

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

### CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

#### MAESTRÍA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

---

**TEMA:** “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”

---

#### **Trabajo de Investigación**

Previa a la obtención del grado académico de Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior

**AUTORA:** Lic. María Victoria Arcos Argotti

**DIRECTOR:** Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome

AMBATO – ECUADOR  
2009

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA", presentada por: *Lic. María Victoria Arcos Argotti*, y conformada por: *Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza*, *Dr. Mg. Danilo Enrique Villena Chávez*, *Dra. Mg. Sylvia Jeannette Andrade Zurita*, Miembros del Tribunal, *Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome*, Director del Trabajo de investigación y presidido por *Dr. José Antonio Romero*, Presidente del Tribunal; *Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina*, Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
**Dr. José Antonio Romero**  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
**Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina**  
DIRECTOR CEPOS

-----  
**Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome**  
Director del Trabajo de Investigación

-----  
**Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza**  
Miembro del Tribunal

-----  
**Dr. Mg. Danilo Enrique Villena Chávez**  
Miembro del Tribunal

-----  
**Dra. Mg. Sylvia Jeannette Andrade Zurita**  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”, nos corresponde exclusivamente a *Lic. María Victoria Arcos Argotti*, Autora y del *Dr. Mg Bolívar Guillermo Castro Jácome*, Director del Trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
**Lic. María Victoria Arcos Argotti**  
Autora

-----  
**Dr. Mg. Bolívar Guillermo Castro Jácome**  
Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

---

**Lic. María Victoria Arcos Argotti**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño, dedico este trabajo a las niñas y niños de mi familia, en especial para: Andrés, Michelle, Margarita y Keira, como un ícono de superación y alcance de nuevos retos en el recorrido de la formación profesional constante para trascender a la sociedad a la que se pertenecen.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno a mis hijas: María Andrea y Liliana Patricia por su estímulo perseverante a que culmine mi objetivo, regalándome cada días sus palabras de cariño.

A mi amiga de toda la vida: Beti, por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. ¡Bendiciones a todos

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDOS

#### Páginas

#### A. PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	I
Aprobación del tutor	II
Autoría de la tesis	III
Página de Aprobación	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice General	VII
Resumen Ejecutivo	XI
<b>B. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>

#### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Formulación del Problema	8
1.2.4. Prognosis	8
1.2.5. Preguntas Directrices	9
1.2.6. Delimitación del Problema	9
1.2.7. Objetivos	10
1.2.7.1. Objetivo General	10
1.2.7.2. Objetivos Específicos	10
1.2.8. Justificación	10
1.2.9. Factibilidad	12

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.2.1. Fundamentación Ontológica	16
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	17
2.2.3. Fundamentación Axiológica	17
2.2.4. Fundamentación Social	17
2.3. Red de Categorías Fundamentales	18
2.3.1. Evaluación	19
2.3.2. Sistemas de Evaluación	23
2.3.3. Desempeño Docente	25
2.3.4. Evaluación del Desempeño Profesional del Docente	29
2.3.5. Métodos para la Evaluación del Desempeño Profesional del Docente	30
2.3.6. Desarrollo Organizacional	32
2.3.7. Definición del Desarrollo Organizacional	34
2.3.8. Conceptos de Desarrollo Organizacional	36
2.3.9. Objetivos Básicos de Desarrollo Organizacional	38
2.3.10. Importancia del Desarrollo Organizacional	40
2.3.11. Comportamiento Organizacional	40
2.3.12. Fundamentos de Comportamiento Organizacional	42
2.3.13. Elementos de la Organización	45
2.3.14. Principios de la Organización	45
2.3.15. Diseño de la estructura Organizacional	46
2.3.16. Clima Organizacional	48
2.3.17. Tipos de Climas Organizacionales	48
2.4. Hipótesis	50
2.5. Señalamiento de variables	50

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Modalidad Básica de la Investigación	51
3.2. Tipos de Investigación	51
3.3. Niveles de la Investigación	52
3.4. Población y Muestra	52
3.5. Técnicas e Instrumentos	52
3.6. Operacionalización de las Variables	53
3.7. Recolección de la Información	55
3.8. Procesamiento de la Información	55

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los Resultados	56
4.2. Verificación de la Hipótesis	66

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones	71
5.2. Recomendaciones	72

### **CAPÍTULO VI**

#### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos	73
6.2. Antecedentes	73
6.3. Justificación	74
6.4. Objetivos	75
6.4.1. Objetivo General	75
6.4.2. Objetivos Específicos	75
6.5. Factibilidad	75
6.6. Fundamentación Teórica	76

6.7. Descripción de Propuesta	102
-------------------------------	-----

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Bibliografía	122
2. Anexos	125

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Árbol de Problemas	7
Cuadro 2. Red de Categorías Fundamentales	18
Cuadro 3. Métodos para la Evaluación del Desempeño	30
Cuadro 4. Operacionalización de Variable Independiente	53
Cuadro 5. Operacionalización de Variable Dependiente	54
Cuadro 6. Frecuencias Observadas	68
Cuadro 7. Frecuencias Esperadas	69
Cuadro 8. Cálculo de $\chi^2$	70
Cuadro 9. Funciones de la evaluación del desempeño Profesional del docente	83
Cuadro 10. Guía de Uso Docente	121

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	56
Tabla 2.	57
Tabla 3.	58
Tabla 4.	59
Tabla 5.	60
Tabla 6.	61
Tabla 7.	62
Tabla 8.	63
Tabla 9.	64
Tabla 10.	65

## RESUMEN EJECUTIVO

Toda institución educativa, debe establecer un sistema de evaluación al desempeño docente para el logro de sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo según la magnitud de las mismas, esto implica la cantidad de actividades que deben ser ejecutadas para establecer el cómo se encuentra la institución en su nivel cognitivo y cognoscitivo de sus docentes y que se ve reflejado en el desarrollo organizacional de ellas.

Es de lamentarse que en el Colegio Técnico 12 de Noviembre de la Parroquia San Miguelito del Cantón Píllaro no cuente con un sistema de evaluación al desempeño docente, mismo que se ve reflejado en un mínimo Desarrollo Organizacional, ya que el mismo requiere ser un proceso exigente, con reflexión, conocimientos, estimaciones.

Da la impresión de una evaluación insegura, sin que los administradores manejen adecuadamente las incertidumbres de los docentes.

Antes de iniciar cualquier función administrativa o docente es imprescindible determinar los resultados que se pretende lograr con un grupo social, razón por la cual para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita decir: qué debe hacerse, cuándo hacerse y quién lo hará; es decir hacer planes y sistemas de evaluación para establecer una concepción anticipada de algo a lograrse a futuro.

Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, fines, los medios, la definición de las acciones didácticas y el proceso mismo de la evaluación, todo esto para alcanzarlo tendrá una revisión de la gestión y retroalimentación para introducir un nuevo sistema que permita cambiar tanto el ambiente externo como interno de la institución.

El talento humano es un factor importante dentro de cualquier unidad educativa o social por lo tanto se debe establecer un sistema de evaluación que mida sus capacidades, sus habilidades, destrezas; y que dichas conlleven a un mejoramiento de la organización como estructura que permita su desarrollo a nivel local como nacional dentro de las expectativas para las que fue creada.

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

Aunque siempre existe el riesgo de que se utilice a la evaluación como arma para “deshacerse” de Maestros que por alguna circunstancia no son de agrado de los directivos, esto principalmente en instituciones educativas de carácter privado.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación educativa es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualizarla, definirla y entenderla.

Por otra parte la evaluación educativa también se suele definir atendiéndose a aquello que es objeto de evaluación. Si esta se centra en los resultados se la define como evaluación sumativa. La evaluación por lo tanto se constituye una forma de determinar los justificativos del por que el maestro realiza sus actividades docentes y como determina parámetros que consolide los aprendizajes y en especial su prestación de servicio fundamentado en el desarrollo institucional motivo suficiente para brindar sus mejores recursos.

Todo esto suele estar ligado a aspectos vinculados entre otras cosas a los juicios previos que el docente elabora en cuanto a los potenciales conocimientos que el alumnado como un todo pueda poseer, sin contemplar las singularidades que constituye cada uno de los integrantes de este grupo áulico.

Más aún, esto se agrava, cuando se está frente a cursos del primer año de una carrera universitaria o terciaria, en la cual los saberes y destrezas de los alumnos difieren notablemente, pues proceden de instituciones que no tienen porque compartir aspectos paradigmáticos particulares de cada una de ellas.

La evaluación es un proceso reflexivo o introspectivo en los cuales el observador y el objeto de estudio son lo mismo, el elemento de monitoreo lo conforman el conjunto de alumnos, que actúan ejerciendo esa condición de que se hace referencia, y que en definitiva, dará cuenta de la efectividad del aprendizaje a través de la tarea de la enseñanza no garantiza que se produzca aprendizaje, si puede

considerarse que una de las manifestaciones de la calidad del aprendizaje, recae en la enseñanza impartida.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se identifica al problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, delimitación del problema, interrogantes, justificación, los objetivos de la investigación y la factibilidad.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, iniciando con los antecedentes de la investigación, fundamentaciones, categorización de las variables, formulación de la hipótesis y señalamiento de variables.

El Capítulo III detalla la Metodología, empezando por la modalidad de investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de la información.

El Capítulo IV se relaciona con el análisis e interpretación de resultados, comprobación de la hipótesis, aplicación de la prueba  $\chi^2$ .

El Capítulo V contempla las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI se encuentra la propuesta con los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, fundamentación científica, plan operativo y evaluación de la propuesta.

Para respaldar el trabajo se tomó información bibliográfica debidamente detallada al finalizar la presentación, así como los textos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

La cultura de una organización se refleja en el modo constante del cambio, es necesario enfatizar la importancia de la flexibilidad y del potencial en el aprendizaje. Nos referimos a instituciones que hacen educación. En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones. También a través de los elementos manifiestos de la cultura el observador puede visualizar y corporizar la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A nivel nacional el sistema educativo ecuatoriano atiende los problemas de enfoque cultural organizativo, más aún si se parte de que la educación es tomada como un asunto de Gobierno y no de Estado, lo cual determina una acción de políticas organizacionales a nivel del Ministerio de Educación y Cultura que en su mayoría, corresponden a un afán oportunista e inmedatista, relacionadas más con el reclamo de derechos que con el afán de proyección. Esta característica del comportamiento social ecuatoriano se ve en todo tipo de instituciones, hay quienes la

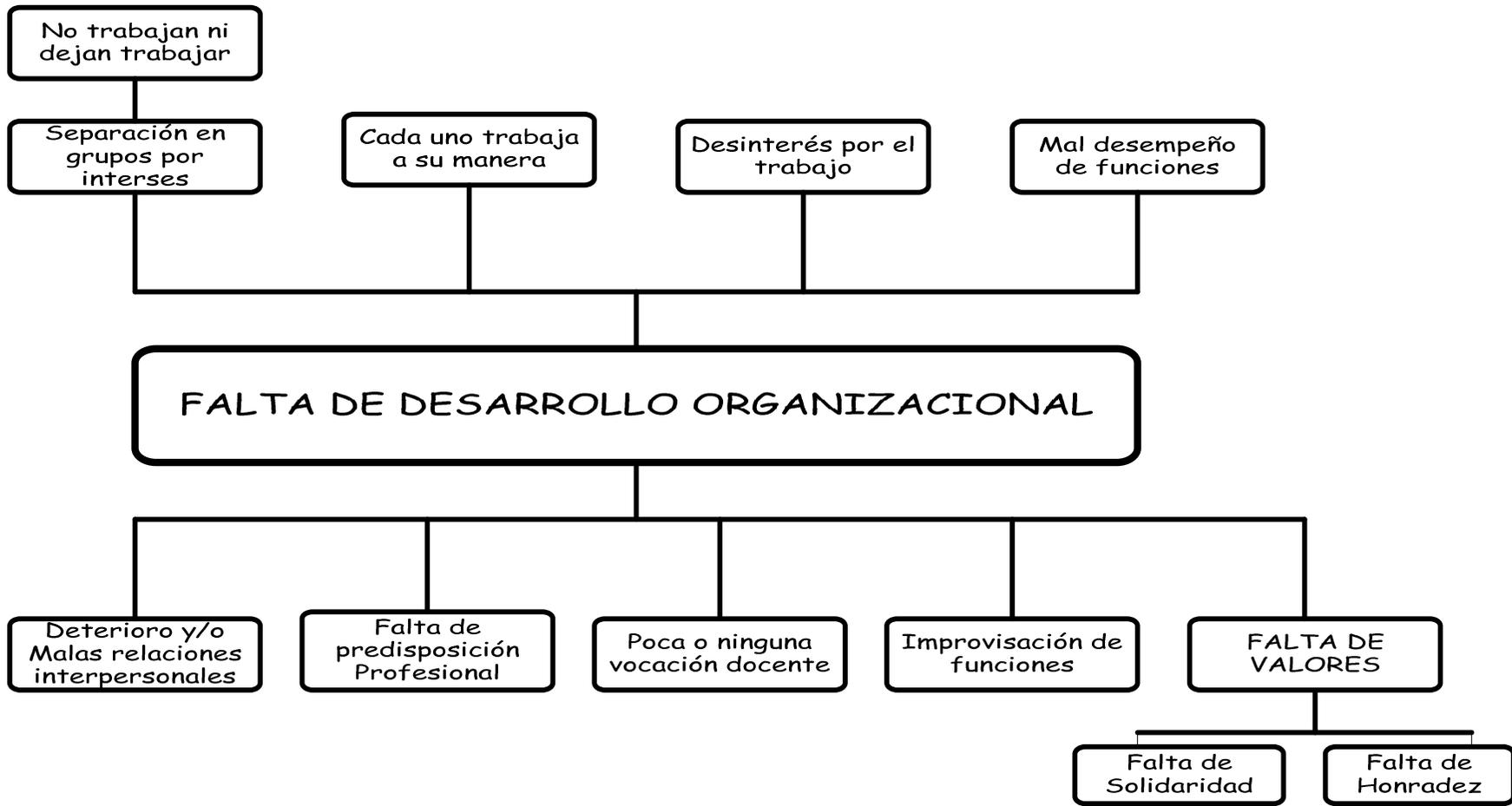
relacionan con la psicología social, que arrastra en muchos casos tradiciones arraigadas profundamente en la cultura nacional definida por patrones éticos, al parecer insoslayables.

El Ecuador, país de condiciones maravillosas para el desarrollo del hombre, país muy rico en recursos naturales y humanos, pero con cierta pena se puede ver que muy pocos cumplen con la función que les fue encomendada, podemos ver a simple vista como en el Ecuador casi ningún proyecto, planteado o realizado, se ha evaluado o se ha rendido cuentas de él, siempre en todas las esferas existe un pensamiento de innovar pero lamentablemente nadie evalúa.

Y esto sucede también en el Colegio Técnico “Doce de Noviembre” en donde un grupo de maestros trabaja por su cuenta haciendo caso omiso a disposiciones emanadas por las autoridades razón por la que ha desmejorado el desarrollo de la Institución.

En los dos últimos años se ha hecho evidente que existe interferencias en la acción profesional tanto del personal docente como del personal administrativo que desarmonizan el desarrollo organizacional de la Institución, afectando profundamente en la oferta educativa que presta a un importante sector de población del Cantón Píllaro.

### 1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO



El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo, hacia el interior y el exterior de su organización.

Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas. Por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que es la planificación. Por ello la falta de un desarrollo organizacional viene a ser provocado por un deterioro o por la falta de buenas relaciones interpersonales, cuando estas no existen nadie trabaja con ganas y se pierde el horizonte hacia donde debe ir la organización, derivando en una falta de predisposición profesional lo que lleva al personal que labora en la organización a cumplir mal su rol profesional. En el caso de una institución educativa, la falta o la poca vocación docente hace que el desarrollo organizacional de la institución falle, pues la improvisación de funciones hace que la misma vaya a la deriva.

Entre otras de las causas para la falta de desarrollo organizacional está el problema de la falta de valores morales y éticos de los docentes, su falta de solidaridad para con la clase y con sus estudiantes, su falta de honradez en evaluaciones y trabajo docente, no permiten que el desarrollo progrese.

Todo ello lleva a que se de la nuclearización, es decir la formación de grupos, muchas veces antagónicos que no permiten trabajar ni trabajan, y los que no se encuentra dentro de ellos trabajan a su manera, como quieren o como pueden alejándose y alejando a la Institución de los objetivos que deberían cumplir.

Las conductas de los miembros de una institución se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a un juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo.

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

La evaluación del docente no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. Aunque siempre existe el riesgo de se utilice a la evaluación como arma para “deshacerse” de

Los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes.

### **1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿DE QUÉ MANERA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE FACILITARÁ EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA?**

### **1.2.4. PROGNOSIS**

En el Colegio Técnico “Doce de Noviembre”, la evaluación provoca una multitud de sentimientos desagradables, especialmente cuando se siente ser objeto de ella: desconfianza, temor, miedo, inseguridad, y a veces, pánico.

Es que, desgraciadamente, tenemos una imagen traumática de la evaluación porque ésta, en nuestro medio, es sinónimo de arbitrariedad, subjetividad, irracionalidad y de poder autoritario.

Desde el punto de vista de quien evalúa, en tanto que el evaluador otorga poder sobre los evaluados, quien tiene que hacerlo no puede evitar sentir que los destinos ajenos están en sus manos y que la sensación de producir temor en el otro puede llegar un enfermizo placer.

Tan sólo de pensar en este tema los maestros se llenan de ansiedad y temor, sin embargo es importante tener en cuenta que estos sentimientos son reversibles y que el éxito o fracaso del sistema, depende de lograr que los maestros puedan llegar a sentir que ser evaluados es valioso, agradable y hasta deseable.

Es lógico pensar que si no se aplica una evaluación al desempeño docente todo el proceso educativo se tornará caótico ya que la anarquía crecerá y cada uno de los miembros de la Institución aplicará lo que para ellos creyere conveniente y por ende su desarrollo organizacional será deficiente o nulo y conllevará a que el colegio pierda credibilidad ante la Comunidad y decrezca el número de estudiantes que pudieren elegirlo para su formación académica.

### **1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Existe una forma óptima de lograr una evaluación al desempeño docente?

¿Qué criterio tienen los estudiantes sobre el desempeño del docente del Colegio Técnico “Doce de Noviembre”?

¿Cuál es el criterio que tienen los padres de familia sobre los docentes de la institución?

¿Cuáles son las características de la estructura organizacional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre”?

¿La organización de la institución puede considerarse que está plenamente socializada?

### **1.2.6. DELIMITACIÓN**

#### **1.2.6.1. Delimitación de Contenido:**

Campo: Problemática Educativa  
Área: Administración Educativa  
Aspecto: Evaluación

#### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

Esta investigación se realizará en el Colegio Técnico “Doce de Noviembre” de la parroquia San Miguelito del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua.

#### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

El problema planteado en el trabajo de investigación se estudió en el período comprendido entre los meses Septiembre 2007 a Enero 2008

## **1.2.7. OBJETIVOS**

### **1.2.7.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Determinar la incidencia de la falta de un Sistema de Evaluación de Desempeños en el Desarrollo Organizacional referente al Personal Docente del Colegio Técnico “ Doce de Noviembre” de la Parroquia San Miguelito del Cantón Píllaro, provincia del Tungurahua.

### **1.2.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar las formas de evaluación que se aplican al Desempeño Docente.
- ✓ Analizar los elementos esenciales que se deben tomar en cuenta para realizar la evaluación de desempeños.
- ✓ Elaborar una propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeños para el Personal Docente del Colegio Técnico “Doce de Noviembre”

## **1.2.8. JUSTIFICACIÓN**

Para que una empresa, una dependencia gubernamental, una organización no gubernamental, incluso una institución educativa logren sus metas con eficacia y eficiencia, se debe encontrar y poner en práctica formas para medir con exactitud el desempeño gerencial.

Tomando en cuenta que en los momentos actuales el avance científico tecnológico en las ciencias administrativas se hace obligatorio considerar sus principios para gerenciar armoniosamente las instituciones educativas a fin de enfrentar los retos que presentan los procesos de privatización y globalización así como la competencia con el efecto de alcanzar un desarrollo organizacional eficiente.

Es inaceptable la desnaturalización de la evaluación como forma de control externo y de presión desfigurada de la profesionalización y formación de los docentes.

Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos.

Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde un marco lógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenido los criterios propuestos por la Administración.

Las aproximaciones éticas y políticas a la evaluación subrayan que el problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella.

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos validos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas, y representantes de las instituciones de la comunidad.

Se hace necesario, entonces, que en las instituciones educativas como el Colegio Técnico “Doce de Noviembre” se realice la creación de los Desempeños tanto del sector docente como del administrativo para mejorar la prestación de servicios que espera y exige la sociedad.

Se debe resaltar que la mayoría de los institutos educativos no cuentan con este instrumento, cuya aplicación redundará en beneficio de estudiantes y Padres de Familia que confían su formación integral al Colegio Técnico “Doce de Noviembre” y en el crecimiento profesional de los recursos humanos que laboran el mismo.

#### **1.2.9. FACTIBILIDAD**

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la suficiente información técnica y con la orientación de expertos en la temática.

Además la investigación será factible de realizarla ya que se la elaborará a corto plazo y se cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El tema de investigación que nos ocupa, está íntimamente relacionado con las concepciones de cultura, sociología empresarial, costumbres tradiciones e identidad del ser humano y particularmente al docente

Para desarrollar ciertas pautas teóricas en la concreción de la variable independiente Evaluación del Desempeño, y variable dependiente Desarrollo Organizacional del personal Docente del colegio 12 de Noviembre del Cantón Píllaro Provincia del Tungurahua, se ha consultado en la biblioteca de la facultad de Administración de la Universidad Técnica de Ambato, en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en la Facultad de Auditoria, en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, y en la biblioteca de la Universidad Indoamérica, sin que en ninguna de ellas exista algún trabajo investigativo con este tipo de variables.

A parte de ello, nuestro país sufre de la falta de Cultura de Evaluación y es notorio que en los estamentos estatales, colegios, universidades, ministerios, entidades autónomas, a pesar de existir en el papel la evaluación, no se la realice, los motivos? Pues la política que junto a las organizaciones sindicales no permiten que dicha evaluación se lleve a cabo. Más bien en entidades privadas se han realizado estudios sobre la evaluación de desempeños, principalmente en aquellas que están llevando un proceso de mejora de la calidad, como la ISSO 9001-2000, que aunque se la lleva siempre bajo los intereses de los dueños y gerentes de las mismas, algo se está haciendo con el fin de evaluar para poder corregir errores, mejorar y potenciar lo bueno que como empresa se tiene.

A nivel internacional se han hecho desde la década de los 80 evaluaciones que, aunque son de carácter de desempeño mecánico del personal nos da luces para instaurar un sistema de evaluación del desempeño docente.

### **EL ESTUDIO DE THE CONFERENCE BOARD**

Un amplio estudio de THE CONFERENCE BOARD mostró que los objetivos de las evaluaciones, con base en la frecuencia con que se mencionaron, son:

- 1) Desarrollo de la administración
- 2) Evaluación del desempeño
- 3) Mejoramiento del desempeño
- 4) Compensación
- 5) Identificación del Potencial
- 6) Retro alimentación
- 7) Planeación de las fuerzas de trabajo
- 8) Comunicación

### **LOS ESTUDIOS DE GENERAL ELECTRIC**

Algunos de los estudios más conocidos sobre las evaluaciones del desempeño se hicieron en General Electric Company, los hallazgos del estudio inicial mostraron que:

- 1) La crítica tenía una repercusión negativa sobre el logro de metas
- 2) Los elogios tuvieron poco efecto
- 3) Las metas especificadas mejoraron el desempeño
- 4) la evaluación crítica dio como resultado que el personal adoptara una actitud defensiva y disminuyera su desempeño
- 5) El establecimiento de los objetivos en forma conjunta, no la crítica, mejoró el desempeño

6) La participación en la fijación de objetivos mejoró el desempeño

De acuerdo a estos hallazgos la compañía desarrolló un nuevo programa de evaluación denominado "PLANTACIÓN Y REVISIÓN DEL TRABAJO"

La problemática socio económica y cultural por la que atraviesa nuestro país es el resultado de múltiples causas internas y externas; esta problemática de hecho se refleja en el campo de la educación

Basados en el diagnóstico situacional del Instituto Técnico "Doce de Noviembre", con el aporte de varios expertos y fundamentados en el estudio en el estudio de los lineamientos legales de la Constitución, de la Ley de Educación superior, de las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de las Normas Técnicas para la Desconcentración de Personal, para concurso de Merecimientos y Oposición, nos proponemos diseñar una propuesta para alcanzar un desarrollo organizacional que logre mejorar la imagen institucional.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La educación en nuestro país está atravesando por un momento muy difícil, pues ella no está respondiendo a las necesidades imperantes del país ni tampoco a las expectativas de desarrollo y de trabajo que los diferentes grupos humanos requieren. Los educadores nos hemos quedado en solamente trabajar por un sueldo en "dictar" nuestra clase sin que ella se convierta en un momento de reflexión en busca del cambio, pero ello no es meramente circunstancial es la sociedad la que nos empuja a actuar de esa forma nos ha hecho entes cómodos y buscadores de posición social a través de lo económico. Los estudiantes también han sufrido ese embate de la sociedad que quiere culturizarlos bajo la ley del menor esfuerzo convirtiéndoles en entes consumistas de todo lo que la sociedad le presenta.

Es por ello que nuestro trabajo de investigación está orientado a buscar un cambio que permita al educador responder de alguna manera a todas esas expectativas con un enfoque humanista en el cual el ser humano y su desarrollo integral debe ser el fin último de ese cambio dejando de lado el desarrollo económico y material. Entendemos también que la dinámica del cambio social es muy rápida por lo que la evaluación y el cambio son aquí y ahora y no puede decirse que será la misma en el futuro. Debemos tomar en cuenta todo lo que nos rodea con el criterio de la totalidad completa para poder evaluar pues nuestro país atraviesa una situación económica deprimida producto de cambios estructurales a nivel mundial está inscrito en la esfera del capitalismo dependiente cuyos efectos en cuanto al desempleo, marginalidad miseria creciente, se pueden palpar en el diario vivir , está sujeto a una agresión cultural en donde ideologías y sistemas van parejos actuando a través de instancias educativas, culturales y aun religiosas, en donde la violencia se considera no sólo necesaria sino positiva. Los seres humanos se han rebajado a la condición de medios para lograr fines políticos, económicos e ideológicos, primando la materia sobre el espíritu, las cosas sobre las personas, la técnica sobre la ética.

Investigar para cambiar debe ser el lema que oriente nuestro esfuerzo y trabajo. Entonces desde el enfoque Crítico Propositivo va nuestra investigación para buscar de lograr ese cambio tan anhelado.

### **2.2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

Esta investigación se basa en concepciones filosóficas que afirman que la realidad no es estática, sino que está en continuo cambio, y por lo tanto la ciencia no puede ser el reflejo de la realidad, sino que sus verdades la interpretan y son perfectibles dentro de un relativismo continuo. Por lo tanto la investigación llega a conclusiones que nunca pueden ser definitivas, sino que hacen una lectura del contexto actual.

### **2.2.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

El conocimiento científico está interpretado en esta tesis no como un conjunto de conocimientos básicos, comprobados experimentalmente y cuantificados matemáticamente, sino como una interacción entre el sujeto y el objeto cuya síntesis dialéctica es la transformación de ambos, dentro de un criterio de totalidad concreta.

En este caso de estudio los factores sociales, políticos, económicos y culturales se interrelacionan para dar sentido a los hechos que estamos investigando.

### **2.2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

Se trata de superar la neutralidad Positivista que no se compromete en aplicar valores, en cambio, esta investigación tiene un compromiso de defensa de los valores más importantes del ser humano de forma conjunta con el cumplimiento de metas.

### **2.2.4. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA**

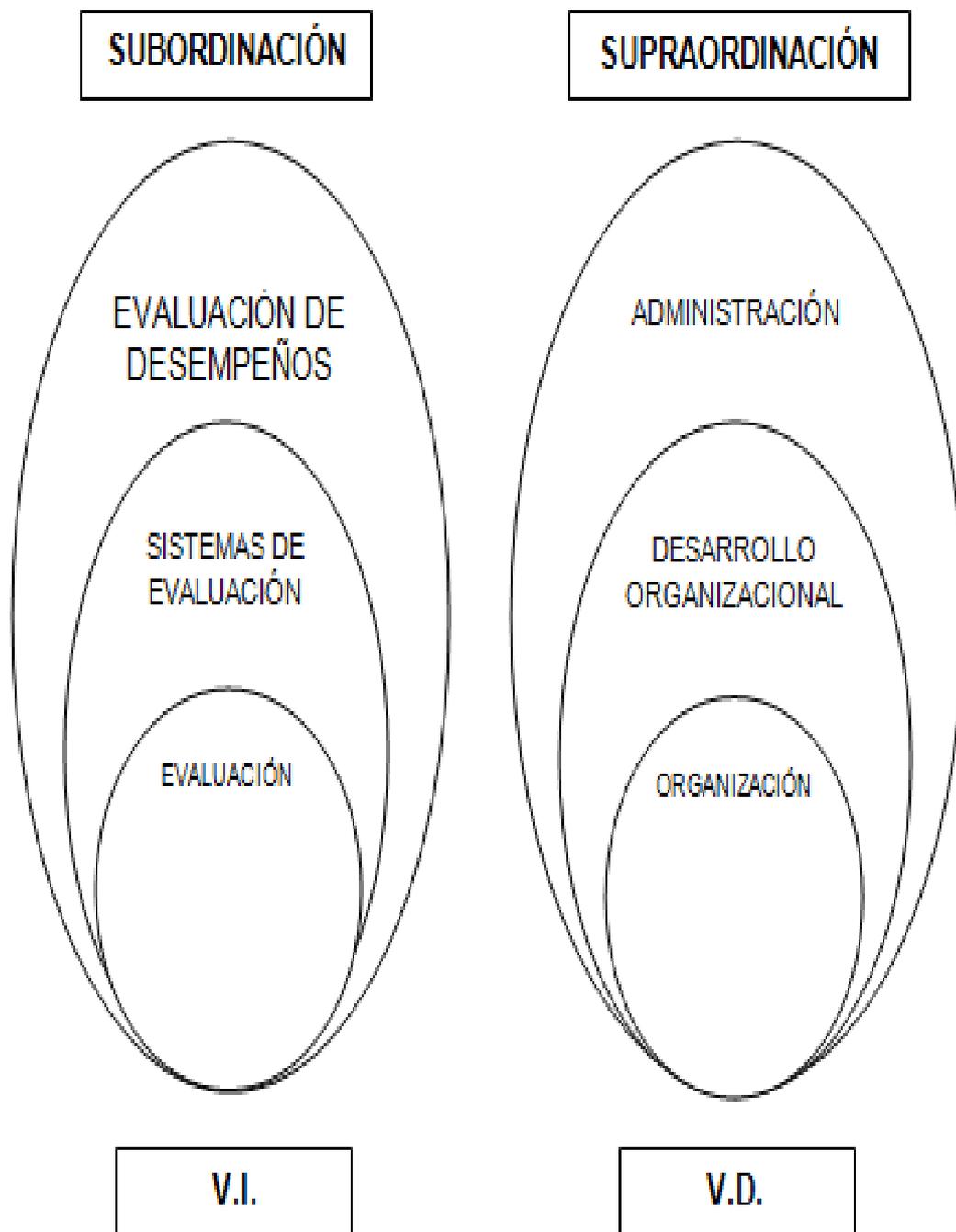
Este trabajo por estar ubicado en el paradigma Crítico-Propositivo está comprometido con el desarrollo del ser humano, como persona, y de la sociedad.

Por lo tanto, los maestrantes no aceptamos la Teoría Funcionalista de la Sociedad, en donde los individuos guardan un orden estructural en el puesto que les ha tocado vivir.

Para nosotros como investigadores, la Teoría del Conflicto es el fundamento que obliga al ser humano y a la sociedad a transformar los problemas en elementos positivos, a ser proactivos en la convivencia social.

Esta tesis, propende alcanzar una sociedad emancipada, democrática, solidaria, equitativa.

### 2.3. RED DE CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



CUADRO 2

## EVALUACIÓN

La evaluación educativa es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualarla, definirla y entenderla. Es posible definirla a partir de lo que se hace cuando se evalúa y así afirmar que es un proceso de construcción de conocimiento a partir de la realidad, con el objetivo de provocar cambios positivos en ella. La evaluación educativa nunca es un hecho aislado y particular es siempre un proceso que partiendo del recojo de información se orienta a la emisión de juicios de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención educativos. Pero un proceso evaluativo sería absolutamente limitado y restringido si no estuviera dirigido, explícitamente, a la toma de decisiones en función de la optimización de dichos sujetos, objetos o intervenciones evaluadas.

Por ello es que se suele afirmar que éste es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo). De estos tres procesos simultáneos, sin duda, el proceso axiológico es el más importante y significativo, porque cuando se evalúa no basta con recoger información, sino que es indispensable interpretarla, ejercer sobre ella una acción crítica, buscar referentes, analizar alternativas, tomar decisiones, etc. Todo lo cual tiene como consecuencia fundamental la legitimación del valor de determinadas actividades, procesos y resultados educativos, es decir la creación de una “cultura evaluativa”, en la que cada uno de los instrumentos empleados y los conocimientos generados adquiere sentido y significado. En tal perspectiva Valdez (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo

por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser.

Por otra parte, la evaluación educativa también se suele definir ateniéndose a aquello que es objeto de evaluación. Si ésta se centra en los resultados educativos se la define como evaluación sumativa. Si, de manera diferente, se orienta al estudio y valoración de los procesos educativos y de las interrelaciones educativas entre los sujetos se la define como evaluación formativa. En la primera de estas dos comprensiones, generalmente la evaluación es asociada al uso de determinadas tecnologías educativas, al empleo de ciertos instrumentos y escalas de medición. Mientras que la segunda de ellas busca comprensiones más globales, muchas veces no cuantificables.

También es posible hacerlo a partir del tipo de proceso y su finalidad. Así, algunos la conciben como un proceso riguroso de medición cuantitativa que tiene puesto el interés en realizar comparaciones precisas y determinar distancias cuantificables entre una situación determinada y un modelo deseable, claramente establecido. Una evaluación de esta naturaleza requiere hacer uso de un patrón de medida, lo que supone definir indicadores objetivamente verificables y cuantificables, determinar desde allí unidades de medida, construir escalas de medición y diseñar instrumentos válidos y confiables.

Pero, quienes la entienden, más bien como construcción y emisión de juicios de valor, o como un proceso de valoración no cuantitativa en función de ideales, es porque lo único que desean lograr es que se acorte la brecha entre los desempeños y condiciones actuales y los deseables. Para poder evaluar el desempeño docente desde esta comprensión, se requiere tener claridad y haber alcanzado acuerdo respecto al deber ser del desempeño docente y contar con una conciencia ética y moral suficientemente desarrollada, especialmente en los docentes, porque la evaluación tendería que ser sobre todo una auto y coevaluación, desarrollada a través de procesos de reflexión y análisis de los propios

desempeños, en relación con los desempeños que la sociedad o el sistema educativo considera deseables.

Finalmente, hay quienes la asumen como autoverificación de objetivos alcanzados o comparación entre lo conseguido y lo personal o colectivamente deseado o proyectado, entre el camino recorrido y el camino previamente diseñado. En esta perspectiva se requeriría que los docentes y los centros hubieran formulado sus propios objetivos, claros y bien definidos, así como diseñado estrategias plenamente aceptadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que muchos han hecho para evitar una evaluación reducida y miope, a saber, optar por una evaluación definida como la combinación de todas estas comprensiones, asignándole mayor peso y significatividad a alguno de los polos dentro de las combinaciones resultantes. De esta opción podríamos concluir que al proponerse evaluar el desempeño docente es importante tener en cuenta que:

Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable, porque el efecto “cultural” de lo realmente evaluado será siempre más poderoso y determinante, sobre los desempeños futuros, que las intenciones declaradas de la misma.

Se debe prestar más atención a la “cultura evaluativa” que se originará con la forma en que se evalúe que a los procedimientos e instrumentos de evaluación. En todo caso, antes de aplicar estos últimos es indispensable determinar cuáles serán los impactos que podrían producir (positivos o negativos) en la cultura evaluativa que se requiere construir.

No deben efectuarse reduccionismos o sesgos al diseñar el sistema evaluativo y tenerse en cuenta que son tan importantes los resultados como los procesos. Es tan importante la información cuantificable y “objetiva” como la información imprecisa y los procesos “subjetivos” que pueden desencadenarse con la evaluación. Es tan importante que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro y totalmente involucrado pueda participar en la evaluación. Es tan

importante que se evalúe desde aquello que se ha asumido como social y universalmente deseable, como que se lo haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.

No debe temerse a un proceso evaluativo muy complejo, porque toda simplificación puede resultar reductiva y empobrecedora.

En conclusión, concebimos la evaluación del desempeño docente como un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente.

Quisiéramos cerrar este acápite con las siguientes palabras del cubano Héctor Valdés, respecto al sistema de evaluación del desempeño docente en su país:

Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas.

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar.

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

La evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

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, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Es inaceptable la desnaturalización de la evaluación como forma de control externo y de presión desfigurado de la profesionalización y formación de los docentes.

Los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes.

