

**UNIVERSIDAD “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL
TESIS EN OPCIÓN AI GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**



**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
DOCENTES EN EL LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA” EDO. VARGAS**

**AUTOR: Prof. Sergio José Álvarez
TUTORA: MSc. Tania Pérez Contino**

Estado Vargas, 2011.

**UNIVERSIDAD “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL
TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
DOCENTES EN EL LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA” EDO. VARGAS**

**AUTOR: Prof. Sergio José Álvarez
TUTORA: MSc. Tania Pérez Contino**

RESUMEN

La evaluación del desempeño laboral de los docentes permite mejorar la calidad de la educación, propicia una reflexión permanente, tanto en el individuo o colectivamente, mejora la posibilidad de crecimiento personal del talento humano encargado de dirigir las instituciones educativas y de liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas. La problemática que se planteó en esta investigación fue: Las dificultades de evaluar el desempeño laboral de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”, que trae consigo el desinterés y el desaprovechamiento de la jornada laboral. El objetivo general consistió en diseñar dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los docentes en el Liceo “Mariano Montilla” que contribuya a mejorar el proceso de dirección. El propósito consistió en ofrecer con el diseño de dimensiones e indicadores la posibilidad de crear las condiciones para mejorar la evaluación del desempeño y el proceso de dirección. Los autores más resaltantes son García L. (1996); Miranda T. (2000); Addne F. (2001); Castillo M. (2001); Chirinos M. (2003). La investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población está constituida por 49 educadores y la muestra de 28 docentes, a los cuales se les aplicó 2 cuestionarios, el cual fue validado por 7 directivos con más de 15 años de experiencia. Del estudio se concluyó que la propuesta posee potencialidades de aplicación práctica, sustentadas en los criterios expresados por los expertos seleccionados, los cuales expresaron que las dimensiones atienden a los elementos básicos que deben caracterizar el desempeño de los docentes de los Liceos Bolivarianos y los indicadores permiten medir lo relacionado con el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales. Se recomienda a las autoridades educativas sindicales y docentes ponerlas en práctica.

Descriptor: La evaluación del desempeño, dimensiones e indicadores, consulta de expertos.

DEDICATORIA

Al Santo Cristo del buen viaje y a la Virgen del Valle que siempre me han acompañado en cada uno de mis logros, al igual que mis momentos difíciles.

A mis seres especiales que ya no me acompañan físicamente, Casimira, Víctor Aguilera, William Porras, Elvira, seguro que sus enseñanzas y protección abrirán todas las puertas y corazones del mundo.

A Francisca Álvarez, mi motor y guía por el camino del bien y la lucha por nuestra familia, amigos, colegas y vecinos.

A mi compañera Norka e hijos Sergio José y José David, quienes de una manera u otra aportaron su granito de arena y siempre me han acompañado como una gran familia.

A mis hijos Sergio José y José David, para que les sirva de faro en el mundo del saber universal.

A todos mis alumnos del Liceo “Mariano Montilla” y de “U.E.E. Emilio Gimón Sterling”, para que los utilicen de apoyo en la construcción del nuevo Republicano.

A mis colegas de todo el Estado Vargas y Venezuela, para que sirva de humilde guía didáctica y de evaluación del desempeño en la formación de nuevos y buenos educadores.

ÍNDICE GENERAL

| | pp. |
|--|-----|
| RESUMEN..... | II |
| DEDICATORIA..... | III |
| ÍNDICE GENERAL..... | IV |
| | |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | |
| 1.1. Introducción..... | 5 |
| 1.2. Concepto y antecedentes..... | 5 |
| 1.2.1 Antecedentes..... | 8 |
| 1.3. Características y Modelos del desempeño Laboral..... | 10 |
| 1.3.1 Modelos de desempeño Docente..... | 11 |
| 1.4. Objetivos Fundamentales de la Evaluación del Desempeño | 14 |
| 1.5. Factores que influyen en el desempeño laboral..... | 15 |
| 1.6. Herramientas metodológicas para evaluar el desempeño Laboral | 19 |
| 1.7. Experiencias en la evaluación del desempeño laboral en los Liceos Bolivarianos de Venezuela..... | 21 |
| 1.8. Conclusiones Parciales..... | 24 |
| | |
| CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | |
| 2.1 Introducción..... | 25 |
| 2.2 Reseña histórica del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”... Historia de la escuela y su evaluación | 25 |
| 2.3 Análisis de la Organización en el Liceo..... | 30 |
| 2.4 Descripciones de las técnicas e instrumentos a utilizar..... | 33 |
| 2.5 Población para aplicar la encuesta..... | 35 |
| 2.6 Aplicación de las técnicas e instrumentos..... | 35 |
| 2.7 Diseño de encuesta..... | 36 |
| 2.8 Conclusiones Parciales..... | 42 |

**CAPÍTULO III DIMENSIONES E INDICADORES DIRIGIDOS A EVALUAR
EL DESEMPEÑO DEL PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DEL LICEO
BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA”**

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Fundamentación de la propuesta de dimensiones e indicadores..... | 43 |
| 3.2 | Propuesta de dimensiones e indicadores. Sus Características..... | 48 |
| 3.3 | Propuesta de indicadores para evaluar cada dimensión..... | 50 |
| 3.4 | Valoración de la propuesta metodológica por consulta de experto.... | 58 |
| 3.5 | Conclusiones parciales..... | 60 |

CAPÍTULO IV

| | |
|-----------------------------|----|
| Conclusiones Generales..... | 61 |
| Recomendaciones..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 63 |
|--|-----------|

ANEXOS

| | |
|---|----|
| A. Matriculas Escolares..... | 69 |
| B. Encuesta a Directivos y Docentes del Liceo “Mariano Montilla”..... | 74 |
| C. Encuestas a Directores..... | 75 |
| D. Encuestas a profesores..... | 76 |
| E. Grupo de expertos seleccionados..... | 77 |
| F. Guía de aspectos a evaluar por los expertos..... | 78 |

INTRODUCCIÓN

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de autoperfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo de instauración de políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

Actualmente, se vive una época de cambios constantes los cuales ocurren a velocidades vertiginosas, donde la evaluación de desempeño docente conforma una parte de la plataforma de referencia para la construcción del conocimiento. Por su parte, la educación, la investigación, la extensión, la gerencia y la producción, conforman, en la teoría, el eje de las actividades básicas de las y los participantes, las cuales deben incidir significativamente en la formación de las y los educandos requeridos para el tan ansiado desarrollo y para el mejoramiento continuo de la calidad de vida, Furnham (2000,)

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, que a partir de allí se puedan generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Se puede considerar entonces que la evaluación representa una parte integral de un sistema de administración y satisface las diferentes necesidades organizacionales e individuales.

La evaluación del desempeño laboral de docentes hace parte de un compromiso nacional con la calidad de la educación, que debe propiciar la reflexión permanente, tanto individual como colectiva, sobre las posibilidades de crecimiento personal y profesional del talento humano encargado de dirigir las instituciones educativas y de liderar los procesos de enseñanza – aprendizaje en las aulas. Esta evaluación constituye una herramienta invaluable para el mejoramiento, a partir de la cual los docentes y directivos docentes, las instituciones educativas, las entidades territoriales y el país podrán trazar estrategias que conduzcan a la adquisición y el desarrollo efectivo de las competencias

que requieren los maestros y maestras para que los niños, niñas y jóvenes del país accedan a una educación de mayor calidad.

Se espera que los diferentes actores del proceso, evaluadores y evaluados, se orienten hacia el mejoramiento continuo y la excelencia educativa, impulsando así el desarrollo social, económico, cultural, científico, técnico y tecnológico en los ámbitos local y nacional. Esto sólo será posible en la medida en que la comunidad educativa se proponga el desarrollo responsable del proceso de evaluación, lo que implica el uso constructivo de los resultados para impactar positivamente sobre el desempeño de los docentes y directivos docentes, y por ende de las instituciones educativas.

Situación Problemática:

Dentro del proceso general de evaluación del Liceo Bolivariano. "Mariano Montilla" de la parroquia Carlos Soublotte, del Estado Vargas, se detectan dificultades en el desempeño laboral de los docentes, trayendo consigo el desinterés y desaprovechamiento de la jornada laboral, lo cual está relacionado con ciertas situaciones entre las que se destacan:

- Existe una deficiente comunicación entre la dirección y los trabajadores.
- Se evidencia un ausentismo laboral muy marcado, aunado a la poca motivación por las tareas docentes.
- Falta de control de los directivos hacia los docentes.
- No se descuentan del sueldo del docente las inasistencias al trabajo.
- En el liceo no existe un procedimiento para la evaluación del desempeño que permita mejorar el desenvolvimiento hacia etapas superiores.

Los aspectos anteriormente mencionados influyen en la calidad y la homogeneidad del proceso, al carecer de objetividad y atentar contra los verdaderos objetivos que tiene la evaluación del desempeño.

Lo que se quiere es que el proceso de evaluación de desempeño laboral de docentes contribuya al mejoramiento de la labor de los educadores, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia y la dirección educativa. Así mismo, esta evaluación de desempeño promueva el reconocimiento y la valoración del quehacer profesional de docentes, ya que son ellos quienes día a día se encargan de hacer posible la educación en el país y aportar de esta forma a la construcción de una sociedad más equitativa, productiva, democrática y pacífica. En síntesis, la evaluación de desempeño promueve el mejoramiento individual

y colectivo, lo que se refleja en los procesos de aula, en la gestión institucional y en el desarrollo de la comunidad, todo lo cual contribuye a tener una educación de calidad.

En estos términos se plantea como **Problema Científico**:

¿Cómo evaluar el desempeño profesional de los docentes en el Liceo Bolivariano. “Mariano Montilla” de la parroquia Carlos Soublette del Estado Vargas, que contribuya a mejorar su proceso de dirección?

Por tal razón se realiza la presente investigación con el siguiente **objetivo general**: Diseñar dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los docentes en El Liceo Bolivariano. “Mariano Montilla” de la parroquia Carlos Soublette del Estado Vargas, que contribuya a mejorar el proceso de dirección.

Los **objetivos específicos** son:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la revisión de la Literatura Nacional e Internacional relacionado con el tema del Desempeño profesional y su evaluación.
- Diagnosticar las principales insuficiencias que atentan en el desempeño profesional del Liceo Bolivariano. “Mariano Montilla” de la parroquia Carlos Soublette del Estado Vargas.
- Determinar dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional que contribuya a mejorar el proceso de dirección en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” de la parroquia Carlos Soublette del Estado Vargas.
- Validar el procedimiento utilizando el método de expertos.

Las consideraciones anteriores, unidas a la revisión de la literatura especializada, así como la consulta a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico o referencial de esta investigación, condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente:

“Con el diseño de dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los docentes en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” de la parroquia Carlos Soublette del Estado Vargas, se estarán creando las condiciones para mejorar el proceso de dirección y por ende el desempeño laboral de los educadores”.

Entre los principales aportes de la tesis se pueden señalar:

El **valor teórico** de la investigación está dado por la elaboración de un marco teórico, que puede contribuir al enriquecimiento de los estudios sobre evaluación del desempeño.

El **valor metodológico** de la misma a partir de la elaboración y estructuración de dimensiones e indicadores, que en un lógico orden de conectividad, representan una guía para el trabajo en la organización.

Su **valor práctico** radica en la factibilidad de proponer estas dimensiones e indicadores que traería consigo la reducción de los problemas detectados en el diagnóstico.

La presente investigación se origina a partir de una observación directa del desempeño profesional de los docentes de El Liceo Bolivariano. "Mariano Montilla" de la parroquia Carlos Soubllette del Estado Vargas, lo cual ha originado constantes retiros de estudiantes de la institución, deserción escolar y poca participación de la comunidad en la solución de los problemas del Liceo Bolivariano, es por ello que se escoge a la misma como objeto para el presente estudio.

Este trabajo cuenta con tres capítulos, estructurados de la siguiente forma:

Capítulo 1: Marco teórico de la investigación. Donde se presentará la revisión y el análisis de la bibliografía sobre la temática a partir de la literatura nacional e internacional del tema.

Capítulo 2: Caracterización de la entidad objeto de estudio. Donde se realizará la caracterización del objeto de estudio. Se realiza el diagnóstico a utilizar y los principales resultados a partir de la utilización de métodos y herramientas.

Capítulo 3: Propuesta de las dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los docentes del Liceo Bolivariano Mariano Montilla. Se describirán estas dimensiones e indicadores y se procederá a la validación de los mismos por el método de expertos.

Por último se emiten una serie de conclusiones y recomendaciones que finalizan el informe derivadas de la investigación que sustenta el trabajo, así como la bibliografía consultada y, los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

1.1 Introducción.

Este capítulo acorde con la concepción del trabajo a realizar, reviste vital importancia ya que, además de los aspectos relacionados directamente con el objetivo del mismo, se incluirán algunas definiciones que facilitarán la comprensión de los puntos abordados, particularizando en la evaluación del desempeño, conceptos, antecedentes, características y modelos, factores que influyen en él y variables a través de las cuales se puede evaluar el desempeño laboral. El desarrollo del capítulo está basado en el "hilo conductor" que se muestra en la **Figura 1**.

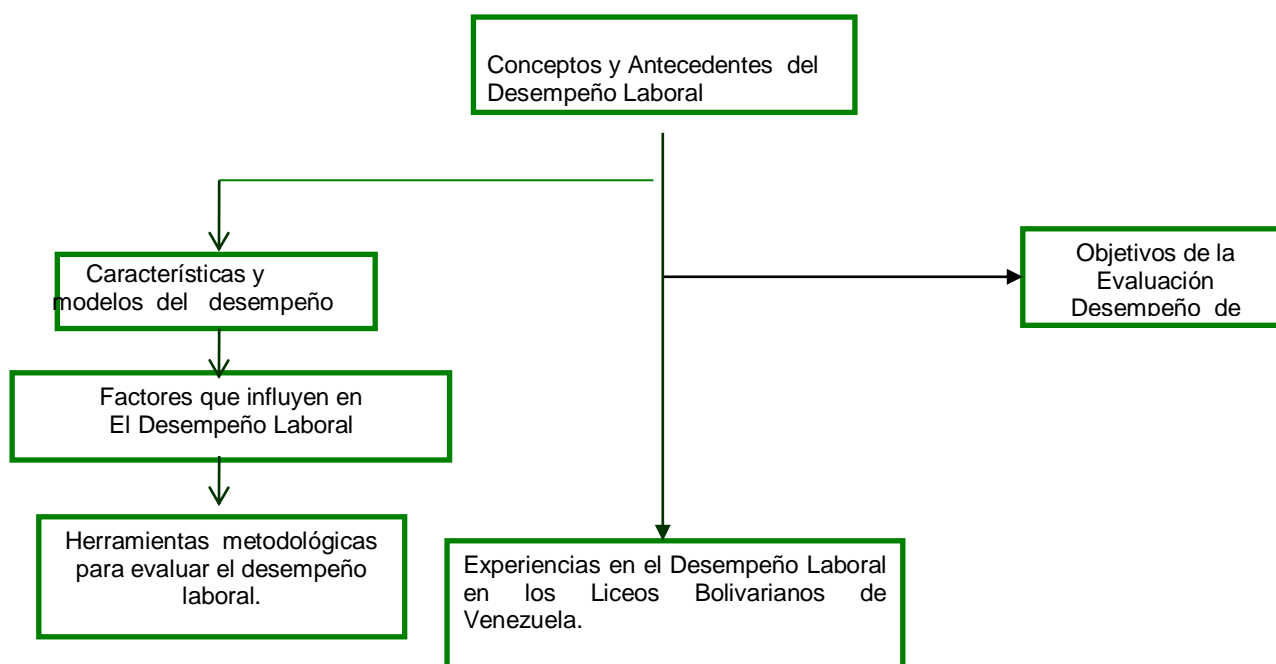


Figura 1.Hilo Conductor para la construcción del marco teórico y referencial de la investigación. Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Concepto y Antecedentes del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores

también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Para Chiavenato (1999) “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.” Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Cuando se habla de “desempeño” se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio, en este sentido, la “evaluación del desempeño docente” hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los docentes, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo.

