _____

I. PARTE

Instrucciones: lea las definiciones de cada indicador y escoja la calificación que describa con más precisión al docente. Su evaluación de cada uno de los factores debe relacionar el desempeño del docente directamente con el del profesor (a) en el trabajo.

MB= Muy Bueno B= Bueno R= Regular M= Malo.

	MB	B	R	M
ORGANIZACIÓN	5,6	3,4	1,2	0
1. Organiza los contenidos del programa.				
2. Organiza el calendario escolar.				
3. Posee conducta disciplinada.				
4. Colabora en la organización y realización de actividades educativas intraescolares.				
5. El docente integra o aprovecha los recursos de la escuela en la organización del curso.				
CAPACITACION				
6. Manejo de conocimientos actualizados en la asignatura que imparte.				
7. Conexión entre teoría y práctica del contenido programático.				
8. Valor agregado sobre el contenido.				
9. Asistencia a cursos de capacitación.				
10. Estudia profesorado o licenciatura en docencia.				
PLANEACIÓN				
11. Elabora plan didáctico anual.				
12. El plan didáctico contempla los aspectos de calidad.				
13. Ejecución del plan de trabajo por el docente.				
14. Elabora planes de unidad didáctica.				
15. La planificación considera la integración de recursos didácticos.				

RESPONSABILIDAD				
16. Grado de involucramiento en las comisiones.				
17. Reporte de calificaciones bimestrales.				
18. El docente le da seguimiento a las recomendaciones que realizan en consenso con el supervisor y director.				
19. Asistencia del docente a sus labores.				
COLABORACIÓN				
20. El docente impulsa la organización de la junta directiva de los estudiantes.				
21. Colaboración en las comisiones asignadas por el director.				
22. Contribuye en la proyección social de la escuela.				
23. Participa en las reuniones sociales y culturales que se realizan en la escuela.				
VOCACIÓN				
24. Práctica de valores morales.				
25. Promueve la solución de problemas del estudiante.				
26. Es puntual en su trabajo.				
27. Muestra interés sobre el curso que imparte.				
28. Muestra seguridad al impartir docencia.				
CREATIVIDAD				
29. Adaptación de la docencia a los intereses del estudiante.				
30. Creación de nuevo material didáctico.				
31. Promueve nuevos aprendizajes.				
32. El docente promueve y estimula formación científica, tecnológica y humanística.				
CONOCIMIENTO				
33. El docente posee preparación académica sobre la asignatura.				
34. Resuelve dudas en la clase.				
35. Relaciona la temática con la realidad comunitaria local.				
36. Consulta varios textos relacionados con la asignatura que imparte.				
PERSONALIDAD				
37. Posesión de inteligencia emocional.				
38. Posee liderazgo educacional.				
39. Establece relaciones cordiales con la comunidad educativa.				
40. Utiliza terminología académica en su trabajo.				

41. Sabe escuchar a los estudiantes.				
COMUNICACIÓN				
42. Practica la comunicación con padres de familia.				
43. Potencia coordinación con sus colegas.				
44. Mantiene abiertos los canales de comunicación con el director.				
45. Utiliza diversos medios para comunicarse.				
46. El docente promueve la libre expresión.				
CONTROL				
47. Evalúa continuamente los aprendizajes de los estudiantes.				
48. Elabora registros de evaluación del aprendizaje de los estudiantes.				
49. Comunica a los estudiantes y padres de familia los resultados de la evaluación.				
50. Practica la retroalimentación del aprendizaje.				

ANEXO 4
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DOCENTE DEL NIVEL MEDIO POR PADRES DE
FAMILIA

Fecha: _____

Profesor: _____ Curso: _____

Período: _____ Año académico: _____

I. PARTE

Instrucciones: a continuación encontrará una lista de aspectos para evaluar, las orientaciones para mejorar el desempeño de los docentes. Marque con una X el cuadro que mejor describa su opinión.

UTILICE LA SIGUIENTE ESCALA.

