UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE ENFERMERIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN MARTÍN DE TARAPOTO 2014

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

AUTOR: Lic. MARIA ANTONIETA DEL AGUILA LOZANO

ASESOR: M.Sc. EVER FERNÁNDEZ VÁSQUEZ

Lambayeque, Enero 2015

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE ENFERMERIA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN MARTÍN DE TARAPOTO 2014

PRESENTADA POR:

Lic. MARIA ANTONIETA DEL AGUILA LOZANO
AUTORA

M.Sc. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. WILDER HERRERA VARGAS
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, Enero de 2015

DEDICATORIA

Con amor y gratitud:
A la memoria de mis padres Pedro y Socorro por sus valiosos consejos y apoyo permanente en mi formación profesional.

Con el más grande cariño y amor:
A mis hijos: Yakory, Fiorella y Katherin y a mí amado esposo José Ignacio, que son la razón de mi vida y motivación constante para seguir adelante.

María**.**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el que me ilumina y me guía en todo momento de mi vida y por darme lo más importante que tengo, mis hijos.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, nuestra Casa Superior de Estudios, por las enseñanzas recibidas a través de su distinguida y calificada plana docente en el transcurso de los dos años de formación post académica, los mismos que brindaron sus altos conocimientos y vasta experiencia en beneficio de los maestrantes de esta sede.

Quiero agradecer de manera muy especial al Dr. José Wilson Gómez Cumpa por su empeño, amor, paciencia, carisma y por los consejos dados hacia nosotros. Asimismo al Dr. Manuel Saavedra Sánchez por sus sabios consejos y orientaciones; así como también a todos aquellos maestros que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este noble trabajo.

María

INDICE

pág.

Resumen

Abstract

Introducción

CAPÍTULO I: Análisis del objeto de estudio 17

1.1 Ubicación 17

1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio 28

1.3 Características del objeto de estudio 35

1.4 Metodología 44

CAPÍTULO II: Marco teórico 47

2.1 Antecedentes Bibliográficos 47

2.2 Bases teóricas 51

2.2.1 Teoría de Chiavenato 51

2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño 54

2.2.3 Métodos del desempeño docente 57

2.2.4 Métodos del desempeño mediante escala gráfica 58

2.2.5 Enfoque de la evaluación del desempeño de Paul Neira 61

2.2.6 Control administrativo 66

2.3 La evaluación 67

2.3.1 El docente evalúa en la Diversidad 71

2.3.2 Utilidad de la Evaluación Docente 79

CAPÍTULO III: Análisis e Interpretación de los Resultados 81

3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes 81

3.2 Modelo de evaluación del desempeño docente 90

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

Resumen

El presente trabajo trata de la evaluación del desempeño docente, donde prima la subjetividad, lo que ocasiona resquebrajamiento en las relaciones interpersonales, ya que los evaluadores carecen de conocimiento de los procedimientos del sistema de evaluación, generando deficiencia en el proceso de gestión en la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto. Como solución al problema planteado se presenta un modelo de evaluación del desempeño docente teniendo como base el enfoque de competencias, para mejorar el proceso de gestión académica en la evaluación del desempeño docente de la Facultad. El modelo de evaluación del desempeño docente está conformado por siete pasos metodológicos que parten de: la organización de los procesos de evaluación docente, los procedimientos de evaluación empleados por los directivos, el desarrollo de actividades de gestión para el desempeño docente, la formación profesional, la capacidad académica docente, la personalidad docente y la eficiencia profesional. En la parte de la significación práctica, se diseñó cuatro estrategias a base de talleres que se denominan: promoviendo el cambio, avanzando hacia el cambio, ventajas del cambio y experimentando el cambio- Los pasos metodológicos y la ejecución de los talleres, permiten que los docentes reconozcan que la evaluación de su desempeño es muy necesario, cuando

se trata de la eficacia y eficiencia del proceso formativo en el proceso de una formación profesional de calidad.