## **SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

Para lograr la construcción de un sistema de evaluación del desempeño docente que logre el equilibrio entre las distintas finalidades planteadas en el capítulo anterior, Stronge propone las siguientes acciones indispensables:

Diseñar objetivos beneficiosos que deben ser valorados y considerados importantes, en primer lugar, por cada profesor y por sus centros educativos y, en segundo lugar, por la sociedad entera.

Crear los mecanismos que hagan posible la comunicación sistemática, la transparencia de los procesos y la posibilidad de interacción. Cada aspecto clave del proceso evaluativo deberá estar acompañado de un acto informativo y éste debe enfatizar en la existencia y descripción de las condiciones que garanticen que el proceso se realiza adecuadamente.

Garantizar la aplicación técnica del sistema evaluativo, teniendo en cuenta el principio de que un sistema evaluativo técnicamente correcto no garantiza una evaluación efectiva, pero que, evidentemente, un sistema incorrecto sí garantiza que nunca llegue a serlo.

Usar múltiples fuentes de datos, para lograr que el marco de la actuación evaluada mucho más rica y contextualizada, que se recoja la información en situaciones más naturales, que se logre una mayor fiabilidad en la información obtenida, que se tengan bases legalmente mejor defendibles, en el caso de tener que tomarse decisiones sancionadoras, y, finalmente contar con una información de base mucho más firme sobre la que construir planes de mejora y desarrollo docente realistas.

Crear un clima favorable a la evaluación, en el que la confianza entre las partes implicadas, la honestidad y la transparencia en las actuaciones sean la norma y no la excepción. Sin este clima, no sólo no será posible la consecución de cualquiera de las finalidades planteadas, sino que posiblemente no lo sería la evaluación misma. Este clima se puede ir alcanzando en la medida en que se logre amplia participación en la definición de los objetivos, se consiga una comunicación continua y fluida en las diferentes fases del proceso, se realice una aplicación técnica, exista honestidad en los juicios y un enfoque proactivo en todo el proceso.

A continuación proponemos un conjunto de pasos estratégicos indispensables para lograr que cada una de las ocho finalidades posibles de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente vayan siendo alcanzadas. Consideramos que las estrategias propuestas en el primer acápite, permitirían lograr de manera específica las finalidades. Las propuestas en el segundo acápite, las finalidades. Y las del tercero, la finalidad. Las finalidades que tienen que ver con el empoderamiento y compromiso de todos los actores, así como con el desarrollo de una cultura evaluativa atraviesan las tres propuestas estratégicas.

## **DESEMPEÑO DOCENTE**

Para muchos el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador.

También puede considerársele como un profesional de la docencia y aun hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir el docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

Concebirlo, simplemente como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores y servidores podrían caer dentro de esa clasificación ya que son muchas las personas que perciben remuneración por prestar una diversidad de servicios en dicho ámbito. Por otra, es muy difícil evitar la connotación de no profesionalidad, de ser ejecutor de las órdenes e instrucciones superiores que tienen los términos trabajador y servidor.

Por otra parte, entenderlo como educador, puede resultarnos además de también genérico y poco claro, ya que en principio todos educamos y todos somos educados, sino que puede hacer referencia a la mítica

imagen del docente “apóstol de la educación”, con una misión que al trascender lo mundano pierde su característica propia de todo servicio profesional, a saber, la rendición mundana y social de cuentas por la calidad de servicio prestado.

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación al desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesidad de la calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

Recogiendo palabras del Presidente del colegio de profesores de Chile, el docente es un profesional que debe poseer dominio de saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con que niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas formas para favorecer los procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

Por ello debe superarse el rol de técnico y asumirse como profesionales expertos en procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta perspectiva profesional, supone concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido e impuesto desde el sistema.

Esto implica definir correctamente el campo de trabajo docente como una práctica investigativa completa y eficiente. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

Es indispensable precisar cuál es la misión específica del docente y en este contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades ya actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos y alumnas. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales. Su función es mediar y asistir en el proceso en el cual los niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los valores individuales y sociales. Par realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla.

Todo ello hace pensar en que su rol es un rol profesional y definirlo como tal, es no sólo indispensable sino un paso trascendental en la profesionalización de la docencia y en la construcción de una educación de calidad. Graciela Messina, reflexionando sobre el carácter profesional de la tarea docente, no sólo plantea que es una tarea urgente lograr que se considere que el docente es un profesional, sino que está segura que el asumido como un “no profesional” es un mito para deslegitimar su trabajo y en consecuencia justificar las injustas condiciones de trabajo y salario, como para justificar que la “creatividad” le pertenece sólo a unos pocos, al nivel central de los ministerios de educación, que toman decisiones y hacen guías de aprendizaje, que definen currículo, dándole muy poco espacio a los docentes.

Precisando la reflexión, María Inés Abrile, ex ministra de Educación afirma que para responder a los requerimientos de la educación de calidad para todos es indispensable promover la profesionalización a los docentes. El proceso de conversión del rol docente en profesional es una exigencia no sólo de transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino que es una consecuencia de los procesos de descentralización, de la

autonomía en la gestión de las escuelas y de los cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la actualidad la docencia es una semi-profesión desde el punto de vista sociológico, débilmente estructurada, en una posición dominada por la burocratización de las instituciones y por la desvalorización dentro del mercado de empleo.

En muchos países Iberoamericanos la actividad del docente no ha logrado todavía ser reconocida profesión. Existe gran contradicción sobre la trascendental misión que cumplen maestros y profesores a nivel del discurso político, y la situación concreta en la que se desenvuelven.

El efecto negativo de esta situación es la pérdida de jóvenes talentosos que no se sienten atraídos por la función docente, y la dificultad para remontar los bajos índices en los resultados del aprendizaje.

Establecer una estructura profesional más progresiva y estrechamente asociada al crecimiento profesional y al buen desempeño, es una alternativa para superar la situación actual que otorga mérito al que permanece en el sistema (antigüedad), sin importar demasiado la calidad de su actuación profesional y los resultados que obtiene.

Esta caracterización, además de describirnos el particular quehacer profesional del docente, nos interna en esa otra más compleja cuestión: ¿qué es lo que caracteriza el buen desempeño profesional del docente y cuáles son las condiciones en las que éste es posible?

El buen desempeño profesional de los docentes, así como de cualquier otro profesional, puede determinarse tanto desde lo que sabe y puede hacer, como desde la manera cómo actúa o se desempeña, y desde los resultados de su actuación.

Obviamente no es posible calificar al buen profesional, y menos al docente, sólo desde alguno de estos aspectos.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DOCENTE**

La evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

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

Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deber ser logradas con los maestros y no contra ellos. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad.

La evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde un marco lógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenidos los criterios propuestos por la administración. Las aproximaciones éticas y políticas a la evaluación subrayan que el problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella.

La evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y de la colaboración entre los docentes, o bien puede invertir y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las

desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.

Ahora bien, sin lugar a duda uno de los principales retos para evaluar el desempeño profesional del docente con objetividad, consiste en disponer de métodos e instrumentos verdaderamente pertinentes.

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos valiosos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones intrapersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

### **MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DOCENTE**

A continuación mostramos algunos métodos cuya utilización consideramos necesaria y útil para evaluar de manera y confiable el desempeño profesional del maestro, así como las dimensiones sobre las que se puede tener información pertinente.

<b>MÉTODO</b>	<b>DIMENSIONES QUE EVALUA</b>
Observación de clases	Capacidades pedagógicas Sistema de relación interpersonal con sus alumnos Responsabilidad en el desempeño de sus funciones Emocionalidad Resultados de su labor educativa
Encuestas de opiniones profesionales	Capacidades pedagógicas Emocionalidad
Pruebas objetivas estandarizadas	Resultados de su labor educativa
Portafolio	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones
Test de conocimientos y ejercicios del rendimiento profesional	Capacidades pedagógicas
Auto evaluación	Capacidades pedagógicas Responsabilidad en el desempeño de sus funciones

**CUADRO 3**

- ✓ Disfruto y busco adquirir nuevos conocimientos que me permiten mejorar mi vida y la de mi familia.
- ✓ La condición de un mundo educacional en cambio constante me motiva a buscar oportunidades de perfeccionamiento profesional regularmente.
- ✓ Mi desarrollo profesional esta oportunamente relacionado con mi desarrollo personal.
- ✓ Es parte de mi responsabilidad profesional presentar soluciones creativas e ideas innovadoras que contribuyan a mejorar el nivel de aprendizaje de nuestros alumnos.
- ✓ Es parte de mi responsabilidad fomentar y formar equipos de trabajo altamente productivos, donde mis colegas estén contentos de participar y contribuir.
- ✓ Es parte de mi responsabilidad preocuparme en la institución educacional donde trabajo no haya ningún tipo de discriminación a personas debido género, edad, estado civil, social, económico o nacional.
- ✓ Es parte de mi responsabilidad promover y mantener óptimas relaciones laborales como elementos esenciales del bienestar en la gente que trabaja conmigo y armonía en la organización.
- ✓ Me complace cuando mis colegas y la gente de mi organización obtienen éxitos de inmediato y explícitamente les ofrezco el reconocimiento.
- ✓ Es mi responsabilidad contribuir para que toda la gente y mi institución avance en ofrecer un servicio de excelencia a nuestros alumnos.

Los docentes debemos tener presente una Calidad de gestión en proceso de apoyo a la Educación

- ✓ Quien sueña avanza.
- ✓ Tengo mente creativa.
- ✓ Me gusta innovar.
- ✓ Constantemente busco oportunidades para innovar en mi trabajo.

- ✓ Me da satisfacción conversar con mis alumnos y soñar sobre un mundo mejor.
- ✓ La información que entrego a mis alumnos puede quedar obsoleta, pero las habilidades y capacidades que desarrollen en mi clase las utilizarán siempre.
- ✓ Incentivo a mis alumnos al deseo de aprender a emprender.
- ✓ La calidad se aprende y se transmite.
- ✓ El servicio que ofrece a nuestros alumnos los administradores y el personal es muy importante para el bienestar del colegio como el que ofrece los profesores en las salas de clase.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros y buscar personal nuevo para que se una a la estructura de las relaciones, esto se denomina integración del personal.

La organización incluye la determinación de que tareas son las que se realizarán, quien las hará, como se agruparán las labores, quien reportará a quien y donde se tomarán decisiones.

La organización pueden darse en tres niveles diferentes:

- 1.- A nivel global, denominado diseño organizacional que pueden asumir cuatro tipos. Lineal, Funcional. De tipo línea staff.
- 2.- A nivel del departamento, denominado también departamentalización,

3.- A nivel de tareas y operaciones, es la organización que enfoca cada tarea, actividad u operación, es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

El análisis de los conceptos y del objeto de la administración nos lleva a realizar seguidamente una aproximación al conocimiento de los entes (organizaciones) dentro de los cuales se desenvuelven las actividades de los seres humanos.

Las primeras organizaciones fueron las familias y pequeñas tribus nómadas, luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades triviales. Mas tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado cada vez mas, produciéndose cambios abismales en este campo.

La sociedad se trasformo de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otras de tipo industrial, caracterizadas por el surgimiento de grandes organizaciones formales, encontrándonos hoy en este siglo en la era de los servicios. Es decir desde siempre los grupos y las organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia.

Si bien podemos encontrar una multiplicidad de definiciones respecto de las organizaciones, para facilitar dichas tareas podemos remitirnos a las distintas perspectivas, concepciones u ópticas de los diferentes autores que las han definido, debiendo tener encuesta el paradigma científico al cual perteneció cada autor al momento de definir las.

Por ello podemos tomar la distinción que ha hecho Santiago Barcos, según el cual tales concepciones ópticas desde donde diversos autores las analizan pueden clasificarse como Organizaciones concebidas como instrumentos. Se explica y describe a las organizaciones como objetos o instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos fines y objetivos.

Los autores que postulan esta concepción ponen énfasis en la estructura formal, las explican por sus fines y por su racionalidad limitada.

La mayor parte de los trabajos de Taylor, Weber, Simon, etc, responden a esta concepción. Una definición que hace a esta concepción es la de Etzioni al expresar que “Las organizaciones son instrumentos. Han sido creadas para servir a uno o mas finalidades especificas. (esto no quiere decir que dijo autor las conciba como instrumento únicamente, también para Etzioni la organización es un sistema viviente).

Organizaciones concebidas como escenarios de interacción social como lugar donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros (escenarios de interacción), las organizaciones no pueden ser explicadas a través de sus objetivos porque estos emergen de las interacciones, al igual que las normas internas que las regulan.

### **Definiciones del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (D.O.) tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas.

Gran parte de estas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es escancia una definición.

Se tiene que Beckard (1969), define el D.O. como: “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el D.O. es: “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiara creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Ya Blake y Mouton (1969), visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O.-GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969), caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Según Homstein, Burke y sus coeditares (1971), el D.O. es: “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Friedlander y Brown (1974), presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales”.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971), el D.O. se puede definir como: “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: “Desarrollo Organizacional

(D.O.) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a sus nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

De Paria dice que: “el Desarrollo Organizacional se puede definir como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuada para la explicación de la definición anterior (o características) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

a. El D.O. debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b. El D.O. requiere:

Una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos. Es una compatibilización con las condiciones de medio externo, además de ser un contrato consciente y responsable de los directivos.

Permite el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas). Requiere institucionalización del proceso y auto-sustentación de los cambios.

c. El D.O. implica:

Valores realísticamente humanísticos.

Adaptación, evolución y/o renovación. Esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicará en último análisis, modificaciones de hábitos o comportamientos.

d. El D.O. no es (no debe ser):

Un curso o capacitación.

Una solución de emergencia para un momento de crisis.

Un sondeo o investigación de opiniones, solamente por información.

Intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales. Iniciativa sin continuidad en el tiempo.

Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.

Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.

Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o perseverar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas.

Procesos para explotar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos. Un medio de hacer que todos queden contentos.

Algo que termine siempre en un "final feliz".

## **OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzo del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interprofesionales.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- ✓ Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

- ✓ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por otra parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influye sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- ✓ Procurar asociar la autoridad legal y el “statuts” funcional, a las “tres competencias”.
- ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- ✓ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ✓ Compatibilizar la organización y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- ✓ Identificar puntos de bloqueos o pérdidas de energía y recursos de varios tipos como: físicos, humanos, materiales, de información, entre otros.

## **Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por un eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros y varios, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de dirección y jefaturas, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

## **Comportamiento Organizacional**

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento Organizacional es la materia que busca establecer en que forma afecta los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente y que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrolla se focaliza en aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que este requiere.

Se toma en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, antropología, la sociología, las ciencias políticas, entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se considera variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ **Productividad.-** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ **Ausentismo.-** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✓ **Satisfacción en el trabajo.-** Que la cantidad de recompensa que el trabajador reciba por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✓ **Variables del nivel individual.-** Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- ✓ **Variables a nivel de grupo.-** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

## **Fundamentos y Modelos del Comportamiento Organizacional**

### **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo.

Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.

Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí o en la escuela, el hecho específico que liga una persona a otra es tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se han establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflictiva debida a las restricciones naturales de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente y detalladamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya se pone a los individuos a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y que en algunos casos está el movimiento eficiente (que se refiere a que hay que estar consientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado.

Los tipos de procedimientos, normas, sistemas, reglas, oportunidades y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea lo más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados.

Pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos, dentro de la sociedad, que cumplan con las necesidades que el reto de logara objetivos implique y como se puede olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Se tiene que ver los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de tres personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman; pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande.

En cambio en un grupo de quince personas puede lograr un gran desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios interés buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo de trabajo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen.

Porque si los dejan se pueden volver complacientes, se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrolle más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo eficientemente.

## **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**ESTRUCTURA.** Marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

**SISTEMATIZACIÓN.** Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente.

**AGRUPACIÓN Y ASIGNACIÓN.** De actividades y responsabilidades, organizar, implícita necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**JERARQUÍA.** Establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, simplificación de funciones. Establecer los métodos mas sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**DE LA ESPECIALIZACIÓN.** Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficacia, precisión y destreza.

El individuo debe conocer el contexto general en que se encuentra su actividad.

**DE LA UNIDAD DE MANDO.** Para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado NO debe de recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

Del equilibrio de autoridad y responsabilidad. “Depende precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.

**DEL EQUILIBRIO DIRECCIÓN CONTROL.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo, hacia el interior y el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del mundo exterior de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Debemos recordad dos cosas: En primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo termino, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿ Como debe ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y ¿Cómo debe ser de grande cada unidad?.

A través del proceso de agrupar en unidades estableciendo el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación grafica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento.

El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesiva uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades , estas son , a su vez agrupadas en grupos mas grandes o unidades, etc. Hasta que todas las organizaciones esta contenida en el grupo final.

Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento, “ de arriba hacia abajo”, de necesidades generales a tareas específicas. El o ella combina estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuan formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de primero determinado que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades mas extensas, hasta que se completa la jerarquía.

Este ultimo paso es por supuesto un procedimiento de abajo hacia arriba, de atareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Como se noto, este es el procedimiento en principio, en la practica, el diseñador organizativo toma mucho atajo, revirtiendo en procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, el comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades.

El diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo un nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma.

En vez de esto, el mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama. De la misma forma , unidades de arriba hacia abajo, como cuando los soldados que estaban agrupados en pelotones para entrenamiento general son luego divididos en patrullas para entrenamiento de campaña. En otras palabras, pocas veces se lleva a cabo 1 diseño de organización el vacío, en general se procede con conocimiento de estructuras pasadas.

De hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que 1 diseño organizacional (desplazamientos incrementados de estructuras existentes). En la practica, a medida que cambian las metas y las misiones, el diseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo. a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo., procede de abajo hacia arriba.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

## **TIPOS DE CLIMAS EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES**

### **CLIMA TIPO AUTORITARIO - EXPLOTADOR**

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenaza, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las

comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones especificas.

### **CLIMA DE TIPO AUTORITARIO - PATERNALISTA**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo a} con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima }, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la importancia de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **CLIMA TIPO PARTICIPATIVO – CONSULTIVO**

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores.

Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos., ocasionales se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

### **CLIMA TIPO PARTICIPATIVO – EN GRUPO**

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones ente la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

#### **2.4. HIPÓTESIS**

**“EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE FACILITARÁ EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**

#### **2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE      Sistema Evaluación del Desempeño  
Docente**

**VARIABLE DEPENDIENTE      Desarrollo Organizacional**

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación está basada en el paradigma crítico propositivo, el mismo que hace énfasis más en el enfoque del ser humano, que el de los aspectos materiales. También podemos indicar que el presente trabajo es una investigación de carácter social, por cuanto analiza problemas de conciencia del ser humano dentro de la sociedad, su accionar cotidiano inmerso en lo que significa ser parte integrante de una sociedad capitalista.

#### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1. Investigación documental bibliográfica**

El trabajo se apoyó en este tipo de investigación, la cual permitió construir la fundamentación teórica científica del proyecto, así como de la propuesta, utilizando bibliografía general y especializada sobre el tema de Evaluación de desempeños, así también páginas de Internet relacionadas al tema, este nos permitió sustentar las bases teóricas necesarias.

##### **3.2.2. Investigación de campo**

Se llevó a cabo en el lugar donde se encuentra el problema de evaluación de desempeños: El colegio 12 de Noviembre del Cantón Píllaro. Lo que permitió realizar un estudio analítico y crítico de contenidos, a través de la evaluación de la información emitiendo juicios valorativos.

##### **3.2.3. Investigación Social**

Una de las principales manifestaciones en la estructura social inequitativa y antagónica es el conflicto social que en forma abierta o encubierta, pacífica o violenta, enfrenta a personas y grupos sociales, razón por la cual entra a formar parte consubstancial de la teoría de la investigación

social, incluyendo la educativa. (Enfoques y Métodos de la Investigación Científica, Lucas Achig, 2001, AFEFCE).

### **3.3. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación Diagnóstica**

La particularidad del diagnóstico es que tiene una direccionalidad. Esto significa que no se trata de un reflejo más o menos fotográfico de la realidad sino una expresión de la misma, lograda mediante el desarrollo de la investigación, la participación de los moradores de la ciudadela y los conocedores de la materia.

#### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

A través de esta investigación se pudo detallar en parte la situación real que vive el Colegio 12 de Noviembre del Cantón Píllaro en cuanto a su desarrollo organizacional.

#### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Con este nivel de investigación se relacionaron dos variables, para determinar las tendencias, que nos permitió un mejor enfoque en la búsqueda de solución al impacto del desarrollo organizacional

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se consideró al Personal Docente que labora en el Colegio Técnico “Doce de “Doce de Noviembre” de la Parroquia San Miguelito del cantón Píllaro, conformado por 26 maestros de planta y tres maestros a contrato.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1. TÉCNICAS**

Encuestas con preguntas cerradas y abiertas.

#### **3.5.2. INSTRUMENTOS**

Cuestionarios para Encuesta

### 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE**  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑOS**

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
Representa una poderosa herramienta administrativa que permite a las organizaciones, delinear obtener y proveer información útil para buscar alternativas de cambio y tomar decisiones	Herramienta Administrativa	Organizar adecuadamente	¿Cada que tiempo considera Ud. Que su desempeño docente tendría que ser evaluado? Quincenalmente Mensualmente Trimestralmente Fin de año lectivo SI/NO  Al ser evaluado en su desempeño docente demuestra: Desconfianza Temor Miedo Inseguridad Pánico  ¿Aceptaría con agrado cambios en su institución?	Encuestas
		Sentido de pertenencia		
	Delinear	Identificarse con la organización		
		Políticas de la organización		
	Información	Objetivos y metas a cumplir		
		Toma de decisiones		
	Logro de objetivos			
Cambios de políticas				
Búsqueda de nuevas estrategias				

CUADRO 4

**VARIABLE DEPENDIENTE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
Enfoque situacional o de contingencia con el objeto de mejorar la eficacia y eficiencia de una organización para superar la situación de la misma. Se da a los niveles altos de jerarquía logrando así cambios estructurales necesarios para la organización	Eficacia	Acciones eficaces	¿Conoce Ud. La misión y visión de su institución educativa? SI/NO	Encuestas
	Eficiencia	Mejora de la eficiencia Ejecutar cambios	Las características del medio ambiente de trabajo lo considera: Muy Bueno Bueno Regular Malo	
	Cambios estructurales	Control de objetivos y metas Implementación de estrategias	¿Qué tipo de clima organizacional considera que existe en su institución educativa? Autoritario-Explorador Autoritario-Paternalista Autoritario-Sabelotodo Participativo-Consultivo Participativo-En equipo	
	Organización	Versatilidad de roles		
		Funcionamiento de los departamentos		
		Mejora de la atención al cliente		
		Control Pedagógico		
		Gestión del currículo		
		Proactividad		

CUADRO 5

### **3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El proceso a seguirse es el siguiente:

- ✓ Se determina los sujetos de la investigación. En este caso los informantes fueron los docentes del Colegio Técnico Doce de Noviembre.
- ✓ Se elaboró la encuesta. Se receptaron los contenidos de las preguntas de la operacionalización de variables. Para las encuestas se tomaron cinco preguntas de cada una de las variables.
- ✓ Las encuestas se tomaron en el mes de abril del año 2008.
- ✓ Revisión de la documentación.
- ✓ Análisis de la información.

### **3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- ✓ Tabular y analizar los datos extraídos de la muestra encuestada por medio de la estadística descriptiva (cuadros y gráficos).
- ✓ Comparación de los datos obtenidos en las encuestas y los recolectados documentalmente.
- ✓ Realizar generalizaciones sobre las conclusiones obtenidas para todo el establecimiento.
- ✓ A partir de las conclusiones se elaboró una propuesta de solución al problema establecido.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El Colegio Técnico “Doce de Noviembre” se sometió a la realización de encuestas a 23 docentes a nombramiento y tres a contrato del establecimiento con la guía del encuestador contestaron individualmente el cuestionario presentado.

#### 4.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL COLEGIO TÉCNICO “DOCE DE NOVIEMBRE”

##### PREGUNTA 1.

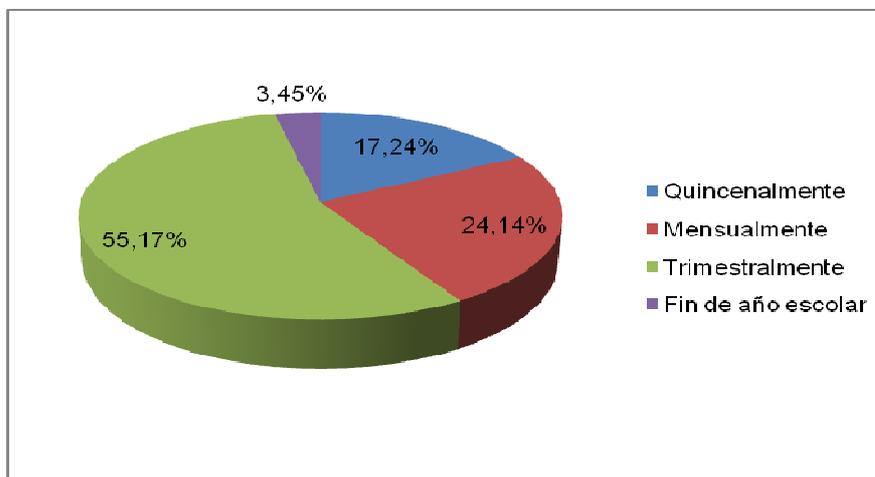
¿Cada qué tiempo considera Ud. Que su desempeño docente tendría que ser evaluado?

**TABLA 1.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenalmente	5	17,24%
Mensualmente	7	24,13%
Trimestralmente	16	55,17%
Fin de año escolar	1	3,44%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico “Doce de Noviembre”  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 1**



## ANÁLISIS

De lo expuesto cinco maestros que representan el 17,24% manifiestan que la evaluación del desempeño docente debería realizarse quincenalmente, 7 maestros que responden al 24,13% indican mensualmente; 16 maestros referente al 55,17% señalan trimestralmente y un maestro que corresponde al 3,44% manifiestan que al final del año.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los docentes manifiestan que están prestos a que la evaluación a su desempeño docente sea realizad trimestralmente, lo que hace ver que si existe colaboración de la mayoría para realizar esta actividad, buscando mantener la calidad de la educación del plantel.

## PREGUNTA 2.

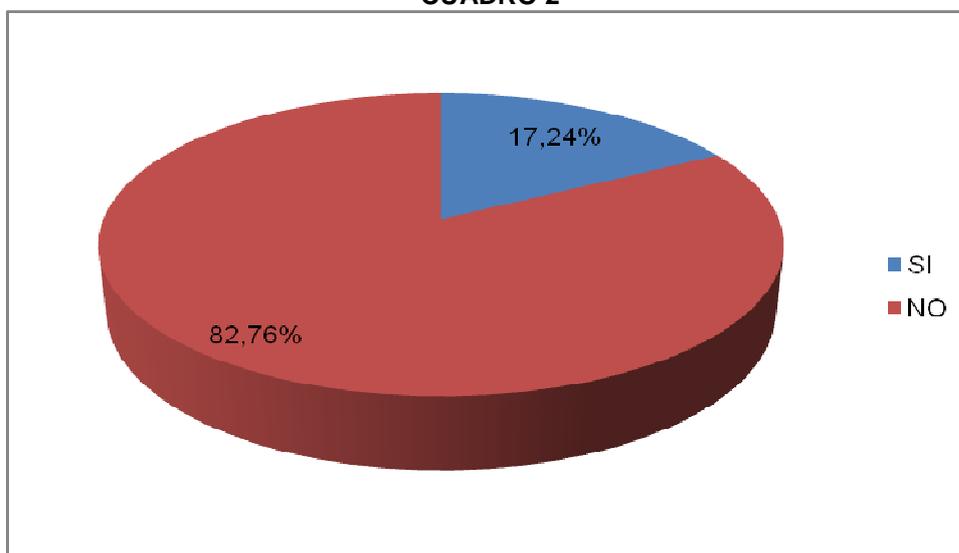
¿Se resiste Ud. A ser evaluado?

**TABLA 2.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	17,24%
No	24	82,75%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 2**



## ANÁLISIS

Para cinco maestros que representan el 17,24% existe resistencia a ser evaluados, no así 24 maestros que corresponde al 82,75% no existe resistencia a ser evaluados.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los docentes evaluados no tienen problemas a la hora de ser evaluados, lo que demuestra que si se encuentran adecuadamente preparados, no así una minoría que tiene resistencia.

## PREGUNTA 3.

Al ser evaluados en su desempeño docente demuestra:

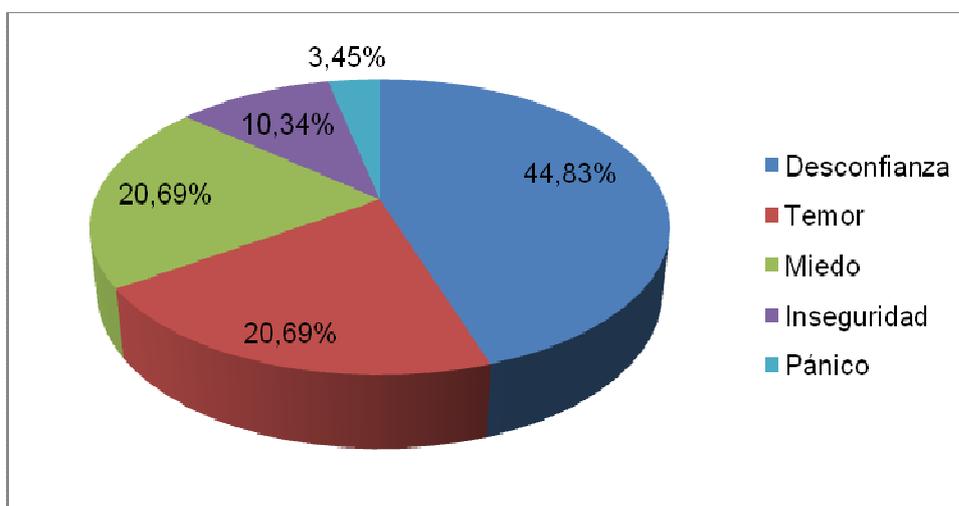
**TABLA 3.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconfianza	13	44,86%
Temor	6	20,68%
Miedo	6	20,68%
Inseguridad	3	10,34%
Pánico	1	3,44%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"

ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 3**



## ANÁLISIS

El 44,86% de los maestros encuestados señalan su desconfianza al ser evaluados en su desempeño docente; 20,68% manifiestan temor para ser evaluados; 26,68% indican miedo a la evaluación; 10,34% mencionan inseguridad al ser evaluados.

## INTERPRETACIÓN

En general se puede manifestar que la mayoría de los maestros encuestados señalan su desconfianza en el momento de ser evaluados en su desempeño docente, esto probablemente por su inseguridad en el momento de afrontar dicho proceso.

## PREGUNTA 4.

¿Se resiste Ud. A ser evaluado?

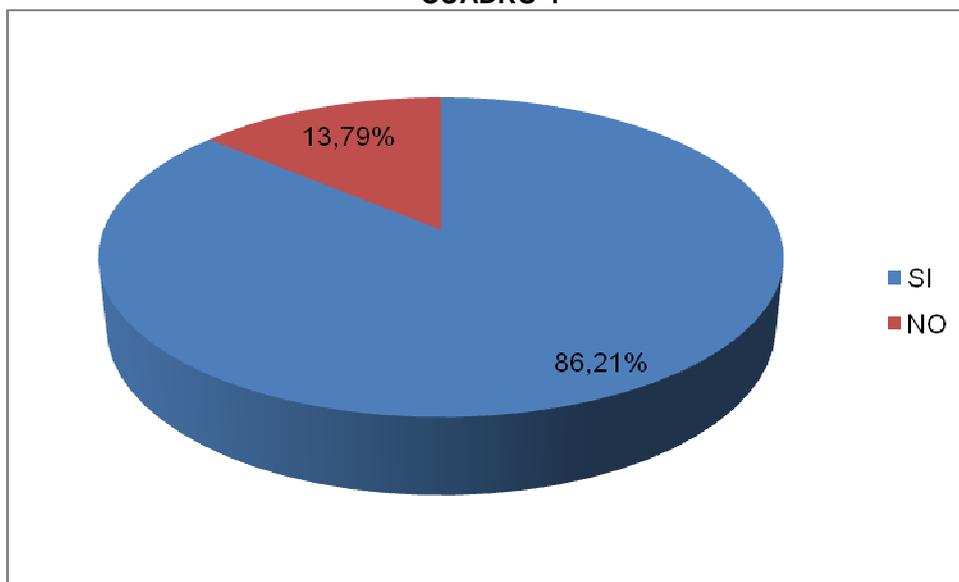
**TABLA 4.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	86,21%
No	4	13,79%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"

ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 4**



## ANÁLISIS

El 86,21% de los maestros consideran que la evaluación al desempeño docente es parte integral de un Sistema Administrativo, mientras que el 13,79% no lo considera.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los maestros consideran que el Sistema Administrativo involucra directamente a la evaluación del desempeño docente, por lo que las autoridades del establecimiento deberían tomar muy en serio esta situación y mejorarla.

## PREGUNTA 5.

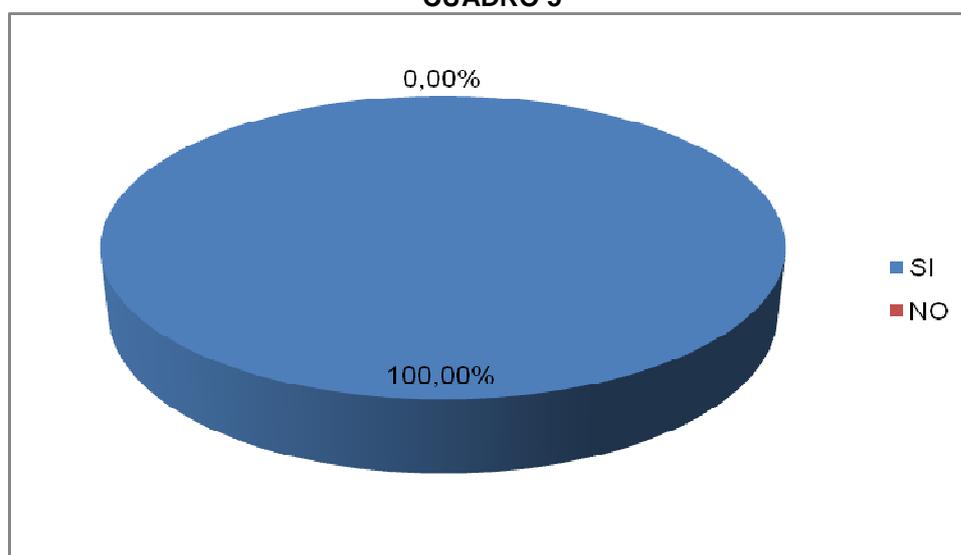
¿Se debe establecer que un sistema de evaluación es necesario que sea justo y racional que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad?

**TABLA 5.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 5**



## ANÁLISIS

29 maestros que representan el 100% de los encuestados señalan que un sistema de evaluación es necesario hacerlo en forma justa y racional.

## INTERPRETACIÓN

Para valorar el desempeño docente es necesario contar con un sistema de evaluación racional, justo, democrático que permita tener mucha objetividad, profundidad e imparcialidad en el momento de ejecutar una acción medible.

## PREGUNTA 6.

¿Conoce Ud. La Misión y Visión de su Institución educativa?

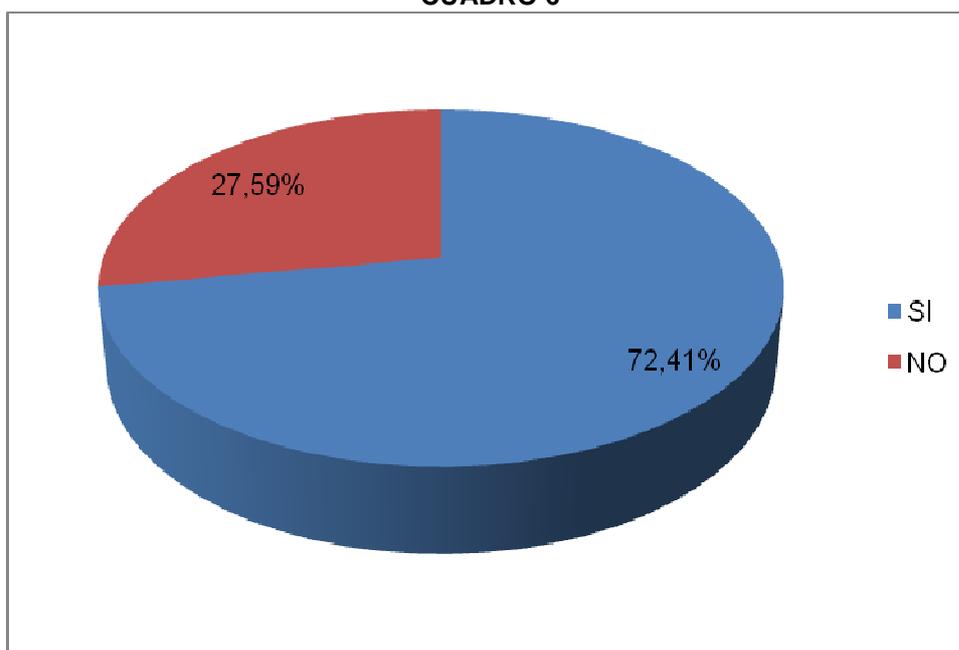
**TABLA 6.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	72,41%
No	8	27,59%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"

ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 6**



## ANÁLISIS

De los maestros 21 de ellos que corresponden al 72,41% manifiestan el conocer la Misión y Visión de la institución frente a 8 maestros que corresponde al 27,59% que señalan no conocerlo.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los maestros conocen sobre su labor diaria en su institución y su pensamiento futurista, pero desgraciadamente un porcentaje significativo lo desconoce, lo que debe ser tomado en cuenta por parte de las autoridades del establecimiento para socializar estos aspectos importantes de la institución.

