

**Sussanna Ophelia Díaz Koelpin de Cifuentes**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS CENTROS  
EDUCATIVOS OFICIALES DEL NIVEL MEDIO DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE RETALHULEU AÑOS 2004 - 2005.**

**Asesora: M. Sc. Marta Judith Palma de Pineda.**



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Guatemala, marzo de 2006.**

Este trabajo fue presentado por la autora como tesis, requisito previo a su graduación de Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Guatemala, marzo de 2006.

## ÍNDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO CONCEPTUAL	3
1.1. Definición del problema.	3
1.2. Antecedentes del problema.	3
1.3. Importancia de la investigación.	8
1.4. Planteamiento del problema.	9
1.5. Alcances y límites de la investigación.	9
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Definiciones.	10
2.1.1 Evaluación.	10
2.1.2 Desempeño.	11
2.1.3 La evaluación del desempeño.	12
2.2 Principios básicos de la evaluación del desempeño.	13
2.3. La evaluación del desempeño en la educación.	14
2.3.1. Objetivos de la evaluación del desempeño docente.	15
2.3.2. Aspectos que generalmente se evalúan en el desempeño docente.	18
2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño docente.	20
2.4 Pasos de una evaluación del desempeño.	22
2.4.1 Definir el puesto.	22
2.4.2 Evaluar el desempeño.	22
2.4.3 Sesiones de retroalimentación.	23
2.5 Métodos y técnicas para evaluar el desempeño.	23
2.5.1 Escala gráfica de calificación.	24
2.5.2 Listas de verificación.	26
2.5.3 Método de registro de acontecimientos críticos.	27
2.5.4 Escalas de calificación basadas en el comportamiento.	28
2.5.5 Método de ensayo o formas narrativas.	31
2.5.6 Auto evaluación.	31
2.5.7 Método de administración por objetivos.	32
2.6 La entrevista de evaluación.	35
2.6.1. Etapas de la entrevista.	36

2.7	Análisis crítico del Reglamento de la ley de servicio civil, decreto 18-98 reformado por el acuerdo 564-98, Capítulos 44 AL 50.	37
2.8	Análisis crítico de las conclusiones del diálogo y consenso nacional para la reforma educativa.	38
CAPÍTULO III		
3.	MARCO METODOLÓGICO	39
3.1	Objetivos	39
3.1.1	General	39
3.1.2	Específicos	39
3.2	Variable	39
3.2.1	Definición conceptual	40
3.2.2	Operacionalización de la variable	40
3.3	Población.	41
3.4	Instrumentos.	42
3.5	Análisis estadístico.	42
CAPÍTULO IV		
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	43
4.1	Presentación, análisis e interpretación de datos. (gráficas)	43
CAPÍTULO V		
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	61
5.1.	Conclusiones	61
5.2.	Recomendaciones	62
CAPÍTULO VI		
6.	PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DEL NIVEL MEDIO DE RETALHULEU.	63
7.	BIBLIOGRAFÍA	71
8.	ANEXOS	73
8.1.	Cuestionario a directores.	74
8.2.	Cuestionario a docentes.	77
8.3.	Entrevista a supervisores.	80

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la nueva visión de las instituciones está enfocada hacia la excelencia educativa y para poder alcanzar este logro es necesario tener personal calificado, quienes serán los responsables de alcanzar este objetivo.

Las personas constituyen el elemento máspreciado en una institución educativa, debido a que ellas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la organización. Al depender una institución de su recurso humano y del desempeño del mismo, se hace necesario establecer un método para evaluarlo, por ello la evaluación del desempeño constituye el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del docente.

La evaluación, en un sentido amplio, se aplica a la valoración de todas las características del proceso enseñanza-aprendizaje, de los recursos, medios y objetivos , tanto de la materia de estudio como de las personas y la institución educativa. La evaluación de la docencia y del docente son parte del proceso de promoción del estudiante y constituyen una componente importante del mismo, sin embargo no siempre se realiza en las instituciones educativas.

Por lo anterior se consideró pertinente y es la finalidad de este estudio investigar y analizar las causas por las cuales no se realiza formalmente y con continuidad la evaluación del desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu, aspecto de vital importancia para el optimo funcionamiento de las instituciones educativas.

Para una mejor apreciación del presente trabajo, éste se sistematiza de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene el Marco Conceptual, el cual tiene por objeto definir y plantear el problema de la evaluación del desempeño de los docentes, da a conocer las razones en las cuales se fundamentan los antecedentes del mismo. Incluye la importancia de la presente investigación en cuanto a que permitirá analizar el problema de la inaplicabilidad de la evaluación del desempeño en los docentes del nivel medio del sector oficial de la ciudad de Retalhuleu. También comprende los alcances y límites de la investigación.

El segundo capítulo, el Marco Teórico, contiene información teórica en la cual se sustenta científicamente la investigación sobre la Evaluación del Desempeño en relación a : definiciones, la evaluación docente, pasos de la evaluación del desempeño y de una entrevista además métodos y técnicas para evaluar el desempeño docente.

El tercer capítulo, presenta el Marco Metodológico, en el cual se describen los objetivos de la investigación, la variable con su respectiva definición y operacionalización. Se incluye la población a investigar, los instrumentos, el análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo cuarto se analizan e interpretan los resultados de las encuestas y las gráficas.

El quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo sexto, como un aporte de la sustentante, se presenta una propuesta para la evaluación del desempeño de los docentes de los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu.

Finalmente aparece la bibliografía y los anexos que contienen los instrumentos utilizados en la investigación.

El presente trabajo es una contribución con las autoridades educativas pues promueve el mejoramiento en el desempeño del personal docente de la región a su cargo.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

El problema a investigar consiste en que no se ha evaluado formalmente el desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu.

### **1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:**

Los antecedentes del problema son:

Las autoridades educativas y las direcciones de los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu no han realizado una evaluación formal y continua del desempeño de los docentes.

No se ha capacitado a los directores técnicos de planteles educativos oficiales del nivel medio ni a supervisores en lo que se refiere al proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

No se ha concientizado acerca de los beneficios y ventajas que representa para los centros educativos, los docentes y los educandos la evaluación del desempeño docente al propiciar acciones que permitan mejorar la calidad de la labor educativa.

No se ha puesto en práctica un Programa ni se ha elaborado un Reglamento que sea exclusivo sobre la Evaluación del Desempeño Docente del Nivel Medio, aunque se menciona en forma general en el **Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo 18-98, modificado por el Acuerdo Gubernativo 564-98** en el Título IX , Artículo 44. “Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral”, textualmente: “Se establecerá un Programa de Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación, incrementos salariales, traslados y permutas.” Además, en el Artículo 48 establece que “El **manual** de evaluación del desempeño y los instructivos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio, de acuerdo a sus características específicas, con base al Reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.” (ONSEC. Oficina Nac. de Servicio Civil, - 47). Este reglamento general aún está en proceso.

**Desde una perspectiva histórica**, durante años ha predominado en las aulas del país, el modelo pedagógico tradicional, donde ha prevalecido el aprendizaje memorístico y repetitivo, modelo en el cual no se ha realizado un proceso de evaluación del desempeño docente. Actualmente, el nuevo currículum nacional base para la formación docente, en el área curricular psico-pedagógica, propuesto por DICADE (Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo) y PROASE (Programa de Apoyo al Sector Educativo de Guatemala), ambas instituciones del MINISTERIO DE EDUCACIÓN, presenta una visión en la cual se indica que la calidad de la función docente se manifiesta en el DESEMPEÑO, es decir, en el conjunto de competencias que los docentes deberán demostrar en sus prácticas pedagógicas, tanto en el aula como en la comunidad educativa, que orientan al aprendizaje significativo, cooperativo, participativo, crítico y creativo. Según la Dra. Denise

Vaillant, de PREAL (Programa de formación de la reforma educativa en América Latina y El Caribe.) (Folleto N° 25), “ el análisis relativo a este tema en América Latina, se refiere a documentos publicados en la década de los 90” . En Guatemala el tema sobre la **evaluación del desempeño docente** es reciente.

**Existan varias investigaciones relacionadas con el tema de evaluación del desempeño docente, entre ellas están las siguientes:**

- La Tesis de Maestría del Lic. Mario Enrique Serech Santizo sobre “ Evaluación del Desempeño Académico de los docentes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía con especialización en Administración Educativa”, (septiembre 2003), se refiere al término “desempeño académico” usándolo indistintamente como “desempeño docente”. Se basó en una autoevaluación y una encuesta de elaboración propia, a estudiantes del último año de la carrera, con las cuales concluyó que el Nivel Académico de los Docentes de la Facultad de Humanidades, jornada nocturna de la USAC, es aceptable. En la investigación no se mencionan técnicas o metodologías para evaluar el desempeño docente utilizadas por la Comisión de Evaluación Docente de dicha carrera.
- De manera similar Cabrera Vargas, en la Tesis “Revisión del proceso en la Evaluación del desempeño docente de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos, años 2000 - 2002” (noviembre de 2003), revisó si el proceso fue eficaz y eficiente y si las instancias involucradas cumplieron con sus funciones, obteniendo un **resultado negativo**. Estableció que “los objetivos generales en relación a la funcionalidad del sistema de evaluación docente y de las instancias involucradas en el

proceso de evaluación docente de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, no cumplieron a cabalidad con sus funciones como órganos directrices que regulan el proceso de evaluación docente y entes informativos que deben transferir lo reglamentado en la carrera docente” (Cabrera Vargas, pp.56). Enfatiza que la falta de conocimiento de los instrumentos que se le aplican al docente no permiten desarrollar adecuadamente las conductas que el mismo debe realizar. Como limitante se encontró que la bibliografía es muy poca y no propone un tipo de formato para la evaluación del desempeño.

- Debroy Nájera, (1966), en la tesis “Elaboración y validación de los instrumentos para la evaluación del desempeño del profesor universitario de la facultad de Odontología, de la USAC, con funciones de enseñanza aprendizaje en teoría e instructoría de laboratorio”. indica que existió falta de colaboración, apatía y pesimismo respecto a la realización del estudio, tanto por parte de docentes como de estudiantes. Aún así, los instrumentos elaborados son de alta confiabilidad y validez. Indicó la importancia de la preparación periódica de docentes, estudiantes y jefes inmediatos, por formar parte del proceso dinámico evaluativo, en sus tres aspectos: afectivo, cognoscitivo y psicomotriz.
- La Tesis de Gálvez Mazariegos (2004), “Aplicación de la evaluación del desempeño del personal de una organización no gubernamental, propuesta de un programa de evaluación del desempeño”, concluye que al aplicar un programa de evaluación del desempeño adecuado a las necesidades de la organización objeto de estudio, tiene la ventaja de crear las condiciones adecuadas para una organización más eficiente. Recomienda concientizar al personal acerca de las ventajas que aporta el

mismo e incentivar su participación, es muy importante darle seguimiento. Sin embargo, esta investigación tiene un enfoque a empresas y no contiene aportes significativos para el sistema educativo.

- La tesis de Sontay González, Karla (2001) analiza seis técnicas y el método de 360° para una adecuada evaluación del desempeño laboral y analiza su repercusión en el desarrollo empresarial mejorando el rendimiento de las mismas en eficiencia y eficacia. Expone que en el medio empresarial guatemalteco, existen organizaciones que no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño laboral. Recomienda capacitación con relación a las evaluaciones del desempeño e implementar técnicas objetivas y verificables.
  
- Por último, Alvarado Cifuentes (2004), de la Facultad de Ingeniería expone la tesis “Modelo de evaluación del desempeño para un empresa de capacitación”. Propone cuatro instrumentos de evaluación del desempeño que fueron planteados con base a las funciones y puestos existentes en la institución (INTECAP). En la aplicación del primer programa de evaluación del desempeño determinó que el proceso de evaluación maduró al año y medio. Recomienda renovar periódicamente los instrumentos de evaluación y que se dinamice el proceso.

La presente tesis aborda la problemática fundamental sobre las causas por las que no se realiza la evaluación formal del desempeño docente en el nivel medio educativo del sector oficial de Retalhuleu. Propone varias técnicas y métodos para evaluar el desempeño docente, las cuales pueden ponerse en práctica por las autoridades educativas en los diferentes sectores del MINEDUC. Contiene una Propuesta para Evaluar el Desempeño Docente en los centros educativos del nivel medio del país.

### 1.3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación es importante, en vista de las siguientes consideraciones:

-Permitirá establecer las causas por las que no se realiza la evaluación formal del desempeño de los docentes del nivel medio del sector oficial en Retalhuleu.

-Se propone métodos y técnicas para evaluar el desempeño docente para que los directores puedan seleccionar las estrategias a seguir.

- Los resultados de este estudio beneficiarán a la comunidad magisterial retalteca al enfocar un problema de administración educativa de importancia familiar y social, cuyos resultados serán aplicados en los centros educativos oficiales del nivel medio de la ciudad mejorando la calidad educativa de éstos.

-Permitirá colaborar con las autoridades educativas, directores y docentes que lo requieran, ya que propone un programa de evaluación del desempeño docente el cual puede aplicarse en los centros educativos del nivel medio de Retalhuleu y de todo el país.

#### 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Derivado de las consideraciones anteriores se arribó al planteamiento siguiente: ¿Cuáles son las causas por las cuales no se realiza formalmente la evaluación del desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu ?

#### 1.5. ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN:

##### 1.5.1. ALCANCES:

La investigación se efectuó en los establecimientos educativos del nivel medio del sector oficial de la cabecera departamental de Retalhuleu.