Palabras clave: evaluación, desempeño docente, calidad formativa, cerrera de enfermería, gestión académica, enfoques.

ABSTRACT

This paper deals with the evaluation of teaching performance where raw subjectivity, causing cracking in interpersonal relationships, as evaluators lack knowledge of the procedures of the evaluation system, resulting deficiency in the management process at the School of nursing, Faculty of Health Sciences of the National University San Martin de Tarapoto. As a solution to the problem, a model of teacher evaluation on the basis of the competence approach to improve the process of academic management in evaluating teacher performance Faculty presented. The model of teacher evaluation consists of seven methodological steps that start from: the organization of processes teacher evaluation, assessment procedures employed by managers, development of management activities for teacher performance, vocational training, academic ability teaching, teacher personality and professional efficiency. Part of the practical significance, four strategies based workshops designed called: promoting change, moving toward change benefits of change and experiencing the change- The methodological steps and implementation of workshops, allow teachers recognize that performance evaluation is very necessary when it comes to the effectiveness and efficiency of the learning process in the process of quality vocational training.

Keywords: evaluation, teacher performance, quality training, nursing, academic management, Paul Neyra approach.

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los docentes es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una Institución Educativa del Nivel Superior. Por ello trabajar en equipo, tomar decisiones, investigar, comunicarse, ser líderes, son retos que se le presentan al docente de hoy, y esto ha significado la reorientación de parte muchos organismos e instituciones como la UNESCO y los diversos Ministerios de Educación

El docente resulta siendo el eje central de la actuación de toda propuesta educativa y por lo tanto la preocupación de los organismos estatales y no estatales relacionados con la Educación Superior, se centra en la búsqueda de una mayor atención a sus necesidades personales y profesionales. Hoy en día, el mundo está viviendo en una nueva época marcada por el fenómeno de la globalización, pasamos de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, en este sentido el conocimiento es un bien social que puede ser generado y trasmitido, en beneficio de la sociedad en la instituciones educativas, es por ello que se demanda un docente con desempeño adecuados al contexto de la sociedad cambiante de hoy.

El tema de desempeño docente está asociado a la actividad realizada de las personas, en la que tienen que demostrar si la saben realizar o si están capacitadas para ello. Quiere decir que el desempeño docente se encuentra estrechamente vinculado con la preparación de los individuos y el modo en que desarrollan dicha actividad en su interacción social

El reconocimiento del mejoramiento del desempeño docente, se ha utilizado para abordar algunos procesos educacionales, mejoramiento de la calidad educacional, mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, mejoramiento de la formación profesional y mejoramiento humano.

En la actualidad organizaciones como el Consejo de Europa[1]; la organización de estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la tecnología, CINTERFOR (Centro Interamericano sobre Formación Profesional); promueven estudios sobre el tema, todo lo cual demuestra que se han incrementado la atención en los asuntos sobre la práctica educativa, y el papel del maestro ocupando la formación de profesores y el desarrollo profesional, espacios recurrentes en investigaciones, experiencias, programas y en la literatura vinculada con la educación.

En el contexto nacional los estudios sobre el desempeño profesional de los recursos humanos, desde su enfoque educacional están asociados a: propuestas de sistemas de superación que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarios para desenvolverse en el trabajo considerando para ello tres componentes:

PRIMERO.-Los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el docente sea competente pero que requieren una constante actualización

SEGUNDO.- Los saberes prácticos: demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilizan entre otros; instrumentos técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño

TERCERO.-Las actitudes, muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro docente

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede

1 http:/www.monografías.com/trabajos7/conla/comla.shtml

hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los docentes son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997), sostiene que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un profesional o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como:” La recogida y uso de la información para

tomar decisiones sobre un programa educativo"; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: "Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global." Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es "emitir un juicio", ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

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

Existe hoy en día, la preocupación de establecer mejores relaciones mediante una organización inteligente, capaz de aprender y evaluarse por sí misma y transformarse de acuerdo con las necesidades actuales, para formar un modelo de calidad en educación y enfrentar los cambios recientes de la modernidad y el proceso de globalización.