0= Malo 1-2= Regular. 3-4= Bueno. 5-6= Muy Bueno

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
EVALUACIÓN				
1. Aplica las pruebas periódicamente.				
2. Lleva registros de las pruebas de evaluación.				
3. Utiliza los resultados del aprendizaje para realimentar y orientar su metodología de enseñanza.				
4. Comunica resultados de evaluación a padres de familia y estudiantes.				
5. El docente asigna tareas a los estudiantes.				
6. El docente tiene estudiantes que han sido abanderados de todo el establecimiento.				
7. Los estudiantes del docente tienen buenas calificaciones.				
8. Incluye la participación de los padres en la realización de las tareas del estudiante.				
9. El docente investiga el comportamiento del estudiante.				
10. El docente vela por el rendimiento de los estudiantes.				
11. Existen reuniones de trabajo con padres de familia para estudiar las causas de los problemas del estudiante.				
PERSONALIDAD				
12. El docente es exigente.				

13. .Mantiene una buena relación con los padres de familia.				
14. Posee carácter emocionalmente sano.				
15. Sostiene relaciones cordiales con los estudiantes.				
16. El docente tiene actitud innovadora.				
17. El docente es cortés con la comunidad educativa.				
18. Existe madurez y experiencia del docente en el trabajo.				
19. El docente es democrático con los estudiantes.				
20. El docente sabe escuchar a los estudiantes.				
21. Conducta socialmente aceptada del docente en la comunidad.				
DIRECCIÓN				
22. Mantiene informado a los padres de familia sobre proyectos importantes, metas, problemas y materiales de los estudiantes.				
23. Pide sugerencias para vincular temas del currículo con los intereses de su hijo.				
24. Pide sugerencias a los padres de familia sobre el curso.				
25. Involucramiento de los padres de familia en las tareas que deja al estudiante.				
RESPONSABILIDAD				
26. Puntualidad en horario de trabajo.				
27. Utiliza los libros de texto y cuadernos que solicita.				
28. Atención a los estudiantes.				
29. Asigna tareas al estudiante.				
30. Principio de responsabilidad del docente.				
31. Cumple su jornada de trabajo.				
32. Evalúa continuamente los aprendizajes de los estudiantes.				
33. Orienta a los estudiantes en sus respectivos trabajos.				
34. Informa a los padres de familia sobre el rendimiento y conducta del estudiante.				
35. Tiene estabilidad en el trabajo.				
36. Está anuente al comportamiento de los estudiantes.				
37. El docente tiene dominio sobre el curso que imparte.				

VOCACIÓN				
38. Colaboración en las diversas actividades realizadas en el ciclo.				
39. Dedicación y esmero en su labor educativa.				
40. Proporciona tiempo extra para reforzar el proceso de aprendizaje.				
41. Despierta interés por la materia que imparte.				
42. Muestra interés por los problemas y dificultades del estudiante.				
43. Busca soluciones a problemas con los estudiantes.				
44. Armonía con los estudiantes.				
45. Muestra simpatía en la comunidad.				
46. Ejerce liderazgo en la escuela.				
47. Exigencia adecuada a los estudiantes.				
48. Principio de autoridad del docente.				
49. Utiliza textos y materiales interesantes.				
50. El docente no es egoísta en compartir lo que conoce.				
51. Existe creatividad del docente en la realización de tareas.				
52. Apoya a la comunidad sin que esta se lo pida.				
53. El docente se dedica 100% en su trabajo.				
54. El docente es dinámico en su trabajo.				
55. El docente se prepara antes de impartir su clase.				
56. El docente incentiva y promueve el desarrollo de los estudiantes.				
MORAL				
57. Aplica la justicia y equidad en las evaluaciones.				
58. Respeta a los alumnos.				
59. Actitud de moralidad adecuada con los estudiantes.				
COMUNICACIÓN				
60. Fomenta un clima de trabajo agradable en el aula y fuera de ella.				
61. Muestra actitud de escuchar.				
62. El docente cita al padre de familia cuando tiene un problema el estudiante.				
63. Convivencia con los estudiantes.				