Los sujetos de la investigación fueron los docentes, directores y supervisores de los establecimientos educativos. Los resultados de la investigación podrán generalizarse a otras regiones educativas del país.

##### 1.5.2 LÍMITES:

La investigación no incluyó a los establecimientos educativos privados del nivel medio de la ciudad de Retalhuleu porque el propósito es verificar si se está cumpliendo en el sector oficial.

No se tomó a otro municipio del departamento de Retalhuleu, porque el propósito es verificar si se cumple en la cabecera.

## **CAPÍTULO II.**

### **2. MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. DEFINICIONES:**

##### **2.1.1 Evaluación**

En todas las actividades en las cuales es necesario emitir un juicio, como en la educación, es inevitable alguna forma de evaluación.

“Desde el punto de vista educacional, cabe definir a la evaluación como un proceso sistemático para determinar hasta que punto alcanzan los alumnos los objetivos de la educación”. (Gronlund 1973, - 8 ).

Refiriéndose a la tarea docente, la evaluación se concibe como “el conjunto de acciones que se ejecutan en el proceso enseñanza-aprendizaje para determinar si se han alcanzado los objetivos de aprendizaje especificados en el plan respectivo”, ( Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial 1356 del 13-11-87 ) Estos objetivos incluyen los dominios afectivo, cognoscitivo y psicomotriz.

Cuando el objeto de la evaluación es un programa, un proyecto o un material, se considera que “la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto”. (Comisión Mixta en Estándares para la Evaluación Educativa, Cerda, 2000, -16).

“En términos generales se entiende por evaluación a la acción de juzgar o inferir juicios sobre cierta información recogida directa o indirectamente de la realidad evaluada, atribuir o negar calidades y

cualidades al objeto evaluado o, simplemente medir la eficacia de un método o los resultados de una actividad”. ( Cerda, 2000, -16).

Evaluar un programa, una persona o una actividad es “emitir un juicio de valor fundamentado en información recogida sistemática y científicamente, y con el objetivo último de utilizar este juicio o información para actuar sobre el programa, la persona o la actividad”. ( Cerda, 2000, -19).

Independientemente de las funciones que se le asignan a la evaluación, hay que ser realista y reconocer que en el medio educativo actual muchas veces esa labor se reduce a instancias más operativas, administrativas o técnicas que pedagógicas.

En base a lo anterior puede concluirse que la evaluación es un proceso gradual y sistemático por medio del cual se determinan los logros y las competencias alcanzados y que servirá de base para implementar las mejoras necesarias.

### **2.1.2. Desempeño:**

El término desempeño es de mucha actualidad, proviene de la administración de empresas, particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios para la selección de personal. Sin embargo, fue adoptado para aplicarlo a una realidad, **la educación**, donde los resultados o el producto no se miden en beneficios o ganancias materiales, sino en logros académicos, educativos, sociales o culturales.

Se habla de desempeño “cuando una persona realiza el trabajo que corresponde a un cargo, profesión o empleo determinado”. (Cerda, 2000, -250)

El desempeño laboral ha sido definido como “el grado en que un individuo realiza su trabajo de acuerdo con unos estándares que

establece una institución o un sistema”. (Cerda, 2000, -252). En la mayoría de los casos existen normas o manuales de funciones que señalan las actividades o los servicios que debe realizar la persona.

Otro concepto refiere al desempeño como “la acción de cumplir aquello a que uno está obligado”. (Enciclopedia Salvat, -1043).

Se puede decir que el desempeño es el reflejo del grado de responsabilidad y de entrega que tiene una persona en la institución donde labora, y es la expresión de lo bien motivado que se encuentra. Del buen desempeño depende que haya éxito dentro de la misma, de lo contrario, se producen problemas que pueden llevar al fracaso.

Es una realidad que cuando todos cumplen sus obligaciones, siguen las normas y requisitos de su cargo o trabajo, todo marcha bien en la empresa o institución y ello se evidencia en un buen desempeño.

### **2.1.3. La evaluación del desempeño:**

Como toda actividad humana, el desempeño puede evaluarse.

La evaluación del desempeño constituye “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Werther y Davis, 1993 -231). También se dice que la evaluación del desempeño es aquella que “centra su acción en dos conceptos básicos: apreciación del desenvolvimiento del individuo en un cargo y la identificación de su potencial de desarrollo” (Cerda, 2000, -250 ).

Esta es una función importante que de una u otra manera suele realizarse en toda organización o institución moderna, especialmente debiera efectuarse en los centros educativos por tratarse de instituciones que tienen a su cargo la formación de niños y jóvenes, presente y futuro de nuestra civilización, y en los cuales es esencial el buen desempeño de los docentes y demás personal.

## 2.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los principios básicos sobre los que se sustenta la evaluación del desempeño de conformidad con Idalberto Chaivenato son:

**Objetividad:** Debe ser un procedimiento real, práctico y administrado con ecuanimidad.

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

**Dinámico:** Debe ser un proceso actualizado permanentemente.

**Motivación y comunicación:** Debe fortalecer el proceso de desarrollo del recurso humano al proporcionar mecanismos que lo muevan hacia el logro de los objetivos tanto institucionales como personales.

Tener presentes estos principios en toda evaluación del desempeño es una forma de asegurar que los resultados que se obtengan sean confiables, y que al definir las acciones a implementar sean las adecuadas y las necesarias.

### **2.3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EDUCACIÓN:**

La evaluación del desempeño en la educación ha sido muy difícil de realizar debido a los problemas que implica el hacer un seguimiento al trabajo de los docentes debido a la pluralidad de labores que realizan, lo cual dificulta cualquier tipo de evaluación, a ello hay que agregar la gran cantidad de variables que actúan sobre un proceso que exige tiempo y recursos para caracterizarlos plenamente, situación que en una empresa no educativa es una tarea más fácil puesto que la mayoría de veces ésta posee un manual de funciones que le permite identificar el tipo de trabajo que debe realizar un trabajador. Pero en la educación se requiere definir previamente un conjunto de estándares, indicadores, patrones o perfiles que servirán de referencia para caracterizar este desempeño. Aunque existen leyes generales en las cuales se señala las obligaciones de los educadores, como la Ley de Educación, sería ideal que cada institución educativa elaborara un Manual de Funciones propio, en el cual se estipulasen las funciones básicas del personal.

Para tener un resultado real, la evaluación debe ser total, es decir que debe evaluarse desde el más mínimo hasta el más importante detalle, los recursos materiales y en especial el recurso humano (docentes, alumnos, autoridades y otros) que intervengan en el proceso educativo. Sin embargo “en las escuelas sólo se evalúa a los alumnos”, afirma el maestro e investigador español Miguel Ángel Santos, (Hugo Cerda, 2000, -256), lo cual evidencia una realidad.

La evaluación del desempeño, no es un fin en sí mismo, sino apenas un instrumento, medio o herramienta para mejorar el trabajo docente y sus resultados.

### **2.3.2. Objetivos de la evaluación del desempeño docente.**

#### **¿Por qué y para qué evaluar a los docentes ?**

Son muchos los argumentos que justifican una evaluación docente. Uno de ellos afirma que la clave en la mejora educativa está en la mejora de la calidad del profesorado al igual que en la modernización de los programas y currícula escolares. Por otra parte, si esta evaluación tiene fundamentalmente un propósito formativo, toda la información y juicios de valor que surjan de ella servirán para definir las políticas de planeación , capacitación y actualización del profesorado.

La evaluación docente debe servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional, Es decir. que la evaluación no puede constituir en un simple acto donde se limite a censurar o desaprobado según si se alcance o no el puntaje mínimo exigido en las pruebas evaluatorias. Esta información debe servir para sugerir los cambios o las capacitaciones que sean necesarias a nivel general o para cada caso en particular.-

La mayoría de los expertos insisten en la necesidad de que la evaluación docente se convierta en una ayuda real y efectiva para el desarrollo cualitativo del profesorado, y no en una amenaza que la lleve a convertirse en un verdadero ajuste de cuentas, cuyos efectos sociales e institucionales pueden ser imprevisibles para la estabilidad de los maestros. Sería como una Espada de Damocles, que pende

permanentemente sobre él y que en cualquier momento puede transformarse en el verdugo institucional o administrativo del maestro.

La evaluación del maestro no es un hecho aislado y fortuito, sino que es parte de un complejo conjunto de hechos, situaciones y procesos que en la mayoría de los casos no se puede captar o percibir a través de un observación accidental o de una entrevista.

Comúnmente las evaluaciones del desempeño se realizan con el objetivo de medir el desempeño de los empleados y compararlos en base a estándares definidos para cada puesto o en el caso del desempeño docente en base a un manual de funciones del establecimiento o a las obligaciones contempladas en la Ley de Educación Nacional y la Ley de Servicio Civil.

Sin embargo, la evaluación del desempeño persigue unos objetivos más específicos según Werther, Davis, que se mencionan a continuación.

**Capacitación:** Cuando en una institución educativa se detecta bajo rendimiento docente, es recomendable establecer sistemas y programas de mejoramiento de la formación profesional, actualización y/o especialización del recurso humano.

Esto ayuda a mejorar la calidad profesional del maestro y a identificar el potencial de los profesores para su desarrollo profesional.

**Análisis de sueldos y salarios o incentivos:** Comparará el desempeño con la remuneración de los docentes de una manera detallada, determinando si es adecuada dicha remuneración para las actividades del puesto. En relación a sueldos y salarios se cumple especialmente en el sector educativo privado.

En las conclusiones del diálogo y consenso nacional para la reforma educativa, está contemplado que **sobre la base de una evaluación por desempeño, orientada a la calidad del servicio**, los sistemas y programas de profesionalización, especialización y actualización para los docentes cuenten con la acreditación respectiva y que se establezca un **sistema de incentivos económicos y de créditos** para la profesionalización.

Este sistema, no se da en la actualidad, pero se podrá establecer cuando se implemente la reforma educativa ya que está recomendado por la comunidad centroamericana para la reforma educativa en el PREAL (Programa de promoción de la Reforma Educativa en América Latina y del Caribe), “Aumentar la inversión pública en educación a un mínimo del 5 % del PIB de cada país, destinando casi la totalidad de dicho aumento a la Educación Primaria y Secundaria”. (Recomendaciones para la Reforma Educativa en Centroamérica. - 1).

Entre las recomendaciones del Informe de la Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa, del PREAL , la recomendación No. 3. estipula: “Renovar la profesión docente estableciendo incrementos salariales ligados al desempeño profesional, mejorando la calidad en la formación inicial y promoviendo la capacitación en servicio.”

**Solución de problemas:** Cuando se detecta una situación personal determinada requiere de una evaluación para conocer sus causas y proporcionar ayuda a los docentes con dificultades en su tarea a través de la orientación adecuada y el ejercicio pertinente. Por ejemplo: problemas personales o propios de las condiciones de trabajo.

**Reestructuración de Personal:** Una evaluación de desempeño ayuda cuando es necesaria una reestructuración en una institución educativa, en el caso que se necesite realizar cambios o reubicar al personal a nivel interno.

**Revisión del desempeño:** Es necesario revisar periódicamente el desempeño del docente, su responsabilidad en la tarea docente. Esto ayudará a la planificación del mejoramiento y el desarrollo profesional individual y colectivo.

Además de éstos, pueden existir otros objetivos, dependiendo de la filosofía o políticas de las instituciones educativas

### **2.3.3. Aspectos que más frecuentemente se evalúan en el desempeño docente.**

Existe diversidad de aspectos que se pueden evaluar en el desempeño laboral. Se sugieren los siguientes:

Cantidad de trabajo.	Asistencia.
Calidad de trabajo.	Puntualidad.
Responsabilidad	Esfuerzo.
Habilidad para trabajar con otros.	Colaboración
Habilidad para trabajar solo.	Tiempo extra horario
Habilidad para planear.	Disponibilidad
Conocimiento del trabajo.	Entusiasmo
Iniciativa en el trabajo.	Actualización

Daniel Duke y Richard Stiggins (Hugo Cerda, 2000, -.261) recomiendan cinco áreas que necesariamente deben ser desarrolladas :

**Desarrollo pedagógico.**

**Desarrollo profesional.**

**Desarrollo organizativo.**

**Desarrollo de la trayectoria profesional.**

**Desarrollo personal.**

También puede evaluarse entre otros los siguientes desempeños o satisfacciones, según Hugo Cerda (2000, -.253)

**Del trabajo en sí mismo.**

Considera que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad, metas, logros alcanzados, variedad en las tareas en que se desempeña, perspectivas de mejoramiento.

**De las relaciones humanas:**

Enfatiza el contexto de las interacciones y relaciones interpersonales existentes entre estudiante-docente, entre compañeros de trabajo, entre docentes y directivos, y con padres de familia. Aquí tiene una importancia puntual la interacción comunicativa en el aula que es clave en proceso enseñanza-aprendizaje significativo.

Queda a criterio de cada institución educativa tomar en cuenta los aspectos mencionados o implementar los que considere le serán de mayor utilidad o beneficio.

#### **2.3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño docente.**

La evaluación del desempeño debe provocar algún cambio para no considerarla simplemente como un análisis de la situación. Dicho cambio debe ir dirigido a mejorar la estructura de la organización educativa y el proceso enseñanza-aprendizaje en la institución donde se aplica.

**Entre los principales beneficios** que pueden obtenerse de una evaluación docente, están:

**El mejoramiento en el desempeño de los docentes involucrados en la acción educativa**, mediante una retroalimentación al tomar programas de capacitación, actualización o cursos de acción correctivos o preventivos, necesarios para modificar su docencia y sus comportamientos, desarrollando su inteligencia emocional. Como resultado habría un mayor rendimiento y serían más eficientes y eficaces.