El mundo contemporáneo actual se caracteriza por el desarrollo de la ciencia y tecnología, que ha convertido a la humanidad en la sociedad del conocimiento e informacional en un contexto de globalización que no es

otra cosa que la "expansión del capitalismo con nuevas formas" (Degregori, Juan Carlos 2000, pág.39) imponiendo la cultura universal occidental norteamericano a lo largo y ancho del territorio mundial.

Estos planteamientos hacen que el comportamiento conductual de los directivos de las instituciones sea de carácter autoritario y parcializado, en especial cuando se aplican los procedimientos de evaluación al desempeño docente, tomando en cuenta únicamente aspectos cognitivos, dejando de lado que el hombre posee otros niveles que determinan su comportamiento como: son la escala de valores y otras conductas del profesional docente. Con lo cual se pretende eliminar la evaluación subjetiva y carente de rigor científico el cual superará los problemas de frustración y divisionismo existente en la institución agravándose el hecho por el deterioro de las relaciones interpersonales entre el personal docente y la dirección.

En nuestro país durante la época de la dependencia nos han impuesto mecánicamente modelos pedagógicos extranjeros así como el modelo pedagógico medieval denominado tradicional, que se caracteriza por ser una educación autoritaria, elitista, memorístico, posteriormente nos trasplantar el modelo educativo positivista denominado el conductismo o tecnicismo, caracterizado por preconizar el eficientísimo, cientificismo y pragmatismo deshumanizante y actualmente estamos experimentando el modelo pedagógico constructivista de carácter desarrollista utilitarista centrado en el pseudo desarrollo de las capacidades y competencias. En buena cuenta es un modelo neoliberal educativo para formar hombres de acorde al mercado laboral.

Estos hechos han motivado para la evaluación del desempeño de los docentes lo que a significado en muchos de los casos el que la sociedad tenga apreciaciones negativas ya que los procedimientos que se utilizaron apuntaban únicamente al aspecto cognoscitivo dejando de lado otras

dimensiones que desarrollan los docentes en su tarea cotidiana en las diferentes instituciones educativas.

El problema que dio origen a la presente investigación se formuló de la siguiente manera: se observa que en la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto, la inasistencia de un sistema de evaluación para el desempeño docente no contribuye al mejoramiento de la calidad y genera dificultades en el proceso de la gestión administrativa y pedagógica

El objeto es el proceso de gestión universitaria en la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud.

En el Perú, y mucho menos las universidades los docentes no hemos tomado conciencia suficiente de la importancia del enfoque de los Modelos de Evaluación del Desempeño Docente, por ello se debe ubicar el ámbito de la evaluación conjuntamente con los que van hacer evaluados es así que, es necesario considerar, que, se deben conocerse las diversas formas de organización de los procesos de evaluación docente, se debe utilizar alternativas de propuestas en vistas a construir un sistema propio de evaluación, ya que cada Facultad dentro de las universidades tienen sus propias características, por lo tanto tiene fundamento lo antes mencionado.

Para el sustento de este enfoque que ofrece ventajosamente el poder articular un sistema de evaluación del desempeño docente, que nos permitirá establecer los aspectos más significativos de análisis, para lo que se establece las siguientes formas de apreciación: ventajas relacionadas a la gestión de evaluación de la institución educativa, ventajas relacionadas a los aprendizajes que desarrollan los docentes, ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño de los docentes y ventajas referidas a la construcción de un sistema de información más transparente que refleje el funcionamiento eficiente de la Escuela de Enfermería.