64. Informa de los planes, programas y contenidos a los padres de familia.				
65. Informa con periodicidad acerca del avance del proceso educativo a los padres de familia.				
66. El docente se expresa profesionalmente.				

ANEXO 5

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DOCENTE DEL NIVEL MEDIO

Para el docente:

Fecha: _____

Profesor: _____ Curso: _____

Período: _____ Año académico: _____

I. PARTE

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de criterios por evaluar, los cuales debe responder en forma objetiva. Al responder debe llenar la casilla de auto evaluación que tiene asignado 4 atributos, (insatisfactorio, regular, satisfactorio y muy bueno) Al concluir la evaluación debe entregarla al evaluador.

M= Malo (0) R= Regular (1-2) B= Buena (3-4) MB= Muy Buena.(5-6)

	M	R	B	MB
	0	1-2	3-4	5-6
RESPONSABILIDAD				
1. Reporto las calificaciones bimestrales.				
2. Cumpló mi jornada de trabajo.				
3. Registro las calificaciones.				
4. Informo a los estudiantes sus errores en los trabajos.				
5. Atiendo a las consultas de los estudiantes.				
6. Acepto sugerencias del director y estudiantes.				
7. Corrijo mis errores docentes.				
8. Mantengo disciplina en el aula.				
9. Dedicación y esmero en mi labor educativa.				
APLICACIÓN				
10. Las evaluaciones que aplico valoran actitudes.				
11. Las evaluaciones que aplico valoran habilidades.				
12. Conexión entre los contenidos prácticos y teóricos.				
13. Aplicó la planificación didáctica.				
14. Utilizo diferentes estrategias de aprendizaje.				
15. Oriento a los estudiantes en sus respectivos trabajos.				
16. Tomo en cuenta los conocimientos previos del estudiante.				
17. Aplicó debidamente el proceso de evaluación.				

CONOCIMIENTO				
18. Las evaluaciones que aplico valoran conocimientos.				
19. Trato los temas con profundidad adecuada.				
20. Tengo formación sobre el curso.				
21. Poseo dominio sobre los contenidos.				
22. Resuelvo dudas en la clase con los estudiantes.				
23. Domino la tecnología, computación e Internet.				
24. Asisto a cursos de capacitación docente.				
25. Utilizo diferentes tipos de pruebas objetivas.				
26. Estudio actualmente un profesorado o una licenciatura relacionada con la docencia.				
VOCACIÓN				
27. Fomento los valores morales en los estudiantes.				
28. Busco soluciones a problemas de aprendizaje con los estudiantes.				
29. Comento los trabajos y actividades de los estudiantes.				
30. Promuevo el desarrollo integral de los estudiantes.				
31. Evalúo de manera integral el desarrollo de los estudiantes.				
32. Fomento un clima de trabajo agradable en el aula.				
33. Tengo sentimiento de alegría por impartir el curso.				
34. Ejerceré liderazgo democrático.				
COMUNICACIÓN				
35. Promuevo normas de convivencia social.				
36. Me llevo bien con los estudiantes.				
37. Buena comunicación con el director.				
38. Manejo las relaciones humanas con los estudiantes.				
39. Habitualmente escucho a los estudiantes.				
40. El vocabulario que utilizo es comprendido por los estudiantes.				
41. Promuevo reuniones con padres de familia.				
42. Explico con claridad.				
DIDÁCTICA				
43. Elaboro unidades didácticas.				
44. La docencia que imparto se basa en principios del aprendizaje.				
45. Elaboro material didáctico.				

46. El lenguaje que utilizo es adecuado al desarrollo de los estudiantes.				
47. Utilizo adecuadamente el pizarrón.				
48. El enfoque de la docencia promueve la participación de los estudiantes.				
49. Utilizo material didáctico comprensible para los estudiantes.				
50. Utilizo libros ilustrativos y atractivos.				