## PREGUNTA 7.

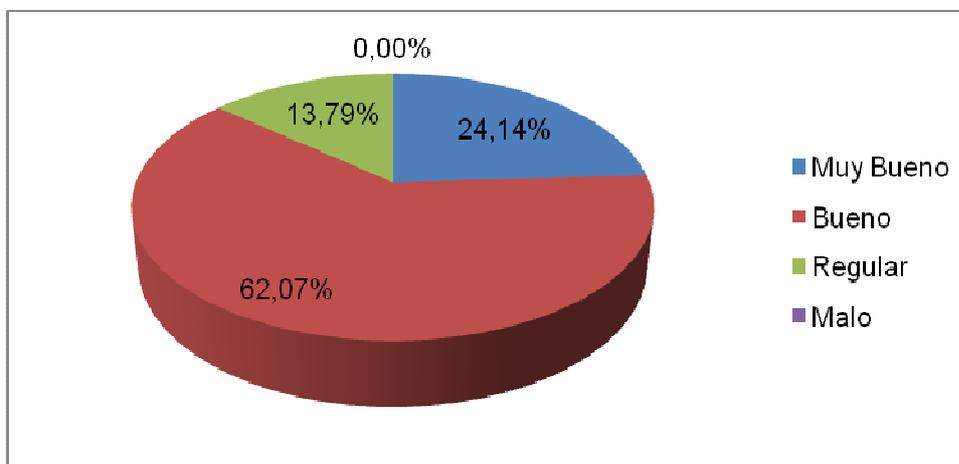
Las características del medio ambiente de trabajo lo considera:

**TABLA 7.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	7	24,13%
Bueno	18	62,08%
Regular	4	13,79%
Malo	0	0%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 7**



## ANÁLISIS

El 24,13% de los maestros señalan que las características del medio ambiente de trabajo es muy bueno; 62,08% manifiestan como bueno; 13,79% señalan como regular y ninguno como malo.

## INTERPRETACIÓN

Las características del medio ambiente en el que se desarrolla la actividad docente en la institución está considerada por la mayoría de los maestros como muy bueno existiendo una relación de trabajo adecuada, lo que potencializa la relación de los maestros y alumnos en general, mejorando notablemente la parte intra e interpersonal del docente.

## PREGUNTA 8.

Al ser evaluados en su desempeño docente demuestra:

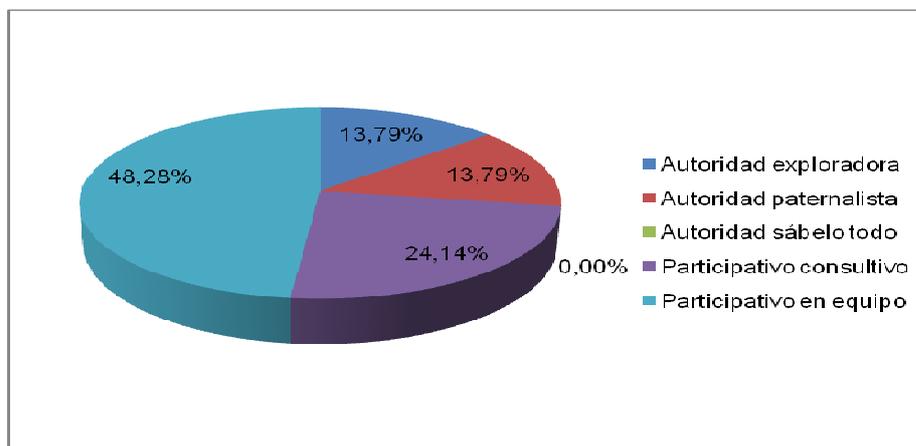
**TABLA 8.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoridad exploradora	4	13,79%
Autoridad paternalista	4	13,79%
Autoridad sábelo todo	0	0%
Participativo consultivo	7	24,15%
Participativo en equipo	14	48,27%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"

ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 8**



## ANÁLISIS

Del análisis 4 maestros que corresponden al 13,79% manifiestan que el clima organizacional de la institución es autoritario explotador, en la misma cantidad y porcentaje autoridad paternalista; ninguno considera como autoridad sabelotodo, mientras que 7 maestros que corresponden al 24,15% manifiestan que es participativo consultivo y 14 maestros que corresponden al 48,27% y en la mayoría señalan que el ambiente es participativo en equipo.

## INTERPRETACIÓN

Se establece que el clima organizacional en la institución en su mayoría lo hace a través de su participación en equipo, logrando con esto que la organización institucional tenga una labor conjunta y grupal, obteniendo de esto un gran adelanto en el nivel administrativo y educacional.

## PREGUNTA 9.

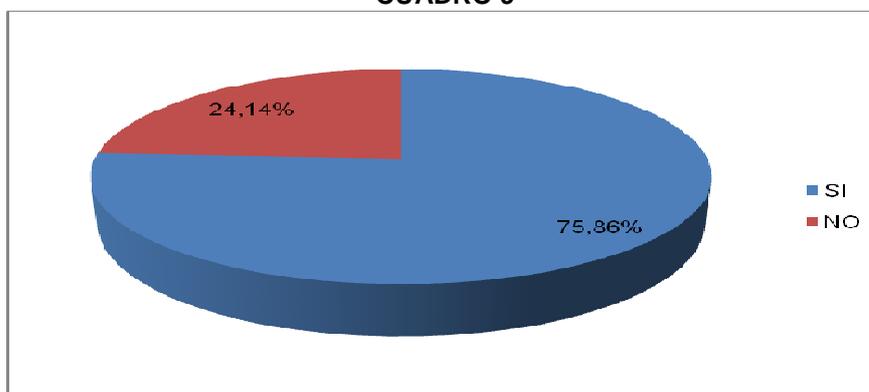
¿Son acertadas la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución educativa?

**TABLA 9.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	75,86%
No	7	24,14%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 9**



## ANÁLISIS

El 75,86% de los maestros que corresponden a 22, manifiestan que son acertadas la toma de decisiones por parte de las autoridades del establecimiento, mientras que el 24,14% que corresponden a 7 señalan que no son acertadas.

## INTERPRETACIÓN

La toma de decisiones por parte de las autoridades es fundamental en la organización, ya que esto contribuye a una adecuada función administrativa, esto lo manifiesta la mayoría de los maestros de la institución pero hay un grupo minoritario que no está conforme con lo que hacen las autoridades del establecimiento, lo que se debe mejorar minimizando la gestión educativa del establecimiento.

## PREGUNTA 10.

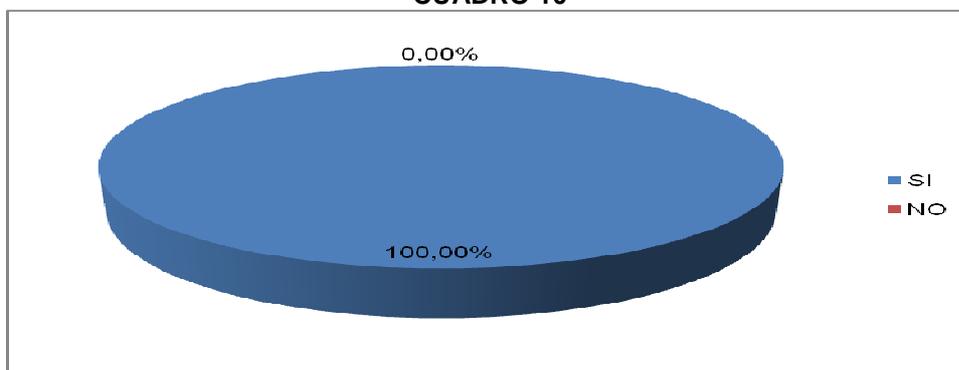
¿Considera que el desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta la experiencia positiva o negativa que posee el grupo de su eficiencia como equipo de trabajo?

**TABLA 10.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100%

FUENTE: Docentes Colegio Técnico "Doce de Noviembre"  
ELABORACIÓN: María Victoria Arcos Argotti

**CUADRO 10**



## **ANÁLISIS**

Unánimemente 100% de los maestros encuestados manifiestan que el desarrollo organizacional si es fundamental en la institución.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los encuestados señalan que el Desarrollo Organizacional debe tomar en cuenta las experiencias positivas y negativas que posee el grupo, de su eficiencia como equipo de trabajo lo que ha permitido fundamentalmente un desarrollo integral de la institución a nivel del cambio.

## **HIPÓTESIS**

**“El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente facilita el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre” del Cantón Píllaro”**

## **PRUEBA DE FI CUADRADO**

### **1. Planteamiento de la Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente no facilita el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre” del Cantón Píllaro.

**H<sub>1</sub>:** El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente facilita el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre” del Cantón Píllaro.

### **2. Selección del nivel de significación**

#### **COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Para comprobar la hipótesis planteada en el estudio utilizamos un nivel de significancia:

$$\alpha = 0,01$$

### 3. Descripción de la población

Se extrajo muestras aleatorias de las poblaciones, tomando en cuenta las preguntas 2, 4, 5, 6, 9, 10; que tienen relación entre sí, conforme a la investigación planteada.

Se utilizarán dos categorías.

### 4. Especificación del estadístico

De acuerdo a la tabla de contingencia utilizada 6x2 se utilizará la fórmula:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

### 5. Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

La fórmula detallada a continuación determina los grados de libertad a utilizarse en los posteriores cálculos, en base al cuadro que está formado por 6 filas y 2 columnas.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

$$gl = (6 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 5$$

Entonces con 5 grados de libertad y un nivel de 0,01 tenemos en la tabla  $x^2$  el valor es 15,086.

Por consiguiente, según las reglas estadísticas, se aceptará la hipótesis nula para todo valor de  $\chi^2$  que se encuentre hasta el valor determinado y se rechazará la hipótesis nula cuando los valores son mayores que 15,086.

En otras palabras:

$x^2$  calculada  $\leq$  15,086 se acepta  $H_0$

$\chi^2$  calculada  $\geq 15,086$  se rechaza  $H_0$

## 6. Recolección de datos y cálculos de las estadísticas

### FRECUENCIAS OBSERVADAS (CUADRO 6)

PREGUNTAS	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
	SI	NO	
2. ¿Se resiste Ud. A ser evaluado?	5	21	29
4. ¿Considera Ud. Que la evaluación al desempeño docente es parte integral de un sistema de administración?	25	4	29
5. Establecer que un sistema de evaluación es necesario que sea justo y racional que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad	29	0	29
6. ¿Conoce Ud. La Misión y Visión de su Institución Educativa?	21	8	29
9. ¿Son acertadas la toma de decisión por parte de las autoridades de la Institución Educativa?	22	7	29
10. ¿Considera que el desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta la experiencia positiva o negativa que posee el grupo de su eficiencia como equipo de trabajo?	29	0	29
<b>SUBTOTAL</b>	131	43	174

FRECUENCIAS ESPERADAS (CUADRO 7)

PREGUNTAS	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
	SI	NO	
2. ¿Se resiste Ud. A ser evaluado?	21,83	7,17	29
4. ¿Considera Ud. Que la evaluación al desempeño docente es parte integral de un sistema de administración?	21,83	7,17	29
5. Establecer que un sistema de evaluación es necesario que sea justo y racional que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad	21,83	7,17	29
6. ¿Conoce Ud. La Misión y Visión de su Institución Educativa?	21,83	7,17	29
9. ¿Son acertadas la toma de decisión por parte de las autoridades de la Institución Educativa?	21,83	7,17	29
10. ¿Considera que el desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta la experiencia positiva o negativa que posee el grupo de su eficiencia como equipo de trabajo?	21,83	7,17	29
<b>SUBTOTAL</b>	130,98	43,02	174

## CÁLCULO DE FI CUADRADO

CUADRO 8

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
5	21,83	-16,83	283,2489	12,97521301
24	7,17	16,83	283,2489	39,50472803
25	21,83	3,17	10,0489	0,46032524
4	7,17	-3,17	10,0489	1,40152022
29	21,83	7,17	51,4089	2,35496564
0	7,17	-7,17	51,4089	7,17000000
21	21,83	-0,83	0,6889	0,03155749
8	7,17	0,83	0,6889	0,09608089
22	21,83	0,17	0,0289	0,00132387
7	7,17	-0,17	0,0289	0,00403068
29	21,83	7,17	51,4089	2,35496564
0	7,17	-7,17	51,4089	7,17000000
174	174			73,52471073

### 7. Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

Como  $x^2$  calculada = 73,5247107 es mayor que  $x^2$  tablas = 15,086 se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$  por tanto se concluye que el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente facilita el Desarrollo Organizacional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre” del cantón Píllaro.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- ✓ Los docentes de la institución en una minoría no están identificados plenamente con la labor docente y no concientizan en que sus tareas tiene que ser evaluada, esto lo hacen argumentando que desconocen técnicas que puedan tener una visión más amplia de lo que es una evaluación al proceso que ellos realizan.
- ✓ Los docentes manifiestan que están prestos a que la evaluación a su desempeño docente lo que hace ver que si existe colaboración de la mayoría para realizar esta actividad, buscando mantener la calidad de la educación en el plantel.
- ✓ La mayoría de los encuestados consideran que el Sistema Administrativo involucra directamente a la evaluación del desempeño docente, por lo que las autoridades del establecimiento deberían tomar muy en serio esta situación mejoraría.
- ✓ Para valorar el desempeño docente es necesario contar con un sistema de evaluación racional, justo, democrático que permita tener mucha objetividad, profundidad e imparcialidad en el momento de ejecutar una acción medible.
- ✓ La mayoría de los maestros conocen sobre su labor diaria en su institución y su pensamiento futurista, pero desgraciadamente un porcentaje significativo los desconoce, lo que debe ser tomado en cuenta por parte de las autoridades del establecimiento para socializar estos aspectos importantes de la institución.
- ✓ De lo observado se establece que el clima organizacional en la institución en su mayoría lo hace a través de su participación en equipo, logrando con esto que la organización institucional tenga una

labor conjunta y grupal, obteniendo de esto un gran adelanto en el nivel administrativo y educacional.

- ✓ La mayoría de los encuestados señalan que el Desarrollo Organizacional debe tomar en cuenta las experiencias positivas y negativas que posee el grupo, de su eficiencia como equipo de trabajo lo que ha permitido fundamentalmente un desarrollo integral de la institución a nivel de cambio

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Involucrar directamente al docente en una evaluación continua y permanente que permita potencializar las fortalezas y oportunidades de los mismos, logrando con esto el mejoramiento continuo de la institución educativa.
- ✓ Se debe mejorar el Clima Organizacional de la Institución, ya que al no existir una adecuada estructura no se estaría involucrada en la razón de ser de la misma y la prestación de servicios no sería la idónea para la cual fue creada.
- ✓ Establecer un sistema de evaluación en el que se motive a los docentes a alcanzar la excelencia académica y el rendimiento de cuentas.
- ✓ Socializar en la Institución la propuesta presentada dando a conocer las ventajas de la misma.
- ✓ Aplicar los contenidos de la propuesta desde el año lectivo venidero con la autorización y aprobación de las autoridades del establecimiento.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DE LA PARROQUIA SAN MIGUELITO DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

Institución ejecutora:	Colegio Técnico “Doce de Noviembre”
Institución auspiciante:	Universidad Técnica de Ambato
Localización geográfica:	Provincia Tungurahua
Participantes beneficiarios:	Docentes
Duración del proyecto:	Año lectivo
Fecha de inicio:	Agosto 2009
Fecha de culminación:	Junio 2010
Tipo de proyecto:	Intervención metodológica

#### **6.2. ANTECEDENTES**

Se considera la evaluación del desempeño docente como una oportunidad, para mejorar de manera adecuada los problemas que asume la educación actual, y por ende el desarrollo organizacional, es menester que en las instituciones educativas como es el caso al que se hace referencia se instaure un método donde se analice y valore el trabajo docente en todas sus manifestaciones, y que mejor evaluado al docente, y por donde iniciar, por él mismo promoviendo un sistema de rendimiento de cuentas que justifique su accionar dentro de la institución.

La evaluación por lo tanto se constituye una forma de determinar los justificativos del por qué el maestro realiza sus actividades docentes y cómo determina parámetros que consoliden el aprendizaje y en especial su prestación de servicio fundamentado en el desarrollo institucional motivo suficiente para brindar sus mejores resultados. Todo estar suele estar ligado a aspectos vinculados entre otras cosas a los juicios previstos que el docente elabora en cuanto a los potenciales conocimiento que el alumnado como un todo pueda poseer, sin contemplar las singularidades que constituye cada uno de los integrantes de este grupo áulico.

Más aún, esto se agrava, cuando se está frente a cursos de primer año de un carrera universitaria o terciaria, en la cual los saberes y destrezas de los alumnos difieren notablemente, pues proceden de instituciones que no tienen porque compartir aspectos paradigmáticos particulares de cada una de ellas.

La evaluación es un proceso reflexivo o introspectivo en los cuales el observador y el objeto de estudio son lo mismo, el elemento de monitoreo lo conforman el conjunto de alumnos, que actúan ejerciendo esa condición de que se hace referencia, y que en definitiva, dará cuenta de la efectividad del aprendizaje a través de la tarea de la enseñanza no garantiza que se produzca aprendizaje, si puede considerarse que una de las manifestaciones de la calidad del aprendizaje, recae en la enseñanza impartida.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Se justifica el presente proyecto alternativo debido al alto volumen de docentes que desconocen sistemas de evaluación que influyen en diferentes líneas de acción del desarrollo organizacional por la falta de apoyo de la institución y de las autoridades. También el trabajo se encuentra justificado por ser un problema con pertinencia que involucra no solo al docente, sino también alumnos, a los padres de familia ya que

estos de una u otra manera contribuyen a que las instituciones educativas se desarrollen organizacionalmente, logrando con este reconocimiento a nivel local o nacional.

Se realiza esta investigación para profundizar y conocer con mayor precisión la problemática de la relación existente entre la evaluación y el rendimiento del docente. Por consiguiente se considera que la realización del presente trabajo permitirá tener una visión de la problemática educativa y además plantear medidas que en alguna manera solucione este trabajo, de evaluar y ser evaluado, y el acceso a instituciones educativas de nivel superior, ampliando así sus horizontes personales y profesionales.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Establecer una guía de evaluación al desempeño docente que mejore el desarrollo institucional del Colegio Técnico “Doce de Noviembre”.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diseñar una guía de evaluación para los docentes que mejoren el desarrollo institucional.
- ✓ Ejecutar técnicas motivadoras que fortalezcan la evaluación de los docentes.
- ✓ Planificar actividades que favorezcan el desarrollo institucional.