También las evaluaciones de desempeño **ayudan a las personas que toman decisiones**, a determinar políticas de compensación, ya que concederán incentivos cuando sean necesarios como un tipo de motivación a los docentes que así lo merezcan. Las decisiones de ubicación, los ascensos se basan por lo general en el buen desempeño.

Las evaluaciones **ayudan a detectar errores en el diseño del puesto** ya que un desempeño ineficiente puede estar indicando que hubo error en la concepción o información sobre el puesto. De manera

similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Y por último **ayuda a descubrir la influencia de factores externos** como la familia, la salud, aspecto económico, etcétera. Si éstos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal puede prestar ayuda.

Entre los múltiples beneficios de la evaluación del desempeño que pueden obtenerse a corto, mediano y largo plazo, de conformidad con Idalberto Chiavenato , están:

#### **Para el director:**

- Le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del docente de una manera objetiva.
- Puede proponer medidas para mejorar el patrón de comportamiento del educador.
- Promueve la comunicación con el docente para hacerle comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como sistema objetivo y de esa manera darle a conocer cómo está desarrollándose en su desempeño, y comunicarle las fortalezas y debilidades que pueda encontrar en su trabajo.

#### **Para el docente**

- Puede conocer el comportamiento y el rendimiento que la institución educativa espera de él.
- Conocer cuáles son las expectativas del director acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, y lo que es más importante , cómo está cumpliendo.

- Establecer en conjunto con el director, las medidas correctivas necesarias de parte de la institución educativa, y las que él en lo propio seguirá, para mejorar su desempeño.
- Tener la oportunidad y la información para hacer una autoevaluación y autocrítica de su desempeño para su autodesarrollo y autocontrol.

#### **Para la institución educativa:**

- Contar con un medio para evaluar su potencial humano, lo cual le permitirá definir la contribución de cada uno de su personal.
- Poder identificar a los maestros que necesitan capacitación, y seleccionar a los que puedan optar a un ascenso o necesiten reubicación.
- Tener una mayor dinámica dando oportunidades a los docentes estimulando así el mejor rendimiento y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.4. PASOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Para evaluar el desempeño existen tres pasos, según Gary Dessler (1991, 549-550):

**Definir el puesto:** Significa asegurarse de que el director y el docente estén de acuerdo en lo que se espera que el docente realice y en los parámetros con que se evaluará su desempeño. Puede elaborarse una descripción del puesto para que el docente conozca sus atribuciones.

**La evaluación del desempeño:** Comprende comparar el rendimiento real del docente con los parámetros determinados en el primer paso,

esto generalmente requiere un tipo de formato especial para calificarlo. En la presente investigación se propone varios.

**La Retroalimentación:** Generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, o sea entrevistas del director con el docente, durante las que se comenta el desempeño, los progresos y las debilidades; se dialoga, se llega a acuerdos y se planifican las acciones necesarias.

Existen muchos métodos diferentes para obtener información acerca del desempeño de un docente, pero esta recopilación es sólo el primer paso en el proceso. Los beneficios reales para la institución educativa y para el docente viene a través de la utilización de la información en las entrevistas y en las acciones apropiadas que toma el director basadas en el proceso de evaluación.

## **2.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Para evaluar el desempeño docente en el proceso enseñanza aprendizaje ha sido necesaria la elaboración de diversidad de métodos que valoran las labores educativas. Ningún método es perfecto, por lo tanto, el evaluador debe **capacitarse constantemente** sin perder de vista el método de la mediación pedagógica.

Los siguientes métodos son recomendables en Guatemala por su facilidad de elaboración, costos, confiabilidad, fácil interpretación, permiten corregir, mejorar, superar y contextualizar futuras metodologías, especialmente porque son factibles de poner en práctica para evaluar el desempeño docente.

### **2.6.1 ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN:**

En este método se debe realizar una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del docente en una escala que vaya de bajo a alto, es decir, que a todos se les califica marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada aspecto.

Se debe conceder valores numéricos a cada una de las características, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada una, a fin de permitir la obtención de varios puntajes.

Tiene como ventaja la facilidad de desarrollarlo, es la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño, y los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo. Posiblemente sea el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño.

## EJEMPLO DE ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.

Nombre: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_

Otros estudios: \_\_\_\_\_

Curso que imparte: \_\_\_\_\_

Grado(s): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Escriba dentro de los cuadros la calificación que evalúa cada aspecto que se presenta, de acuerdo a la siguiente tabla:

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1 = inaceptable | 4 = bueno     |
| 2 = muy poco    | 5 = muy bueno |
| 3 = aceptable   |               |

		1	2	3	4	5
1.	<b>Puntualidad</b> Al inicio de labores y otras actividades. En entrega de planes y otros documentos..					
2.	<b>Responsabilidad</b> En su docencia. En las comisiones y actividades asignadas.					
3.	<b>Solidaridad</b> Está presto a ayudar en todo momento dentro y fuera del aula. Coopera y participa en todas las actividades programadas..					
4.	<b>Creatividad</b> En la docencia. En comisiones y actividades co-curriculares.					
5.	<b>Asistencia</b> A labores docentes. A actividades, reuniones y comisiones.					
6.	<b>Proactividad</b> Es activo dentro del aula. En comisiones y actividades co-curriculares.					
	<b>TOTALES</b>					

Fuente; Elaboración del sustentante.

Puntuación Total: \_\_\_\_\_.

### ESCALA DE VALORACIÓN

<b>30 Pts.</b>	<b>= Excelente</b>
<b>25 – 29</b>	<b>= Muy bueno</b>
<b>20 – 24</b>	<b>= Bueno</b>
<b>15 – 19</b>	<b>= Poco aceptable</b>
<b>14 ó menos</b>	<b>= No aceptable</b>

## 2.6.2. LISTA DE VERIFICACIÓN.

En este método el evaluador selecciona distintas aseveraciones que describan el desempeño docente y sus diferentes características, y le asigna puntajes a los diferentes aspectos de la lista de verificación, de acuerdo a la importancia de cada uno, el resultado recibe el nombre de LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES. Este método es práctico y estandarizado y utiliza afirmaciones de carácter general.

Las ventajas de este método son la economía, facilidad de administración, poca capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Título: \_\_\_\_\_  
 Otros estudios: \_\_\_\_\_  
 Curso que imparte: \_\_\_\_\_  
 Grado(s): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del docente:

Valores		Señale aquí
10	Es puntual para iniciar y terminar su clase.	
15	Motiva a los alumnos y hace la clase interesante.	
10	Tiene buena relación con los alumnos. Es interactivo.	
15	Promueve el respeto y armonía.	
15	Domina los contenidos que imparte.	
5	Califica y devuelve las tareas y pruebas intermedias para que el alumno estudie.	
10	Explica con un lenguaje claro y preciso.	
10	Promueve la indagación.	
5	Retroalimenta en base a las dudas de los alumnos.	
5	Informa a los padres de familia del desempeño de los alumnos(as).	
100	PUNTUACIÓN TOTAL	

Fuente: Elaboración del sustentante.

### ESCALA DE VALORACIÓN

91 A 100 Pts.	=	Muy bueno
81 a 90 Pts.	=	Bueno
61 a 80 Pts.	=	Aceptable
51 a 60 Pts.	=	Regular
50 ó menos	=	Necesita mejorar

### 2.6.3. MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS.

Este método requiere que el evaluador lleve un archivo (puede ser en un fólder o en computadora) donde consigne las acciones más destacadas, poco frecuentes o acontecimientos notables, ya sean positivas o negativas que realice el docente en relación a su trabajo durante un período determinado, ejemplo cada seis meses o de febrero a mayo, y deben ser acciones directamente imputables al evaluado. Es aconsejable que se registren las acciones tan pronto ocurran o poco después. Cada seis meses se reúnen el evaluador y el evaluado para analizar el desempeño de éste en base a los incidentes o acontecimientos.

#### EJEMPLO DE MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_  
Otros estudios: \_\_\_\_\_  
Grado que atiende: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Registre los incidentes específicos de carácter descollante -positivos o negativos-, acciones más destacadas, acciones poco frecuentes, que caracterizan el desempeño del docente.

#### CON RELACIÓN A LA LABOR DOCENTE:

FECHA	ACCIÓN O ACONTECIMIENTO CRÍTICO.

#### CON RELACIÓN A ACTIVIDADES CO-CURRICULARES:

FECHA	ACCIÓN O ACONTECIMIENTO CRÍTICO.

Fuente: Elaboración del sustentante.

#### 2.6.4. ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO (ECBC).

Este método combina los beneficios de otros métodos al unir una escala cuantificada con ejemplos específicos del buen o mal desempeño, es por ello que es considerado por sus promotores como más adecuado y equitativo que los demás.

El desarrollo de este método comprende cinco pasos, según Gary Dessler (1991, - 559) y son los siguientes:

**Generar incidentes críticos:** Para ello se describen situaciones específicas o comportamientos que indiquen un desempeño eficaz y uno ineficaz, por docentes o autoridades que conozcan el puesto y sus requerimientos.

**Desarrollar dimensiones del desempeño:** Se agrupan estos comportamientos en un conjunto más pequeño, de cinco a diez, y se define cada grupo (dimensión).

**Reasignar incidentes:** Se revisa la anterior agrupación de incidentes críticos o comportamientos por otro equipo de personas, también conocedoras del puesto, para que los reasignen en el grupo que mejor se ajuste. Se requiere que el 50% o más de este segundo equipo esté de acuerdo con cada situación asignada por el equipo anterior para que ésta se retenga en el conjunto.

**Calificación de los incidentes;** El segundo equipo califica la conducta descrita en el incidente usando escalas de uno o a siete o nueve puntos, que son las más usadas. Para cada dimensión de desempeño (o sea comportamiento), se hace una escala, para

calificar el desempeño de extremadamente pobre (el menor valor) a extremadamente bueno (el mayor valor ).

**Desarrollar un instrumento final:** Se elabora una prueba con un subconjunto de seis a siete incidentes que se utiliza como base del comportamiento para cada dimensión establecida.

Elaborar una **ECBC** (Escala de Calificación Basada en el Comportamiento) puede llevar más tiempo que elaborar otro tipo de instrumento de evaluación, como las escalas gráficas de calificación, pero se puede destacar varias ventajas según Dessler (1991, - 561).

**Son indicadores más precisos,** pues las escalas resultantes se basan en conductas descritas en incidentes críticos, desarrolladas por personas que conocen el puesto y sus requerimientos.

**Los estándares son más claros,** pues los incidentes críticos junto con la escala clarifican que se entiende por desempeño extremadamente bueno, desempeño promedio y otros.

**El uso de incidentes críticos puede facilitar la retroalimentación** para las personas que se evalúan al poder indicarles qué comportamiento esperado no están realizando.

Agrupar los incidentes críticos en torno a cinco o seis dimensiones del desempeño **da independencia a la hora de calificar,** pues hay menos probabilidad de calificar alto o bajo en todas las dimensiones.

**Son evaluaciones consistentes y confiables** pues han sido estructuradas por diferentes calificadores con tendencias similares.

EJEMPLO DE ESCALA DE CALIFICACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO PARA LA DIMENSIÓN DE “DESARROLLO PEDAGÓGICO” “ Desempeño en el aula.”

Desempeño Extremadamente bueno.	7	El maestro es muy capaz y puede esperarse que domine totalmente el tema.
Buen Desempeño.	6	Se espera que el maestro use técnicas proactivas y de interacción.. Se espera que el maestro se actualice constantemente.
Desempeño ligeramente bueno	5	Durante el período de clase se espera que el maestro resuelva problemas sencillos sin consultar su libro de copias.
Desempeño ni Bueno ni malo.	4	Se espera que el maestro no sature o mezcle varios temas en un mismo período de clase al explicar un punto.
Desempeño Ligeramente Malo.	3	Puede esperarse que el maestro desconozca parte del tema y que un alumno le corrija un error. Cuando está explicando se espera que los alumnos se aburran y algunos se duerman en clase.
Mal Desempeño	2	Se espera que el maestro se salga del tema y se pierda en sus explicaciones. Al iniciar la clase se espera que el maestro llegue tarde.
Desempeño Extremadamente Pobre.	1	En la clase se espera que use distractores como hablar de fútbol o películas. No prepara su clase e improvisa contenidos que no están en su plan.

Fuente: Elaboración del sustentante.

### **2.6.5. MÉTODO DE ENSAYO O FORMAS NARRATIVAS.**

A diferencia de los métodos que proporcionan una forma de evaluación altamente estructurada, el método de ensayo requiere que el evaluador haga una composición que describa de la mejor manera posible al empleado que está evaluando. Por lo general al evaluador se le pide que narre o describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo. A menudo se combina el método de ensayo con otros métodos para que la evaluación sea más completa.

Su mayor ventaja consiste en proporcionar información descriptiva adicional sobre el desempeño, además el ensayo o narrativa representa una excelente oportunidad para señalar características únicas del empleado que se está evaluando. Este aspecto del método se manifiesta cuando se le pide a un supervisor que describa los puntos específicos acerca de la capacidad del empleado, su talento especial, habilidades, fortalezas o debilidades.

### **2.6.6. LA AUTOEVALUACIÓN.**

Hay ocasiones en las cuales se pide a los docentes que se evalúan a sí mismos en su trabajo, usando para ello un formato de “autoevaluación”. Esta forma de evaluar es beneficiosa cuando se busca aumentar el compromiso de un docente con el proceso de revisión. En este tipo de evaluación es recomendable, y hay quienes consideran que es una exigencia, que se llene el formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación del desempeño. Por lo menos, esto hace reflexionar al docente en sus fortalezas y sus debilidades y talvez lo lleve a analizar los obstáculos que limitan su desempeño eficaz.