Por otro lado, las ventajas relacionadas a la gestión universitaria en general en la Facultad de Ciencias de la Salud, es que permitirá motivar mejoras

tanto a nivel profesional esto es la superación y perfeccionamiento de todo el personal docente por lo que debe lograrse a través de comparaciones que puede realizarse con otras instituciones. Debe promoverse el desempeño de las funciones en forma responsable y efectiva en relación a todos los diferentes actores quienes están involucrados en el proceso de formación profesional y contribuir a establecer expectativas de los logros permitiendo monitorear el progreso de la implementación de las mismas, a fin de mejorar los procedimientos y contenidos que sean necesarios para la superación de los docentes. Estar atento a las deficiencias de la formación profesional en la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud y movilizar su apoyo en la gestión de los procesos universitarios y en especial del proceso de evaluación del desempeño docente, a fin de articular intervenciones e iniciativas de los expertos que deben ser invitados para exponer sus experiencias, con ello se logrará generar un cambio sustantivo.

Por otro lado también existen ventajas relacionadas a los aprendizajes, a través de promover y generar conocimientos sobre los factores que influyen en los aprendizajes ya que su factor fundamental es la razón de ser del sistema educativo, permite diseñar innovaciones a través de programas específicos de mejoramiento del desempeño docente frente a la aplicación de los aprendizajes ofrecidos en la Institución Educativa y finalmente hacer comprender la relación existente entre: mejor docente igual a mejores aprendizajes este aspecto es relevante pues elevará sustantivamente el auto estima del docente.

El objetivo general como aspiración fue diseñar un modelo de evaluación con carácter científico para el desempeño docente que contribuya a la calidad académica los docentes de la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión universitaria en la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto

Cuyos **objetivos específicos** era:

1. Diagnosticar los diferentes procedimientos de evaluación del desempeño docente que se utilizan en las Instituciones de Educación Superior
2. Diseñar un modelo de evaluación del desempeño docente basado en el enfoque de competencias.
3. Evaluar el desempeño docente en la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto

El campo **de acción** es el Modelo de evaluación del desempeño docente en la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto.

La hipótesis que se defiende es que, si se diseña un modelo de evaluación del desempeño de los docentes de la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud, basado en el enfoque de competencias, entonces se dispondrá de una herramienta para mejorar el proceso de gestión académica universitaria en la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto

Se trata de buscar un profesional de la Educación Superior de excelencia, con herramientas intelectuales que potencian su pensamiento, crítico y reflexivo y con estrategias que favorezcan su buen desempeño en el aula.

Lo que se quiere cambiar, con este trabajo investigativo, es el modelo del docente que tiene una actitud pasiva, conformista con escaso interés por el trabajo en equipo, al docente que solo transmite información y no desarrolla competencias ni logran capacidades

La eficacia y eficiencias en cualquier institución educativa depende en gran medida de la calidad de sus docentes y por ello debe estar en continuo reciclaje, como cualquier otro profesional, el proceso educativo no finaliza con la simple obtención de un título Universitario, es un proceso infinito que acaba en el momento mismo en que el hombre decide no aprender más.

El trabajo está diseñado en tres capítulos: en el primer capítulo se considera el análisis del objeto de estudio en los siguientes aspectos: ubicación de la Institución Educativa de estudio, enfoques históricos y tendencias así como la metodología empleada en la presente investigación.

El segundo capítulo está referido al marco teórico en el cual se presenta un análisis de la investigación para fundamentar la propuesta de solución al problema planteado, por el enfoque de competencias de Paul Neira y en la teoría de Idalberto Chiavenato en su libro administración de recursos humanos.

El capítulo tercero contiene los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los y la propuesta del modelo como solución al problema.

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalmente pensamos que el presente trabajo no deja agotado el tema, sino que surgen nuevas interrogantes, y situaciones dentro del proceso de gestión y dentro de la evaluación del desempeño docente que compromete seguir investigando el tema

El Autor

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÀLISIS

El estudio se realiza en La Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto, en la Facultad Ciencias de la Salud: Escuela Profesional de Enfermería, la misma que está ubicada en el Distrito de Morales. Este distrito es uno de los 14 distritos de la Provincia de San Martin ubicada en el Departamento de San Martin, perteneciente a la Región San Martín, situada **a 5 km. Del Distrito-Tarapoto y a 120 Km de la Capital del Departamento – Moyobamba, con una superficie territorial aproximada de 162 500 km. Tiene como límite a los siguientes distritos: por el norte con San Antonio y San Pedro de Cumbaza, por el sur con el distrito de Juan guerra, por el oeste con el distrito de Cacatachi, por el suroeste con el distrito de Cuñumbuque-Centro Poblado de Estero río Mayo y por el este con el distrito de Tarapoto.**