## **6.5. FACTIBILIDAD**

Existe colaboración de los docentes de la institución y las autoridades del mismo para mejorar el desarrollo de la institución lo que se considera que el presente proyecto se podrá realizarlo estableciendo como factible en su ejecución.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación es proceso y no un producto. Se justifica en cuanto a que es el punto de apoyo para la toma de decisiones racionales, por lo tanto, apunta a la identificación, recolección y tratamientos de datos apropiados para obtener una información que justifique una determinada decisión; positiva y de compromiso participativo (Escudero Escardosa, 1980) según las normas de Joint Comité, una evaluación debería cumplir cuatro funciones fundamentales:

- ✓ **Debe ser útil.** Es decir, estar dirigida a aquellas personas y/o grupos relacionados directamente con la tarea de realizar aquello que esta evaluado. Debe proporcionar informes claros de una manera oportuna.
- ✓ **Debe de ser factible.** Aplicar controles razonables y emplear procedimientos que puedan ser utilizados sin muchas complicaciones.
- ✓ **Debe ser ética.** Estar basada en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación, la protección de los derechos de las partes implícitas y la honestidad de los resultados.
- ✓ **Debe de ser exacta.** Debe describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto, siendo capaz de revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones.

Es definitiva la evaluación debe responder a las necesidades de quienes sirven de ella.

En el caso particular de la evaluación educacional, uno de los profesionales directamente responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje es el profesor. Este profesional ha sido constantemente bombardeado por muchas propuestas de diversa índole que apuntan como deberían desempeñarse, dejando de lado, en la mayoría de los

casos, la formación y las propias experiencias del profesor, con lo cual este concibe la intervención como algo negativo y de interferencia.

Si se pretende que la evaluación sea una herramienta para la mejora real de la acción educativa se debería permitir y propiciar que la evaluación de procesos, programas y agentes se realizaran por los mismos afectados directamente.

De este modo, en el caso de la acción desarrollada por el profesor coincidimos con Stenhouse (1984), cuando afirma que lo que mejora la cultura educativa, no es tanto la investigación sobre los profesores sino de los profesores que analizan su actividad.

La evaluación desempeña un papel prioritario, porque debe ser porcentual, sistemática, cualitativa, participativa y encaminada a la toma de decisiones para el mejoramiento, aporta la valoración necesaria y la guía para cumplir el propósito de profesionalización y reestructuración con cierto éxito.

Natriello (1997), indica tres propósitos principales a los cuales podría responder la evaluación primero la evaluación se puede utilizar para controlar el rendimiento dentro de unas posiciones determinadas o para influir sobre las mismas.

Segundo puede utilizarse para controlar el movimiento que tiene lugar dentro de los puestos de los docentes para modificar el rendimiento de un individuo en mediante el cambio de tareas desarrolladas por el o para modificar el rendimiento de un sistema cambiando a los que se les a asignado una tarea determinada.

Tercer propósito de la evaluación es para legitimar el sistema organizativo en sí mismo.

La visión que, generalmente tiene el profesor ha tenido de su evaluación, que es un medio para ejercer sobre él un mayor control y tiene el

esceptismo cuando se plantea como un medio para mejorar la propia acción docente.

Hasta ahora la evaluación del profesor a funcionado desde diferentes modelos de evaluación de acuerdo con los modelos de enseñanza imperantes, puesto que, como afirma Villa y Morales (1993), hablar de un modelo de enseñanza supone tal implicación personal que se habla de un modelo de profesor es hablar de modelos de enseñanza.

Coincidiendo con Tejenor y García-Valcarcel (1996), consideramos que el modelo global de evaluación del profesorado, como Subsistema de un centro, tendría que estar relacionando con los aspectos y fuentes de recogida de información que se indica:

- ✓ Evaluación de la actividad instructiva, es decir, el trabajo en el aula y/o tutorías, donde cabe considerar la opinión de los alumnos y la propia del profesor.
- ✓ Evaluación de la actividad investigadora, en relación con la calidad, la cantidad y la utilidad social y la académica.
- ✓ Evaluación de la actividad que muestre el compromiso con el departamento de la asignatura.
- ✓ Evaluación de la actividad relacionada con la presentación de servicios a la comunidad educativa, servicios profesional, servicio social, etc., considerar desde un carácter complementario.
- ✓ Evaluación de las condiciones de trabajo con el profesor, puesto que si se quiere obtener una valoración realista, no sesgada, se debería tener en cuenta las condiciones tanto académicas como personales e institucionales en las que el profesor desarrolla su trabajo.

Si el objetivo de la evaluación del profesor apunta a la mejora de enseñanza, un programa debería enmarcarse en un sistema que considere de forma completa el desarrollo profesional.

La evaluación tradicional del profesor se ha centrado en el denominado paradigma proceso-producto, que enfatiza la eficiencia docente en base al establecimiento de relaciones entre conductas del profesor en situaciones de enseñanza, y los resultados del aprendizaje de los alumnos (Pérez Juste y García Ramos, 1989).

Los resultados, ofrecen un fundamento y, en particular la relación entre profesores y alumnos podrían ser o no exitosas dependiendo de las puntuaciones o tesis aplicadas.

Los métodos tradicionales de valoración del profesor, las calificaciones de estudiantes, supervisores, observaciones de expertos, son apropiados medir para una evaluación más eficaz de una labor docente (Popham, 1980).

La deficiencia de este método es su falta de precisión más bien fiabilidad, se reduce a que el profesor debe cumplir con determinados objetivos.

La evaluación del profesor, en resumen, puede servir a dos propósitos básicos:

- ✓ La responsabilidad educativa y
- ✓ El desarrollo profesional (Duke y Stiggis, 1997).

Por lo tanto debe de cuidarse de que sea válida y fiable, para asegurarse debe de emplearse más de una fuente de datos.

Peterson (1997), indica como fuentes de datos para la evaluación del profesor:

- ✓ Datos sobre el rendimiento de los alumnos.
- ✓ Estudios sobre el alumno.

- ✓ Documentación de la actividad profesional.
- ✓ Revisión del material realizado por colegas.
- ✓ Observación sistemática.
- ✓ Test para profesores.
- ✓ Informes de la dirección.
- ✓ Otros datos personalizados.

### **Funciones de la evaluación del desempeño de los docentes**

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: ¿para qué evaluar?

Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

- ✓ Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- ✓ Por los efectos secundarios que puede provocar.
- ✓ Por problemas éticos.
- ✓ Problemas acerca de las inquietudes que suele despertar un proceso de este tipo.
- ✓ Los profesores, en principio, se resiste a ser evaluados por desconocimiento.

### **Sobre los efectos secundarios que puede provocar**

La evaluación del desempeño de los docentes, según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los evaluación del desempeño docente, según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular.

Evidentemente si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la riqueza de los procesos que ello comporte.

Una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una evaluación de su desempeño, no supondrá mejoras en la calidad de la enseñanza, sino trabajo externalista o de fachada, pudiéndose potenciar acciones indeseadas y distorsionadoras para una educación de alta calidad.

### **Acerca de los posibles problemas éticos**

Si queremos que la evaluación tenga valor formativo para todos los implicados en las acciones evaluadoras, es imprescindible el conocimiento, análisis y debate conjunto de las evidencias que afloran durante el proceso de evaluación.

Ahora bien, aquí estamos en presencia de un dilema de carácter ético difícil de resolver; por un lado, el derecho de los docentes a su privacidad y, por otro, el derecho público a saber; o sea, el problema está en cómo compaginar la preservación de la privacidad del profesor y la conveniencia de que los estudiantes sean informados sobre algo que les atañe tan directamente como la acción docente de la que son parte esencial, no sólo como un derecho legítimo, sino, y sobre todo, como la única posibilidad de poder participar racionalmente en el análisis conjunto de las situaciones de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar en las aulas.

En mi opinión la salida a tal dilema no está en optar por una posición extrema, sino en reconocer el proceso de enseñanza-aprendizaje como responsabilidad común de profesores y estudiantes que han de potenciar, más que relaciones jerárquicas y transmisoras – receptoras de saber, comunidades de aprendizaje mutuo.

Desde esta óptica, la privacidad como mezcla de lo personal y lo profesional deja de tener sentido situándose el análisis de toda acción evaluadora en el ámbito público del aula, donde las responsabilidades y actuaciones son, inevitablemente, cooparticipadas y de dominio público.

El análisis anterior nos sitúa en la necesidad de precisar qué funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente. Una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

**Función de diagnóstico.** La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un periodo determinado, debe construirse 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.

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

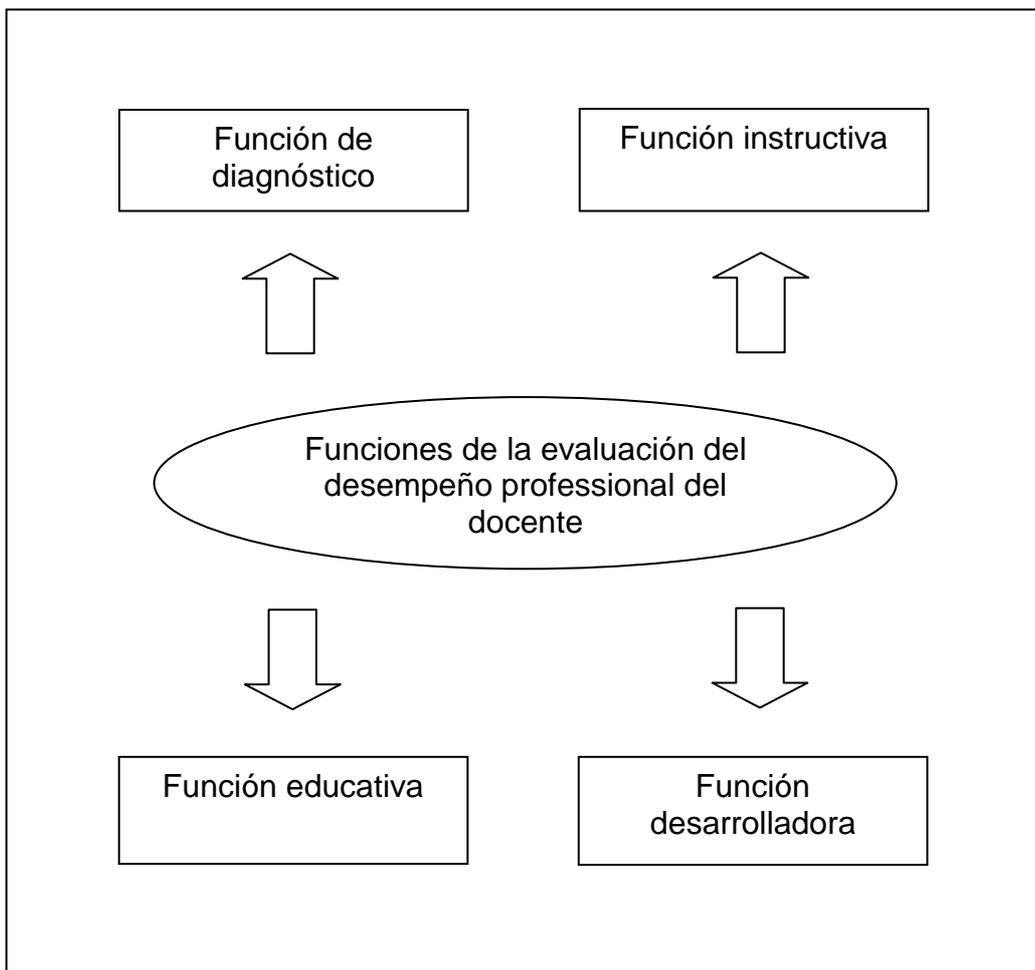
**Función educativa.** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar,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

**Función desarrolladora.** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación inter psíquica pasa a ser intra psíquica, 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 desabollador de la evaluación del maestro 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 desabollador 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.

**CUADRO 9**



## **Fines de la evaluación del desempeño del docente**

Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador.

En la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la literatura que trata este importante tema, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Entre dichos fines figuran los siguientes:

### **¿Por qué es importante la autoevaluación para el desarrollo profesional?**

El potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitado por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades (Know, 1977). Una vez que los individuos han agotado sus recursos mentales y emocionales, es poco probable que se sientan motivados para crecer sin la intervención de algún estímulo externo.

Dicho estímulo puede darse de forma de juicio de valor de un colega, un directivo, un padre o estudiante. La retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío para que tenga lugar el crecimiento profesional del docente.

Ahora bien, es importante que tengamos presente, que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada.

Para Brock (1981), existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor:

- ✓ Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo, etc.)

- ✓ Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.)
- ✓ Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etc.)

Stiggins y Duke (1988), a través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes características del profesor que parecían tener relación con el desarrollo profesional:

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

Estos mismos autores plantearon que las características clave de los evaluadores, para asegurar el crecimiento profesional de los docentes son:

- ✓ Credibilidad como fuente de información.
- ✓ Tener una relación de cooperación con el profesor.
- ✓ Confianza.
- ✓ Capacidad para expresarse de un modo amenazador.
- ✓ Paciencia.

- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- ✓ Capacidad para crear sugerencias.
- ✓ Familiaridad con alumnos del profesor.
- ✓ Experiencia pedagógica.
- ✓ Sugerencias útiles.

Los autores antes referidos identificaron como importantes dos conjuntos de características de los sistemas de valuación: características de los procedimientos de evaluación y características de la retroalimentación del profesorado.

Entre las características de los procedimientos de evaluación que comprobaron que tenían correlación con la calidad y el impacto de la experiencia de la evaluación (basada en percepciones de los profesores con respecto al crecimiento profesional que habían experimentado) se incluyen las siguientes:

- ✓ Claridad de los estándares de rendimiento.
- ✓ Grado de consciencia del profesor con respecto a los estándares.
- ✓ Grado en que le profesor considera adecuados los estándares de rendimiento para su clase.
- ✓ Uso de observaciones de clases.
- ✓ Examen de los datos sobre el rendimiento académico de los alumnos.

En el estudio de casos realizados por estos autores, se identificaron nueve características de la retroalimentación para el profesorado que tenían correlación con calidad y el impacto percibidos de la evaluación. Estas son:

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

Bacharach (1989), identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del docente que pone en énfasis en el desarrollo profesional de los profesores. A continuación exponemos de sintética estos principios:

### **Evaluación basada en las capacidades frente a aquella basada en el rendimiento**

Este principio consiste en centrar el sistema de evaluación en la valoración de las capacidades que con más probabilidad pueden contribuir a un rendimiento eficaz, más que a medir el rendimiento en sí mismo.

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

Si los profesores son evaluados mediante el uso de medidas de rendimiento de sus resultados (por ejemplo, puntuaciones de tesis

estandarizadas de estudiantes), la asunción implícita es que la capacidad del profesor es meramente una condición suficiente de buen rendimiento.

En cambio, si se evalúa directamente a los profesores sobre sus capacidades, la asunción es que la capacidad del profesor es una condición necesaria para que este tenga un buen rendimiento. Debe haber un equilibrio entre la orientación de los sistemas de evaluación de profesores hacia los resultados y a las capacidades.

### **Criterios de desarrollo frente a criterios de evaluación uniforme**

Este principio implica especificar criterios de evaluación múltiples que reflejen el estado de desarrollo de un profesor o un grupo de profesores en vez de formular un único grupo de criterios y luego aplicarlo uniformemente a todos ellos. Si hemos de tomar en serio la noción de desarrollo profesional del profesor, debemos abandonar la práctica típica de utilizar criterios idénticos para evaluar a profesores principiantes y veteranos.

### **Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas**

Este principio reconoce la naturaleza subjetiva de la enseñanza en el proceso de evaluación del profesorado. La fuente de dicha subjetividad deberían reconocerse de inmediato: es difícil conseguir un sistema de evaluación objetivo en la educación para la enseñanza no es simplemente la aplicación técnica de un conjunto de procedimientos claramente definidos para actuar ante problemas claros y predecibles. En lugar de ello, la enseñanza implica el ejercicio de la razón para soluciones alternativas en situaciones inherentemente inciertas.

Ahora bien, según nuestra opinión no es conveniente dicotomizar evaluación subjetiva versus evaluación objetiva, lo verdaderamente desabollador es lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que trate de encontrar procedimientos cada vez más objetivos.

El rendimiento de un profesor no puede ser observado y evaluado sin que se emita un juicio sobre la elección que ésta haga de las soluciones alternativas.

### **Evaluaciones formativas frente a evaluación sumativas**

Este último principio implica la utilización del sistema de evaluación como un conjunto de técnicas de diagnóstico diseñadas para fomentar la mejora del profesor, en vez de cómo un proceso formulado para producir una valoración a favor o en contra del profesor.

Mientras los sistemas basados en estándares competitivos tienden a hacer uso de la evaluación sumativa, los sistemas basados en estándares de desarrollo se centran fundamentalmente en la evaluación formativa.

### **Control administrativo**

Los directivos de las escuelas son los defensores principales de este punto de vista. Extraña considerar la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro por la unidad administrativa.

Las decisiones extremas que resultan como consecuencia del control administrativo del desempeño de los profesores son la permanencia o el despido de los mismos de la actividad docente. Al diseñar un modelo de evaluación del profesorado que refleje la importancia crucial de esta decisión, existen por lo menos dos formas de enfocarlo. La primera consiste en preguntar: ¿Existen razones para negar la permanencia de este profesor en la enseñanza?.

Esta manera de formular el problema constituye el marco en el cual se toma la decisión de despedir a un profesor que ya ocupa una plaza en propiedad. Este enfoque negativo hacia la decisión encaminada a los evaluadores hasta las deficiencias en el rendimiento del profesor y garantiza que esta clase de profesionales, si se identifican y documentan las causas de su bajo rendimiento, no permanezcan en la docencia.

Otra manera alternativa de enmarcar este problema es plantear la cuestión del siguiente modo: ¿Existen pruebas evidentes de que este profesor merezca permanecer en la enseñanza?

Este enfoque hacia el problema centra la atención en establecer si existen suficientes pruebas que demuestren que el profesor en cuestión es competente en el papel que ha de desempeñar dentro del aula, en el aula y en la sociedad en general. Ayuda a los evaluadores a buscar la eficacia, no la ineptitud.

Este segundo enfoque es bastante más probable que cumpla los objetivos en cuanto a la creación de un cuerpo docente de alta calidad.

Este enfoque, al contrario del primero, no asume que la prueba de deficiencias documentadas sea prueba de la competencia de un profesor, ni asume tampoco que el docente que tenga una etapa insatisfactoria, necesariamente no puede mejorar su desempeño.