Quienes critican la autoevaluación afirman que quien se califica es más indulgente consigo mismo que los directores y tiende a calificarse favorablemente. Por eso es que las autoevaluaciones son mejores para propósitos de desarrollo que para tomar decisiones administrativas. Es muy valiosa cuando se usa como apoyo con otros métodos.

### **2.6.7. MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Este es un método propuesto por Peter Drucker en 1954, en el cual al adaptarlo al medio educativo, los docentes deben establecer objetivos (por ejemplo: Que el alumno aprenda a sumar restar, multiplicar y dividir decimales. Que elabore y realice un proyecto sobre siembra de granos básicos, etc.) y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo, que comienza con el establecimiento de metas u objetivos comunes del establecimiento y termina volviendo a este punto.

El sistema actúa como un proceso de establecimiento de metas, en el cual se establecen los objetivos para el centro educativo (paso 1), para las áreas educativas (paso 2) y para cada docente (paso 3).

Una característica importante de este método es que cada docente establece sus metas específicas, pero éstas se basan en unas funciones o responsabilidades establecidas por la dirección o por Leyes y Reglamentos ya elaborados. Las metas establecidas por los docentes se analizan, revisan y modifican junto con el director hasta que ambas partes quedan satisfechas (paso 4).

Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el docente propone para

alcanzarlas. Se hacen revisiones periódicas, y de acuerdo a datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada uno hacia las metas propuestas (paso 5) y en este momento se puede aprovechar para cambiar o agregar datos adicionales.

El docente realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, dos o tres veces al año, apoyándose en datos reales. La entrevista es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del director y del docente en forma conjunta (paso 6). Por último (paso 7), se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Los directores deben apoyar a los docentes para que logren sus objetivos por ellos mismos, dándoles independencia respecto de los métodos que utilizan pero al mismo tiempo responsabilizándolos de los resultados.

#### **Aspectos importantes de este método :**

Las metas y objetivos deben establecerse en conjunto director y docentes. Esto mejora el desempeño por lo general en 10 a 25 por ciento porque ayuda a los docentes a enfocarse en tareas importantes y los responsabiliza en terminarlas así como pueden evaluar su desempeño con regularidad.

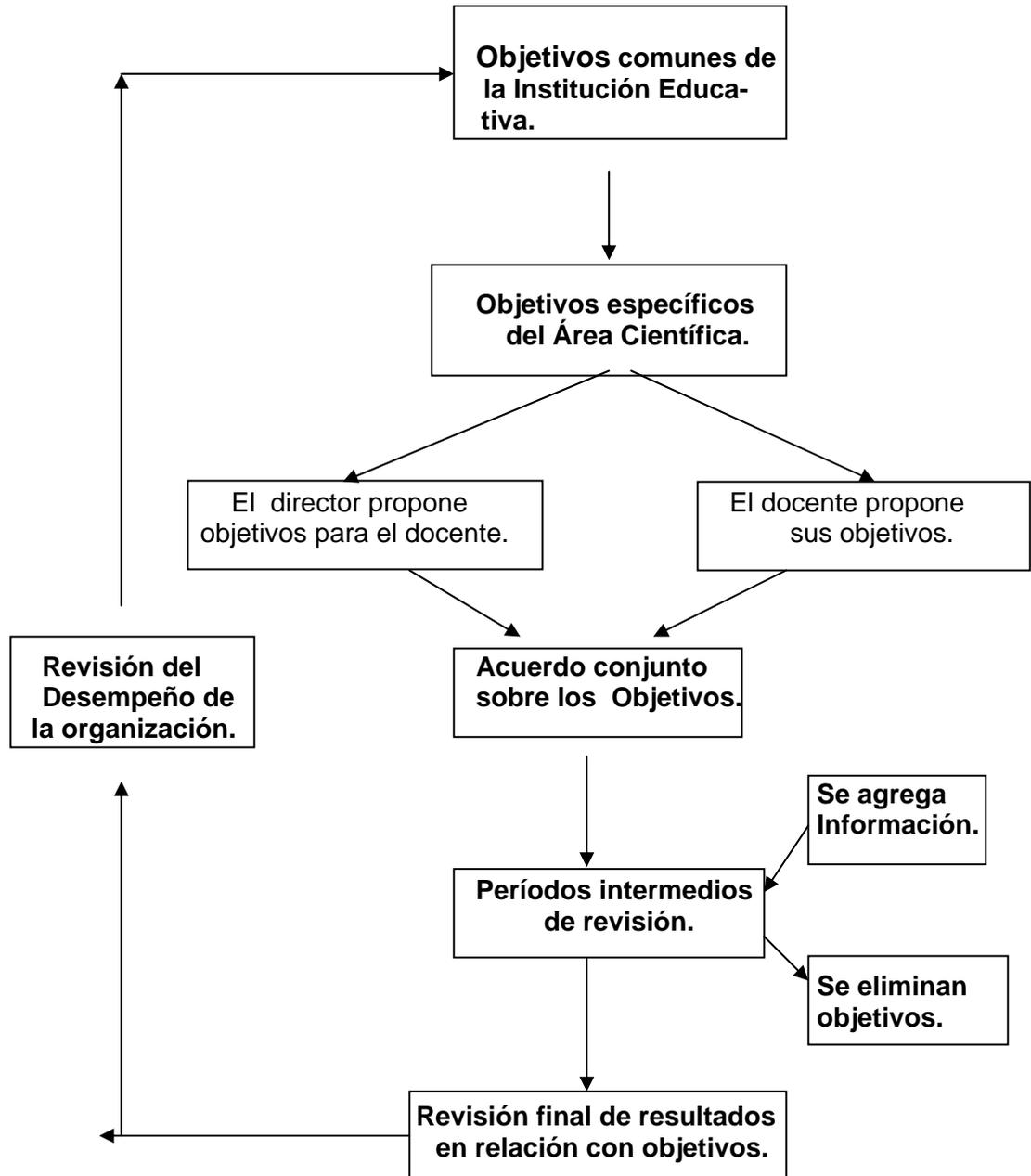
Los objetivos pueden ser cuantificables y mensurables a corto y mediano plazo.

Los resultados esperados deberán estar bajo control del docente.

Debe establecerse tiempos específicos para revisar y evaluar las metas.

**EL SIGUIENTE ES UN EJEMPLO DEL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

**Evaluación del desempeño del Área Científica de un Instituto PEMEM en un programa de administración por objetivos.**



**Tomado de la experiencia de la sustentante como docente en el Instituto PEMEM “Gral. Carlos Manuel Arana Osorio” de Retalhuleu.**

## 2.6. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

Probablemente **la entrevista de evaluación sea la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño**, pues ésta da al director la oportunidad de analizar el registro del desempeño de un docente y explorar áreas de posible mejora o crecimiento. También proporciona la oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos de los evaluados de manera más minuciosa, y por lo tanto, mejorar la comunicación.

“La comunicación del resultado de la evaluación al docente es punto fundamental en casi todos los temas de evaluación del desempeño, **de nada vale la evaluación si al docente no se le informa de la misma**. Es necesario que el docente tenga conocimiento de las informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos del desempeño puedan ser plenamente alcanzados.” de acuerdo con Idalberto Chiavenato (1988, -331)

Debe realizarse una entrevista para indicar al docente el resultado de la evaluación de su desempeño y hacer las recomendaciones, así como resolver algunas dudas que éste tenga. Algunos directores cometen el error de no comunicarle al docente este resultado y entonces éste desconoce donde está fallando y también se pierde la oportunidad de felicitarle en los aspectos donde está bien o ha mejorado en su labor y de hacerle las recomendaciones respectivas. Aquí radica la importancia de este instrumento.

**Hay cuatro cosas que deben considerarse al realizar una entrevista**, según Gary Dessler: (-575)

*Primero: Marcar el tono al inicio de la entrevista.*

*Segundo: Ser tan positivo como sea posible al evaluar los puntos*

*fuertes y débiles.*

*Tercero: Resumir los puntos de vista del evaluador y el evaluado.*

*Cuarto: Desarrollar un plan de acción.*

### 2.6.1. Etapas de la entrevista:

De conformidad con Werther, Sherman, Dessler y otros, son:

**Preparación de la entrevista.** El entrevistador antes de iniciar la entrevista debe preparar una guía estructurada o una lista de verificación que incluya preguntas especialmente diseñadas sobre el desempeño docente y se tenga espacio para las respuestas. Dejar al final un espacio para observaciones y recomendaciones. **Hay tres cosas que se deben hacer para preparar una entrevista:** **Primero: reunir los datos,** revisar los resultados de las evaluaciones realizadas y comparar el desempeño con los estándares. **Segundo: Preparar al entrevistado,** darle aviso por lo menos una semana antes para revisar su trabajo. **Tercero: Elegir el momento y lugar.** Acordar mutuamente el momento, asegurarse que sea un lugar privado y dejar suficiente tiempo disponible para la entrevista.

Establecer rápidamente un ambiente de amistad y cordialidad con el docente, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista. Esto se llama **rapport**.

**Intercambio de información.** Este proceso se basa en una conversación para establecer confianza y obtener información sobre el rendimiento. Se inicia el proceso preguntando al docente si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al docente basándose en las preguntas de la guía preparada para ello.

**Finalización.** Cuando el director considera que se acerca al punto que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado

para la entrevista, debe poner fin a la sesión, no sin antes solicitar al entrevistado si tiene alguna pregunta final.

**Evaluación:** Después de que concluya la entrevista y se haya retirado el docente, el director debe evaluar y registrar las respuestas específicas sin esperar que pase el tiempo.

## **2.7. ANÁLISIS CRÍTICO DEL REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL, DECRETO 18-98, REFORMADO POR ACUERDO 564-98. TÍTULO IX, CAPÍTULO ÚNICO, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. (Nueva Edición).**

El artículo 44 de este reglamento promueve que se establezca un programa de evaluación del desempeño y rendimiento laboral para que justifique los ascensos, capacitaciones, incrementos salariales y permutas, lo cual no se cumple porque para mejoras esto no se toma en cuenta, por ejemplo cuando se solicitan traslados y permutas.

Refiriéndose a la evaluación de ingreso, evaluación ordinaria y evaluación extraordinaria que están contempladas en los artículos 45, 46 y 47, no evalúan formalmente el desempeño docente, especialmente la evaluación ordinaria, pues no cumple con las cualidades de una evaluación del desempeño de ser un proceso que tiene seguimiento y no una única evaluación anual en la cual no se evalúan aspectos técnico pedagógicos sino más bien aspectos como tiempo de servicio, calidad, superación, méritos especiales y servicios extra cargo y que se considera servirá de base para recomendar ascensos, “adiestramientos”, incrementos salariales, según el artículo 73 de La Ley, lo cual no se cumple en su totalidad.

En cuanto al artículo 48, que especifica que el Manual de evaluación del desempeño y los instructivos de aplicación deberán ser diseñados por cada Ministerio en base al Reglamento general de Evaluación de desempeño que elabora la Oficina Nacional de Servicio Civil, aún no se ha elaborado dicho reglamento.

La evaluación del desempeño en el período de prueba que esta anunciado en los artículos 49 y 50, Facultad de las autoridades, no es funcional porque no se realiza dicho período de prueba.

## **2.8. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS CONCLUSIONES DEL DIÁLOGO Y CONSENSO NACIONAL PARA LA REFORMA EDUCATIVA. (GUATEMALA, MARZO 2001).**

### **III. PAPEL DEL ESTADO EN LA EDUCACIÓN..**

Dentro del diálogo y consenso contemplados para la reforma educativa se concluyó garantizar el mejoramiento de la formación profesional, siendo el Ministerio de Educación el encargado de los programas de especialización y actualización, estableciendo un sistema de incentivos económicos y créditos sobre la base de una **evaluación por desempeño**, orientada a la calidad del servicio. El problema es que los documentos y las leyes son solamente de consultoría y no tienen el poder político ni la capacidad de decisión para arribar a cambios y reformas sustanciales en el marco educativo del país.

## **CAPÍTULO III.**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 OBJETIVOS:**

##### **i. GENERAL:**

Determinar las causas por las cuales no se evalúa el desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu.

##### **ii. ESPECÍFICOS:**

1. Indicar el grado de aceptación de la evaluación del desempeño por parte de los docentes.
2. Identificar los aspectos que debe considerar la evaluación del desempeño docente.
3. Especificar los principales obstáculos que inciden en la evaluación del desempeño docente.

#### **3.2 VARIABLES**

##### **VARIABLE FUNDAMENTAL:**

Causas de la no evaluación del desempeño docente.

##### **VARIABLES SECUNDARIAS:**

1. Grado de aceptación de la evaluación del desempeño docente.
2. Aspectos que deben considerarse en la evaluación del desempeño docente.

### 3.2.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:

Para el presente estudio se entiende por evaluación del desempeño docente a la evaluación de la forma en que los docentes realizan el trabajo que corresponde a su cargo o sea el grado de cumplimiento con los deberes, y obligaciones (funciones) de su puesto.

### 3.2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	EN QUÉ O QUIENES SE ENCUENTRAN LOS INDICADORES	MEDIDA (N° de Preguntas)
<b>La no evaluación del desempeño docente.</b>	Interés	Directores Docentes Autoridades	7.
	Normativa	Leyes existentes.	2, 8.
	Resultado de Instrumentos	Existencia	1, 3, 10, 11, 12..
	Recursos	Materiales Económicos Tiempo	6, 13.
	Obstáculos	Según directores Según docentes	14.
<b>Grado de aceptación de la evaluación del desempeño.</b>	Aceptación	De Directores De Docentes	4, 9.
<b>Aspectos que debe considerar la evaluación del desempeño.</b>	Aspectos a evaluar	Según Directores Según Docentes	5.