El distrito de Morales **tiene una población de 21,657 habitantes según informe del INEI-2005,** se sitúa a 283 msnm, **a** 6°36'15" de latitud sur y 76°10'30" de longitud oeste. El promedio de precipitación anual es de 1,094 mm, con una humedad relativa entre 75 a 85%, variando de acuerdo al ciclo de lluvia, la temperatura media anual es de 33.3°C., con un clima semi-seco cálido, posee un área de 43.91 Km^2, con una densidad de 516,01hab/Km^2. Los pobladores se dedican a la agricultura y un cierto porcentaje a servicios y el resto a otras actividades económicas.

La Facultad de Ciencias de la Salud: Escuela Profesional de Enfermería está ubicada en el distrito de Morales, la misma que se caracteriza por su multifacética cultura en los diversos aspectos como son turísticos, recreativos, gastronómicos, religiosos, mitos y leyendas, entre otros. Morales como todo pueblo, tiene su pasado histórico que se remota a tres siglos y medio, siendo los primeros habitantes los indios Cumbazas, fue fundada el 10 de Octubre de 1656, por el sacerdote Lorenzo de Morales Zúñiga, quien llego a esta región acompañando al General Martin de la Riva y Herrera. Al principio este lugar era accidentado, crecido del rio Cumbaza y la presencia de los indios Cumbaza, era una tierra virgen y

despoblada. Los primeros pobladores se ubicaron en las partes altas de la zona de Sachapuquio denominado Actualmente Campamento militar Leoncio Prado, un desastre motivó abandonar el lugar. Posteriormente después de una década, muchos sobrevivientes regresaron y se asentaron en el lugar denominado Cocopa donde actualmente se encuentran los recreos turísticos como: La Granja, coronaos, punta Verde, Loma Linda, Instituto Superior Ciro Alegría, Mercado planicie y el futuro Terminal Terrestre Nacional de la Provincia de San Martin, sufren un segundo desastre como la creciente inundación del rio Cumbaza, tragedia que destruyo viviendas y se ahogaron muchas familias. Pasado la tragedia comenzó a florecer los cultivos y se produjo una terrible sequia solo la papaya quedo en pie, y fue el alimento que permitió mantener a la población por esta razón se le llamo a la población moralina “moralinos papayeros”. Desesperados por los grandes desastres, en 1912, las autoridades hicieron indagaciones, buscando soluciones hasta que se enteraron que existía en el Perú una Santa llamada Rosa que hacia grandes milagros, por lo que la población veneraron y rogaron a Santa Rosa de Lima, recibieron el milagro esperado por lo que la población decidieron adoptar como la patrona única de morales, quedando establecido la fiesta patronal se inicia el 21 de Agosto y concluir el día 02 de Setiembre fiesta que se celebra todos los años con gran devoción.

Los principales cultivos desarrollados en la agricultura es el arroz seguido de maíz amarillo duro, plátano y papaya, también es importante la producción de cocotero, limón, Tomate y yuca. **La población del distrito de Morales es en una gran proporción católica, cuenta con una remodelada iglesia católica moderna.**

Por vía terrestre se vincula con el resto del país a través de la carretera Fernando Belaunde Terry, por el Norte – Tarapoto - Chiclayo – Trujillo – Lima – Piura que une a la costa peruana y por el Sur la carretera Fernando Belaunde Terry que une a Huánuco, Chiclayo, Lima y al resto del país.