La permanencia de un docente en la enseñanza debiera ocurrir cuando permanecen las condiciones siguientes:

- ✓ Se utilizan múltiples fuentes de evidencias (por ejemplo, observaciones de los directivos, rendimiento de los estudiantes, opiniones de los alumnos sobre el desempeño del profesor, etc.) para evaluar la competencia del profesor y estas fuentes múltiples llevan a la misma conclusión, es decir se trata de un profesor competente.
- ✓ Cada fuente de evidencias se obtiene en distintos momentos y los resultados en relación con su desempeño son similares.
- ✓ El profesor es evaluado en una diversidad de contextos.

Este tipo de diseño debería poner el énfasis en prácticas que aumenten las oportunidades de mejora de los que tienen deficiencias en su rendimiento.

Entre las diversas perspectivas de formación del profesorado destacamos las aportaciones de Kagan (1992) y Gossman (1992), quienes plantean la concepción del conocimiento profesional y su incremento, definiéndolo como los cambios a través del tiempo en la conducta, conocimiento, imágenes, creencias o percepciones del profesor.

El profesor llega a ser profesional cuando, asumiendo con armonía crítico – creadora su trabajo, opta por:

- ✓ La estructuración y búsqueda de coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción reflexiva.
- ✓ La valoración crítica de su personalidad, vivencias y actitudes ante la docencia, configurando un espacio de diálogo e intercambiando con colegas y alumnos.
- ✓ Asunción de nuevo conocimiento educativo – curricular, indagando reflexiva y colaborativamente desde su práctica, vivida en intercambio con los restantes miembros del centro.

Si la evaluación se orienta al desarrollo o mejora habrán de descubrirse las dificultades personales implícitas en el desempeño de la función, emplearse descripciones exhaustivas que pongan de manifiesto la situación personal y contextual, e indicarse cómo maniobrar para facilitar el cambio.

La tarea evaluadora y su acción autoevaluadora proporciona a cada educador nuevos apoyos para profundizar e la profesionalización.

Esta formación depende de la naturaleza y finalidad de la evaluación, ya que la evaluación de la práctica educativa realizada requiere de un esfuerzo y metodología específico, que al realizarla en colaboración con otros colegas se afianza y mejora.

Sin embargo, la “autoevaluación profesional” es un proceso de formación más productivo, ya que el docente emplea los procesos metacognitivos

más valiosos desde los cuales conocerse mejor como profesional y tomar decisiones como miembro de un equipo.

Desde esta óptica consideramos la evaluación, una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente.

### **Modelos de evaluación del desempeño del maestro identificados por la investigación educativa**

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, presentamos a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente que han surgido de la investigación.

#### **Modelo centrado en el perfil del maestro**

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 dudas un rasgo positivo de este modelo.

La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin dudas un rasgo positivo de este modelo.

Sin embargo, este modelo ha recibido también ciertas críticas negativas. Entre ellas se destacan las siguientes:

- ✓ Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características principales son prácticamente imposibles de inculcar a futuros maestros ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter personal y cultural, difícilmente enseñables mediante la capacitación.
- ✓ 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**

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 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 maestros, “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 enseñanza – aprendizaje, que son en última instancia los que determina la calidad de los productos de la educación.

Por otra parte es cuestionable la justicia que hay que considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como sabemos los resultados que obtienen los alumnos son efecto de múltiples factores, uno de los cuales, de los fundamentos, 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 demuestre los estándares que sustentan para cada hecho observado.

La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que se gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía ante 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 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”.

A la que Schon (1987), llama reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho de otra manera.

Aunque básicamente cuando se habla de acción nos estamos 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:

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 significativamente y la coherencia de la práctica observada.

Una conversación de seguimiento en la que se retornan 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 este 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.

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.

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 hemos descrito las características fundamentales de los modelos de evaluación del desempeño docente identificados por la investigación educativa.

Para precisar qué modelo concretamente nosotros asumimos, tenemos dos opciones, a saber: se escoge uno de los anteriormente descritos o construimos un nuevo modelo que potencie las ventajas de las anteriores y que al mismo tiempo, tome distancia de sus respectivas desventajas. Nosotros optamos por la segunda alternativa.

### **Una definición teórica del concepto “evaluación del desempeño profesional del docente”**

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

De la definición anterior se infiere que evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, en su máxima extensión, destacando los conflictos e 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 el 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 referentes 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.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas.

Por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los generales, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que es la planificación.

Los gerentes pretenden que sus organizaciones duren muchos años, los miembros de la organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos, para alcanzar las metas de la organización.

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Es el proceso para organizar que se deriva de la planificación por consiguiente, los gerentes deben considerarlo que esta ocurriendo y lo

que probablemente pasará en el futuro del entorno de la organización, existen dos factores, planes y ambientes, los gerentes toman decisiones que adecúan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en el diseño organizacional, es un marco que sirve para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, por esto existen diferentes estructuras posibles para la organización.

## **PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

Es función del equipo directivo el proceso de la organización, para organizar se debe hacer las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hacer?
- ✓ ¿Con quién?
- ✓ ¿Dónde hacerlo?

Schein nombrado por Álvarez (1989), explica el concepto básico que subyace a la definición de Organización, el de una coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua.

En otras palabras, las sociedades humanas han descubierto que pueden alcanzar mejor sus objetivos se dividen entre sus miembros las diversa y compleja tareas y funciones que hay que cumplir.

## **QUÉ HACER**

Una vez fijado los objetivos que se pretende conseguir a medio y largo plazo y las actividades necesarias para cumplir con éxito el proyecto, se

pasa a la organización, sin duda se trata de definir con más precisión las tareas concretas a realizar para llevar a cabo la actividad.

### **CÓMO HACERLO**

Esta frase corresponde en el proceso de planificación a la determinación y programación de objetivos, en la organización nos interesa detectar los desajustes producidos en la planificación y ensamblar de nuevo el sistema.

La experiencia que nos proporcionara la puesta en marcha de la estructura, nos permitirá acertar con las técnicas y métodos mas adecuados a la hora de diseñar el modelo de actuación que pasa por cuatro fases.

### **FIJACIÓN DE ESTRATEGIAS A SEGUIR**

En un grupo responsable de llevar a cabo las tareas teniendo e cuenta:

- a) La división del trabajo y la coordinación de las distintas actividades.
- b) Los recursos técnicos y preparación profesional de que dispone el grupo.
- c) La experiencia positiva o negativa que posee el grupo de su eficacia como equipo de trabajo.
- d) La capacidad del grupo para cada auto dirigirse o la necesidad de que se les coordine estrechamente.

### **ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Para cada actividad, para las tareas de desarrollo, esto implica:

- a) Tener un inventario al día de los recursos materiales de que dispone la organización.
- b) Improvisar recursos alternativos si faltan los recursos previstos en la planificación.

- c) Saber y poder reconvertir unos recursos previstos para una actividad que no puede hacerse en recurso de apoyo para otra actividad nueva.
- d) Conocer la disponibilidad personal de los miembros del grupo y la aceptación del proyecto de trabajo.

## **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

Se consideran las siguientes:

- a) La definición de competencias permite conocer los distintos perfiles de que dispone la institución y recabar el titular o de la administración aquellos recursos personales especializados, que consideramos imprescindibles.
- b) Las tareas de dirección y conducción de grupos son propios de técnicos en dirección o de la persona elegida para esta función.

## **RESPONSABLES**

Con capacidad para llevar a cabo las tareas previstas:

- a) Es muy importante, pues el éxito de la gestión depende en la mayor parte de los casos de acierto a la hora de elegir los responsables.
- b) Las personas que suman la responsabilidad de cualquier gestión deben conocer e identificarse con los objetivos de la institución.
- c) La designación del personal responsable debe hacerse en equipo teniendo en cuenta el perfil más idóneo, estudiando la experiencia y el currículo de cada candidato y consultando al grupo del que es miembro.
- d) El trabajo en equipo y la participación de la comunidad educativa que propicia el ordenamiento jurídico, actual, permite distribuir tareas en función de las capacidades individuales y de las

aptitudes de los distintos miembros del grupo con lo cual se enriquece y complementa este.

- e) Finalmente la Asunción de las tareas supone asumir la responsabilidad de dar cuenta del resultado de la gestión.

## **CON QUIÉN Y DÓNDE HACERLO**

Cada actividad que se desarrolla es una organización precisa del apoyo de una estructura que le facilite su realización, por consiguiente, toda estructura para considerarse eficaz y estable, debe desempeñar las siguientes funciones que la avalen como necesarias por el apoyo que presta sus miembros.

- a. Posibilitar su continuo feed back informativo entre sus componentes.
- b. Constituirse en causa de comunicación e interacción con otras estructuras.
- c. Rentabilizar los recursos propios y facilitar recursos ajenos necesarios para cumplir las tareas asignadas.
- d. Generar dinámicas internas que posibiliten la innovación, el intercambio de nuevas experiencias y creatividad.
- e. Facilitar la reconversión de los conflictos.
- f. Cada institución necesita para cumplir sus objetivos, crear estructuras nuevas, distintas que respondan a la necesidad de innovación y cambio que demanda la organización.

Puede ser estructuradas provisionales como los equipos Auot administrativos o Equipos de Especialista que se forman para trabajar un determinado proyecto y que desaparecen cuando ya se ha cumplido los objetivos que aconsejaron su creación.

## **6.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de estrategias metodológicas para desarrollar la evaluación del docente será posible llevarla a ejecución en tres etapas:

### **Primera etapa:**

A través de un proceso de diseño de estrategias y orientación metodológicas dirigida al personal docente que labora en colegio técnico.

### **Segunda etapa:**

La puesta en marcha de las estrategias una vez iniciado el año lectivo 2009-2010 con un proceso de evaluación permanente (formativa), utilización de documento (vademécum).

### **Tercera etapa**

Proceso de evaluación final y reingeniería de la propuesta (sumativa).

## **PRIMERA ETAPA**

### **Orientación metodológica dirigida al personal docente**

El maestro conocedor de su problemática, diferencias biológicas, culturales y desarrollo de sus capacidades en diferentes grados y con diferentes ritmos es el encargado de liderar la consecución de los objetivos en la formación individual.

- ✓ Conocer y aplicar estrategias para lograr el desarrollo personal y fortalecer la evaluación.
- ✓ Motivar a los maestros en el uso de estrategias que desarrollen los diferentes tipos de evaluación, con miras a desarrollar su rendimiento

### **Actividades:**

- ✓ Motivación de los docentes para la adopción de nuevas estrategias, en mejoras de rendimiento académico.

- ✓ Charlas a cerca de la importancia de la evaluación y rendimiento docente.
- ✓ Socialización del proyecto.
- ✓ Orientación en la metodología.
- ✓ Para lo cual se propone un portafolio que llevará el docente.
- ✓ Para aplicar diferentes estrategias que fortalezcan la evaluación del aula.
- ✓ Planificación de estrategias didácticas para desarrollar una evaluación más acertada a la realidad de la institución.

Estrategias de capacitación:

Los talleres de capacitación están dirigidos al personal docente de la institución los cuales intercambiarán experiencias criterios e información aportando y enriqueciendo la investigación en marcha.

Los maestros se reunirán en una jornada de 6 horas en el periodo previsto para ello al término del cual serán capaces de potencializar las diferentes formas de evaluación con una amplia variedad de actividades empleando estrategias motivadoras contribuyendo a la mejora del rendimiento académico de los docentes.

## **SEGUNDA ETAPA**

### **Puesta en marcha de las estrategias**

Las actividades en esta etapa se detallan para desarrollar el uso de la técnica del vademécum que llevara en cada clase con el fin de que se estimulan sus capacidades intelectuales.

Objetivos:

- ✓ Establecer actividades para la utilización adecuada del vademécum

- ✓ Tutelar a los docentes en el uso adecuado del portafolio, proveyendo de actividades que despierten sus aptitudes e intereses.

Actividades:

- ✓ Aplicación en el aula de las diferentes estrategias.
- ✓ Evaluación formativa y sumativa

### **GUÍA DE EVALUACIÓN:**

Antes de iniciar un programa de evaluación se debe formar el personal docente.

El estudio del tema servirá de evaluación formativa, porque proporciona oportunidades para modificar y proporcionar oportunidades perfeccionando sus estrategias o añadir estrategias nuevas de las que ya conoce.

Aquí es necesario el compromiso del docente, por su parte Airasian y Gullickson (1999), describe los pasos que se deben tener en cuenta para comenzar el proceso de evaluación. Son los siguientes:

- Voluntaria.** El objetivo de toda evaluación es que se produzca un cambio significativo que mejore nuestra práctica, aquí participan los profesores que voluntariamente así lo decidan, pero este plan de evaluación debe de participar e implicarse al grupo de profesores de nivel superior.
- Centrada en la conciencia práctica.** Todo profesor debe ser consciente de su práctica.
- Comenzar por lo pequeño.** Con el objetivo de desarrollar hábitos a largo plazo mediante la autoevaluación aparte de comenzar, el proceso se debe hacer actividades de autoevaluación pequeñas que puedan llevarse a cabo con facilidad que proporcionen

recompensas de inmediato y produzcan satisfacciones por sí mismo.

- d. **Delimitar el enfoque de la evaluación.** Se refiere a centrarse en un aspecto concreto pequeño y capaz.
- e. **Asignar tiempo.** La evaluación debe tener un tiempo asignado, porque es la única forma de dedicarle sistemáticamente la atención adecuada.
- f. **Utilizar estándares y criterios explícitos.** La evaluación exige contar con criterios y estándares claros y concretos, porque son los referentes a los que la práctica debe tener.
- g. **Hacer uso de recursos disponibles.** El plan de evaluación se debe de incluir recursos económicos y de apoyo externo que contribuya a posibilidad de éxito.
- h. **Aprender sobre evaluación.**

### **¿Qué dispositivos se pueden utilizar para realizar una evaluación?**

“La evaluación docente es aquel proceso donde es el profesor el que recoge, interpreta y valora la información relacionada con la práctica personal. Es el profesor quien enmarca criterios y estándares para valorar sus principios, conocimientos, destrezas y eficacia.”

1. **La lista de control.** Es un instrumento utilizado para registrar aspectos observados en la práctica. Se realiza un listado de ítems que se quieren evaluar, luego se tilda o señala con algún tipo de marca (cruz, punto) la presencia o ausencia de los aspectos a evaluar. Así, pueden indagarse el desempeño docente, las estrategias didácticas en los distintos momentos de la clase, el manejo y dinámica grupal, recursos, etc.
2. **La escala de valoración.** Es similar a la lista de control pero se acompaña por una ponderación que permita observar el grado en

que se presenta el aspecto evaluado. Ésta debe ser definida previamente y puede ser: S: sobresaliente; MB: muy bueno; B: bueno; R: regular; I: insuficiente. Puede indicar la frecuencia con que produce el aspecto observado: siempre, a veces, pocas veces, nunca. O puede ser de carácter numérico: escala de 0 a 5; 1 a 10 ó cualquier otra numeración. Después de completar su evaluación, el docente reúne con el equipo de conducción para evaluar conjuntamente el trabajo del año.

3. **El vademécum o portafolio.** Es un documento que retrata la evolución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los docentes puedan colocar una selección de los mejores trabajos realizados o experiencias significativas vivenciadas durante el año lectivo (puede hacerse por periodos). Permite identificar y reflexionar sobre los logros, obstáculos y errores detectados en el trabajo didáctico-pedagógico. Las presentaciones a incluir pueden ser: producciones escritas, gráficas, videos, fotos, etc. Este instrumento promueve el diálogo y la autoestima, ya que incentiva el reconocimiento personal y disminuye la ansiedad que provoca la evaluación.
4. **El diario.** Es otro instrumento para indagar la propia práctica. Consiste en un registro escrito de las experiencias escolares a lo largo del curso. Los docentes pueden observar y registrar ordenadamente lo acontecido en su práctica de enseñanza y evaluación, para poder determinar las fortalezas y debilidades de las mismas y realizar las modificaciones que fuesen necesarias. Favorece la reflexión autónoma, ayuda a explicitar supuestos y posibilita diseñar estrategias de intervención para superar problemas desde nuevas perspectivas.

## **¿PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA?**

Esta “Guía de evaluación para la Mejora de la Docencia” es un instrumento, de **uso personal y privado**, que le facilitará el análisis sistemático de la propia tarea docente.

Toda evaluación hasta el momento se ha centrado en opinión de los alumnos sobre la actuación del docente en el aula. Esta información es útil y necesaria pero suele ser poco aprovechada para mejorar de la docencia y conviene completarla con puntos de vista, en especial el profesor.

Si bien las condiciones en las que se desarrolla la docencia incide sobre su calidad, el papel que el profesor/a desempeña en el proceso de enseñanza sigue siendo fundamental.

En el cuestionario se encuentra tres apartados dedicados a:

- ✓ Planificación
- ✓ Actuación
- ✓ Evaluación

Cada apartado consta de una Guía de análisis y un espacio reservado al planteamiento de los objetivos de mejora.

### **“Cuestionario de evaluación para la Mejora de la Docencia”**

#### **PLANIFICACIÓN**

Al planificar, definimos los resultados que deseamos alcanzar con la enseñanza y tomamos decisiones acerca de qué vamos hacer, cómo y cuándo, para facilitar su logro. En este sentido, la planificación sirve para valorar la consecución de objetivos y facilita la organización eficaz del tiempo y de los demás recursos implicados en la docencia.

Se propone la planificación que todo profesor suele realizar: la programación del curso (programación a largo plazo) y la preparación de la clase (programación a corto plazo).

Aunque las decisiones sobre planificación no dependan completamente de docente, su análisis puede ayudar a organizar la docencia. La tarea le será más fácil cuanto más específico sea el análisis que se realice.

Para ello, se aconseja que se elija uno de los grupos a los que se imparte clases y se sitúe en él.

### **PLANIFICACIÓN: GUÍA DE ANÁLISIS**

Señala en esta guía de análisis la opción que más se ajusta al modelo personal de planificación y utiliza para ello la siguiente escala:

**(A) Lo hago bien (B) Debería mejorarlo (C) No es necesario hacerlo**

#### **PLANIFICACIÓN ABC PROGRAMACIÓN DEL CURSO:**

1. Se establece los objetivos de la asignatura
2. Se estima que pueden ser alcanzados por una mayoría de alumnos.
3. Tengo en cuenta las posibles diferencias entre alumnos y establezco itinerarios de aprendizaje alternativos.
4. Seleccione los contenidos que voy a impartir siguiendo criterios predefinidos (objetivos, relevancia, utilidad, nivel de interés de los alumnos, etc.)
5. Calculo el tiempo que voy a dedicar a cada uno de los temas programados.
6. Estimo el tiempo que el alumno necesita para aprender los contenidos, teniendo en cuenta, además, el total de su carga de estudio.

7. Pienso en los métodos docentes que voy a utilizar en cada clase del curso.
8. Decido para qué quiero utilizar las tutorías.
9. Preparo las actividades que el alumno deberá realizar durante el curso.
10. Tengo en cuenta los recursos de los que puedo disponer para impartir mi docencia.
11. Decido criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje en función de las características del curso (objetivos, contenidos, desarrollo).
12. Potencio mecanismos de autoevaluación del alumno.
13. Preparo la presentación del curso (características, requisitos, criterios de evaluación, bibliografía, etc.).
14. Coordino con otros profesores los aspectos relevantes de la asignatura (objetivos, contenidos y evaluación).