### 3.3 POBLACIÓN

La población investigada fueron los supervisores, directores y docentes de los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu, distribuidos de la siguiente manera.

#### CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DEL NIVEL MEDIO DE RETALHULEU.

	<b>CENTRO EDUCATIVO</b>	<b>NÚMERO DE DIRECTORES</b>	<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>
<b>1.</b>	Instituto Nacional de Educación Básica adscrito al Inst. Normal Carlos Dubón.	1	19
<b>2.</b>	Instituto Oficial Diversificado con Orientación en Computación. IODOC	1	14
<b>3.</b>	Instituto Experimental de Educación Básica General Carlos Manuel Arana Osorio	1	42
<b>4.</b>	Instituto Nacional Nocturno de Ciencias Comerciales.	1	18
<b>5.</b>	Instituto Normal Mixto Carlos Dubón	1	37
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>130</b>

<b>SUPERVISORES EDUCATIVOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Departamento de Retalhuleu	20

### **3.4 INSTRUMENTOS**

En la investigación para la recolección de los datos se aplicaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario a Directores y Directoras.

Cuestionario a Docentes.

Entrevista a Supervisores.

### **3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para que los resultados fueran válidos y confiables, los datos se analizaron y se representaron de la siguiente forma:

3.5.1. Recolección de los datos manual y electrónicamente.

3.5.2. Ordenamiento de los datos.

3.5.3. Se realizará la tabulación por medio de tablas de doble entrada utilizando de ser posible medios tecnológicos modernos. (Software).

3.5.4. Graficación de resultados.

3.5.5. Análisis interpretativo de los resultados por pregunta según cuestionario.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos (gráficas).

##### Pregunta No. 1.

###### DIRECTORES

¿En su establecimiento educativo existe una evaluación formal del desempeño del personal docente a su cargo? Si respondió No o parcialmente, indique ¿Por qué?

	No.	%
Si	0	0
No	3	60
Parcialmente	2	40
Total	5	100

Fuente: Datos de campo.

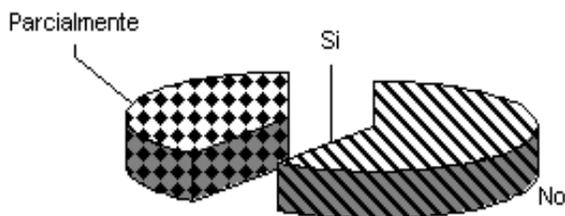
###### DOCENTES

¿En su establecimiento educativo existe una evaluación formal del desempeño del personal docente? Si respondió No o parcialmente, indique ¿Por qué?

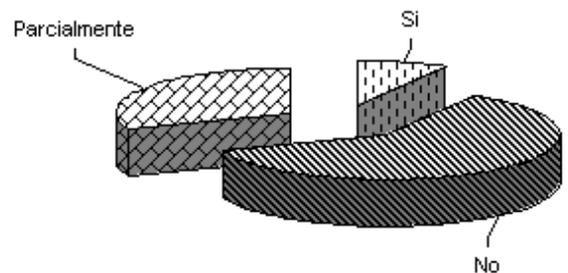
	No.	%
Si	11	8
No	79	61
Parcialmente	40	31
Total	130	100

Fuente: Datos de campo.

##### Directores



##### Docentes



Las cifras expuestas en los cuadros y gráficas, indicaron que **no se evalúa el desempeño del personal docente, en los establecimientos del nivel medio** del sector oficial de la cabecera de Retalhuleu. Unos maestros desconocen los motivos por los cuales no se hace, los demás exponen algunas razones como las siguientes : las autoridades no se preocupan y **no es importante ni de interés para ellas**, falta de personal competente o calificado para que lo haga, falta de tiempo o pérdida del mismo, falta de recursos económicos, **no hay un reglamento específico**, nadie se responsabiliza, los docentes no lo toleran, falta de iniciativa, falta de voluntad, descuido, temor al cambio, por no interferir en el trabajo docente, no se planifica, se manejan intereses personales, falta de costumbre, falta de personal , interrumpe las actividades programadas.

Un porcentaje relativamente significativo respondió que **se evalúa parcialmente** porque: no es constante ni continua, se evalúa esporádicamente y no todo el trabajo docente, **sólo se evalúa planificación de curso, planes de comisiones de trabajo y de deportes**; se hace verbal y en forma colectiva, lo cual es informal; se reduce a analizar estadísticas de rendimiento académico de alumnos. La evaluación se limita a sólo observar las clases una o dos veces al año. observaciones sencillas **sin utilizar instrumentos especiales**. Se hace con reservas pues no se informa al docente de los resultados ni se hacen observaciones en lo personal. **No hay entrevistas**. A veces se limita a exigir notas de rendimiento académico de unidad o finales.

**Pregunta No. 2**

**DIRECTORES**

¿Conoce usted alguna norma o reglamento del Ministerio de Educación para evaluar el desempeño docente?

	No.	%
Si	3	60
No	2	40
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de campo.

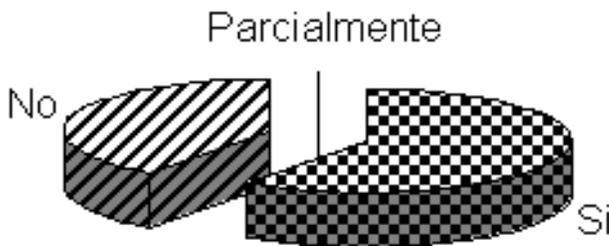
**DOCENTES**

¿Conoce usted alguna norma o reglamento del Ministerio de Educación para evaluar el desempeño docente?

	No.	%
Si	41	32
No	82	63
Parcialmente	7	5
Total	130	100

Fuente: Datos de campo.

**Directores**



**Docentes**



Los resultados indicaran que unos directores dicen conocer normas o reglamentos del Ministerio de Educación para evaluar el desempeño docente, sin embargo la mayoría de docentes no las conocen. Este desconocimiento de directores y profesores puede deberse a que en el MINEDUC aún no se ha elaborado normas o reglamento específicos para la evaluación del desempeño docente. Según entrevista en Servicio Civil, el reglamento oficial que esta contemplado en La Ley aún está en proceso.

**Pregunta No. 3.**

**DIRECTORES**

¿Conoce algún programa o metodología establecida previamente para evaluar el desempeño docente?

	No.	%
Si	4	80
No	1	20
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

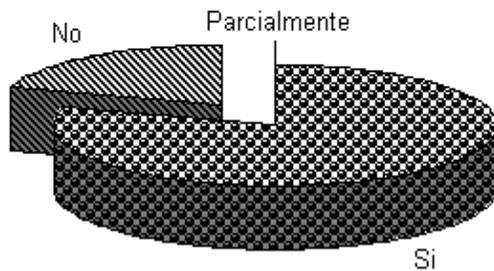
**DOCENTES**

¿Conoce algún programa o metodología establecida previamente para evaluar el desempeño docente?

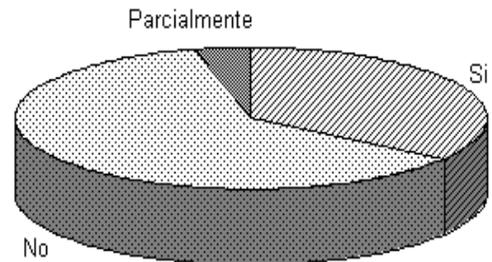
	No.	%
Si	45	34
No	80	62
Parcialmente	5	4
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores.**



**Docentes.**



Hay discrepancia en las respuestas pues los directores indicaron que sí conocen programas o metodologías establecidas previamente para evaluar el desempeño docente, mientras los docentes afirmaron desconocerlos. Esto muestra que los directores no usan métodos o técnicas especiales para evaluar el desempeño docente, aunque afirman conocerlas, pues sino el personal las conocería. Una causa que puede influir para que no se evalúe el desempeño docente es el temor a lo desconocido.

#### Pregunta No. 4.

##### DIRECTORES

¿Está usted de acuerdo en que se evalúe, en su establecimiento, el desempeño docente?  
Si respondió No o parcialmente, Indique ¿Por qué?

	No.	%
Si	5	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

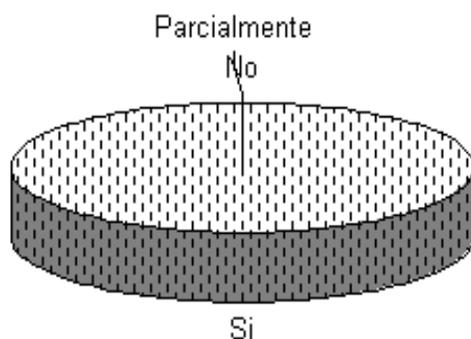
##### DOCENTES

¿Está usted de acuerdo en que se evalúe, en su establecimiento, el desempeño docente?  
Si respondió No o parcialmente, Indique ¿Por qué?

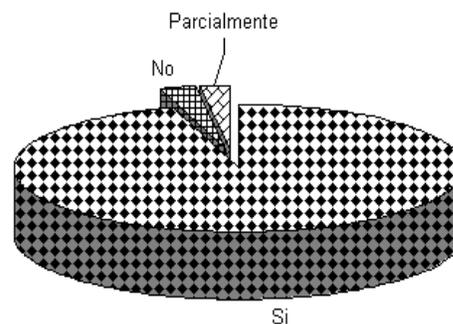
	No.	%
Si	124	96
No	3	2
Parcialmente	3	2
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

#### Directores



#### Docentes.



Tanto directores como docentes **afirmaron estar de acuerdo con que se evalúe el desempeño docente**. Expresaron que permitiría mejorar su trabajo pues se darían cuenta de los errores que cometen y podrían corregirlos, estimularía el desempeño docente y la calidad de la enseñanza al prepararlos donde más se necesita. Además al conocer su rendimiento docente, sus capacidades y aptitudes, les haría renovar y actualizarse. En conclusión se superaría el nivel de la educación al mejorar la calidad del docente. Convinieron en que debe realizarla personal capaz, con suficiente madurez y conocimiento para hacerlo.

Los catedráticos que no están de acuerdo en que se evalúe el desempeño adujeron que debe respetarse la libertad de cátedra y no hay personal calificado para hacerlo. Hay docentes que se ofenderían en su dignidad, otros manifestaron que si se evalúa que sea sin reservas, comunicándoles los resultados de la evaluación. Indicaron que como evaluación está la hoja de servicio.

### Pregunta No. 5.

#### DIRECTORES Y DOCENTES

¿Qué aspectos considera usted que debe evaluarse en el desempeño de los docentes? En el siguiente listado, califique cada opción de uno a tres en orden de importancia.

1 = nada importante

2 = poco importante

3 = importante

#### Porcentajes

1	2	3	Aspectos a evaluar.
1	4	95	Desarrollo pedagógico.
2	8	90	Responsabilidad.
1	13	86	Desarrollo personal.
2	13	85	Puntualidad.
1	14	85	Motivación personal.
2	25	73	Desarrollo organizativo.
4	28	68	Creatividad.
4	29	67	Interrelaciones entre maestros, alumnos y padres de familia.
5	48	47	Disponibilidad y participación en actividades escolares.

Según la encuesta, los cinco aspectos más importantes que deben evaluarse en el desempeño docente son: desarrollo pedagógico, responsabilidad, desarrollo personal, puntualidad y motivación.

El desarrollo pedagógico comprende metodología técnicas docentes y de evaluación, recursos didácticos, etcétera, es decir, lo que se relaciona con la labor pedagógica dentro y fuera del aula. La responsabilidad que incluye el cumplimiento en los deberes y obligaciones como docente. incluye la puntualidad.

El desarrollo personal abarca la superación, la preparación, y actualización como persona y como profesional.

Esto demostró que se le debe dar mayor importancia a evaluar el aspecto pedagógico, es decir, a la docencia directa, técnicas, métodos y recursos que debe emplearse durante el proceso enseñanza-aprendizaje aunque en la realidad lo que la mayoría califica como desempeño son los planes de curso y el grado de rendimiento que alcancen los alumnos.

Se mencionaron otros aspectos como: relaciones humanas, moral y ética, valores (respeto, humildad, orden), asistencia, equilibrio emocional y autoestima.

### Pregunta No. 6

#### Directores

¿Considera que existen en su establecimiento educativo recursos económicos suficientes para realizar la evaluación del desempeño?

	No.	%
Si	1	20
No	1	20
Parcialmente	3	60
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

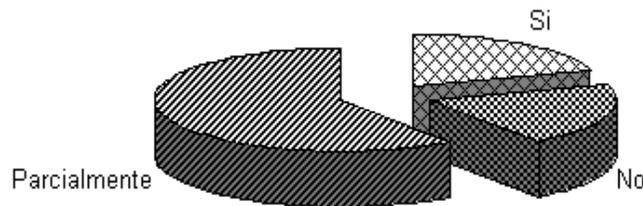
#### Docentes

¿Considera que existen en su establecimiento educativo recursos económicos suficientes para realizar la evaluación del desempeño?