De acuerdo con Koontz (1999) La Evaluación de Desempeño:

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

En este orden de ideas se puede agregar que la evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa, o que se refiere a un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

De igual manera se puede abordar específicamente la evaluación del desempeño profesional del docente; según www.evaluaciondocente.com Esta representa un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, con sus alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

De la definición anterior se infiere que evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, en su máxima extensión, destacando los conflictos en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea.

Evaluar al profesorado no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del Sistema Educativo, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros.

La evaluación es un juicio de valor que necesita representantes bien consolidados a los que tender y con los que contrastar la realidad evaluada, más esta constatación exigiría plena coincidencia en la identificación de tales referentes y en su aplicación.

Milvia Fuentes y otros (2003) plantea que la evaluación de la acción docente constituye junto con los educandos, los actores fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo que la valoración de su acción es un elemento relevante para el logro de las metas del cambio educativo, desde una concepción eficientista donde el profesor es el que sabe todo, que tiene la habilidad de transmitir conocimientos y posee características que lo diferencian de los demás, hasta su concepción actual donde es considerado un mediador o generador de conocimientos capaz de movilizar el pensamiento hacia confrontaciones, acuerdos, consensos y defensa de las propias ideas.

Para Concepción Alvarez (2.000) la evaluación es el complemento necesario de la formación, para que haya un autentico desarrollo profesional docente. Con la evaluación se pueden detectar puntos fuertes y débiles en la actividad del profesor, identificar los objetivos logrados y las dificultades que impiden el logro de otros, analizar la situación real a la que hay que adaptar todo tipo de intervención, como planes de formación y de mejoras, etc. Pasa por un proceso de evaluación en el que se recoja información, se analice e interprete, se valore y se tomen decisiones coherentes con tal valoración y con los objetivos del proceso educativo en el que la evaluación esta inmersa. La evaluación de la actuación docente se hace también necesaria, como medio de control profesional que el propio profesorado debe utilizar para garantizar los conocimientos y la actuación responsable de los miembros de esa profesión. Al mismo tiempo, en la medida en que los profesores en cuanto profesionales, adquieren mayor autonomía en sus actuaciones, encontraran en la evaluación una herramienta útil para explicar y justificar ante otros las decisiones y las acciones que cada profesor ha desarrollado.

1.2.1 Antecedentes de la evaluación del desempeño laboral

El proceso de investigación requiere ser fundamentado, Al respecto, Arias (2004) p.39, apunta que “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos o tesis de grado relacionado con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con el problema en estudio”, para ello se cita en primer lugar a:

Rodríguez, D. (2009), diseñó una herramienta de evaluación-diagnóstico del desempeño de los órganos cubanos de gobierno local, de manera que se ajuste a los fundamentos teóricos del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, y de los modelos de gestión de la calidad ambiental que amparan las normas NC ISO 9001:2008 y NC ISO 14001:2004.

La investigadora tomó en cuenta, para el diseño de la herramienta, la estructura y funciones de los órganos de gobierno local en Cuba y las propuestas realizadas por W. Pérez et al., referidas a la gestión de las variables antes enunciadas en estos órganos.

La metodología abordada en esta investigación se circunscribió, en primer lugar a una revisión bibliográfica del tema; seguidamente se presentó el diseño, estructura y descripción de la herramienta de evaluación-diagnóstico. Y por último, se mostraron los resultados de validación de la herramienta propuesta. Los resultados demuestran que en los órganos cubanos de gobierno local se puede viabilizar el proceso de toma de decisiones en función de la mejora del desempeño de estos órganos en materia de gestión de la calidad y ambiental.

León, T. (2010). Presentó su Trabajo de Diploma titulado: Procedimiento para la evaluación del desempeño del transporte y recolección de los residuos sólidos urbanos. La investigación se realizó en la Unidad Presupuestada de Servicios Comunes del municipio Encrucijada, enfocada específicamente en la actividad de transporte y recolección de residuos sólidos urbanos. El objetivo principal del diseño y aplicación de una herramienta metodológica para la evaluación del desempeño del servicio en esta importante fase de la gestión, con la finalidad de controlar y verificar de manera confiable el comportamiento del mismo, de igual manera verificar las correcciones necesarias para su mejora

Con relación a la factibilidad de aplicación del instrumento, esta se verificó al ser implementado en la localidad objeto de estudio. Para su realización fueron utilizadas

como herramientas fundamentales aquellas relacionadas con la estadística matemática, la metodología utilizada estuvo inmersa en el proyecto factible sustentado en la observación directa y una investigación de campo que incluyó entrevistas individuales para la recopilación de la información, las cuales unidas al enfoque logístico, permitieron el desarrollo de la misma.

Pérez, D. (2010), en su investigación tuvo como objetivo general: Rediseñar la evaluación de desempeño del taller de maquinado de la Empresa Azucarera (EA) "Perucho Figueredo". Este es un estudio bibliográfico contentivo de un análisis crítico de los principales enfoques y criterios de diferentes investigadores, la metodología abordada incluye un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en el taller la cual se verifica mediante encuestas aplicadas a los trabajadores, determinándose las principales deficiencias del proceso. Luego se elaboró un procedimiento para realizar la ED en el taller donde, entre otros elementos, se determinaron nuevos indicadores de desempeño utilizando el método de expertos, debido a que los que se utilizan son pocos objetivos y no evalúan el desempeño del trabajador con la profundidad que requiere. Concluida esta etapa se realizó un rediseño de la ED en el taller y se tomó una muestra piloto donde se pudo determinar que este nuevo rediseño fue efectivo y cumplió con los objetivos planteados.

Santos, Y. (2010), presentó su trabajo titulado: Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño de los jefes de cátedra en la Facultad Independiente Luis Felipe Denis Díaz del MININT, cuyo objetivo general fue, proponer un procedimiento que contribuya a perfeccionar la evaluación del desempeño de los jefes de cátedra de la Facultad Independiente Luis Felipe Denis Díaz, del MININT en Villa Clara, así como el conjunto de indicadores que lo integra. Parte del análisis de los principales enfoques y criterios de diferentes investigadores del tema, lo que amplía las posibilidades de desarrollo del proceso y ofrece rigor científico a los resultados obtenidos. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en la entidad a través del modelo propuesto por Cuesta, (2005) y se profundiza en la actividad clave, la evaluación del desempeño, determinándose las principales deficiencias del proceso y propiciando la propuesta de mejoras para el mismo. La investigación trabaja con varios métodos del nivel teórico, empírico y matemático que reafirman la científicidad de la misma, usando técnicas actuales que corroboran los resultados. La novedad, importancia y necesidad de aplicación del procedimiento propuesto para el perfeccionamiento de la evaluación del desempeño en la Facultad Independiente es expresada por los especialistas consultados.

Por otra parte Pérez, Y. (2010), tuvo como objetivo general proponer nuevos indicadores de Evaluación del Desempeño de la UEB Molino de Piedra el Purio. Para cumplir con este cometido abordó como soporte teórico las reflexiones sobre la administración de los recursos humanos. Seguidamente se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, seguido de la metodología asumida y los indicadores seleccionados para tal fin, el estudio se centró en las competencias laborales y la idoneidad demostrada, aspectos que lo distinguen y justifican su pertinencia social. Los expertos valoraron los perfiles de competencias diseñados como muy adecuados en cuanto a: precisión y claridad, correspondencia con las características de la UEB y con los estándares que plantea la marca y actuación sobre las funciones y tareas fundamentales del área objeto de estudio. Los resultados obtenidos permitieron recomendar que se diseñen los perfiles de las otras áreas de la empresa analizando las adecuaciones pertinentes y continuar esta línea de investigación para implementar el Sistema Integral de Gestión de Capital Humano.

1.3. Características y modelos del desempeño laboral.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

- **Comunicación**, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

- **Iniciativa**, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

- **Trabajo en Equipo**, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- **Estándares de Trabajo**, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

- **Desarrollo de Talentos**, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia el Diseño del Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

- **Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las tres últimas características son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común.

1.3.1 Modelo de desempeño docente.

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente en algunos países que han iniciado un proceso de reforma educativa, se presentan a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente:

- **Modelo centrado en el perfil del docente**

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores), sobre lo que es un buen profesor o a partir de observaciones directas e indirectas, que

permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos. Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista al profesor, mediante la consulta a los alumnos y sus padres, etc.

La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin duda un rasgo positivo de este modelo. Sin embargo éste modelo ha recibido también críticas negativas, entre ellas se destacan las siguientes: a) Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros docentes, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación. b) Puede haber poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación.

- **Modelo centrado en los resultados obtenidos**

Para Schon (1987), p.214 citado por Koontz ob.cit, p.215 “La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos”. Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los docentes, señala el mismo autor que “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”.

Con el establecimiento de este criterio como fuente esencial de información para la evaluación del docente se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación. Por otra parte es cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como se sabe los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales, de los fundamentales, es el docente.

- **Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula**

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente.

Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación; se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos.

- **Modelo de la práctica reflexiva**

Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción.

El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza según lo señalado por Schon (1987) citado por Koontz (ob.cit) como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” p.234, esto es lo que el autor llama reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera. Aunque básicamente cuando se habla de acción se está refiriendo a la clase, también puede concebirse su utilización para cualquier otra forma de organización del proceso de enseñanza - aprendizaje.

En la ejecución de este modelo se contemplan tres etapas. Ellas son:

- Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
- Una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir significatividad y la coherencia de la práctica observada.
- Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

La aplicación de éste modelo requiere de la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello, sin embargo, el modelo puede ser

adaptado para que la observación sea hecha por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o algún directivo.

Según Robbins (2007), La evaluación es esencialmente un juicio de valor, profundamente comprensivo de una realidad, en este caso con la acción y participación del profesorado en el diseño y desarrollo de la tarea educativa y en su proyección sociorrelacional y profesionalizadora, para configurarse como juicio ajustado, crítico – formativo de la acción e implicación de los participantes necesita de la indagación y de la innovación.

Es importante destacar que la indagación como base de acción y fundamentación de los datos que sintetiza y acota la realidad a juzgar, sin indagación la evaluación y específicamente la del profesorado carece de una base esencial. La innovación proyecta y da razón de ser a la evaluación. Hasta aquí se han descrito las características fundamentales de los modelos de evaluación del desempeño docente identificados por la investigación educativa. Para precisar qué modelo concretamente se debe asumir, se tienen dos opciones, a saber: se elige uno de los anteriormente descritos o se construye uno nuevo adaptado a la realidad socioeducativa de la institución objeto de estudio.

1.4 -Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño

Con relación a este tópico, Chiavenato (1999), pp. 205-208 plantea que: “los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los RH como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

Tiene beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar el aspecto subjetivo, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Tiene beneficios para el subordinado porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1.5 Factores que influyen en el desempeño laboral

Por su parte, Robbins (2007), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ruiz (2004), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

En una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Solana (2006) Las escalas de Clima Organizacional son las siguientes:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es importante destacar que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores, se puede decir que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todos los elementos que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales; para ello es necesario que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a su desempeño. Rodríguez (2001), p.176; manifiesta que:

En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de

trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Para cumplir este cometido, los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecian sus aportaciones, algunas de las recompensas que se usan son: el monto de paga, ascensos, autonomía, participación en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

En el mismo orden de ideas, se deben relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: aquí se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz (1999), p. 324, el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva". Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente, ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz, (1.999).

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Es por ello que cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización

1.6. Herramientas metodológicas para evaluar el desempeño laboral

Con relación a las herramientas metodológicas para evaluar el desempeño laboral se pretende precisar qué funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente.

Métodos o Técnicas de Evaluación

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común de acuerdo con www.estrategia.com., son:

➤ **Ordenación por rango simple:** es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.

➤ **Rango por factores:** consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

De igual manera se puede agregar que una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes: de acuerdo con lo señalado

Debe ser diagnóstica: La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del docente en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Debe tener una Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del docente. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Debe ser educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por docentes, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Debe ser desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del docente se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por si solo, justifica su necesidad.

Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del desempeño de los docentes, es la de sus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos.

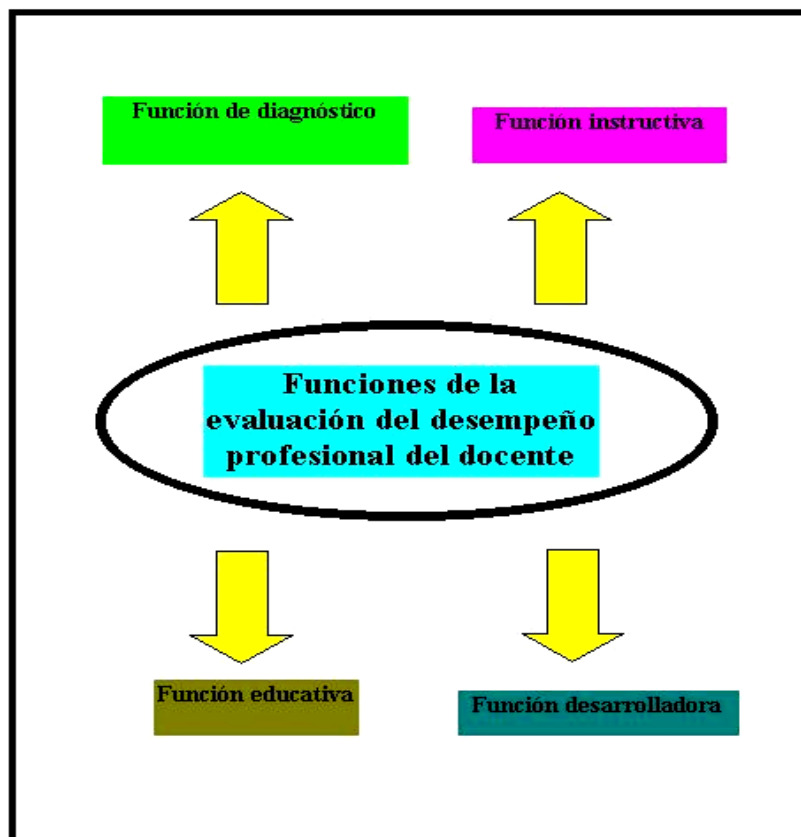


Figura2: Fines de la evaluación del desempeño del docente.

Fuente: Diagrama presentado por Héctor Valdés Veloz; en el encuentro Iberoamericano sobre Evaluación Docente, Cd. de México: del 23 al 25 de mayo de 2000.