El distrito de Morales, se caracteriza por su multifacética cultura en los diversos aspectos como son turísticos, recreativos (14 lugares), gastronómicos, religiosos, mitos y leyendas, entre otros. Entre sus comidas se tiene las variedades de Juanes como el juane de arroz., y de yuca. La danza de la Pandilla es una danza costumbrista de la región y a la vez representativa, bailada principalmente en las fiestas de San Juan y San Pedro.

El distrito de Morales cuenta con diez instituciones educativas estatales y dos instituciones educativas particulares. Así mismo está ubicada la Universidad Nacional de San Martin y otras instituciones superiores. En cuanto a salud cuenta con dos centro de atención que no satisface la demanda mínima de los pobladores.

La fiesta patronal que celebra el distrito de Morales es la patrona de Santa Rosa de Lima, es un acontecimiento de gran algarabía y devoción religiosa, por la fe cristiana y los milagros recibidos en el momento que más necesitan los pobladores. Esta fiesta de celebración religiosa se inicia en el año de 1912 y justamente con el albazo a partir del 21 de agosto al 02 de septiembre, cuyo día central es el 30 de agosto de cada año.

Entre sus comidas se tiene las variedades de juanes como el juane de arroz., hecho a base de arroz, huevo, carne (chancho/gallina), aderezos propios de la región, la envoltura es hecha a base de bijao, amarrado con soga de plátano llamado cacpa. El juane de yuca, hecho a base de yuca molida, pescado o carne de chancho con culantro, siuca culantro, ajos y demás condimentos, su envoltura es igual al de los otros juanes. La danza de la Pandilla es una danza costumbrista de la región y a la vez representativa, bailada principalmente en las fiestas de San Juan y San Pedro.

1.1.1.- LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN MARTIN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto (UNSM-T) fue creado por D.L. Nº 22803 el 18 de Diciembre de 1979 en la ciudad de Tarapoto, como consecuencia de la lucha del pueblo Sanmartinense por obtener una institución educativa con nivel universitario, ratificándose con Ley Nº 23262 el 18 julio 1981. En diciembre del mismo año se instala la Primera Comisión de Gobierno, presidida por el Ing. Raúl Ríos Reátegui. En abril de 1982 la UNSM-T, inicia formalmente sus actividades académicas con las Carreras Profesionales de Agronomía, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Civil y Obstetricia.

ESCUELA DE ENFERMERÍA, FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD.

La Facultad Ciencias de la Salud: Escuela Profesional de Enfermería, lugar donde se desarrolló el estudio se encuentra ubicada en el Distrito de Morales, capital de la provincia de San Martin. Ante la necesidad de contar con el recurso profesional de Enfermería, se crea la Escuela Académico Profesional de enfermería (EAPE), por resolución rectoral N° 482-94-UNSM/R, el 09 de Diciembre de 1994.

La Escuela Profesional de Enfermería se encuentra insertada en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de San Martín, cuyo funcionamiento se inició en 1996 y en consecuencia sus primeros egresados eran a partir del año 2000, siendo primera Directora la Lic. Enf. Bertha Mamani Cayo y primer decano de la Facultad de Ciencias de la Salud el sociólogo Magister José Quevedo Bustamante, actualmente la directora es la Lic.enf. …… y como decana de la Facultad Ciencias de la Salud la Lic……..

El perfil del egresado de la Escuela Académico Profesional de Enfermería posee una sólida y holística formación académica con amplia base

científica y critica de permanente actualidad para el desempeño de su labor Profesional en los diferentes campos de acción. El currículo de la Carrera Profesional de Enfermería, es de régimen flexible, comprende 10 ciclos académicos y cada ciclo académico es de 01 semestres de 16 semanas efectivas incluyendo evaluación .El currículo comprende un total de 48 asignaturas, de las cuales 04 de ellas son electivas entre las que el estudiante de acuerdo a sus expectativas puede elegir; las 44 restantes son asignaturas obligatorias.