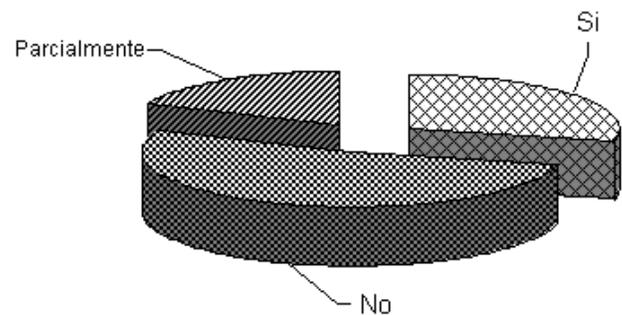
	No.	%
Si	37	28
No	69	53
Parcialmente	24	19
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

#### Directores



#### Docentes



Según la encuesta , los directores y docentes expresaron que cuentan con pocos recursos para realizar la evaluación del desempeño docente. Esto indica que una posible causa por la cual no se ha realizado esta evaluación es que los establecimientos educativos oficiales del nivel medio no cuentan con recursos para hacerlo. Una solución sería si el MINEDUC asignara un renglón en el presupuesto para poder realizarla.

**Pregunta no. 7.**

**DIRECTORES**

¿Cree Ud. que las autoridades del MINEDUC se interesan en la evaluación del desempeño en los establecimientos educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu?

	No.	%
Si	0	0
No	4	80
Parcialmente	1	20
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

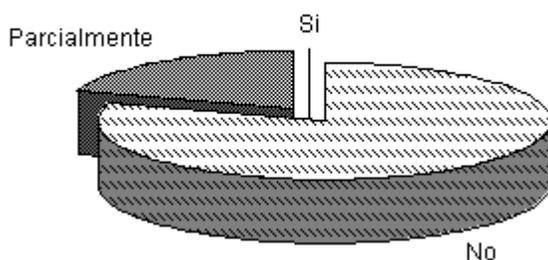
**DOCENTES**

¿Cree Ud. que las autoridades del MINEDUC se interesan en la evaluación del desempeño en los establecimientos educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu?

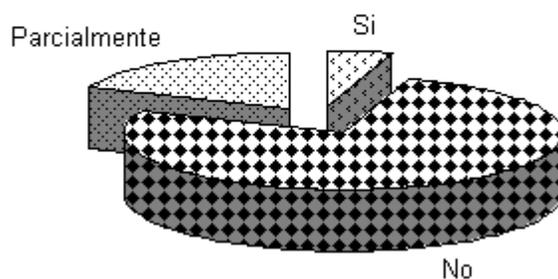
	No.	%
Si	6	5
No	100	77
Parcialmente	24	18
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Tanto directores como docentes coincidieron en que las autoridades educativas (MINEDUC) no se interesan en la evaluación del desempeño docente en los establecimientos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu. Este desinterés es una causa por lo cual esta evaluación no se realiza, pues no se le da importancia.

**Pregunta no. 8.**

**DIRECTORES**

¿Considera que la evaluación del desempeño debe ser reglamentada por el Ministerio de Educación?

	No.	%
Si	4	80
No	0	0
Parcialmente	1	20
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

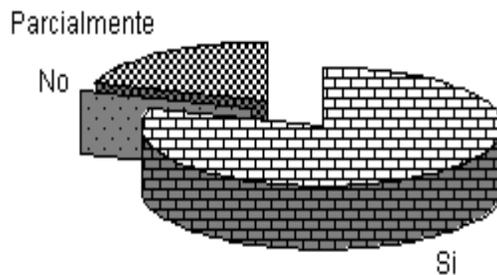
**DOCENTES**

¿Considera que la evaluación del desempeño debe ser reglamentada por el Ministerio de Educación?

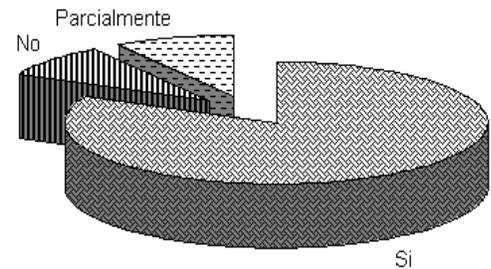
	No.	%
Si	107	82
No	11	9
Parcialmente	12	9
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Tanto directores como docentes del nivel medio, sector oficial, estuvieron de acuerdo en que la evaluación del desempeño docente debe ser reglamentada por el Ministerio de Educación.

Esto se encuentra contemplado en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, acuerdo gubernativo 18-98, modificado por el Acuerdo Gubernativo 564-98, en el título IX, artículos del 44 al 50, donde establece que el Reglamento General de Evaluación del Desempeño será elaborado por la Oficina Nacional de Servicio Civil y cada Ministerio, según sus características, debe elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño y los instructivos de aplicación que le corresponden.

Según la oficina nacional de servicio civil, el Reglamento General está en proceso, cuando esté elaborado se capacitará a las autoridades respectivas.

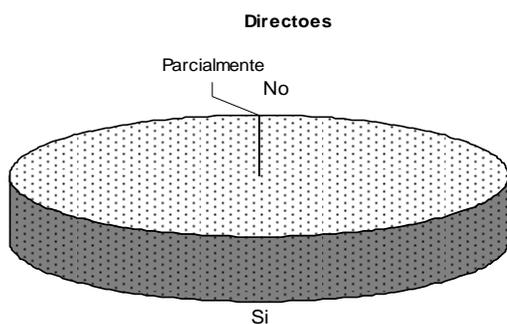
**Pregunta no. 9.**

**DIRECTORES**

¿Cree usted que la evaluación del desempeño ayudaría a mejorar la calidad de la educación?

	No.	%
Si	5	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

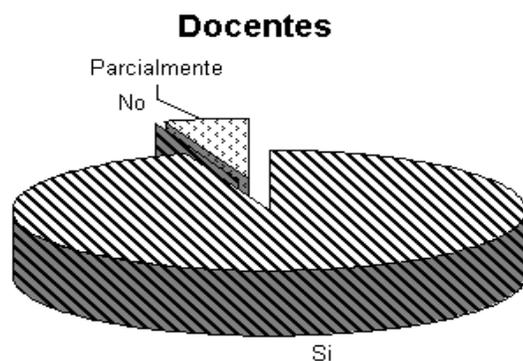


**DOCENTES**

¿Cree usted que la evaluación del desempeño ayudaría a mejorar la calidad de la educación?

	No.	%
Si	123	95
No	0	0
Parcialmente	7	5
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.



En concordancia, tanto directores como docentes, en gran mayoría, estuvieron de acuerdo en que la evaluación del desempeño docente ayudaría a mejorar la calidad de la educación.

Esto confirma el gran beneficio e importancia que tiene el evaluar el desempeño docente como parte de la evaluación total del proceso educativo que debe realizarse en los centros educativos del nivel medio.

No debe evaluarse solamente a los alumnos, también a los docentes, porque se culpa sólo a los alumnos del bajo rendimiento y puede ser que el maestro también esté fallando. Al mejorar el docente en lo personal y en su docencia, beneficia al alumno y por consiguiente se superará la calidad de la educación en general.

**Pregunta no. 10.**

**DIRECTORES**

¿Cuenta usted con un manual de funciones donde se especifiquen las atribuciones, deberes y responsabilidades, así como habilidades y aptitudes que debe poseer el personal docente para desempeñar su puesto?

	No.	%
Si	2	40
No	2	40
Parcialmente	1	20
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

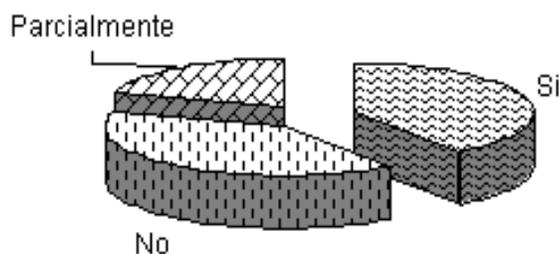
**DOCENTES**

¿Cuenta la dirección de su establecimiento con un manual de funciones donde se especifiquen las atribuciones, deberes y responsabilidades, así como habilidades y aptitudes que debe poseer el personal docente para desempeñar su puesto?

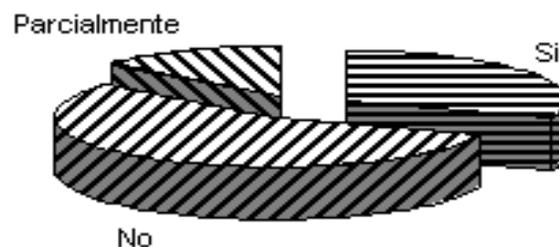
	No.	%
Si	40	31
No	72	55
Parcialmente	18	14
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Según la investigación, la mayoría de directores y docentes expresaron que las direcciones de los establecimientos no cuentan con un manual de funciones y las pocas que lo tienen no lo dan a conocer. Esto pone de manifiesto una causa por la cual los docentes no conocen las atribuciones, deberes y responsabilidades que legalmente deben desempeñar en su puesto.

Para la evaluación del desempeño, el primer paso consiste en conocer las funciones y atribuciones que conlleva el puesto, es decir, lo que se espera del docente.

Además del Manual de Funciones con que debe contar el centro educativo, está el artículo 36 de la Ley de Educación Nacional donde se estipulan las "OBLIGACIONES DE LOS EDUCADORES".

**Pregunta no. 11.**

**DIRECTORES**

¿Usted, como director, utiliza el manual de funciones mencionado en la pregunta anterior? Si respondió No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

	No.	%
Si	2	40
No	2	40
Parcialmente	1	20
No Respondió	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

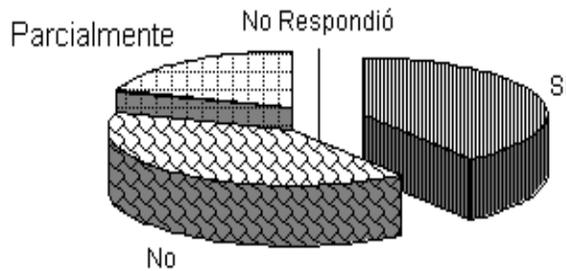
**DOCENTES**

¿Usted, como docente, utiliza el manual de funciones mencionado en la pregunta anterior? Si respondió No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

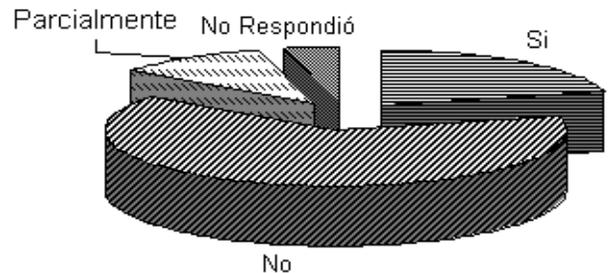
	No.	%
Si	27	20
No	84	65
Parcialmente	14	11
No Respondió	5	4
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Según la mayoría de directores y docentes el manual de funciones no es utilizado o lo usan parcialmente. Los docentes no lo han utilizado porque ignoran si existe en la dirección pues no tienen acceso a él. Las funciones se dan a nivel general, no se especifican para cada puesto.

Los docentes deben conocer las atribuciones específicas de su puesto para cumplir con las mismas y las atribuciones, deberes y responsabilidades como miembros de la institución, además de la docencia, que contribuirán a la buena marcha del plantel.

**Pregunta no. 12.**

**DIRECTORES**

¿Realiza observaciones y entrevistas a los docentes para informarse sobre su labor?

	No.	%
Si	4	80
No	0	0
Parcialmente	1	20
No Respondió	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

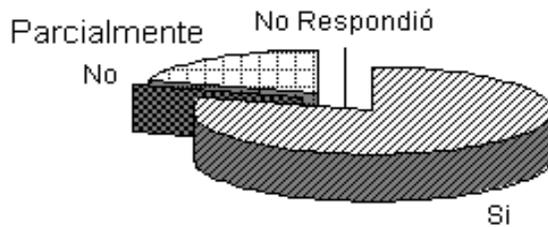
**DOCENTES**

¿Realiza el director(a) observaciones y entrevistas a los docentes para informarse sobre su labor?

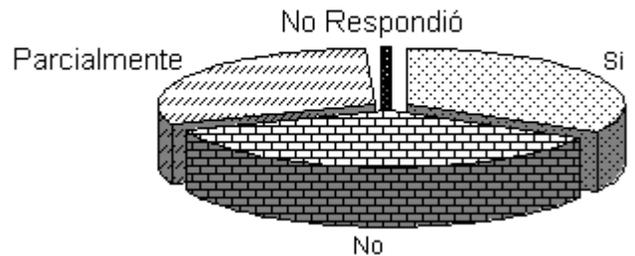
	No.	%
Si	43	34
No	47	35
Parcialmente	39	30
No Respondió	1	1
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Las gráficas demuestran disparidad, pues mientras los Directores afirmaron realizar observaciones y entrevistas, un porcentaje significativo de Docentes adujeron que los directores no las realizan o lo hacen parcialmente. Es fundamental la comunicación entre directores y docentes para que haya un buen desempeño.

**Pregunta no. 13.**

**DIRECTORES**

¿Considera que el factor tiempo influye en la realización de la evaluación del desempeño?  
Si la respuesta es Si indique de que manera influye

	No.	%
Si	4	80
No	1	20
Parcialmente	0	0
No Respondió	0	0
Total	5	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

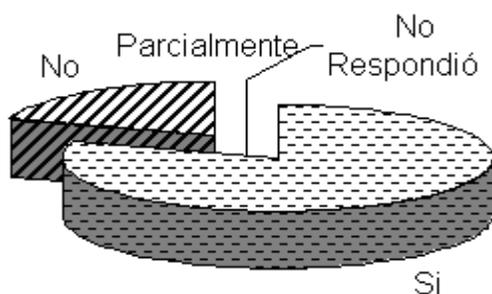
**DOCENTES**

¿Considera que el factor tiempo influye en la realización de la evaluación del desempeño?  
Si la respuesta es Si indique de que manera influye

	No.	%
Si	69	53
No	47	36
Parcialmente	12	9
No Respondió	2	2
Total	130	100

Fuente: Datos de encuesta de campo.