1.7 - Experiencias en la evaluación del desempeño laboral en los Liceos Bolivarianos de Venezuela

La educación de un país representa para el Estado un compromiso, porque de ella depende la formación de su capital humano; teniendo como base esta premisa, siempre se está innovando en función de los valores e ideales sostenidos por los entes sociales y políticos que controlan el mismo. Actualmente, el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación, ha implementando un Modelo Educativo denominado "Educación como Continuo Humano". Este modelo constituye el fundamento de los Liceos Bolivarianos, los cuales comenzaron a funcionar en el período escolar

(2004-2005), en veinticuatro unidades educativas a manera de ensayo. Para analizar este t3pico se consult3 el trabajo de investigaci3n titulado: **abordaje en el desempe1o gerencial de los docentes del modelo “educaci3n como continuo humano” en la menci3n educaci3n para el trabajo sub 3rea comercial de la facultad de ciencias de la educaci3n de la universidad de Carabobo**, realizado por Trestini, Luisa, (2008).

En relaci3n a la informaci3n suministrada por los sujetos mu3strales y d3ndole respuestas a los objetivos formulados se concluye:

1.- Se puede afirmar que existe un desconocimiento total del modelo, aunque debido posiblemente a concepciones del proceso educativo, alguno de ellos toman en cuenta al hombre y su sociedad y busca involucrar a los estudiantes con el entorno pero m3s hacia el educativo, que al comunitario. As3 mismo, no han planteado en las aulas de clase el modelo, ni su filosof3a, ni los elementos fundamentales que sustentan el Plan de Liceos Bolivarianos, mucho menos han establecido jornadas de discusi3n y reflexi3n del mismo.

2. Los docentes de la menci3n moderadamente tienen un desempe1o gerencial efectivo, ante esto, se hace necesario destacar que la menci3n pretende formar docentes de alto nivel competitivo en el mercado laboral, s3 es as3, los docentes deben considerar el escenario acad3mico del aula como una organizaci3n o/y empresa, donde se ejecuten las etapas propias de un proceso gerencial.

3. Las competencias gerenciales que los docentes de la menci3n poseen para abordar con 3xito el modelo, son moderadamente puestas en pr3ctica ya que escasa o algunas veces estos muestran competencias de ser l3deres, de ser sin3rgicos, buenos comunicadores, aunque se ocupan poco de entusiasmarlos en la participaci3n de las actividades programadas y el trabajo cooperativo, lo cual representa un gran obst3culo para una adecuada implantaci3n del modelo debido a que 3ste se sustenta en el logro del SER SOCIAL.

4. El abordaje que los docentes le dan al modelo en el proceso de aprendizaje es pr3cticamente nulo, ni siquiera trabajan con la planificaci3n centrada en proyectos que ya es del modelo anterior, mucho menos con los productivos y comunitarios, se ocupan poco de aplicar el “aprender haciendo” como metodolog3a en la Educaci3n para el Trabajo, desconocen y no aplican el Desarrollo End3geno, no presentan los valores comunitarios, ni la identidad nacional que son los est3ndares del modelo y del liceo bolivariano.

5. El desempeño gerencial de los docentes para el abordaje del modelo como se pudo constatar es poco, pero este desempeño es todavía más débil en el turno nocturno, los estudiantes indican que no hay un adecuado proceso gerencial y que los docentes no demuestran las competencias gerenciales pertinentes, para abordar el modelo, a parte de su desconocimiento hasta de aspectos básicos que ya en el otro modelo se venían utilizando y que este sólo le cambia el nombre y la connotación ideológica.

En atención a estas conclusiones, esta investigación también permitió demostrar el protagonismo y la gran importancia que tiene el Área Educación para el Trabajo en los actuales momentos por lo que establece el Modelo “Educación como Continuo Humano” que sustenta el Plan Liceos Bolivarianos, donde la misma pasa a conformar una de las cinco áreas académicas de su pensum de estudios. De igual forma, a través de ella se espera que el ciudadano valore el trabajo desde su perspectiva social y como medio para el desarrollo de valores personales, comunitarios y sociales.

Por supuesto, que la relevancia e importancia que adquiere la mención Educación para el trabajo Sub-área Comercial de Facultad de Ciencias 35 REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Segunda etapa / año 2009 / Vol. 19/ nº 33. Valencia, enero – Junio, de la educación de la Universidad de Carabobo es significativa, debido a que los egresados de la mención podrán tener acceso pertinente al sector laboral, ya que no sólo ésta área se encuentra en el pensum de estudios de los novedosos liceos bolivarianos, que era la III etapa del nivel de Educación Básica, sino que también conforma el pensum de estudios de las denominadas Escuelas Básicas Integrales ubicadas en el sector rural, donde el Área de Educación para el Trabajo forma parte de las tres áreas académicas de su pensum de estudios.

1.8 Conclusiones parciales:

1. La evaluación del desempeño docente, es una herramienta fundamental para gestionar la calidad docente, también cumple importantes funciones en el contexto de la política de gestión de cada organización, posibilita establecer planificaciones, basados en el rendimiento, facilita el diseño de un sistema de promoción profesional, permite detectar necesidades de formación o capacitación no adquiridas y estimula las relaciones humanas dentro de la organización, aportando a la formación de una cultura cooperativa de orientación hacia el alumno y mejora continua.

2. Un sistema de evaluación del desempeño docente que considere esta actividad desde una perspectiva holística, que la evalúe con arreglo a criterios bien definidos y conocidos por los evaluados cumple una doble función. Para empezar, permite a cada agente, y a la organización en su conjunto, conocer en qué medida la docencia cumple con los estándares de calidad que resultan exigibles. Además, facilita, a través de sucesivos refinamientos, el inicio de un proceso de mejora continua de la docencia, contribuye a fortalecer los procesos de mejoramiento de la calidad, relevancia y eficiencia de la educación en todos los ámbitos.

3. La evaluación del desempeño docente debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y criterios dados en función de las políticas educativas afirmativas de este sistema de evaluación. De no existir tales políticas, entonces será mejor olvidarse de la evaluación del desempeño como herramienta de cambio y mejoramiento. En caso afirmativo, si la evaluación del desempeño es adecuadamente diseñada y planteada como proceso en cada institución educativa, y realizada en forma sistemática y continua con la participación de los actores comprometidos y responsables del proceso educativo, y si se realiza según la estructura organizativa de las instituciones y las instancias correspondientes, en todas las instituciones educativas, oficiales y privadas, y es aplicada a directivos, docentes y personal no docente vinculado a los procesos objeto de evaluación, son indudables sus efectos ampliamente positivos sobre el mejoramiento continuo y el agregado de valor a los servicios educativos.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Introducción

En el capítulo se realiza una caracterización general del **Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”** y el diagnóstico de la situación actual a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos a utilizar. Obtener un diagnóstico para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, antecedente fundamental para el diseño de los indicadores de competencias para el personal docente.

En el diagnóstico de la situación actual se tomarán en cuenta, diferentes aspectos relativos a la institución objeto de estudio, en primer lugar se aborda la reseña histórica.

2.2 Reseña histórica del liceo bolivariano “mariano montilla”. Historia de la escuela y su evolución.

El LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA” tiene su domicilio legal en Prolongación 10 de marzo. DEPENDENCIA: Nacional adscrito al Distrito N° 03.de Marzo, Parroquia Carlos Soublette Carlos Soublette (40.249 hab.) y se trabaja en jornada completa.

Esta institución educativa fue creada mediante Resolución **N° 242** del 30 de Noviembre del año **1972**, del Ciudadano Presidente de la República Doctor Rafael Caldera, la cual fue publicada el día martes 12 de Diciembre del mismo año en la Gaceta Oficial N° 29.986, con el nombre de Instituto Ciclo Básico “Francisco Salías”. Al coincidir este nombre con el de una Escuela Primaria, las autoridades del Ministerio de Educación, en el mes de enero del año 1973 le asignaron un nuevo nombre, el del insigne Prócer de nuestra Independencia “**Mariano Montilla**”, convirtiéndose así este General de División en el héroe epónimo de nuestra institución. De tal manera, el personal fundador de la institución, comienza a orientar el proceso educativo bajo la influencia de los ideales y valores defendidos a lo largo de su existencia por el héroe de nuestra independencia, su amor por Venezuela, su patriotismo, la importancia de la honradez, de la disciplina, la moral, los derechos humanos y el respeto a las Leyes de la República y sobre todo a la Constitución. Esta labor se sigue desempeñando en la actualidad.

De acuerdo con la reseña periodística, es el **15 de junio del año 1973**, cuando formalmente fue inaugurado el **Ciclo Básico “Mariano Montilla”**, en la parroquia de Maiquetía, de Iglesia a Flores, con una capacidad para 780 estudiantes. Con motivo de esta ceremonia se realizó una exposición con los trabajos elaborados por los alumnos en

el área de Exploración Vocacional. La Directora fundadora fue la Profesora **Evelia Avilán de Pimentel**, y el Subdirector el Profesor **José Camejo**; al acto y en representación del Ministerio de Educación asistió el Profesor Eduardo Rojas Plazela.

Entre los meses de Mayo y Julio del año 1976, el plantel funcionó en la Escuela Menca de Leoni, ubicada en el Edificio Las Américas y luego, entre el mes de septiembre del mismo año y Julio del año 1977 en los galpones de la Escuela Miguel Suniaga, para después regresar en septiembre de 1977 hasta enero de 1978, a su antigua sede de Iglesia a Flores. Es oportuno señalar que esto ocurría porque no se tenía una sede propia, hasta que el día 8 de febrero del año 1978, bajo la Dirección del Profesor Camejo, se tomó a la fuerza la actual sede, ubicada en la Parroquia Carlos Soublette, en la Urbanización “10 de Marzo”, detrás del bloque N° 5 (Morocho). El edificio anexo destinado a los talleres y laboratorios se logró posteriormente con el esfuerzo conjunto del personal que labora en la institución y la Comunidad Educativa en general. Con el transcurrir del tiempo pasamos de Ciclo Básico Común a Escuela Básica y en el año escolar 2000 – 2001 a Unidad Educativa Nacional, por la incorporación del Ciclo Diversificado y Profesional en las menciones de “Contabilidad”, “Ciencias” y “Administración de Personal”. Al finalizar el año escolar 2005 – 2006, se habrán graduando dieciocho promociones en Educación Básica y seis de Bachilleres en las menciones de Ciencias y Administración de Personal. El 28 de enero de 2004, mediante la Resolución N° 09, publicada en la gaceta oficial N° 37.874 de fecha 06 de febrero del mismo año y, la Resolución N° 64 del 07 de octubre de 2004, ambas firmadas por el Ministro de Educación y Deportes Profesor Aristóbulo Istúriz Almeida, siguiendo las directrices del Ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, el Liceo Mariano Montilla pasa a ser uno de los 200 planteles seleccionados como **Liceo Bolivariano**, actualmente de manera experimental.

Hoy (2011) a los XXXVII años de su creación el Mariano Montilla se encamina a la formación integral de las y los jóvenes venezolanos de las comunidades adyacentes, mediante la incorporación en el proceso de enseñanza – aprendizaje de nuevos conceptos, equipos e ideales que darán como resultado mejores niveles de calidad de vida de la población. Como un todo, la Comunidad, los alumnos y alumnas, el personal docente, el administrativo y obrero, se dirigen al logro de las metas planteadas, más y mejor bienestar para todos.



Figura 3. Imagen satelital del Liceo Bolivariano Mariano Montilla.

Fuente: Google Eart

Para caracterizar al Liceo Bolivariano Mariano Montilla es necesario observar su entorno por medio de la utilización de una imagen satelital del programa Google Earth que ubica a la Institución $10^{\circ} 35' 52''$ de latitud norte y $66^{\circ} 58' 11''$ de longitud oeste con una elevación de 44 mts/nm y aplicar una matriz FODA, que explica la situación actual de la institución.

El LICEO BOLIVARIANO "MARIANO MONTILLA" tiene su domicilio legal en Prolongación 10 de marzo. DEPENDENCIA: Nacional adscrito al Distrito N° 03., Parroquia Carlos Soubllette y se trabaja en jornada completa, está inmerso en los sectores de Alcabala, Bonanza, Bloque 5 y calle Nueva de la Parroquia 10 de Marzo. Posee en sus alrededores 4 consejos comunales que se denominan igual a los sectores circundantes.

Es una zona de alta densidad demográfica, sin embargo, sólo 2 profesores viven en los alrededores del liceo, por lo que, una gran parte del personal docente está alejado de la realidad sociocultural del liceo.

El desarrollo de la investigación se sustenta en los siguientes métodos y técnicas:

Nivel teórico

Inducción-deducción:

Según Martínez Llantada (2006) la inducción es un razonamiento que va de lo particular a lo general, su valor radica en que el estudio lo hace en casos singulares, la deducción va de postulados generales a otros menos generales. Su integración y su

complementación es la que permite un verdadero conocimiento sobre la realidad en un proceso integrador y coherente.

Análisis-síntesis:

El autor antes citado destaca que el análisis es la descomposición del todo en sus partes, en sus múltiples relaciones y componentes y la síntesis establece la unión entre esas dos partes apoyándose ambas en la abstracción y en la generalización

Histórico lógico:

Es la unión del proceso y del resultado. Lo histórico refleja el conocimiento socialmente establecido, lo lógico emerge como el un reflejo del contenido de lo histórico.

Hipotético deductivo:

En consonancia con criterios Martínez Llantada (2006) al tratarlo como el conjunto de datos empíricos que se explican mediante una hipótesis de la cual se deducen consecuencias probables, consiste en fundamentar la veracidad de la afirmación, para ello se buscaran argumentos que comprueben o refuten la hipótesis.

Nivel empírico

Análisis Documental:

Martínez Llantada (2006) también lo refiere como el análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación participante y la entrevista en profundidad.

MATRIZ FODA DEL LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA”

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|--|--|---|
| <p>LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA”</p> | <p>a) Infraestructura amplia de salones, oficinas y espacios de áreas verdes.</p> <p>b) Un nutrido grupo de docentes especialistas y Coordinadores.</p> <p>c) Un gran equipo en cuanto al Personal Administrativo y Obrero</p> <p>d) Una población estudiantil bastante manejable que escucha y respeta a todo el personal.</p> <p>e) Contar con el PAE.</p> <p>f) Una guardería aladaña al plantel que permite a las docentes un lugar seguro donde dejar a sus hijos.</p> <p>g) Estar alejados de vías principales y por ende del tráfico y ruido.</p> <p>h) Centros de recursos para el aprendizaje.</p> <p>i) Biblioteca.</p> | <p>a) Apoyo de la Zona Educativa y del Distrito N° 3</p> <p>b) Instituciones que ofrecen asistencia médica cercana al plantel.</p> <p>c) Cercanía de la Jefatura de la Parroquia Carlos Soublatte.</p> <p>d) Buenas relaciones con las Instituciones Educativas circundantes.</p> <p>e) Apoyo Policial constante de la Central SIMETACA.</p> <p>f) Buenas relaciones con los negocios circundantes</p> | <p>a) Poca participación de los Padres y representantes en las actividades escolares.</p> <p>b) No poseer servicio de telefonía local.</p> <p>c) No contar con una cancha de uso exclusivo del plantel sino compartida con la Comunidad aladaña que la destruye, ensucia y la utiliza para fines poco educativos.</p> <p>d) No poseer Personal de Vigilancia Nocturno.</p> <p>e) Comedor sin instalar.</p> | <p>a) Localización del plantel.</p> <p>b) Inseguridad</p> <p>c) Deficiencias en el sistema de Recolección de Basura lo que genera contaminación ambiental y malos olores.</p> <p>d) Estar rodeado de sectores donde transitan personas que incurren en hechos delictivos.</p> <p>e) Gran cantidad de Cyber cercanos al plantel.</p> |

Otro aspecto a destacar es que la evolución de la matrícula escolar ha sido (Anexo 1):

Año escolar 2.007-2.008: 564.