## **PREPARACIÓN DE LA CLASE**

15. Defino los objetivos de la clase que voy a impartir.
16. Selecciono los contenidos que voy a impartir.
17. Decido los métodos de enseñanza que voy a utilizar.
18. Verifico que los recursos que voy a utilizar en clase están disponibles.
19. Elaboro un guión de lo que voy a tratar en clase.
20. Asigno el tiempo que dedicaré a cada guión.
21. Preparo ejercicios, preguntas y/o problemas para que los alumnos trabajen en clase.

22. Preparo ejemplos y/o aplicaciones para aclarar el contenido de la clase.

23. Pienso en la forma de evaluar lo aprendido por los alumnos en la clase

### **PLANIFICACIÓN: PLANEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Con este apartado pretendemos facilitar un mayor aprovechamiento de la evaluación. Proponemos que concrete sus intenciones personales de mejora mediante el siguiente procedimiento:

1. Repasa tus respuestas en la guía de análisis y procura IDENTIFICAR

a. Sus puntos fuertes en la planificación (aquello que hace bien)

.....  
.....  
.....  
.....

b. Sus puntos débiles en la planificación (aquello que quisiera hacer o mejorar)

.....  
.....  
.....  
.....

c. Otras cosas que te gustaría cambiar con respecto a la planificación

.....  
.....  
.....  
.....

2. Ahora intente precisar su PLAN PERSONAL DE MEJORA. Para ellos:

a. Procura definir QUÉ OBJETIVOS quieres alcanzar, si es posible, en términos de una meta concreta, con un plazo determinado. De esta forma, tendrá la posibilidad de verificar su logro.

.....  
.....  
.....

b. Intenta concretar CÓMO piensas alcanzar tus objetivos de mejora (qué acciones emprenderás, cuáles son tus necesidades de desarrollo y perfeccionamiento profesional, etc.)

Objetivo A:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

Objetivo B:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

Objetivo C:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

**Nota:** Conserve esta guía para que puedas hacer seguimiento de sus propuestas (al final del semestre, al final del curso, etc.)

## **ACTUACIÓN**

A continuación te proponemos que analices aspectos relativos a tu actuación como docente: aspectos generales relacionados con el curso y aspectos concretos que se refieren a las actividades que realizas en clase. Esta tarea te será más útil cuando más específico sea el análisis que realices. Para ello, te aconsejamos que elijas uno de los grupos a los que impartes clases y te sitúes en él.

### **ACTUACIÓN: GUÍA DE ANÁLISIS**

Señala en esta guía e análisis la opción que más se ajuste a tu modelo personal de actuación y utiliza para ello la siguiente escala: (A) lo hago bien (B) debería mejorarlo (C) no es necesario hacerlo

### **ACTUACIÓN ABC**

#### **EN EL CURSO:**

1. Informo a los alumnos del plan de curso (objetivos, actividades, criterios de evaluación, bibliografía, lugar y horario de las tutorías).
2. Me ajusto al plan de trabajo previsto en la planificación.
3. Animo a los alumnos a utilizar a las tutorías.
4. Mi planificación favorece que los alumnos tengan que utilizar la tutoría.
5. Fomento el aprendizaje independiente en los estudiantes.

6. Tengo en cuenta el interés y los conocimientos previstos de los alumnos.
7. Atiendo las propuestas de los alumnos.
8. Promuevo buenas relaciones de trabajo con los alumnos.
9. Transmito a los alumnos mi interés por la materia que imparto.
10. Ofrezco diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.

**EN CLASE:**

11. Comunico a los alumnos los objetivos que se pretenden alcanzar.
12. Presento un esquema de lo que vamos a tratar en clase.
13. Planteo el contenido de forma que despierte el interés de los alumnos.
14. Hago un resumen de la clase anterior antes de comenzar mi intervención.
15. Establezco explícitamente relaciones entre los conocimientos explicados.
16. Relaciono el contenido de la clase con lo que ya conocen los estudiantes.
17. Establezco relaciones con otros conocimientos y experiencias.
18. Indico claramente el paso de un punto del esquema a otro.
19. Destaco el contenido principal de la clase.
20. La estructura de las explicaciones es clara, lógica y organizada.
21. Utilizo ejemplos para ilustrar el contenido de mi exposición.
22. Muestro aplicaciones de la teoría a problemas reales.

## **ACTUACIÓN ABC**

### **EN LA CLASE (Continuación):**

23. Utilizo recursos expresivos (gestos, silencios, variaciones en el tono de voz, etc.)
24. Dirijo la mirada a todos los alumnos mientras expongo.
25. Solicito que los alumnos intervengan en clase con preguntas y comentarios.
26. Respondo con precisión a las preguntas de los alumnos.
27. Incluyo actividades para que los alumnos realicen durante clases.
28. Si es necesario, a veces, los alumnos trabajan en grupos más reducidos.
29. Las prácticas que realizan son con materiales o en situaciones reales.
30. Oriento y superviso personalmente las actividades o las prácticas.
31. Los materiales utilizados (textos, apuntes, instrumental) son adecuados.
32. Me apoyo en diferentes materiales didácticos para hacer más comprensible lo que estudiamos.
33. Verifico que los alumnos han comprendido los conceptos.
34. Adapto la cantidad y dificultad de contenidos impartidos en clase al nivel de los alumnos.
35. Soy respetuoso con el estudiante.
36. Mi forma de impartir las clases mantiene la atención y el interés del alumno.
37. Ajusto al plan de trabajo previsto en cada clase.
38. Comento en cada tema la bibliografía relevante.

39. Resumen lo que se ha tratado en clase.

Aquí recomendamos en cada curso una “Encuesta de opinión de los Alumnos sobre la Actuación Docente”. En caso de disponer de los resultados de dicha encuesta, la comparación de su percepción con la tuya puede enriquecer tu reflexión.

Puesto que los puntos de vista de los alumnos y el tuyo pueden ser diferentes, podrás encontrar coincidencias y diferencias entre ambos. Los alumnos suelen estar en situación de observar tu actuación en muchas clases mientras, naturalmente, tu atención se centra en desarrollarlas. Por eso, te invitamos a reflexionar un momento sobre las posibles razones de estas diferentes percepciones. Este contraste puede proporcionarte información y claves adicionales para mejorar tu actuación en clase.

### **ACTUACIÓN: PLANEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Con este apartado pretendemos facilitar un mayor aprovechamiento de la autoevaluación. Para ello, te proponemos que concretes tus intenciones personales de mejora mediante el siguiente procedimiento:

**1. Repasa tus respuestas en la guía de análisis y procura IDENTIFICAR:**

a. Tus puntos fuertes en la actuación (aquello que haces bien):

.....  
.....  
.....  
.....

b. Tus puntos débiles en la actuación (aquello que quisiera hacer o mejorar):

.....  
.....  
.....  
.....

c. Otras cosas que te gustaría cambiar con respecto a la actuación:

.....  
.....  
.....  
.....

**2. Ahora intenta precisar tu PLAN PERSONAL DE MEJORA. Para ello:**

- a. Procura definir QUÉ OBJETIVOS quieres alcanzar, si es posible, en términos de una meta concreta, con un plazo determinado. De esta forma, tendrás la posibilidad de verificar su logro.
- b. Intenta concretar CÓMO piensas alcanzar tus objetivos de mejora (qué acciones emprenderás, cuáles son tus necesidades de desarrollo y perfeccionamiento profesional, etc.).

Objetivo A:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

Objetivo B:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

Objetivo C:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....  
.....

**Nota:** Te aconsejamos que conserves esta guía para que puedas hacer un seguimiento de tus propuestas (al final del semestre, al final del curso, etc.).

## **EVALUACIÓN**

La evaluación del aprendizaje es una actividad que permite al profesor juzgar el nivel de conocimiento y destrezas alcanzadas por los estudiantes y tomar decisiones respecto a su promoción. Además, la evaluación proporciona al profesor información relevante y necesaria que puede utilizar para valorar la eficacia del procedimiento utilizado y modificar su actuación si fuese necesario.

A continuación le proponemos que analices un sistema de evaluación: tipos de pruebas, momentos en las que las realizas y uso que haces de éstas.

Esta tarea te será más útil cuanto más específico sea el análisis que realices. Para ello, te aconsejamos que elijas uno de los grupos a los que impartes claramente y te sitúes en él.

## **EVALUACIÓN: GUÍA DE ANÁLISIS**

Señala en esta guía de análisis la opción que más se ajuste a tu modelo personal de actuación y utiliza para ello la siguiente escala:

(A) Lo hago bien (B) Debería mejorarlo (C) No es necesario hacerlo

## **EVALUACIÓN ABC**

1. Evalúo el aprendizaje de los alumnos de acuerdo con los objetivos establecidos en la planificación.
2. Establezco claramente los criterios que voy a seguir para valorar los conocimientos de los alumnos.

3. Comunico a los alumnos todos los criterios que voy a seguir para evaluarlos.
4. La evaluación se ajusta a los contenidos y actividades del curso.
5. Utilizo diferentes formas de evaluar el aprendizaje (examen escrito u oral, pregunta abierta, test, ensayo, trabajos, etc.).
6. Evalúo en varios momentos del curso para hacer un seguimiento continuo del progreso de los alumnos.
7. Realizo una evaluación inicial al comenzar el curso para estimar los conocimientos previos del alumno.
8. El nivel de exigencia de las evaluaciones se corresponde con el nivel impartido.
9. Informo a los alumnos sobre el tipo de prueba que van a realizar.
10. Verifico previamente que las preguntas y tareas propuestas son comprensibles para los alumnos.
11. La evaluación se ajusta a los itinerarios seguidos por los alumnos.
12. Comento con los alumnos los resultados de las evaluaciones realizadas.
13. Oriento a los alumnos sobre como pueden mejorar los resultados de la evaluación.
14. Tengo en cuenta los resultados de las pruebas de evaluación para introducir modificaciones tanto en mi planificación como en mi actuación docente.
15. Animo a los alumnos a que realicen una autoevaluación.
16. Autoevalúo de mi propia actuación como docente.

## EVALUACIÓN: PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Con este apartado pretendemos facilitar un mayor aprovechamiento de la autoevaluación. Para ello, te proponemos que concretes tus intenciones personales de mejora mediante el siguiente procedimiento:

**1. Repasa tus respuestas en la guía de análisis y procura IDENTIFICAR:**

d. Tus puntos fuertes en la evaluación (aquello que haces bien):

.....  
.....  
.....

e. Tus puntos débiles en la evaluación (aquello que quisiera hacer o mejorar):

.....  
.....  
.....

f. Otras cosas que te gustaría cambiar con respecto a la evaluación:

.....  
.....  
.....

**2. Ahora intenta precisar tu PLAN PERSONAL DE MEJORA. Para ello:**

c. Procura definir QUÉ OBJETIVOS quieres alcanzar, si es posible, en términos de una meta concreta, con un plazo determinado. De esta forma, tendrás la posibilidad de verificar su logro.

d. Intenta concretar CÓMO piensas alcanzar tus objetivos de mejora (qué acciones emprenderás, cuáles son tus necesidades de desarrollo y perfeccionamiento profesional, etc.).

Objetivo A:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....

Objetivo B:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....

Objetivo C:

.....  
.....

¿Cómo puedo lograrlo?

.....

**Nota:** Te aconsejamos que conserves esta guía para que puedas hacer un seguimiento de tus propuestas (al final del semestre, al final del curso, etc.).

## Guía para uso docente

**Curso:** ..... **Fecha:** .....

### Escala de evaluación del desempeño docente

De acuerdo a su apreciación de la clase responda las afirmaciones de acuerdo a la escala siguiente:

**1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Muy frecuentemente 6. Siempre**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE					
	1	2	3	4	5	6
1. Al inicio de la clase comunica los objetivos y/o competencias a lograr						
2. Rechaza clases que aumenten el interés del alumno por los temas tratados						
3. Se muestra responsable y trasmite valores que contribuye al desarrollo de los estudiantes						
4. Nos estimula cuando mejoramos nuestro rendimiento						
5. Da explicaciones en clase, fáciles de comprender						
6. Muestra dominio de la asignatura que enseña						
7. Promueve en los estudiantes el pensamiento crítico y reflexivo						
8. Muestra actitud abierta hacia el diálogo con los alumnos						
9. Inicia y termina sus clases puntualmente						
10. Atiende las consultas que se le hacen fuera de clase						
11. Ayuda al alumno para el logro del auto aprendizaje						
12. Está dispuesto a aclarar lo que no se entiende en clase						
13. Motiva a tener una actitud de investigación hacia su materia						
14. Satisface las expectativas académicas de los alumnos						
15. Sugerir actividades interesantes relacionadas con la asignatura para realizar en clase						
16. Muestra disposición por comunicar nuevos descubrimientos relacionados con su materia						
17. Impulsa el trabajo en equipo						
18. Califica objetivamente de acuerdo al rendimiento del alumno						
19. Las lecturas y/o ejercicios que propone son útiles para la formación sumativa						
20. Al impartir la clase mantiene la atención de sus alumnos						
21. Enseña contenidos actualizados y pertinentes al tema de estudio						
22. Estimula la participación en clase						
23. Utiliza los resultados de las evaluaciones para revisar los temas que no se han entendido						
24. Respecto a la habilidad general para la enseñanza						
COMENTARIOS						

CUADRO 10

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

AGUERRONDO, Inés, 2003, Formación docente: desafíos de la política educativa, Cuadernos de discusión 8, SEP, México.

Airasan, Peter y Gullickson, Arlen, 2000, Herramientas de auto evaluación del profesorado, Ed. Mensajero, Bilbao.

IPN, 2006, Diplomado: Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo, Tema: Análisis de la práctica y auto evaluación docente. Instituto Politécnico Nacional. Disponible en: [http://www.cecoax.ipn.mx/Modulo\\_1/tema3.2.1.html](http://www.cecoax.ipn.mx/Modulo_1/tema3.2.1.html)

LATAPÍ, Sarre Pablo, 2003, ¿Cómo aprenden los maestros?, Cuadernos de Discusión, 6, México: SEP.

MONEREO, Caries y colaboradores, Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en el aula, Editores: SEP/CE/Gráo.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 1999, ¿Cómo aprende la gente? Cerebro, Mente, Experiencia y Escuela, Bandsford, EUA, Capítulo 1, Disponible en: <http://www.eduteka.orQ/ComoAprendeLaGente.php3>

PERRENOUD, Philippe, 2004, Diez nuevas Competencias para Enseñar, SEP-Editorial Grao, México.

ROMÁN, Martiano y DÍAZ Eloisa, 2000, Diseños Curriculares Aplicados, Novedades Educativas, Buenos Aires.

SAINT-ONGE, Michel, 2000, Yo explico pero ellos, ¿Aprenden?, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP, México.

ZARZAR, Carlos, 2000, Habilidades básicas para la docencia, Editorail Patria.

FREITAS, 1991, Administración de Empresas

REINOSO, Víctor, Administración aplicada.

TAVARES, 1993, Proceso de desarrollo Organizacional.

TAYLOR, Weber, Calidad y Servicio

POMPOSA, Víctor, Gerencia Educativa.

GINEBRA, Joan, 2000, Dirección por servicio, México.

FRENCH, Wendell, Calidad Total.

ALMEIDA, Mercedes, Comercio y Administración.

EZEQUIEL, Ander, Maestría en Gestión de Proyectos.

ANDER-EGG, Ezequiel, 1987, La práctica de la Animación Spocio Cultural, Hvmánitas, Buenos Aires.

ARGUEDAS, José María, 1998, Formación de una Cultura Nacional Indoamericana, Cuarta Edición, Siglo XXI Editores, México.

LEMUSS, Luis, 1975, Administración y Derecho, Kapelusz, Buenos Aires.

PONCE, Xavier, 1992, Cultura, Sociedad y Crisis, La cultura en Ecuador de las próximas Dos Décadas, CONADE/SIGLO XXI, Quito.

ALVARADO, OlvyRAW, 1999, Proceso de Administración Institucional, Edición Renalsa.

ALVARADO, Oyarce, 1996, Proyectos Lima: Ed, Udegraf dian.

BROWN, Warren, 1990, Teoría de la Administración y la Organización, México.

Diccionario Océano Uno.

MERCADO, Salvador, 1995, Administración Aplicada, México.

WENDELL, French y CECIL, Bell, 1979, Ciencias de la Conducta para el Desarrollo Organizacional como perfeccionar las Empresas, México.

NEWTON, Anthony, 1990, Desarrollo Organizacional, México.

WZQUIL, Ander, AGUILAR, José, 2002, Diseño de Proyectos, UTA, Ambato-Ecuador.

<http://www.geocities.com/sociedadvcs>

<http://www.ecoportal.net/articulos/rere.htm>

<http://www.erres.org.uy/cultura.htm>

<http://www.unesco.org.español/sri.2000/documentos/derecho.htm>

<http://www.tesis.com>

# **ANEXOS**

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DOCENCIA Y CURRÍCULO PARA LA ENSEÑANZA  
SUPERIOR

### **ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL COLEGIO TÉCNICO 12 DE NOVIEMBRE DEL CANTÓN PÍLLARO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA**

#### **Objetivo.**

Recopilar datos reales que permitan desarrollar estadísticamente una propuesta de solución

#### **Recomendación.**

Compañero docente, por favor, sírvase contestar el siguiente cuestionario con la mayor veracidad, educación; por lo que desde ya agradezco su valiosa colaboración.

### **CUESTIONARIO**

**1. ¿Cada qué tiempo considera Ud. Que su desempeño docente tendría que ser evaluado?**

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Fin de Año Lectivo

**2. ¿Se resiste Ud. A ser evaluado?**

SI ..... NO .....

**3. Al ser evaluado en su desempeño docente demuestra**

Desconfianza

Temor

Miedo

Inseguridad

Pánico

**4. Considera Ud. Que la evaluación al desempeño docente es parte integral de un Sistema de Administración**

SI ..... NO .....

**5. Establece que un sistema de evaluación es necesario que sea justo y racional que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad**

**6. Conoce Ud. La Misión y Visión de su Institución educativa**

SI ..... NO .....

**7. Las características del medio ambiente de trabajo lo considera:**

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

**8. Qué tipo de Clima Organizacional considera existe en su institución educativa**

Autoritario-Explotador

Autoritario-Paternalista

Autoritario-Sabelotodo

Participativo-Consultivo

Participativo-En equipo

**9. Son acertadas la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución educativa**

SI ..... NO .....

**10. Considera que en el Desarrollo Organizacional se debe tomar en cuenta las experiencias positivas o negativas que posee el grupo, de su eficiencia como equipo de trabajo**

SI ..... NO .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**