**Directores**



**Docentes**



Directores y docentes consideraron que el factor tiempo influye en la realización de la evaluación del desempeño. Señalaron que hay muchas actividades extra escolares y otras no programadas, las cuales limitan el tiempo disponible.

Los maestros no quieren desatender a los alumnos suspendiendo clases en horario de trabajo, les interesa cumplir con sus períodos de clase y no pueden dar tiempo extra en horario fuera de jornada porque la mayoría trabaja en el sector privado.

Una sugerencia en el nivel medio sería organizar sesiones de trabajo individuales con los catedráticos en los períodos libres de docencia.

**Pregunta N° 14.**

**Expresar, con brevedad, la principal causa u obstáculo por el cual usted considera que no se evalúa el desempeño de los docentes del nivel medio de los centros educativos oficiales de la cabecera de Retalhuleu.**

**CUADRO ESTADÍSTICO DE LAS CAUSAS POR LAS QUE NO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DEL NIVEL MEDIO DE LA CABECERA DE RETALHULEU.**

**ENCUESTA A DOCENTES:**

**130 DOCENTES ENCUESTADOS.**

**169 RESPUESTAS (Varios docentes escribieron más de una resp.)**

	<b>CAUSA</b>	<b>Cantidad Respuestas</b>	<b>Porcenta je %</b>
1.	Falta de interés de autoridades y de los docentes.	40	24 %
2.	Falta de personal calificado para realizar la evaluación.	29	17%
3.	Falta de organización del plantel educativo.	28	17%
4.	Temor o negativa de los docentes a ser evaluados.	26	15%
5.	Falta de instrumentos, metodologías y reglamentos para evaluar el desempeño.	21	12%
6.	Falta de tiempo.	15	9%
7.	Falta de recursos económicos.	10	6%
	<b>TOTAL:</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Según los docentes la principal causa por la que no se evalúa el desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu es la FALTA DE INTERÉS DE AUTORIDADES Y DE LOS DOCENTES lo cual conlleva a que se den las causas secundarias.**

**ENCUESTA A DIRECTORES:**

**05 DIRECTORES ENCUESTADOS.  
08 RESPUESTAS. ( Tres directores escribieron  
dos respuestas.)**

	<b>CAUSA</b>	<b>Cantidad Respuestas</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.	<b>Falta de interés</b>	<b>03</b>	<b>33%</b>
2.	<b>Sobrecarga de trabajo</b>	<b>02</b>	<b>22%</b>
3.	<b>Falta de tiempo</b>	<b>01</b>	<b>11%</b>
4.	<b>Falta de personal</b>	<b>01</b>	<b>11%</b>
5.	<b>Falta de recursos económicos</b>	<b>01</b>	<b>11%</b>
6.	<b>No hay un reglamento para evaluar el desempeño docente.</b>	<b>01</b>	<b>11%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>08</b>	<b>99%</b>

**Según los directores, la principal causa por la que no se evalúa el desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu es la FALTA DE INTERÉS.**

#### 4.2. ENTREVISTA REALIZADA A SUPERVISORES DEL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU.

**CANTIDAD DE ENTREVISTADOS: 20 SUPERVISORES.**

INTERROGANTES	RESPUESTAS CONSTANTES	
1. ¿Se realiza una evaluación formal y continua del desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu?	Si <u>2</u> 10 %	No <u>18</u> 90 %
2. ¿Conoce alguna Ley o Reglamento del MINEDUC para evaluar el desempeño docente?	Si <u>10</u> 50 %	No <u>10</u> 50 %

Si respondió afirmativamente la pregunta No. 2 mencione cual?

LEY O REGLAMENTO	CANTIDAD DE SUPERVISORES QUE LO MENCIONAN.
1. Decreto 1485	6
2. Ley de Educación Nacional	5
3. Ley de Servicio Civil	2
4. Hoja de servicio	1
5. Ley de escalafón	1
6. Reglamento de evaluación	1

Según los resultados de la encuesta, no se realiza una evaluación del desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu.

Además se desconocen Leyes o Reglamentos del MINEDUC para evaluar específicamente el desempeño docente. El Reglamento de la Ley de Servicio Civil expresa que se establecerá un Programa de Evaluación del Desempeño y que el Manual y los instructivos de aplicación los diseñará cada ministerio. Es lógico que se desconozca Leyes o Reglamentos oficiales para evaluar el desempeño docente pues éstas aún no han sido elaboradas. El Programa de Evaluación del Desempeño Docente por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil está en proceso,

3. Exprese la principal causa por la que no se evalúa formalmente y con continuidad el desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de RETALHULEU.

Según la entrevista citaron las siguientes causas:

<b>CAUSAS</b>
1. Falta de interés de autoridades educativas.
2. Desconocimiento de medios para realizarla.
3. No existe un programa establecido formalmente.
4. Falta un reglamento específico para evaluar el desempeño docente, establecido por el Ministerio de Educación.
5. Falta de recursos.
6. Resistencia al cambio.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1. CONCLUSIONES:**

**5.1.1 Las principales causas por las que no se evalúa el desempeño docente son: *falta de* interés de autoridades y docentes, de personal capacitado, de recurso económico, tiempo, instrumentos, un programa y un reglamento específico.**

**5.1.2 La mayoría de directores y docentes están de acuerdo en que el Ministerio de Educación reglamente la evaluación del desempeño docente.**

**5.1.2 Los principales aspectos a evaluar en el desempeño docente son: el desarrollo pedagógico, responsabilidad, desarrollo personal, puntualidad y motivación.**

**5.1.4 Entre los principales obstáculos que inciden en la evaluación del desempeño docente está el temor o negativa de docentes y autoridades a evaluarse, debido al paradigma de la resistencia al cambio.**

## **5.1. RECOMENDACIONES:**

**Al Ministerio de Educación:**

- 5.2.1 Que motive a los docentes y autoridades educativas reglamentando incentivos económicos (bonos), becas, capacitaciones, viajes, libros, vivienda, transporte, etc. para que se interesen , apoyen e implementen el programa de evaluación del desempeño docente y así se mejore la calidad de la educación nacional.**
  
- 5.2.2 Que reglamente la propuesta de evaluación del desempeño docente para los centros educativos del nivel medio, presentada en este trabajo y solicite ante las instancias respectivas los recursos económicos que permitan ponerla en práctica en forma eficiente.**
  
- 5.2.3 Que al reglamentar la evaluación del desempeño docente para los centros educativos del nivel medio, tome como aspectos esenciales evaluar el desarrollo pedagógico, responsabilidad, desarrollo personal, puntualidad, motivación, etcétera, lo que contribuirá en el mejoramiento del proceso educativo.**
  
- 5.2.4. Que incluya en el pensum de la carrera de magisterio el conocimiento y la capacitación en el manejo de métodos y técnicas de evaluación del desempeño docente, de esta manera las nuevas generaciones de maestros estarán familiarizados con este tipo de evaluación, dejando atrás el temor de los actuales docentes a ser evaluados.**

**Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Facultad de Humanidades.**

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a crown on top, flanked by two figures. The shield is surrounded by a circular border containing Latin text. The text at the top reads "CONSPICUA CAROLINA" and at the bottom "SANTISSIMA MARIENSIS".

**PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS  
CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL MEDIO DE  
RETALHUELU**

Sussanna Ophelia Díaz Köelpin de Cifuentes

Guatemala, 2006

## **6. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL MEDIO DE RETALHULEU.**

### **Introducción:**

En época reciente la evaluación del desempeño ha cobrado un interés mayor debido a los beneficios que ésta tiene en los ámbitos donde se aplica, especialmente en el ámbito educativo, donde tanto para los estudiantes, los docentes y para la institución educativa en general, mejora la calidad total de la educación que se imparte. Además, evaluar el desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo, ya que los docentes desean y necesitan retroalimentación con respecto a la manera en que actúan en su que hacer educativo.

### **Justificación:**

La Evaluación del Desempeño Docente es un medio que proporciona las bases para alcanzar un mayor rendimiento de los docentes, haciéndolos más eficientes y eficaces en su desempeño, y por lo tanto mejorando la calidad de la educación que imparten, brindándoles cuando sea necesario, capacitaciones, actualización, cursos de acción correctiva o preventiva, constantes.

Además las autoridades educativas podrán implementar políticas de compensación para conceder incentivos que motiven al docente a buscar continuamente la excelencia educativa.

## **Objetivos:**

### **a) Objetivo general**

Establecer un proceso para la evaluación docente en los centros educativos del nivel medio, siguiendo una metodología integrada, coherente y de fácil interpretación

### **b) Objetivos específicos**

1. Encontrar bases objetivas que servirán como parámetro para la evaluación del desempeño y el comportamiento de los docentes.
2. Propiciar una relación cordial y respetuosa entre docentes y dirección por medio de la retroalimentación de los evaluados, que permita realizar una mejor labor educativa.
3. Obtener medidas para mejorar el patrón de comportamiento de los docentes.
4. Elaborar un perfil sobre el desempeño de los docentes de centros educativos del nivel medio.
5. Proporcionar datos pertinentes que permitan determinar áreas prioritarias para el mejoramiento de la docencia en los centros de estudios.

### **Consideraciones generales:**

Antes de aplicar este programa de evaluación del desempeño docente se recomienda motivar a los docentes, dándoles a conocer los fundamentos teóricos, aspectos positivos, limitaciones y beneficios para que colaboren y lo apoyen.

Cuando se realice la evaluación respondiendo las preguntas del instrumento se aconseja que los profesores sean informados con la debida antelación que se estará evaluando su desempeño.

Una ventaja del programa es que se toma en cuenta la opinión del docente y el hecho de participar en el proceso disminuye el temor a ser evaluado por lo que se requiere que se informe ampliamente a los catedráticos sobre los resultados por medio de reuniones personales y donde se le de oportunidad de diálogo y opinión sobre su desempeño, haciéndole ver que se guardará la debida confidencialidad.

### **Aplicación de la evaluación del desempeño:**

- A. La evaluación se realizará en los siguientes meses:  
febrero,  
mayo (comprende de febrero a mayo)  
agosto (comprende de junio a agosto),  
sin embargo se puede realizar cuando sea necesario por el bien de la institución educativa.
- B. El cuestionario de evaluación debe ser respondido por el Director(a) del plantel o por una autoridad del centro educativo que actúe como jefe inmediato superior de los catedráticos objeto de la evaluación.
- C. Se realizará inicialmente a través de la presentación del programa de curso, posteriormente por medio de la observación directa de las clases impartidas por el docente y dialogando con los alumnos, se enlistan aspectos mínimos a calificar.

## I. EVALUACIÓN EN EL MES DE FEBRERO

### Evaluación de docentes por la Dirección:

Catedrático: \_\_\_\_\_

Asignatura(s): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones: Marque con una X la casilla que considera responde correctamente al aspecto evaluado.**

**Valor total:100 puntos.**

#### Planeamiento didáctico:

No	ASPECTOS	SI	NO
1.	Entrega a tiempo el programa de curso de acuerdo a la calendarización propuesta por la dirección.		
2.	Define con claridad los objetivos del curso.		
3.	Define con claridad las actividades a realizar durante el desarrollo del programa de curso.		
4.	Define con claridad los lineamientos metodológicos y técnicas modernas que utilizará al impartir el curso.		
5.	Define con claridad los criterios de evaluación de proceso y la evaluación de rendimiento.		
6.	Incluye en el programa de curso obras de texto y/o de consulta actualizados que utilizará y servirán de apoyo a los estudiantes.		
7.	Elabora reformas al curso para contextualizarlo a la realidad educativa nacional y departamental.		
8.	Incluye una adecuada dosificación de los contenidos.		
9.	Prevée en el programa asignación de lecturas, ejercicios, laboratorios, casos o proyectos relacionados con el curso.		
10.	Define claramente los aspectos a evaluar en el dominio afectivo en cada unidad.		
	<b>TOTAL</b>		

**PONDERACIÓN:**Cada respuesta afirmativa equivale a 10 puntos.

#### ESCALA DE VALORACIÓN

100 puntos = Muy bueno.