Año escolar 2.008-2.009: Inicial: 482. Final: 452.

Año escolar: 2.009-2.010: 459.

Año escolar: 2.010-2.011:363.

Es de resaltar que en el año escolar: 2.009-2.010 se perdieron cinco secciones producto de la falta de matrícula escolar.

2.3. Análisis de la organización en el liceo.

Para cumplir con su objeto social tiene definido lo siguiente:

Misión

El Liceo Bolivariano "MARIANO MONTILLA" tiene como misión promover en los alumnos una integración (Escuela, familia, comunidad) y así como brindarle una Educación Integral (sana, culta y crítica) que sea capaz de enfrentar la vida, construir sus propios destinos bajo el enfoque constructivistas, rescatando los valores socio – cultural de la Institución, de la región y por ende del país.

Visión

El Liceo Bolivariano."MARIANO MONTILLA" es una Institución identificada con los planes, programas, proyectos y lineamientos del M.P.P.E y Zona Educativa de Vargas, con la finalidad de incorporar los cambios y las innovaciones que ocurren en el campo del conocimiento para el desarrollo integral del ser humano, capaz de participar activa y conscientemente en el proceso de la transformaciones social apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre.

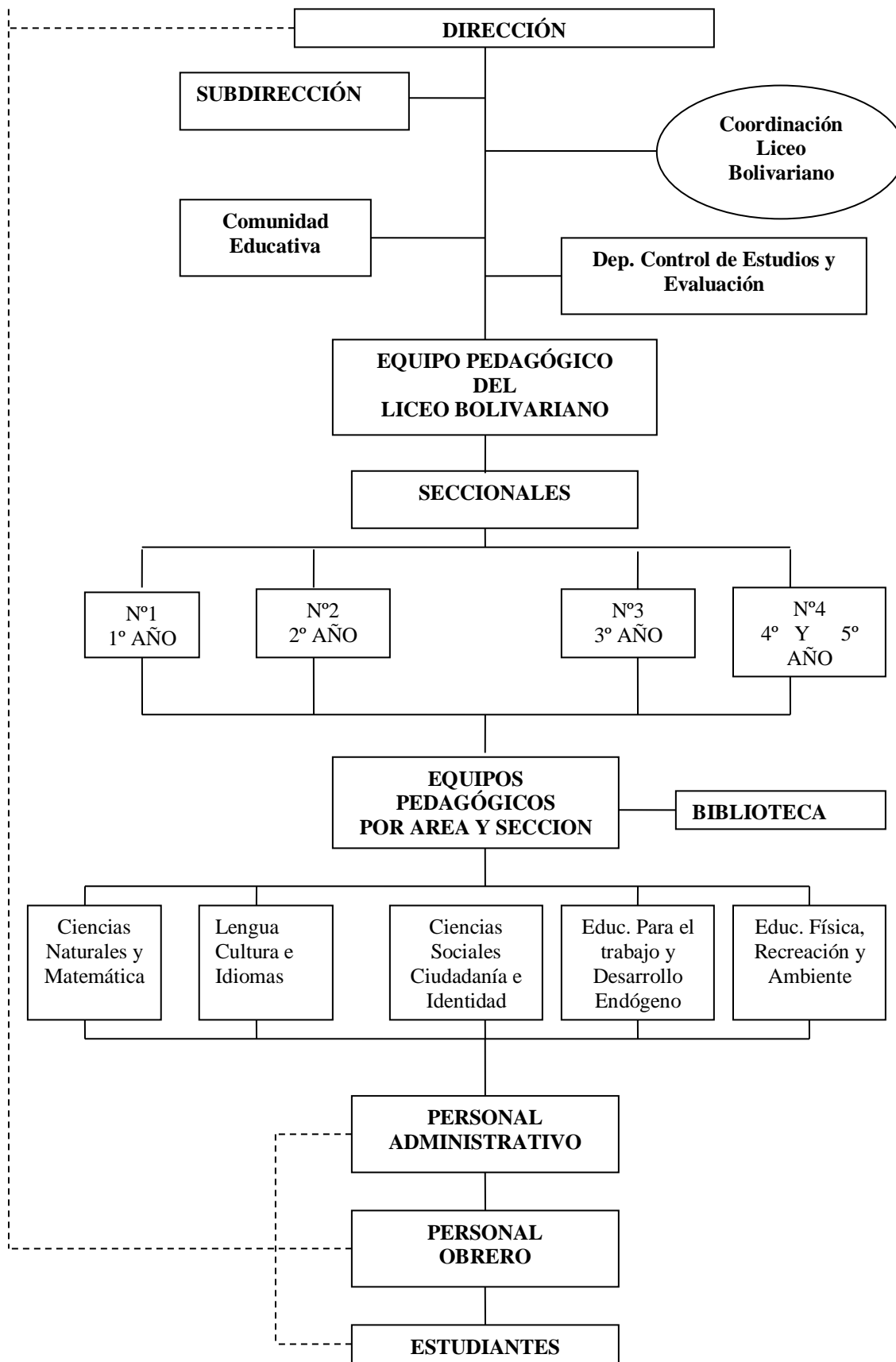


Figura 4. Estructura organizativa del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla"
 Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE CUMPLE EL PERSONAL DOCENTE DEL PLANTEL

Directivos

Planifica: Procesa todo lo concerniente a lineamientos de políticas educativas emanadas de los organismos superiores: Nivel central, Zona Educativa, Distrito Escolar. Formula diagnóstico real de la institución que incluye todos los elementos del proceso enseñanza – Aprendizaje. Determina los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución, Diagnostica y evalúa conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución. **Organiza:** Define conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo. Determina los diversos lineamientos y criterios para la distribución de la planta física. **Administra personal:** Gestiona ante la Zona Educativa todo lo relativo a personal Docente, Administrativo y Obrero. Vela por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución. Logra la máxima colaboración del personal subalterno en el mantenimiento. Orienta al personal docente y administrativo en cuanto a su conducta. **Dirigir:** Establece mecanismo necesarios para la relación escuela – comunidad. Coordina los distintos actos para la integración de la Escuela – Comunidad. Tramita la correspondencia y recaudos administrativos. **Controla:** Sugiere cualquier acción correctiva que hubiere lugar según el caso que se presente. Hace cumplir con su deber a todo el personal adscrito a su plantel. Velar por el mantenimiento del plantel. Instruye expedientes y establece los correctivos del personal. Supervisa el trabajo de subdirección.

Subdirección: Controlar: Establece los mecanismos de control y orientación de la labor educativa. Verifica la continuidad programática de las asignaturas. Valora las actividades realizadas por los docentes. Orienta y supervisa al personal docente. Elabora el inventario con la colaboración de los Jefes del Departamento. **Planificar.** Precisa el orden de prioridad, las necesidades a solventar al inicio del año escolar. Elabora el plan anual de la subdirección conjuntamente con el Consejo Directivo y los Coordinadores de Departamento. **Organizar:** Programa conjuntamente con el Director y el personal designado por el Consejo de Docentes el horario escolar. Gestiona ante los organismos encargados de las condecoraciones a los trabajadores de la enseñanza. Distribuye conjuntamente con el Director, la dotación asignada al plantel. **Administrar Personal:** Presenta al Director la organización de carga horaria. Gestiona ante el Director las

proposiciones de ingreso, traslado, jubilaciones, remociones, permisos y otro tipo de movimiento de personal a su cargo. Orienta al personal docente administrativo y obrero adscrito al plantel en relación con los trámites generales para la solicitud de permisos ante el M.E. **Controlar:** Establece mecanismo de control, resguardo, cuidado y supervisión de los Bienes Nacionales que tiene el plantel.

Coordinadores: Designar de acuerdo con el Director, las Guardias generales y especiales de los Docentes. Coordinan y dirigen todas las actividades del año escolar, tales como inscripción inicial, elaboración y desarrollo de planes y proyectos especiales de trabajo y otros. Cumplir y hacer cumplir el calendario y horario escolar por el personal a su cargo. Colaborar con la organización de la Comunidad y participar en las comisiones para las cuales se designe. Velar por la recuperación de la matrícula y por la asistencia y puntualidad de los alumnos. Velar por el buen uso y conservación el mobiliario.

Personal Docente: Existen 49 docentes quienes tratan día a día de enseñar a sus estudiantes para que el proceso de aprendizaje de éstos sea lo más productivo posible

Bibliotecario: Presta un servicio a los alumnos, docentes y cualquier persona de la Comunidad que lo necesite en el local de la Biblioteca. Cuida el patrimonio de la Institución a fin de que perdure para el bienestar de la población estudiantil del Plantel y la Comunidad.

Personal Administrativo: El Personal Administrativo de esta institución se ha caracterizado por un gran sentido de superación, ya que dentro de ellos se tiene 2 profesoras Graduadas del Pedagógico de Caracas, 1 profesora de Educación Integral (UPEL), 1 contador público, 1 TSU en Informática estudiando actualmente 5to. Semestre de Educación Integral, 1 estudiante de Administración de la Universidad Marítima del Caribe, 1 estudiante de Contabilidad, uno de Relaciones Industriales, un TSU en Servicio Penitenciario. Ellos se constituyen en fortalezas dentro de sus respectivas áreas de trabajo.

Personal Obrero: El Personal Obrero conformado por 19 personas, 6 masculinos y 13 femeninos son quienes se preocupan por la limpieza de toda la estructura física del plantel. El personal se encuentra distribuido por secciones asignadas directamente por la Dirección del Plantel

2.4 Descripción de las técnicas e instrumentos a utilizar.

Para llevar a cabo un trabajo de investigación el investigador cuenta con gran variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos. Tales métodos varían

de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

Las principales técnicas de recolección de datos utilizados en esta investigación fueron: observación, revisión de documentos y la encuesta.

- **Observación:** Juega un papel fundamental al brindar datos al investigador sobre aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización y variables de los diferentes contextos.

En el caso específico de esta investigación los objetivos fundamentales de la observación fueron los siguientes: Proporcionar una descripción más compleja del evento investigado, Propiciar elementos inesperados que permiten apoyar hipótesis o descubrir aspectos relacionados, Permitir analizar los eventos dentro de una visión global, Permitir al investigador obtener directamente los datos de la realidad empírica sin intermediarios ni distorsiones de la información y propiciar que Los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, es decir, tal y como se dan naturalmente.

- **Revisión documental:** estudio de documentos normativos, planes, programas, y en respuesta el objetivo central de la investigación, es imprescindible remitirse a los documentos que plasman las normativas de la Educación en Venezuela.

En el caso específico de esta investigación los objetivos fundamentales de la revisión documental fueron los siguientes: validar trabajos escritos, factibilidad, rigurosidad científica, etc. Este método deja abierto el trabajo al escrutinio y frecuentemente, la anotación o edición, por un número de autores iguales en rango al autor.

- **Método de encuesta:** Consiste en un conjunto de preguntas planteadas por escrito que se solicita responder, o puede ser abierto donde se pide describir lo necesario a partir de una temática. Es recomendable para los trabajadores y jefes, aunque también puede ser aplicado al resto del personal implicado.

Ventajas:

- Puede ser aplicado de forma individual o grupal.
- Posibilita obtener mayor información de forma simultánea.

Desventajas:

- No todos los encuestados tienen la facilidad para interpretar y describir el contenido de un cuestionario.

- Debe ser completamente con el uso de otros métodos

2.5 Población para aplicar la encuesta

. Según Sampieri (2.000) la Población o universo es el total del conjunto de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener información. Para los efectos de esta investigación la población está representada por 49 educadores adscritos al Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”. Se aplicó la fórmula de cálculo de muestra de población finita y se obtuvo que la muestra es de 28 educadores, a los cuales se les aplicó la encuesta.

CÁLCULO DE MUESTRA DE POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población

Nivel de confianza, es del 90%. = 0,90----- Z a/2=1,65

d=Error de estimación permisible, 5% = 0,05 y 0,10.

P= El 65% de los profesores muestran desinterés, poca comunicación con ausentismo laboral en el liceo de estudio.

q= 1- p.

$$n = \frac{49 \times (1.65)^2 \times 0.65 \times 0.35}{(0.10)^2 \times (48 - 1) + (1.96)^2 \times 0.65 \times 0.35} = \frac{49 \times 2.7225 \times 0.2275}{(0.01)^2 \times 47 + 2.7225 \times 0.2275} = \frac{30.3491}{(0.01 \times 47) + 2.7525 \times 0.2275}$$

$$n = \frac{30.3491}{0,47 + 0,6262} = \frac{30.3491}{1.0962} = 27.68 = 28$$

2.6 Aplicación de las técnicas e instrumentos

Resultado del diagnóstico aplicado en el Liceo Mariano Montilla.

A partir de la utilización de la técnica de observación se pudo constatar que:

La institución carece de Servicio de Orientación, situación grave que de alguna manera se solventa, con un trabajo mancomunado Docente de aula-Profesor Guía-

Departamento de Evaluación y Cuerpo Directivo. Se hace impostergable la incorporación de este departamento a la estructura organizativa del plantel, por ello ha realizado el respectivo trámite ante la Zona Educativa en diversas oportunidades sin tener una respuesta afirmativa a las peticiones aún cuando se cuenta actualmente con una matrícula de 350 estudiantes.

Por otro lado se carece de Trabajador Social, lo que se traduce en el hecho de que muchos casos, que presentan trastornos de rendimiento o conducta, no puedan ser abordados con eficiencia. De igual manera se ha realizado la solicitud ante la Zona Educativa.

En la Institución funciona la Misión Ribas, quienes asisten con mucho entusiasmo a sus diferentes actividades a partir de la 4:00 p.m. Hasta las 7:00 p.m.

2.7 Diseño de encuesta (Anexo 2): Se aplicó 1 cuestionario de 10 preguntas abiertas con la finalidad de conocer la opinión de los docentes con respecto a la evaluación de desempeño en el liceo Bolivariano Mariano Montilla los resultados son:

- El 68 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” son titulares y el 32 % son interinos.

- El 57 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” tienen entre 3 y 7 años de servicio, el 22 % tiene entre 11 y 18 años y el 21 % tiene entre 18 y 21 años.

- El 29 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” pertenecen a la cátedra de sociales, el 21 % pertenecen a la cátedra de Educación para el Trabajo, el 11 % pertenece a la cátedra de Biología, el 3 % pertenece a la cátedra de Química, el 7 % a la cátedra de Dibujo Técnico, el 11 % pertenece a la cátedra de Castellano, el 11 % pertenece a la cátedra de Educación Física y el 7 % pertenece a la cátedra de Matemática.