Las practicas del internado de enfermería se realiza bajo el sistema de coordinación durante 01 año, con un promedio de 200 horas mensuales lo que totaliza 1200 horas con un peso académico de 25 créditos en el noveno ciclo y 25 créditos en el décimo ciclo, realizando 06 meses de practica hospitalaria rotando por los servicios de: Medicina, cirugía, recién nacidos, emergencia- UCI, pediatría, sala de operaciones; así como 06 meses de practica comunitaria en los diferentes puestos y centros de salud de la provincia. El plan de estudios está organizado en 3 áreas: área de formación general, de formación básica y de formación específica.

En la Escuela de Enfermería Existe una gran demanda de postulantes a la Carrera profesional de Enfermería que excede en un 50% a las convocadas en cada examen de admisión, en los dos últimos ciclos académicos solo ha sido cubierta en un 50% (10-14) de las vacantes ofertadas (25-30), de acuerdo al art. 6 del capítulo II del reglamento general del Concurso de Admisión. La población estudiantil fluctúa en 329 en el año 2013 y 315 en el 2014. En relación al rendimiento académico del año 2013 el 3.03%(10 alumnos) tuvo un calificativo de Bueno con Promedio general entre 14.66 y 14.02; el 65%(214alumnos) con calificativo de Regular, con promedio ponderado 13.98-11; y el 31.9%(105) calificativo de Malo. No se conoce realmente el N° de estudiantes que bajaron promedio por no realizar el proceso de retiro de los Cursos, donde el docente califico 00 la inasistencia. En el año 2014 no hay variación significativa de estos resultados.

Estructura académica-administrativa de la Escuela Profesional de Enfermería

Actualmente su estructura organizativa académica administrativa es la siguiente**:** Decanato: Decana de la Facultad Ciencias de la Salud, a cargo de un profesional de Obstetricia.

-Departamento Académico de Obstetricia y Enfermería: Jefa de Departamento, a cargo de un profesional de Obstetricia**.**

-Dirección de Escuela Académico Profesional de Enfermería: Directora de Escuela, a cargo de una Lic. En Enfermería. 16 docentes licenciados de enfermería, 12 nombrados, 4 contratados, 7 profesionales con cátedra compartida pertenecientes a las otras Escuelas de la FCS: 5 docentes médicos, 5 obstetras, 1 nutricionista. Y un profesional químico-farmacéutico.

La Escuela Académica Profesional de Enfermería actualmente se encuentra en proceso de autoevaluación y mejora continua hacia la acreditación, Estando también implementándose el Nuevo Currículo Integral (2° año) el número de docentes no cumple los estándares requeridos en la acreditación del proceso enseñanza aprendizaje, cada docente actualmente tiene un promedio de 28 alumnos, en teoría, y la proporción docente / alumnos en la práctica es de 15 a 20 alumnos, ya que los docentes de practica llevan alumnos de dos asignaturas.

1.1.2.- PLANA DOCENTE Y ADMINISTRATIVA

La facultad de Ciencias de la Salud está constituida por tres escuelas entre ellas la Escuela Académica de Obstetricia, Enfermería y Medicina Humana. Actualmente cuenta con 62 profesores distribuidos de la siguiente manera:

•**CONDICIÓN**: *Docentes Contratados = 06, *Docentes Nombrados =56; *Grados de Magister = 26 *Con Doctorado = 01

•**CATEGORÍA**: *Principal = 10; Asociados=17; *Auxiliar =29; *Jefe de prácticas = 06

•**DEDICACIÓN**: *Tiempo Completo=27; *Tiempo Parcial=27; *Dedicación Exclusiva =08

•**ESPECIALIDAD**: *Obstetras= 24; *Lic. En Enfermería= 15; *Médico = 17 *Microbiólogo= 01; *Lic. En Nutrición = 02

PERSONAL QUE CONFORMA LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

La facultad Ciencias de la Salud está constituida por tres escuelas entre ellas la Escuela Académica de Obstetricia, Enfermería y Medicina Humana.