80 ó 90 Pts. = Bueno

60 ó 70 Pts = Regular

50 ó menos = No Aceptable

## II. EVALUACIÓN CONTÍNUA EN LOS MESES DE MAYO Y AGOSTO.

**Catedrático:** \_\_\_\_\_

**Asignatura(s):** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Valor de la prueba: 100 Pts.**

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que considera correcta de acuerdo a la siguiente ponderación:

**Siempre = 4 Pts.**

**Con frecuencia = 3 Pts.**

**Pocas veces = 2 Pts.**

**Casi nunca = 1 Pto.**

### A. Desempeño en el aula:

	<b>ASPECTOS</b>	Siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Casi Nunca
1.	Cumple con su horario de clases, es puntual para iniciar y para finalizar la clase.				
2.	Promueve la participación y el diálogo en clase.				
3.	Es accesible para aclarar dudas dentro y fuera del aula, acepta sugerencias de los alumnos.				
4.	Utiliza recursos didácticos al impartir la clase para hacerla más amena.				
5..	Demuestra conocer y dominar los contenidos del curso.				
6.	Transmite entusiasmo por la materia.				
7.	Su relación con los estudiantes es cordial y respetuosa, tiene buena comunicación con ellos.				
8.	Utiliza ejemplos adecuados para ilustrar los puntos importantes del curso.				
9.	Mantiene la disciplina y el orden necesarios durante la clase.				
10.	Establece con claridad y suficiente anticipación los temas o contenidos a evaluar.				
	SUMAS PARCIALES				

**PUNTAJE TOTAL::** \_\_\_\_\_

**Descripción de los comportamientos:** \_\_\_\_\_

## B. Desarrollo del programa de curso

	<b>ASPECTOS</b>	Siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Nunca
1.	Desarrolla todos los contenidos y actividades incluidos en la programación por unidad.				
2.	Aplica diversas metodologías y técnicas durante el desarrollo de los contenidos del curso..				
3.	Orienta adecuadamente a los alumnos en las tareas que asigna.				
4.	Proporciona la respectiva bibliografía de consulta a los alumnos para poder discutir temas en clase.				
5.	Contextualiza los temas de clase a la realidad nacional y del departamento.				
6.	Entrega los instrumentos de evaluación a la respectiva comisión con el debido tiempo para que los revise.				
7.	Califica y entrega resultados de evaluaciones y trabajos a sus estudiantes con prontitud.				
8.	Realiza lecturas, ejercicios, laboratorios, casos o proyectos relacionados con el curso.				
9.	Actualiza los contenidos del curso, incluye las últimas noticias o investigaciones..				
10	Prepara los puntos del programa a desarrollar en clase con responsabilidad..				
	SUMAS PARCIALES				

**PUNTAJE TOTAL :** \_\_\_\_\_

**C. Desempeño en otras asignaciones laborales en el centro educativo:**

	<b>ASPECTOS</b>	Siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Nunca
1.	Asiste a talleres y capacitaciones promovidas por las diversas comisiones (Comisión de evaluación, Comisión Técnico pedagógica, etcétera) y por la dirección del centro educativo.				
2.	Es puntual al momento de ingresar y retirarse de las reuniones de trabajo.				
3.	Cumple con responsabilidad en las comisiones de trabajo que integra.				
4.	Colabora en actividades dando tiempo extra.				
5.	Entrega con puntualidad resultados, datos y otros informes que se le solicitan a secretaría.				
	SUMAS PARCIALES				

**PUNTAJE :** \_\_\_\_\_.

**TOTALES**

- A. Desempeño en el aula. . . . . \_\_\_\_\_
  - B. Desarrollo del programa de curso: . . . \_\_\_\_\_
  - C. Desempeño en otras asignaciones laborales . . . . . \_\_\_\_\_
- Total. . . \_\_\_\_\_

**ESCALA DE VALORACIÓN**

Lo mínimo esperado es 75% de lo contrario pasará por un proceso de capacitación o no se le incluirá el próximo año.

## **Tabulación:**

El procedimiento a seguir para la tabulación de datos y análisis de resultados es el siguiente:

- a. Se suman los valores numéricos de las respuestas en cada cuestionario, de las sumas parciales se obtiene un puntaje total.
- b. Para determinar el desempeño global del catedrático se compara con la escala de valoración.
- c. Graficar los resultados para una mejor visualización.
- d. Analizar y elaborar un resumen en el que se especifique los aspectos en los cuales debe reforzar, mejorar o modificar su desempeño así como los aspectos en los cuales tiene un buen rendimiento.

## **Informe de Resultados.**

Es muy importante que el director informe al docente sobre el resultado de la evaluación del desempeño docente, llegar a acuerdos sobre el mejoramiento de su labor y felicitarle por los logros alcanzados..

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO CIFUENTES Arnaldo Ademar **Modelo de Evaluación del Desempeño para una empresa de capacitación.** Tesis de Facultad de Ingeniería. USAC. Marzo 2004.
- CABRERA VARGAS Omar Antonio **Revisión del proceso en la Evaluación del Desempeño docente de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC.** Tesis. noviembre de 2003.
- CERDA GUTIÉRREZ Hugo **La evaluación como Experiencia Total.** Santafé de Bogotá: Cooperativa Edición Magisterio 2,000.
- CHÁVEZ ZEPEDA, Juan José **Evaluación del Desempeño.** Módulos de Auto-aprendizaje. Guatemala, Primera Edición 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto **Administración de Recursos Humanos.** Segunda Edición. Colombia, Bogotá. Mc Graw Hill. 1988.
- CHRUDEN, H. Y SHERMAN, A. **Administración de Personal.** Primera Edición. México D.F., CECSA. 1984.
- Comisión centroamericana para la reforma educativa. **Recomendaciones para la Reforma Educativa en Centroamérica. 33pp.**
- DESSLER, Gary **Administración de Personal.** Cuarta Edición, México D.F. Editorial Prentice Hall. 1991.
- EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Decreto Legislativo 1485. Acuerdo Gubernativo 65-2000.**
- EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley de Educación Nacional. Decreto 12-91. con su Reglamento Acuerdo. Gubernativo 13-77.**
- EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley de Servicio Civil. Decreto 1748. y su Reglamento Decreto 18-98 reformado por Acuerdo 564-98.**
- GALVEZ M. DE ROMERO, Dilma Lizet **Aplicación de la Evaluación del Desempeño del personal en una organización no gubernamental.** Tesis USAC. Escuela de Admón.. de Empresas. Mayo de 2004.

- GRONLUND, Normal E. **Medición y Evaluación en la Enseñanza.** The Macmillan Company, Nueva York. 1a. Edición en Español. Editorial Paz-México, 1973. 630pp.
- MINEDUC **Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial 1356.**
- SERECH SANTIZO, Mario Enrique **Evaluación del Desempeño Académico de los docentes de la carrera de Lic. en Pedagogía con especialización en Admón. Educativa.** Facultad Humanidades. USAC. septiembre 2003.
- SHERMAN, Arthur  
BOHLANDER, George  
SNELL, Scott **Administración de Recursos Humanos** 11° Edición, México. D.F. International Thompson Editores. 1988.
- SONTAY GONZÁLEZ, Karla Paulina **Técnicas para la adecuada Evaluación del Desempeño laboral y su repercusión en el desarrollo empresarial.** Escuela de Ciencias Psicológicas. USAC. octubre 2001.
- WERTHER William y  
DAVIS, Keith **Administración de Personal y Recursos Humanos** Tercera Edición . México. Mc Graw-Hill. 1991.
- VAILLANT, Denise **Formación de Formadores. Estado de la Práctica. OPREAL. Diciembre 2002.** 45pp.
- - - - - **Enciclopedia Salvat Diccionario. Tomo IV.** Salvat Editores, S.A. Barcelona, España. 1973.

# ANEXOS

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES/AS**  
**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR**  
**POR QUÉ NO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Estimado (a) Director(a):

Por este medio solicito su colaboración en el sentido de responder a la presente encuesta, relacionada con la investigación del desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu, la cual servirá para elaborar el informe de Tesis para optar al grado académico de Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación. No es necesario que firme o escriba su nombre. Le agradezco su colaboración.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que considere se aplica a su establecimiento educativo. De la exactitud de sus respuestas depende la utilidad del estudio. El presente cuestionario es estrictamente confidencial.

1. ¿En su establecimiento educativo existe una evaluación formal del desempeño del personal docente a su cargo?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si contestó No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

---

---

2. ¿Conoce usted alguna norma o reglamento del Ministerio de Educación, para evaluar el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

3. ¿Conoce algún programa o metodología establecida previamente para evaluar el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

4. ¿Está usted de acuerdo en que se evalúe, en su establecimiento, el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si respondió No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

---

5. ¿Qué áreas considera usted que debe evaluarse en el desempeño de los docentes? En el siguiente listado, califique cada opción de uno a tres en orden de importancia.

3 = importante    2 = poco importante    1 = nada importante

- a) Desarrollo pedagógico (metodología, técnicas docentes y de evaluación, etc)
- b) Desarrollo organizativo (planes, programas, etc.)
- c) Desarrollo personal (superación docente, ampliación y actualización del conocimiento, etc.)
- d) Interrelaciones entre maestros, alumnos y padres de familia
- e) Disponibilidad y participación en las actividades escolares
- f) Creatividad
- g) Puntualidad ( a nivel general)
- h) Motivación personal (interés)
- i) Responsabilidad (en docencia y comisiones)

Otras opciones que usted considere importante incluir:

---

6. ¿Considera que existen en su establecimiento educativo recursos económicos suficientes para realizar la evaluación del desempeño?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

7. ¿Cree usted que las autoridades del Ministerio de Educación se interesan en la evaluación del desempeño en los establecimientos educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

8. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño debe ser reglamentada por el Ministerio de Educación?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si contestó No o Parcialmente indique ¿por qué?

---

---

9. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño docente ayudaría a mejorar la calidad de la educación?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

10. ¿Cuenta usted con un manual de funciones donde se especifiquen las atribuciones, deberes y responsabilidades, así como habilidades y aptitudes que debe poseer el personal docente para desempeñar su puesto?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

11. ¿Usted, como director, utiliza el manual de funciones mencionado en la pregunta anterior?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si respondió No o parcialmente indique ¿por qué?

---

---

12. ¿Realiza observaciones y entrevistas a los docentes para informarse sobre su labor?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

13. ¿Considera que el factor tiempo influye en la realización de la evaluación del desempeño?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si la respuesta es Si, indique de que manera influye:

---

---

14. Exprese, con brevedad, la principal causa u obstáculo por el cual usted considera que no se evalúa el desempeño de los docentes del nivel medio de los centros educativos oficiales de la cabecera de Retalhuleu.

---

---

---

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**  
**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR**  
**POR QUÉ NO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

Estimado (a) Profesor(a):

Por este medio solicito su colaboración en el sentido de responder a la presente encuesta, relacionada con la investigación del desempeño de los docentes en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu, la cual servirá para elaborar el informe de Tesis para optar al grado académico de Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación. No es necesario que firme o escriba su nombre. Le agradezco su colaboración.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que considere se aplica a su establecimiento educativo. De la exactitud de sus respuestas depende la utilidad del estudio. El presente cuestionario es estrictamente confidencial.

1. ¿En su establecimiento educativo existe una evaluación formal del desempeño del personal docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si contestó No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

---

---

2. ¿Conoce usted alguna norma o reglamento del Ministerio de Educación, para evaluar el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

3. ¿Conoce algún programa o metodología establecida previamente para evaluar el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

4. ¿Está usted de acuerdo en que se evalúe, en su establecimiento, el desempeño docente?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si respondió No o Parcialmente, indique ¿Por qué?

---

---

5. ¿Qué áreas considera usted que debe evaluarse en el desempeño de los docentes? En el siguiente listado, califique cada opción de uno a tres, en orden de importancia.

3 = importante    2 = poco importante    1 = nada importante

- a) Desarrollo pedagógico (metodología, técnicas docentes y de evaluación, etc)
- b) Desarrollo organizativo (planes, programas, etc.)
- c) Desarrollo personal (superación docente, ampliación y actualización del conocimiento, etc.)
- d) Interrelaciones entre maestros, alumnos y padres de familia
- e) Disponibilidad y participación en las actividades escolares
- f) Creatividad
- g) Puntualidad ( a nivel general
- h) Motivación personal (interés)
- i) Responsabilidad (en docencia y comisiones)

Otras opciones que usted considere importante incluir:

---

6. ¿Considera que existen en su establecimiento educativo recursos económicos suficientes para realizar la evaluación del desempeño?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

7. ¿Cree usted que las autoridades del Ministerio de Educación se interesan en la evaluación del desempeño en los establecimientos educativos oficiales del nivel medio de la cabecera de Retalhuleu?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

8. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño debe ser reglamentada por el Ministerio de Educación?

Si ( )                      No ( )                      Parcialmente ( )

Si contestó No o Parcialmente indique ¿por qué?

---

---

9. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño ayudaría a mejorar la calidad de la educación?

Si ( ) No ( ) Parcialmente ( )

10. ¿Cuenta la dirección de su establecimiento con un manual de funciones donde se especifiquen las atribuciones, deberes y responsabilidades, así como habilidades y aptitudes que debe poseer el personal docente para desempeñar su puesto?

Si ( ) No ( ) Parcialmente ( )

11. ¿Usted, como docente, utiliza el manual de funciones mencionado en la pregunta anterior?

Si ( ) No ( ) Parcialmente ( )

Si respondió No o parcialmente indique ¿por qué?

---

---

12. ¿Realiza el Director(a) observaciones y entrevistas con los docentes para informarse sobre su labor?

Si ( ) No ( ) Parcialmente ( )

13. ¿Considera que el factor tiempo influye en la realización de la evaluación del desempeño?

Si ( ) No ( ) Parcialmente ( )

Si la respuesta es Si, indique de que manera influye:

---

---

14. Exprese, con brevedad, la principal causa u obstáculo por el cual usted considera que no se evalúa el desempeño de los docentes del nivel medio de los centros educativos oficiales de la cabecera de Retalhuleu.

---

---

---

## ENTREVISTA A SUPERVISORES EDUCATIVOS DE RETALHULEU.

Respetable Supervisor (a):

Por este medio solicito su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, relacionadas con la investigación sobre Evaluación del Desempeño Docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu, la cual servirá para completar el informe de Tesis para optar al grado académico de Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación. Muchas gracias por su cooperación.

1. ¿Se realiza una evaluación formal y continua del desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce alguna Ley o Reglamento del Ministerio de Educación para evaluar el desempeño docente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si respondió afirmativamente, mencione cual:

---

---

3. Exprese con brevedad la principal causa por la que no se evalúa formalmente y con continuidad el desempeño docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de Retalhuleu.

---

---

---

---