- El 53 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que con la evaluación de desempeño se hace una medición del trabajo, el 4 % expresan que con la evaluación de desempeño se obtiene una medición de logros, el 4 % dicen que la evaluación de desempeño es un método de corrección, el 4 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” alegan que con la evaluación de desempeño es un instrumento, el 3 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” declaran que la evaluación de desempeño es una motivación personal y el 32 %

de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” no respondieron a la pregunta: ¿Qué es para usted la evaluación de desempeño?.

- El 43 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que con la evaluación de desempeño se pueden revisar los errores, el 18 % expresan que con la evaluación de desempeño se obtiene mucha motivación personal, el 18 % dicen que la evaluación de desempeño es un método para medición del trabajo, el 11 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” alegan que la evaluación de desempeño es un instrumento para conocer las cualidades del personal y el 11 % no respondió a la pregunta: ¿Qué importancia le atribuye usted a la evaluación de desempeño?.

- El 64 % los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que la evaluación de desempeño no se realiza con ninguna periodicidad, el 7 % se realiza a veces, el 7 % anual, el 11 % anual , el 4 % anual y 7 % no respondió.

- El 72 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que no conocen los resultados de la evaluación de desempeño, el 7 % la conoce plenamente, el 7 % parcialmente y el 17 % no respondió.

- El 39 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que la evaluación de desempeño no se aplica, el 18 % expresa que no participan, el 21 % no participa y el 22 % no respondió a la pregunta: ¿Cómo participa usted en la evaluación de desempeño?

- El 71 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiesta que al instante de comunicarse los resultados de la evaluación de desempeño es un momento muy importante e impulsor del trabajo escolar, el 21 % expresa que es un momento de tensión y que no trasciende a su desarrollo futuro y el 14 % no respondió.

- El 39% de los educadores del Liceo Bolivariano Mariano Montilla, manifiesta que la estimulación económica es importante para perfeccionar la evaluación del desempeño, el 21% expresa que la objetividad y la sensatez también forman parte importante para perfeccionar la evaluación del desempeño, el 11% apoya la idea de incorporarse a la evaluación del desempeño, el 4% piensa que la asistencia ayuda en la evaluación del desempeño y el 25% no respondió a la pregunta.

Los resultados demuestran que los elementos que expresan los docentes a tener en cuenta en cada rubro para autoevaluarse coinciden, en alguna medida, con los que enumeran los directivos, razón que permite inferir que los docentes, al igual que los

directivos, poseen limitados conocimientos sobre los contenidos que deben formar parte de su evaluación anual.

Se observa también que no están satisfechos con su participación en la evaluación y que están deseosos que este proceso se perfeccione para que cumpla el rol educativo para el que ha sido diseñado, donde ellos deben tener un papel protagónico para alcanzar su autoperfeccionamiento profesional.

Estos resultados confirman la necesidad de poseer un conjunto de indicadores para que la evaluación de los docentes del Liceo Bolivariano Mariano Montilla, se centre en su desempeño profesional y se convierta en un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, en tal sentido se presenta la propuesta metodológica.

Con el objetivo de complementar la información reflejada anteriormente, se procedió a encuestar a 21 directores de escuelas (Anexo 3), los resultados obtenidos se muestran a continuación:

✓ 16 (76,2%) consideran como vías básicas los controles a clases, a las actividades metodológicas y la evaluación profesoral.

✓ Solo 7 (33,3%) expresan que otras vías son, la opinión de los alumnos y de los colegas.

✓ Solo 3 (14,3%) manifiestan que en los controles a clases debe incluirse el de las libretas de los alumnos, pues esto constituye un indicador básico para valorar la efectividad de la dirección del aprendizaje.

✓ Mientras que 15 (71,5%) opinan que los resultados alcanzados por los docentes en la superación profesional y en la actividad científica deben ser vías importantes.

✓ Llama la atención que solo 3 (14,3%) reconocen el control a los expedientes de las asignaturas como vía.

En síntesis identifican como vías básicas para evaluar a los docentes por orden de prioridad.

1. La evaluación profesoral y los controles a clase y actividades metodológicas.
2. Los resultados de la superación.
3. La opinión de los alumnos y los colegas.
4. Los resultados de las libretas de los alumnos y el control a los expedientes de las asignaturas.

En la pregunta dos, referente a la participación que tienen los docentes en su evaluación, 11 directivos (52,4%) consideran que a pesar de que estos deben ser objetos y a la vez sujetos activos de este proceso, todavía no se logra su implicación de modo que determinen sus potencialidades, debilidades y fortalezas.

En la pregunta tres los 21 (100%) expresan que recogen la opinión de los estudiantes mediante entrevistas y encuestas, pero aún no trabajan con la opinión de los padres, aunque la consideran importante.

En el análisis de los informes de evaluación se observó que la evaluación se realizó atendiendo a cuatro grandes rubros: trabajo docente – educativo, trabajo docente – metodológico, trabajo investigativo y superación (anexo 4).

Las principales regularidades en los elementos a tener en cuenta en cada rubro, así como la correspondencia que existe entre ellos y la calificación que se emite, aparecen en las inferencias siguientes:

En el rubro de **trabajo docente – educativo**, en 27 informes (95,2%) se hace referencia a elementos que constituyen regularidades como:

- ✓ Asignaturas impartidas durante el curso.
- ✓ Resultados de los controles a clases.
- ✓ Indicadores de eficiencia del grupo en el cual trabajó.
- ✓ Desempeño como coordinador de año.
- ✓ Participación en la guardia.
- ✓ Asesoramiento a trabajos de cursos y diplomas.
- ✓ Asistencia y puntualidad al centro.

Existen otros elementos que se señalan en algunos informes, estos son:

- ✓ El trabajo político – ideológico (07 para un 26, 2%).
- ✓ El estudio independiente (6, para un 16,7%).
- ✓ Atención a la práctica docente (12, para un 45,2%).
- ✓ El trabajo con el diagnóstico (3, para un 11,9%).

Resulta contradictorio que siendo el estudio independiente, el trabajo con el diagnóstico y la preparación político ideológico, indicadores básicos para una buena clase no se tengan en cuenta en todos los casos para evaluar el desempeño profesional de los docentes, al igual que la práctica docente.

Es importante destacar que elementos que están en el centro de atención del desempeño profesional de los docentes en el rubro que se analiza, no se mencionan en ninguna de las evaluaciones constatadas, por ejemplo:

- ✓ El rol del docente del Liceo Mariano Montilla como educador y formador de profesionales de la educación, con énfasis en su ejemplaridad.
- ✓ La aplicación de las prioridades básicas de la política educacional venezolana, expresada en la Ley Orgánica de Educación.

En el rubro **Trabajo Metodológico**, 27 informes (el 97,6%) expresan como contenidos básicos:

- ✓ Participación en actividades metodológicas.
- ✓ Asistencia a actividades metodológicas.

Como elemento que no constituye regularidad se distingue:

- ✓ La preparación de la asignatura (3, para un 7,1%).

Como puede observarse no se mencionan contenidos básicos en este rubro, como la elaboración de materiales de apoyo a la docencia y medios de enseñanza, de los sistemas de estudio independiente, de los tipos de actividades metodológicas y las validaciones de planes de estudios, programas.

En el rubro **Trabajo Investigativo** la totalidad de los informes expresan los siguientes elementos:

- ✓ Participación en eventos.
- ✓ Participación en proyectos de investigación.
- ✓ Publicaciones.

Hay elementos inherentes a este rubro que sólo se mencionan esporádicamente, o no se hace mención, como:

- ✓ Participación en sesiones científicas del departamento.
- ✓ Elaboración de artículos científicos y ponencias.
- ✓ Uso de las fuentes de información.

En el rubro **Superación** la totalidad de los informes expresan los siguientes elementos:

- ✓ Participación en cursos de superación.
- ✓ Proceso de cambios de categorías docentes.

En 10 informes (23,8%) entre los contenidos aparecen:

- ✓ Preparación política.

- ✓ Asistencia a seminarios nacionales.
- ✓ Autosuperación

Los informes carecen de valoración de la calidad con que se cumplieron las actividades planificadas para la superación.

El análisis realizado, permite inferir como principales tendencias en los informes de evaluación anuales de los resultados docentes que:

- ✓ Los contenidos que se reflejan se quedan a un nivel descriptivo del resultado del trabajo, obviando elementos esenciales que aparecen señalados en los documentos que norman la evaluación anual de los resultados del trabajo de los docentes.

- ✓ Se observan muy pocas diferencias entre los informes de los docentes, los señalamientos están estereotipados y son muy formales.

Como puede apreciarse existen algunas diferencias entre los contenidos que conocen los directivos para evaluar el desempeño del docente y los que reflejan los informes de evaluación. Al comparar estos contenidos con los plasmados en los documentos normativos y metodológicos relacionados con la evaluación anual de los docentes se observa que se omiten un significativo número de aspectos que constituyen elementos esenciales del desempeño de los docentes de los Liceos Bolivarianos, lo que evidencia insuficiente preparación de estos para enfrentar la actividad evaluativa.

2.8 Conclusiones Parciales

Los métodos e instrumentos aplicados para determinar el estado actual del problema permitieron conocer que existen insuficiencias en la concepción de la evaluación del desempeño profesional de los docentes del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla", centradas en que no se cuenta con un conjunto de dimensiones e indicadores que permitan que el proceso tenga la objetividad necesaria.

Resulta evidente que entre las debilidades que se pudieron observar en la institución encontramos:

Poca participación de los Padres y representantes en las actividades escolares.

No poseer servicio de telefonía local.

No contar con una cancha de uso exclusivo del plantel sino compartida con la Comunidad aledaña que la destruye, ensucia y la utiliza para fines poco educativos.

No poseer Personal de Vigilancia Nocturno.

Comedor sin instalar.

-El 68 % de los docentes del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla" son titulares y el 32 % son interinos.

-El 57 % de los docentes del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla" tienen entre 3 y 7 años de servicio, el 22 % tiene entre 11 y 18 años de servicio y el 21 % tiene entre 18 y 21 años de servicio.

-El 29 % de los docentes del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla" pertenecen a la cátedra de sociales, el 21 % pertenecen a la cátedra de Educación para el Trabajo, el 11 % pertenece a la cátedra de Biología, el 3 % pertenece a la cátedra de Química, el 7 % a la cátedra de Dibujo Técnico, el 11 % pertenece a la cátedra de Castellano, el 11 % pertenece a la cátedra de Educación Física y el 7 % pertenece a la cátedra de Matemática.

- El 53 % de los docentes del Liceo Bolivariano "Mariano Montilla" manifiestan que con la evaluación de desempeño se hace una medición del trabajo, el 4 % expresan que con la evaluación de desempeño se obtiene una medición de logros, el 4 % dicen que la

evaluación de desempeño es un método de corrección, el 4 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” alegan que con la evaluación de desempeño es un instrumento, el 3 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” declaran que la evaluación de desempeño es una motivación personal y el 32 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” no respondieron a la pregunta: ¿ Qué es para usted la evaluación de desempeño?.

-El 43 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que con la evaluación de desempeño se pueden revisar los errores, el 18 % expresan que con la evaluación de desempeño se obtiene mucha motivación personal, el 18 % dicen que la evaluación de desempeño es un método para medición del trabajo, el 11 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” alegan que la evaluación de desempeño es un instrumento para conocer las cualidades del personal y el 11 % no respondió a la pregunta: ¿ Qué importancia le atribuye usted a la evaluación de desempeño?.

- El 64 % los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que la evaluación de desempeño no se realiza con ninguna periodicidad, el 7 % se realiza a veces, el 7 % anual, el 11 % anual , el 4 % anual y 7 % no respondió.

- El 72 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que no conocen los resultados de la evaluación de desempeño, el 7 % la conoce plenamente, el 7 % parcialmente y el 17 % no respondió.

- El 39 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que la evaluación de desempeño no se aplica, el 18 % expresa que no participan, el 21 % no participa y el 22 % no respondió a la pregunta: ¿ Cómo participa usted en la evaluación de desempeño?.

-El 71 % de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que al instante de comunicarse los resultados de la evaluación de desempeño es un momento muy importante e impulsor del trabajo escolar, el 21 % expresa que es un momento de tensión y que no trasciende a su desarrollo futuro y el 14 % no respondió.

- El 39 % de docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” manifiestan que la estimulación económica es importante para perfeccionar la evaluación de desempeño, el 21 % dice que la objetividad y sensatez ayudaría a perfeccionar la evaluación, el 11 % propone la incorporación y participación personal mejoraría la evaluación de desempeño y el 25 % no respondió.

CAPÍTULO III. DIMENSIONES E INDICADORES DIRIGIDOS A EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DEL LICEO BOLIVARIANO “MARIANO MONTILLA”.

Estos resultados confirman la necesidad de poseer un conjunto de dimensiones e indicadores para que la evaluación de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”, se centre en su desempeño profesional y se convierta en un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, en tal sentido se presenta la propuesta metodológica.

La evaluación del desempeño se entiende “como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el fin de comprobar y valorar el efecto formativo que produce en los estudiantes, su modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, su motivación, originalidad,

independencia, flexibilidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, colegas, directivos”. Remedios J (2003).

3.1, Fundamentación de la propuesta de dimensiones e indicadores.

El modo de actuación del docente en la profesión pedagógica, como dimensión en el proceso de evaluación.

En la revisión bibliográfica realizada se pudo comprobar que el modo de actuación se relaciona con la ejecución que realiza la persona en un determinado contexto, por lo que para su explicación resultan interesantes los fundamentos que sobre la teoría de la actividad y la comunicación, en su relación con el desarrollo de la personalidad se expresan en las obras de psicólogos L. S. Vigostky, A. N Leontiev, S. L. Rubinstein, A. R. Luria, J. Lompscher, A. K. Markova, V. V. Davidov, B.G .Ananiev.

A pesar de que las obras de estos psicólogos no se encaminan en forma consciente al desarrollo de una teoría de la personalidad, realizaron aportes muy importantes entre los que se distinguen:

- ✓ Consideran a la personalidad como un producto histórico – social en el desarrollo del individuo.

- ✓ La explicación de la autoconciencia a partir de analizar su especificidad en la manifestación funcional de todos los procesos y formaciones que integran la personalidad, momento activo de integración de lo psíquico, bajo las elaboraciones y reflexiones conscientes.

- ✓ El principio de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo.

- ✓ El carácter reflejo de lo psíquico e integral de los procesos psicológicos superiores del hombre.

- ✓ El papel de la comunicación como vía de interacción humana, en estrecha relación con la actividad.

Por su parte, un grupo de psicólogos cubanos al profundizar en estos elementos González Rey F, (1995); González Maura, (1995); R, Bermúdez Sarguera, (1996) precisan que todo estudio relacionado con la personalidad requiere de un enfoque metodológico integrador que permita comprender lo que estos autores han denominado configuración. En este sentido son esclarecedoras las palabras de F. González: “La personalidad como sistema no crece en todas las esferas de la vida del sujeto, ni este personaliza su comportamiento en todas las esferas en que participa en la vida social, sino que se desarrolla a través de aquellas esferas que devienen motivaciones auténticas

del sujeto, alrededor de las cuales se organizan sus diferentes configuraciones subjetivas. En nuestra concepción, la personalidad no representa una sumatoria de elementos organizados de forma estática, que linealmente se expresan en conductas. Cuando enfatizamos el concepto configuración sobre el de elementos, deseamos destacar que elementos similares pueden expresar sentidos psicológicos distintos en configuraciones diferentes. Es precisamente este uno de los atributos esenciales de la subjetividad individual, la que es holística en las propias unidades que la configuran, con lo que se rompe una representación elementalista". González, (1999).

En esta misma línea de pensamiento R. Bermúdez y M. Rodríguez en su libro "Teoría y Metodología del Aprendizaje" expresan: "Sin negar la validez teórico metodológica de muchas de las teorías o concepciones sobre la personalidad existente, nosotros consideramos definir esta categoría como configuración psicológica de la autorregulación de la persona, que surge como resultado de la interacción entre lo natural y lo social en el individuo y que se manifiesta en un determinado estilo de actuación a partir de la estructuración de las relaciones entre las funciones motivacional –afectiva y cognitiva– instrumental, entre los planos interno y externo y los niveles consciente e inconsciente." Bermúdez y Rodríguez (1995).

Esta definición resulta orientadora para determinar las características esenciales del modo de actuación del docente en la actividad pedagógica profesional, porque permite penetrar en los elementos estructurales y funcionales de la personalidad, analizarla como un sistema de relaciones donde se identifican de manera estructural, dos esferas de regulación: la inductora o motivacional – afectiva, la cual explica a través de su funcionamiento, el **por qué** y el **para qué** de la actuación de la persona, y la ejecutora o cognitiva instrumental, que apunta al **cómo** y al **con qué** se realiza dicha actuación.

Este estudio se ocupa básicamente del cómo y el con qué se realiza la actuación, en su relación dialéctica, con el por qué y el para qué, a partir de considerar que la esfera de regulación motivacional, afectiva, está compuesta por unidades psíquicas con carácter inductor predominante, entre las que se distinguen: la orientación motivacional, que tiene la función de movilizar a la persona en su actuación; la expectativa motivacional, dirige las formas de actuar y el estado de satisfacción sostiene a la persona en su actuación concreta.

Por su parte la esfera cognitivo–instrumental se configura a través de la instrumentación ejecutora y los estados cognitivos y metacognitivos. El estado cognitivo generaliza cualquier tipo de manifestación de los conocimientos que posea la persona con

respecto a uno o varios contextos y el metacognitivo se refiere a los conocimientos de esa persona sobre sí misma.

La instrumentación ejecutora comprende las manifestaciones de la actuación personal en forma de instrumentaciones conscientes o no, traducida en acciones, operaciones, habilidades, hábitos y capacidades, en las cuales se expresa el funcionamiento, en general, instrumental del sujeto.

Se hace necesario reforzar algunas ideas relacionadas con la interrelación dialéctica de las unidades psíquicas mencionadas en el funcionamiento de la personalidad como las siguientes: las estructuras cognitivas de una persona no pueden configurarse si esta no posee las instrumentaciones intelectuales correspondientes para lograrlas y viceversa. Cuando el funcionamiento instrumental intelectual de un sujeto es significativo, es porque su estado cognitivo también es efectivo. “La personalidad se caracteriza por una peculiar estructuración de relaciones entre lo inductor y lo ejecutor como premisa y resultado de la actuación concreta del sujeto, así como, de la estructuración de relaciones de las unidades funcionales que conforman cada una de las esferas de regulación por separado.” Bermúdez R (1995).

De ahí se explica, que el modo de actuar representa una configuración psicológica que integra diversas unidades psíquicas de lo inductor y lo ejecutor, que permite modelar una determinada ejecución mediante acciones y operaciones propias de la actividad, expresando en ella sus niveles de motivación, conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades.

Diversos estudios cubanos: García L (1996); Miranda T (2000); Addine F (2001) al referirse a los modos de actuación o al modo de actuación de los docentes y estudiantes en la profesión pedagógica realizan diferentes reflexiones que enriquecen las ideas hasta aquí expresadas y posibilitan llegar a una conceptualización del modo de actuación de los docentes de las universidades pedagógicas cubanas como dimensión de la evaluación de su desempeño.

En esta dirección L. García al definir modos de actuación profesional expresó: “son las formas históricamente condicionadas de desempeñarse el docente, constituido por el conjunto de métodos y estados para la comunicación y la actividad pedagógica, los cuales revelan un determinado nivel de desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como, de constructos, rutinas y esquemas y modelos de actuación profesional”. García L (1996).

Precisa el papel del autoperfeccionamiento para el desarrollo de los modos de actuación, como un proceso que parte de la concientización por cada docente de la

importancia de su actuación como sujeto. Por su parte Castillo M (2001) expresó: “Se puede hablar de modo de actuación profesional, cuando se demuestra por parte del estudiante el dominio pleno de los conocimientos, habilidades, valores y capacidades más generales del objeto de la profesión, que permiten al mismo la aprehensión del método para su actuación profesional, imbricándose en un sistema de acciones generalizadoras de su actividad, adaptables a variadas formas y contextos, tributando la interacción de las mismas a la conformación de cualidades, y rasgos distintivos de la personalidad, lo que nos permite identificar la especificidad del objeto y el encargo social de una profesión, y poder discernir entre ese profesional y otro”. Castillo (2001).

En el libro “La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión”, Fátima Addine identifica como elementos del modo de actuación en la actividad pedagógica:

- ◆ El sistema y secuencia de acciones, de una actividad generalizadora.
- ◆ Mediante él se modela una ejecución competente.
- ◆ Actúa sobre el objeto de la profesión.
- ◆ Revela el nivel de las habilidades, capacidades, constructos que conforman su propia identidad profesional.

Reconoce como acciones de su actividad generalizada a partir de asumir una posición teórica: identificar, caracterizar, diagnosticar, explicar, establecer relaciones, fundamentar, seleccionar, modelar, ejecutar, controlar, valorar, dirigir y tomar decisiones, con carácter desarrollador, en dependencia de la situación y que permitan el cumplimiento de sus tareas y funciones profesionales.

Explica que hay que partir de la unidad en la delimitación de la estructura de las acciones principales y las funciones que ellas cumplen en un contexto dado, para poner de relieve las determinantes de su origen y desarrollo, la dinámica de sus cambios y transformaciones ante los diversos cambios específicos de las situaciones en que se producen.

Sintetiza por tanto, que el modo de actuación en general, se concreta en cada función profesional según su especificidad y en las relaciones entre ellas.

Se comparten los criterios de Addine, referidos a los elementos que conforman el modo de actuación ya que este es general y se particulariza en cada función profesional, pero se hace énfasis en la concepción del carácter complejo de la actividad pedagógica, lo que implica que ella no está compuesta por una secuencia de acciones fijas sino que su estructura está dada en general, por determinada secuencia de acciones o complejo de

acciones, o ambos inclusive, que se superponen o interrelacionan de diversas formas, en tal sentido expresó:

“La actividad pedagógica profesional exige del maestro un sistema determinado y una secuencia de acciones, una lógica y una tensión determinada. En otras palabras, la actividad del maestro está constituida por determinados elementos (acciones), los cuales se relacionan formando una estructura peculiar (sistema y secuencia). Esta estructura es psicológica por cuanto su portador es el hombre.” Kuzmina N M (1987).

Las reflexiones hasta aquí expresadas permiten definir el modo de actuación profesional de los docentes de las universidades pedagógicas cubanas como: “el sistema de acciones que realiza el docente vinculadas a las funciones: docente - metodológica, orientación – educativa e investigativa y las relaciones entre ellas; con el fin de formar de manera continua profesionales de la educación, mediante el que se modela una ejecución y se expresan los niveles de motivación, el sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades alcanzados, como manifestación de su propia identidad profesional”. Remedios J (2001).

La identidad profesional se entiende como “los rasgos de la personalidad y condiciones que tipifican al profesional de la educación y lo diferencian de otros profesionales, permitiéndole desarrollar sentimientos de pertenencia a la profesión pedagógica y a tomar conciencia de que es un/a educador/a cubano/a, lo que lo/a obliga a reflexionar sistemáticamente acerca de su desempeño profesional...”. Chirino M (2003).

Este concepto constituye un elemento orientador en el sentido de propiciar que en el proceso de evaluación del desempeño profesional evaluadores y evaluados al reflexionar sobre su modo de actuar traten de buscar respuestas a interrogantes como las siguientes: qué dominio del contenido tiene, cómo los enseña, qué acciones ejecutó, cuál de ellas le resultó más difícil y por qué, cómo hacerlo en situaciones nuevas, qué enseñó, cómo manifiesta su compromiso con la batalla de ideas que libra el pueblo cubano, cómo prepara a sus estudiantes para trabajar con el componente axiológico del proceso de enseñanza y aprendizaje, cómo aplica y explica el método científico.

3.2. Propuesta de dimensiones e indicadores. Sus características.

La precisión de dimensiones e indicadores debe convertirse en una herramienta para la evaluación del desempeño profesional de los docentes, la que debe permitir el desarrollo, superación y capacitación de los directivos en función de los objetivos de trabajo del Liceo “Mariano Montilla”. La tendencia actual en Venezuela es el intento de

lograr, sin conseguirlo aún, una evaluación más integral y precisa, de manera que refleje en los distintos momentos del trabajo dentro de la organización, el nivel de desarrollo alcanzado por la personalidad de los educadores y las manifestaciones del proceso y del resultado a alcanzar.

En la actualidad dentro del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”, no se cuenta con los suficientes recursos metodológicos que faciliten una evaluación objetiva y precise la orientación tanto del directivo que evalúa como del evaluado, es decir, el docente. Para la evaluación del desempeño profesional de los docentes será necesario disponer de un instrumento que permita operacionalizarla en correspondencia con las características particulares de la misma y su relación con las esferas de actuación del directivo educacional.

Dada la complejidad para la evaluación del concepto desempeño profesional, así como la necesidad de su evaluación sistemática es necesario establecer una serie de parámetros que permiten obtener juicios de valor fiables, obtenidos a partir de una evaluación precisa. Estos parámetros deben ser las dimensiones, indicadores que faciliten la operacionalización del concepto.

Al consultar la literatura se pudo constatar que varios autores Addine, (1996), Gantti, Castro, (1996), Forgas, (1999), López, (2000), Guerra, (2000), en dependencia del grado de generalidad del aspecto o cualidad a evaluar, utilizan los términos variables, dimensiones, cualidades, indicadores, sin que se aprecie criterio unánime al respecto, si bien hay una tendencia a considerar la variable como lo más general y los indicadores como lo más específico.

Para la evaluación del desempeño profesional de los docentes, objeto de esta investigación, se utiliza el término dimensiones para significar los aspectos más generales y se denomina indicadores a los aspectos más específicos que permiten obtener informaciones completas para caracterizar la dimensión (Castro (1996), Addine (1996), Gadatti (1996) y López (2000).

El autor asume como dimensiones los aspectos o rasgos que facilitan una primera división dentro de la variable, una de las partes en las que se puede dividir la misma, constituyendo las diversas direcciones en que se pueden analizar las propiedades o características de ésta.

Son muchos los autores que reconocen la importancia de la determinación de indicadores para obtener una evaluación más objetiva, aún cuando la subjetividad es muy difícil de controlar.

La tendencia actual es la de usar indicadores que posibiliten la operacionalización de la variable que se pretende evaluar. El concepto de indicador (en latín indicio) se refiere a lo que indica, dar a entender, señalar, significar, llamar la atención.

La complejidad de la evaluación del desempeño profesional de los docentes a la que se hizo alusión en el Capítulo I, y la no existencia concreta de dimensiones e indicadores para su evaluación, conducen a la necesidad de establecer una propuesta que contemple estos parámetros.

Según Puttgross y Krotsch, (1992) " En realidad vale la pena discutir, más que la posibilidad de medir / evaluar un concepto, cuáles son las dimensiones teóricas que lo conforman y cuáles las hipótesis que sostienen su conexión, con los aspectos observables, mensurables. Desde este punto de vista los indicadores debidamente elaborados pueden alcanzar una notable confiabilidad dado que, por una parte, se refieren a datos objetivos, y por otra, se encuentran sustentados en una teoría sólida".

Los indicadores deben caracterizarse de forma que funcionando óptimamente permitan establecer un patrón cualitativo. Como complemento deben establecer niveles intermedios y bajos para darle mayor factibilidad a su medición.

En su elaboración deben ser consideradas las condiciones mínimas que deben acompañar o preceder el diseño de mediciones según las apreciaciones de los autores consultados y que deben ser los siguientes:

- ✓ El diseño de un sistema de información que permitan la captura expeditiva y sistemática de la información necesaria para evaluar al docente.
- ✓ Deben evitarse los sesgos personales y profesionales en el diseño o selección de los indicadores.
- ✓ Un sistema de indicadores puede tener una tendencia natural a establecer indicadores generales sin reconocer la diferencia que existe entre las disciplinas y profesiones en términos de productividad y de servicios.
- ✓ El diseño de un sistema permanente de evaluación de las actividades, objetivos y funciones del directivo educacional y los docentes que dé cuenta del desarrollo de su desempeño de acuerdo con las prioridades del subsistema de educación y los contextos de actuación.

Criterios fundamentales que asume el autor para elaborar los indicadores con el fin de evaluar el desempeño de los docentes, a través de dimensiones e indicadores.

- ✓ El carácter integral de la evaluación y sus características.

- ✓ El enfoque personológico del proceso de la evaluación.
- ✓ La atención hacia los resultados que deben ser evaluados.
- ✓ Que cuente con un sistema apropiado para su operacionalización.
- ✓ Que respondan a los presupuestos de política educacional venezolana.
- ✓ La necesaria integración de las variables, proceso y resultado.

A continuación se presentan las dimensiones con una propuesta de indicadores.

3.3 Propuesta de indicadores para evaluar cada dimensión.

Dimensiones e indicadores:

Dimensión Modo de Actuar en la función docente metodológica:

En la función **Docente metodológica**: el docente en la planificación de las formas de organización logra:

Indicadores:

Determinar los diferentes componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje en correspondencia con las exigencias del currículo y los resultados del diagnóstico de sus estudiantes:

- ✓ **OBJETIVOS** -Derivar los objetivos de las formas de organización en función de del programa y los resultados del diagnóstico de los alumnos, de modo que se garantice la participación de los estudiantes en este proceso, con el fin de implicarlo en el para qué, él va a aprender determinado contenido y cómo lo va usar en su vida cotidiana.

- ✓ Determinar la proyección futura del objetivo, lo que significa que se logre que el estudiante conozca qué puede aprender posteriormente sobre ese contenido.

- ✓ Precisar el aspecto lógico de contenido y su aplicación práctica, es decir, determinar los antecedentes que tiene el estudiante de lo que va a aprender y cómo lo puede aplicar en el ejercicio de su profesión.

- ✓ Determinar la estructura interna del objetivo, en función de los conocimientos, habilidades, hábitos, ideas, normas, valores, que le propicien ese aprendizaje.

- ✓ Garantizar en su formulación que se exprese con claridad los resultados que se aspiran lograr y que sea comunicativo y operativo.

- ✓ **CONTENIDOS** -Seleccionar los conocimientos, habilidades, normas, ideas, valores objeto de estudio y sus potencialidades para formular problemáticas, problemas,

preguntas contradictorias, discrepancias, que pongan en posición de búsqueda a los estudiantes durante la apropiación de los saberes.

- ✓ Determinar el nivel de sistematicidad y profundidad en que se trabajará cada elemento del contenido en su vínculo con el resto de los componentes del proceso pedagógico y las posibilidades reales de aprendizaje de los estudiantes.

- ✓ Vincular el contenido de aprendizaje con la práctica social y las posibilidades de valoración por profesor en formación en el plano educativo, en función de situaciones típicas de su contexto de actuación.

- ✓ Precisar las relaciones interdisciplinarias que se expresan en el contenido objeto de estudio, de modo que se busquen los vínculos entre diferentes áreas del saber, con énfasis en las habilidades de carácter intelectual y profesionales que son comunes a varias asignaturas.

- ✓ **MÉTODOS, MEDIOS Y TAREAS DOCENTES.**

- ✓ Determinar la relación con el para qué, el qué y el quién en correspondencia con las potencialidades del método y los medios, de modo que se alcance una justa combinación entre los llamados métodos productivos (posibilitan la aplicación de contenidos en situaciones nuevas) y los reproductivos (se centran en la fijación, repetición de los contenidos).

- ✓ Relacionar las potencialidades del método para operar con los conocimientos, habilidades, capacidades, hábitos, normas, valores, experiencias creadoras, que encierre el contenido objeto de aprendizaje.

- ✓ Utilizar los programas Priorizados de la revolución (computación, vídeo, TV, software).

- ✓ Diseñar las tareas docentes, de manera que se distinga lo que van hacer el estudiante y el docente, para qué lo van hacer por qué, con quién, cómo, con qué, qué les aportan, qué contradicciones pueden encontrar, cómo resolverlas, en los diferentes momentos (orientación, ejecución y control).

- ✓ Determinar los elementos del conocimiento que requieren de tratamiento en el estudio independiente de los alumnos.

- ✓ Concebir tareas docentes en correspondencia con los elementos del contenido que propicien la búsqueda en diferentes fuentes de conocimientos desde posiciones reflexivas desde la lógica siguiente: qué hacer, por qué, para qué, cómo, con qué, dónde, qué resultados voy a obtener, qué utilidad tienen, qué nuevo me aporta.

- ✓ Determinar los niveles de complejidad que requiere cada tarea y relacionarlo con los resultados del diagnóstico de sus alumnos y con las tareas antecedentes, con el fin de valorar si son suficientes y necesarias.

- ✓ Precisar las condiciones para el desarrollo de la tarea docente y las vías para conocer sus resultados e identificar sus aciertos y desaciertos.

- ✓ Elaborar vías que posibiliten el control y autocontrol, la valoración y la autovaloración del alumno durante la ejecución de la tarea.

- ✓ DURANTE LA EJECUCIÓN Y EL CONTROL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EL DOCENTE GARANTIZA.

- ✓ Organizar el trabajo del estudiante según las exigencias de las tareas planteadas y el nivel de desarrollo alcanzado por ellos.

- ✓ Orientar el rol de cada estudiante en el intercambio de puntos de vista, criterios, opiniones ante las actividades que se realizarán de forma bilateral, grupal e individual.

- ✓ Ofrecer los niveles de ayuda necesarios para que cada estudiante de manera colectiva o individual se apropie de los conocimientos y de un modo de actuación para su obtención, que permitan operar con generalizaciones teóricas y aplicar lo aprendido a la práctica profesional.

- ✓ Garantizar que el estudiante se apropie de los métodos y procedimientos para la obtención de los conocimientos por sí mismo y del cómo llegó a ellos, para posteriormente enseñar a sus alumnos, de forma que se aproveche la unidad que se produce entre los aspectos cognitivos y afectivo motivacional, logrando que todos los aprendizajes adquieran un sentido personal.

- ✓ Comprobar cómo los profesores en formación se han apropiado de las acciones que le permitan asimilar el contenido objeto de aprendizaje.

- ✓ Determinar el desarrollo alcanzado en los procedimientos para realizar las situaciones de aprendizajes orientadas profundizando en el comportamiento, para lo que se recomienda buscar la respuesta a: qué conocimientos aprendí, qué habilidades desarrollé, cómo me comporté con mis compañeros y mi profesor, cómo debo afrontar y resolver las insuficiencias que tuve, qué y cómo debo transformar mi actuación.

- ✓ Comprobar la calidad de los resultados alcanzados por los estudiantes en el aprendizaje del contenido, mediante ejercicios que posibiliten la aplicación de conocimientos, y habilidades en situaciones nuevas vinculadas a su desempeño

profesional, de modo que a partir de las exigencias de la tarea el estudiante pueda conocer en qué medida se aproxima con los resultados de su ejecución a lo esperado, y cómo resolver las insuficiencias.

Dimensión modo de actuar en la función de orientación educativa:

El docente domina el contenido del diagnóstico y lo aplica, de modo que en su desempeño logra:

Indicadores:

✓ Dominar los conocimientos relacionados con el diagnóstico pedagógico integral: Definición del concepto diagnóstico pedagógico integral, importancia, características, funciones, principios, etapas.

✓ Delimitar el estado actual en función de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades actuales del alumno.

✓ Establecer el sistema de dimensiones e indicadores a partir de los cuales se evaluará al alumno.

✓ Seleccionar los métodos, técnicas y procedimientos adecuados.

✓ Elaborar los instrumentos que permitan recoger la información.

✓ Aplicar el aparato instrumental elaborado.

✓ Procesar la información en sus diferentes niveles de complejidad.

✓ Determinar las características, regularidades y causas en función de las potencialidades, logros y carencias.

✓ Elaborar y aplicar estrategias pertinentes e individualizadas que permitan la transformación del alumno.

✓ Elaborar un sistema de recomendaciones con vistas al crecimiento y desarrollo del alumno.

Posee preparación política ideológica y aplica las acciones del sistema, en función de:

✓ Dirigir debates y reflexión de modo que garantice la argumentación y la orientación valorativa de los estudiantes.

✓ Dirigir espacios de información política de forma dinámica y con actualización de los contenidos.

✓ Participar y propiciar la participación de sus estudiantes en matutinos, actos políticos.

Dimensión modo de actuar en la función investigativa.

El docente puede identificar y jerarquizar problemas que están obstaculizando el proceso educativo a partir de:

Indicadores:

- ✓ Observar la realidad educativa
- ✓ Describir la realidad educativa.
- ✓ Comparar la realidad educativa con la teoría científica pedagógica que domina.
- ✓ Identificar contradicciones.
- ✓ Plantear problemas científicos
- ✓ Teoriza acerca del problema y asume una posición científica que sustente las propuestas de cambio.
- ✓ Analizar textos y datos
- ✓ Sintetizar información.
- ✓ Determinar indicadores de un objeto de estudio.
- ✓ Explicar hipótesis, ideas, situaciones y/o hechos.
- ✓ Comparar criterios científicos.
- ✓ Fundamentar criterios científicos.
- ✓ Elaborar conclusiones teóricas.
- ✓ Modelar soluciones científicas a situaciones específicas.
- ✓ Redactar ideas científicas.

Introduce y evalúa en práctica de los resultados obtenidos con vistas a su transformación y continuo perfeccionamiento:

Indicadores:

- ✓ Seleccionar métodos de Investigación.
- ✓ Elaborar instrumentos de investigación.
- ✓ Aplicar métodos e instrumentos de investigación.
- ✓ Ordenar información recopilada.
- ✓ Tabular la información.
- ✓ Procesar información.
- ✓ Interpretar datos y gráficos.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos con el objetivo planteado.

- ✓ Evaluar la información.
- ✓ Presentar resultados en eventos.
- ✓ Escribir ponencias y artículos científicos.

Dimensión: características personales. Motivación profesional

Indicadores:

- ✓ Vínculo afectivo con las tareas como profesor del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.
- ✓ Disposición para la solución de tareas propias de un profesor del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.
- ✓ Expresiones sobre la pertenencia a la actividad del profesor del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.
- ✓ Manifestación de las vivencias afectivas en sus actuaciones profesionales.

FLEXIBILIDAD -Modo de adaptación a los cambios que se requieren para aplicar las transformaciones.

- ✓ Posibilidad para utilizar nuevas variantes en el proceso pedagógico, que promuevan la participación de sus estudiantes y su autoperfeccionamiento.
- ✓ Variedad y validez de las tareas docentes que aplica en contraposición a las clásicas que generalmente se utilizan en los Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.
- ✓ Modo en que se adapta a las nuevas estrategias de enseñanza que posibiliten desarrollar en sus alumnos la unidad de lo cognitivo y lo afectivo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Posibilidad para realizar interrogantes a sus alumnos, que logren el vínculo del contenido objeto de aprendizaje con la práctica social.

ORIGINALIDAD -Capacidad para emitir respuestas novedosas, inesperadas y válidas en el cumplimiento de las funciones profesionales.

- ✓ Novedad y variedad de las formas que utiliza para promover el perfeccionamiento de su desempeño.

✓ Uso de nuevas estrategias de enseñanza dirigidas a estimular los procesos intelectuales y afectivos propios del aprendizaje en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

✓ Formulación de preguntas inusitadas, pero lógicas en función de los estilos de comunicación que favorezcan la interacción de lo individual y lo colectivo en el proceso de enseñanza - aprendizaje en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

✓ Empleo de novedosas e inesperadas formas que posibiliten vincular el contenido de aprendizaje con la práctica y estimular la valoración por el alumno en el plano educativo distintas formas de docencia del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

INDEPENDENCIA COGNOSCITIVA

✓ Posibilidad para actuar con independencia en el cumplimiento de sus funciones profesionales.

✓ Formas de orientarse en situaciones nuevas que provengan de los resultados que obtiene en su desempeño como profesor del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

✓ Hallar caminos propios para nuevas tareas en la conformación de estrategias de enseñanza dirigidas a optimizar el proceso de aprendizaje en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

✓ Sustener y defender criterios personales en el debate metodológico con sus colegas y directivos.

✓ Vencer dificultades propias de las actividades que desarrolla un profesor del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

RESPONSABILIDAD LABORAL.

✓ Asistencia y puntualidad a todas las actividades programadas.

✓ Grado de participación en las actividades colectivas de carácter científico y metodológico.

✓ Cumplimiento de las normativas establecidas.

✓ Responder por el resultado de sus actos y de su labor profesional.

Dimensión de relaciones interpersonales

Indicadores:

RELACIONES ENTRE: DOCENTE Y ESTUDIANTES

✓ Lograr el papel del receptor y el emisor.

- ✓ Facilitar el intercambio cognitivo afectivo de finalidades y motivaciones.

- ✓ Atender a necesidades y posibilidades de los alumnos.
- ✓ Propiciar la independencia, individualidad, la autovaloración.
- ✓ Exigir por el desarrollo y uso correcto del lenguaje.
- ✓ Se preocupa y comprende los problemas de sus alumnos.
- ✓ Demostrar flexibilidad para aceptar la diversidad educativa.

RELACIONES ENTRE: DOCENTE Y PADRES.

- ✓ Establece relaciones empáticas con los padres.
- ✓ Mantiene una comunicación afectiva, orientadora y educativa con los padres.
- ✓ Respeta la dignidad personal de los padres.
- ✓ Atiende a necesidades y posibilidades de los alumnos.

RELACIONES ENTRE: DOCENTE Y COLEGAS.

- ✓ Logra el intercambio cognitivo afectivo de finalidades y motivaciones.
- ✓ Establece relaciones empáticas con los colegas.
- ✓ Se manifiesta solidario con sus colegas.
- ✓ Propicia un clima de equidad, confianza y respeto con los colegas.

RELACIONES ENTRE: DOCENTE Y MIEMBROS DE LA COMUNIDAD.

- ✓ Se vincula al contexto social.
- ✓ Demuestra estar comprometido con los problemas de la comunidad.
- ✓ Mantiene una comunicación afectiva, orientadora y comunicativa con los miembros de la comunidad.

3.4 Valoración de la propuesta metodológica por consulta a expertos.

Con el objetivo de determinar la factibilidad de la propuesta metodológica se aplicó un juicio de expertos. Para cumplir el mismo, se procedió a seleccionar un grupo de directivos con experiencias en la evaluación del desempeño profesional de los docentes, y profesores de las diferentes Cátedras con más de cinco años de experiencia en el Liceo Bolivariano "Mariano Montilla" (anexo 5).

Se le aplicó una guía (anexo 6), a todos los especialistas que tuvieran experiencias en la evaluación del desempeño profesional de los docentes y profesores

con más de cinco años de experiencia como docentes. Los resultados se presentan a continuación por cada uno de los ítems planteados:

ÍTEM 1.

La propuesta posee un alto nivel científico, está estructurada teniendo en cuenta los elementos necesarios para el cumplimiento del objetivo propuesto.

Posee nivel científico porque se sustenta en los resultados investigativos de un Proyecto del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”.

Aborda un aspecto novedoso en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” al ofrecer una propuesta metodológica para evaluar el desempeño profesional de los docentes en el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales.

Su actualidad está sustentada en dar a conocer cómo evaluar el desempeño profesional de los docentes del Liceo Bolivariano “Mariano Montilla” en el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales.

Las técnicas e instrumentos que se aplican son suficientes y bien diseñados para recopilar la información para el perfeccionamiento del proceso de evaluación.

ÍTEM 2.

Con su introducción se dotará a los directivos de dimensiones e indicadores, para evaluar el desempeño profesional de los docentes en el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales.

El estudio y profundización de este tema permitirán a los directivos enfrentar con calidad la evaluación del desempeño profesional de los docentes en el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales.

Constituye una necesidad debido a la importancia de estas dimensiones en el desarrollo por parte del docente, de un proceso de enseñanza instructivo, educativo y desarrollador.

La propuesta metodológica permitirá al docente conocer sus dificultades, potencialidades así como poder superar esas dificultades.

ÍTEM 3.

La propuesta metodológica es aplicable en el Liceo Bolivariano “Mariano Montilla”, donde no se cuenta con una metodología a seguir para llevar a cabo la evaluación del desempeño profesional de los docentes.

No requiere de una preparación especial para su aplicación, pues está al alcance de todos los directivos ya que su instrumentación es sencilla y abarcadora.

Cada método aparece fundamentado propiciando esto a los directivos llevar a cabo una correcta evaluación de cada docente.

Al realizar el estudio diagnóstico se pudo constatar que existen insuficiencias en la evaluación profesional en el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales y esta propuesta constituye una opción para evaluar este desempeño.

3.5 Conclusiones parciales

- ✓ La propuesta de dimensiones e indicadores que se realiza en la presente investigación se sustenta sobre la base de las características específicas del contexto donde se ubica el Liceo Bolivariano Mariano Montilla del Estado Vargas.
- ✓ La propuesta de estas dimensiones e indicadores permite aplicar el principio del enfoque sistémico, sobre la base de establecer que la evaluación del desempeño profesional de los docentes deviene en una necesidad en las condiciones actuales del proceso de dirección del Liceo Mariano Montilla del Estado Vargas.
- ✓ Finalmente, se pudo constatar, mediante el método de evaluación de expertos, que es pertinente y factible su posible aplicación, lo cual se expresa en los beneficios que aporta, entre los que se destaca contribuir a la evaluación y formación de los recursos humanos con que se cuenta para la docencia en el Liceo Bolivariano Mariano Montilla , y el aporte que hace al trabajo de la dirección de esta organización, el colectivo pedagógico, a partir del papel fundamental que desempeñan dentro de esta organización.

CONCLUSIONES GENERALES

La evaluación debe ser asumida como proceso y como resultado, para que de esta manera se pueda determinar el nivel de desarrollo del docente mediante la interacción constante con sus alumnos, colegas y directivos, considerados todos como seres históricos, sociales e individuales.

La propuesta contiene la operacionalización de la variable evaluación del desempeño profesional de los docentes de las universidades pedagógicas, la que se proyecta en tres dimensiones básicas: modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales, así como un conjunto de indicadores que expresan el desempeño esperado para los docentes que tienen la alta misión de formar a los bachilleres del futuro venezolano.

La propuesta posee potencialidades de aplicación práctica, sustentadas en los criterios expresados por los expertos seleccionados, los cuales expresaron que las dimensiones atienden a los elementos básicos que deben caracterizar el desempeño de los docentes de los Liceo Bolivarianos y los indicadores permiten medir lo relacionado con el modo de actuación en el cumplimiento de las funciones profesionales, las características personales asociadas a la creatividad y las relaciones interpersonales.

La evaluación del desempeño docente debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y criterios dados en función de las políticas educativas afirmativas de este sistema de evaluación. De no existir tales políticas, entonces será mejor olvidarse de la evaluación del desempeño como herramienta de cambio y mejoramiento. En caso afirmativo, si la evaluación del desempeño es adecuadamente diseñada y planteada como proceso en cada institución educativa, y realizada en forma sistemática y continua con la participación de los actores comprometidos y responsables del proceso educativo, y si se realiza según la estructura organizativa de las instituciones y las instancias correspondientes, en todas las instituciones educativas, oficiales y privadas, y es aplicada a directivos, docentes y personal no docente vinculado a los procesos objeto de evaluación, son indudables sus efectos ampliamente positivos sobre el mejoramiento continuo y el agregado de valor a los servicios educativos.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Proponer a la dirección de la Zona Educativa del Estado Vargas, la implementación de la propuesta de dimensiones e indicadores.
- ✓ Continuar profundizando en la evaluación del desempeño profesional de los docentes del Liceo Bolivariano Mariano Montilla, con la ejecución de investigaciones que aborden aspectos no tratados en esta tesis sobre la evaluación del desempeño profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Addine F y otros: La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión. Dirección de Ciencia y Técnica. Libro del concurso 2003.

Álvarez de Zayas, C M: Fundamentos teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Cubana. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.

Alvarez, Concepción. (2.000). Un Sistema de Autoevaluación y Mejora para El Profesorado de Educación Primaria. Ediciones Mensajero. 2da. Edición. Bilbao.

Alvarez, Manuel. (1.988). El Equipo Directivo. Primera Edición. Editorial Popular. Madrid.

Argudín, Yolanda: ¿Qué se entiende por eficiencia en la universidad? Del Entrevista con el Dr. Meneses. En Revista Didáctica, No 25, Primavera 95. Órgano del Centro de Procesos Docentes en la Universidad Iberoamericana, México.

Argudín, Yolanda: La evaluación educativa en la actualidad. En Revista Didac, No 38, Otoño, 2001. Órgano de Centro de Desarrollo Educativo en la

Avendaño, R. y A. Minujín. Una Escuela Diferente. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1985.

Bello Dávila, Zoe y J. Casales Fernández: Psicología social. Editorial Félix Varela, La Habana, 2002.

Bermúdez Sarguera, R. y M. Rodríguez Rebastillo: Teoría y metodología del aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1996.

Betancourt Morejón, Julián, y otros. La creatividad y sus implicaciones, Editorial Academia, La Habana, 1997.

Blanco Pérez, Antonio: Introducción a la Sociología de la Educación. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 2001.

Brito Fernández, Héctor y otros: Psicología general para los Institutos Superiores Pedagógicos. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1987, tomos I, II, III.

Brueckner, L. y Guy L. Bond: Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje. Ediciones revolucionarias, La Habana, 1968.

Cano, Elena. (2.000). Evaluación De La Calidad Educativa. Tercera Edición. Editorial Murallas, S.A. Madrid.

Casanova, María. (2.000). Manual De Evaluación educativa. Séptima Edición. Editorial Murallas, S.A. Madrid.

Castellanos Simons, Doris y otros: Aprender y enseñaren la escuela. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 2002.

Castro Pimienta, Orestes D: Evaluación integral. Del paradigma a la práctica. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1999.

Castro Pimienta, Orestes D: Evaluación y excelencia educativa personalizada. Curso 6 Pedagogía 1997, Ciudad de la Habana.

Célis, Guillermo: Docencia eficaz. En Revista Didac, No 33, Primavera 1999. Órgano del Centro de Procesos Docentes en la Universidad Iberoamericana, México.

Chacón Arteaga, Nancy y otros: Informe del proyecto "La profesionalidad pedagógica de los docentes para la formación humanista de los estudiantes para su labor educativa en la escuela cubana", 2002.

Collazo Delgado, Basilia y María Puentes Alba: La orientación en la actividad pedagógica. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1992.

Crispín, María Luisa y María de la Luz Romay: ¿Pueden los procesos evaluativos apoyar la formación y práctica docente? En Revista Didac, No 26, Otoño, 1995. Órgano del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana. México.

Crispín, María Luisa y otros: Evaluación de planes y programas como medio para mejorar los procesos educativos. En Revista Didac, No 38, Otoño, 2001.

Danilov, M. A y M. N. Skatkin. Didáctica de la escuela media. Editorial de libros para la educación, La Habana, 1978.

De la Torre, Saturnino. Creatividad aplicada: recursos para una formación creativa, Editorial Escuela Española, S. A., Madrid, España, 1995.

Durán, A. Comunicación en el proceso docente- educativo. Seminario Nacional a dirigentes... No 9. La Habana. MINED 1985.

Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes. División de Educación Superior, Programa de Fortalecimiento de la Formación Inicial Docente, Santiago de Chile, noviembre, 2000.

Fariñas León, G.: Maestro, una estrategia para la enseñanza. Editorial Academia, Ciudad de la Habana, 1997.

Fernández González, Ana María y otros: Comunicación educativa. Editorial Pueblo Y educación, Ciudad de la Habana, 2002.

Fernández Pérez, M.: La profesionalización del docente. Editora Escuela Española S.A., Madrid, 1988.

Fernández, Miguel. (1.999). Evaluación y Cambio Educativo. Ediciones Morota, S.L. Madrid.

Fuentes, Milvia. (2.003). La Cultura De La Evaluación En La Sociedad del Conocimiento. Primera Edición. Caracas.

Furnham, Adrián. (2000). El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.

Gairín, Joaquín. (2.000). La Organización Escolar. . Tercera Edición. Editorial Murallas, S.A. Madrid.

García Garduño, José María: El desarrollo de un sistema de indicadores de calidad para el postgrado de la Universidad Iberoamericana. En Revista Didac, No 26, Otoño, 1995. Órgano del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana, México.

García Ramis, Lisardo y otros: Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 1996.

Garduño Estrada, León R.: Hacia un modelo de evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior. En Revista Iberoamericana de Educación, No 21, Septiembre – Diciembre, 1999.

González Castro, V. Profesión: comunicador. Editorial Pablo de la Torriente, Ciudad de La Habana, 1988.

González Rey, F: Motivación moral en adolescentes y jóvenes. Editora Científico Técnica, 1983.

González Soca, A M y C Reinoso: Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 2002.

Guerra Zaldívar, Maritza del C: La evaluación de la calidad bajo el prisma de indicadores. Curso 25 Pedagogía 1999, Ciudad de la Habana.

Guilford, J. P. La naturaleza de la inteligencia humana. Editorial Paidós, Barcelona, España, 1977.

Herrera Rodríguez, José Ignacio y Aurora Álvarez González: Un acercamiento necesario al diagnóstico pedagógico. Material inédito, Sancti Spiritus, 2001.

Kaplun, M. Del educando oyente al educando hablante. Perspectivas de la comunicación educativa en tiempos de Eclipse. En Revista Diálogos de la comunicación n. 37, sep. 1. 1993. FELAFACS.

Koontz, Harold y Werkrich. (1999). Administración: Una Perspectiva Global. Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.

Kuzmina, N. M.: Ensayo sobre psicología de la actividad del maestro. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1987.

Labarrere Reyes, Guillermina y Gladys E. Valdivia Pairol: Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1988.

Lafourcade, Pedro: Calidad de la Educación. Buenos Aires, abril, 1988. Dirección Nacional de Información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia.

Landhiere, G.: El pilotaje de los sistemas educativos. Editorial La Muralla S.A. Segunda Edición, Madrid, España, 1999.

León, Teresa (2010). Trabajo de Diploma titulado: Procedimiento para la evaluación del desempeño del transporte y recolección de los residuos sólidos urbanos.

Leontiev, A.N. Sobre la teoría del desarrollo de la psiquis. En antología de Psicología Pedagógica y de las Edades. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad Habana, 1986.

Lisina, M.I. La comunicación con adultos en los niños hasta los siete años de vida. En Antología de la psicología pedagógica y de las edades. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1986.

Logan, L. M., Logan V. G. Estrategias para una enseñanza creativa, Editorial Oikos – Tau, Barcelona, España, 1980.

Lomov, B. F. Problemas teóricos metodológicos de la psicología. Editorial Nauta, Moscú, 1984.

López Hurtado, J. y otros: Temas de psicología pedagógica para maestros I. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1987.

Martínez Llantada, Marta: Calidad educacional, actividad pedagógica y creatividad. Editorial Academia, La Habana, 1998.

Meier, A.: Sociología de la Educación. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1984.

Nieto Almeida, Lázaro Emilio: Perspectiva para una definición conceptual. Material inédito, Villa Clara, 2001.

Ojalvo, V. Comunicación Educativa. Material mimeografiado. CEPES, 1996.

Pérez Mato, Daisy: El diagnóstico avanzado. Una necesidad de la dirección científica de la educación. Artículo, impresión ligera, ISPEJV, Departamento de Dirección Educacional, Ciudad de la Habana, 1998.

Pérez, Diana. (2010). En su investigación Rediseño de la evaluación del desempeño del Taller de Maquinado de E.A Perucho.

Pérez, Yakelin. (2010). Presentó su trabajo titulado: Propuesta de nuevos indicadores de Evaluación del Desempeño para empleados en la UEB Cantera El Purio.

Pozner, Pilar. (2.000). El Directivo Como Gestor De Aprendizajes Escolares. Primera Edición. Editorial Aique. Argentina.

Remedios González, J M y otros: Vías que contribuyen a transformar los modos de actuación en el desempeño profesional del docente de Secundaria Básica. Informe final del Proyecto asociado al Programa Ramal 4, CDIP, ISP “Capitán Silverio Blanco Núñez”, Sancti Spiritus, 2001.

Remedios González, J M: Modelo Teórico Metodológico para evaluar el desempeño profesional de los docentes del ISP “Capitán Silverio Blanco Núñez”. Informe del Proyecto asociado al Programa Ramal 4 “Evaluación del desempeño profesional de los docentes del ISP. Sancti Spiritus, 2005.

Reyes Díaz, Juan Carlos y Faustino Repilado Ramírez: Un punto de vista acerca del Diagnóstico Pedagógico Educativo. En www.educar.org/articulos/diagnosticoed.asp.

Rico Montero, Pilar: Reflexión y aprendizaje en el aula. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1996.

Robbins, Stephen. (2007). Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.

Rodríguez, Diana. (2009). Trabajo de Diploma Herramienta de evaluación-diagnóstico del desempeño de los órganos cubanos de gobierno local en materia de gestión de la calidad y ambiental.

Rodríguez, José. (2001). El Factor Humano en la Empresa. Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.

Rueda, Mario: La función docente en la universidad y su evaluación. En Revista Didac, No 38, Otoño, 2001. Órgano del Centro de Desarrollo Educativo en la Universidad Iberoamericana, México.

Rugarcía, Armando: La evaluación de la función docente. En Revista Didac, No 23, Primavera, 1994. Órgano del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana, México.

Ruiz, Germán. (2004). El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos. Lima.

Santos, Yadira. (2010). **Propuesta** de procedimiento para la evaluación del desempeño de los jefes de cátedra en la Facultad Independiente Luis Felipe Denis Díaz del MININT. Trabajo de Diploma.

Silvestre Oramas, Margarita: Aprendizaje, Educación y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1996.

Solana, Ricardo. (2006). Administración de Organizaciones. 3ª. Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Tejedor F., Javier y Lourdes Montero: Indicadores de la calidad docente para la evaluación del profesor universitario. En Revista Española de Pedagogía, No 186, Mayo – Agosto, 1998.

Tiana, Alejandro: La evaluación de los sistemas educativos. En Revista Iberoamericana de Educación, No 10, Enero – Abril, 1996.

Torrance, E, P. La enseñanza creativa, Santillana, Madrid, España, 1979.

Trestini, María L. (2008) Abordaje en el Desempeño Gerencial de los Docentes del Modelo “Educación Como Continuo Humano” en La Mención Educación para El Trabajo, Sub. Área Comercial de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Trabajo de maestría publicado por la Universidad de Carabobo.

Trillo, Felipe y otros. (2003). La Educación En Valores. Primera Edición. Editorial Homo Sapiens. Argentina.

Universidad de Chile. (2004). Plan de perfeccionamiento docente. Obtenido de http://www.evaluaciondocente.uchile.cl/plan_perfecc.html

Universidad Iberoamericana.

Valdés Veloz, Héctor y Francisco Pérez Álvarez: Calidad de la educación básica y su evaluación. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1999.

Valdés Veloz, Héctor y otros: Tecnología para la determinación de indicadores para evaluar la calidad de un sistema educativo. Curso 20 Pedagogía 1999, Ciudad de la Habana.

Valdés Veloz, Héctor: De la utopía de la cantidad a la utopía de la realidad: reflexiones sobre la calidad de la educación y su evaluación. En Revista Desafío Escolar, Año 1, Volumen 1, Mayo – Julio, 1997, México.

Valdés Veloz, Héctor: Dilemas actuales en la evaluación de la calidad de la gestión de los sistemas educativos latinoamericanos. En Revista Desafío Escolar, Año 2, Volumen 7, Enero – Febrero, 1999, México.

Valdés Veloz, Héctor: El desempeño profesional del docente. Texto en soporte magnético, 2000.

Valdés Veloz, Héctor: Presente y futuro de la metaevaluación en América latina. En Revista Desafío Escolar, Año 1, Volumen 3, Noviembre – Diciembre, 1997, México.

Valdés, Héctor. (2000). *Encuentro Iberoamericano de evaluación de desempeño docente*. Obtenido de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>.

Zilberstein, José y Héctor Valdés y M. Silvestre: Aprendizaje y Calidad de la Educación, III Simposio ICCP, Cuba, Febrero, 2000.

Zilberstein, José y Héctor Valdés: ¿Cómo hacer que el trabajo cotidiano del docente le permita diagnosticar el aprendizaje de sus alumnos? En Revista Desafío Escolar, Año 4, Volumen 10, Enero – Marzo, 2000.

Zilberstein, José y Héctor Valdés: Aprendizaje Escolar y Calidad Educativa. Ediciones CEIDE, México, 1999.

ANEXOS