Cuadro 1

Docentes Licenciados de Enfermería nombrados u ordinarios, UNSM, Tarapoto, 2014

Nombres y Apellidos	Categoría	Dedicación
1. Mag. Enf. Bertha Mamani Cayo	Asociado	T.C.
2. Lic. Enf. Leonidas Julia Amado Obando	Auxiliar	T.P.
3. Mag. Lic. Enf. Cristina Palomino Aguirre	Auxiliar	T.P.
4. Lic. Dra. Luisa Condori	Auxiliar	T.P.
5. Lic. Enf. M. Sc. Rosa Joseph Bartra	Auxiliar	T.P.
6. Lic. Enf. María Antonieta del Águila Lozano	Auxiliar	T.P.

7. Lic. Enf. Nancy Cayo Huachaca	J.P.	T.P.
8. Lic. M. Sc. Lucy Amelia Villena Campos	Auxiliar	T.P.
9. Lic. Enf. Gilda Pinedo Pezo	Auxiliar	T.P.
10. Lic. Enf. Nerida González González	Auxiliar	T.P.
11. Lic. Karen Quintanilla Morales	Auxiliar	T,C
12. Lic. Socorro Cerdán Rabines	J.P.	T.P.

Docentes Licenciados de Enfermería contratados:

N° Ord.	Nombres y Apellidos	Categoría	Dedicación
01	Lic. M.Sc. Juanita Olga López Llontop	Auxiliar	T.C
02	Lic. Enf. Flor Enith Leveau Barrera	Auxiliar	T.P.
03	Lic. Enf. Julia Cornejo Quispe	Auxiliar	T.P.
04	Lic. Enf. Ana Cecilia Paredes Rangel	J.P	T.P

NOTA: Las Docentes coordinadoras de internado se contratan por ciclo según sede (5 sedes)

C.- Docentes Ordinarios de otras disciplinas

N° orden	Nombre y Apellidos	Categoría	Dedicación
01	Dr. Teobaldo López Chumbe	Auxiliar	T.P.
02	Dr. Hugo Ramírez Sosa	Auxiliar	T. P
03		Auxiliar	T.P

D.-. Docentes ordinarios de la Escuela de Obstetricia que comparten cátedra en nuestra Escuela

N° orden	Nombre y Apellidos	Categoría	Dedicación
01	Dr. Augusto Llontop Reategui	Asociado	T. C
02	Obst. Mg. Ángel Delgado	Asociado	T. C
03	Obst. Mg Lolita Arévalo Fasanando	Asociado	D.E
04	Quim. Farm. M.Sc. Alicia Bartra Reategui	Principal	D. E.

Nota: Una Plaza de Docente Licenciado en Enfermería de Condición Contratado a T.C, del CAP de la Escuela está vacante, debiendo ser cubierta en próximo concurso público de plazas.

1.1.2.- ESTUDIANTES

De acuerdo a los alumnos matriculados en el Semestre Académico 2014-I la Facultad de Enfermería cuenta en su Escuela Académica de Enfermería con un total de 262 alumnos.

1.1.3.- INFRAESTRUCTURA

La Facultad Ciencias de la Salud cuenta con infraestructura propia, de material noble, cuenta con áreas verdes, distribuida de la siguiente manera:

-02 Pabellones de dos pisos con 06 aulas cada piso.

-01 Laboratorio Clínico.

-01 Laboratorio Humanístico.

-01 Laboratorio para procesos de enfermería.

-01 Biblioteca especializada.

-01 Oficina Administrativa del departamento académico

-01 Oficina del Decanato.

-02 Ambientes para secretaría: uno para secretaría académica docente y uno para secretaría técnica.

-01 Ambiente para la dirección académica de Obstetricia.

-01 Ambiente para la dirección académica de Enfermería.

-01 Ambiente para la dirección académica de Medicina.

Las direcciones académicas y administrativas cuentan con sus equipos de computación y en buenas condiciones.

Actualmente se viene construyendo ambientes nuevos para la escuela de medicina. Humana.

Del análisis que la escuela de Enfermería ha realizado sobre sus debilidades, destacan lo siguiente:

- Desarticulación Académica- asistencial (campo clínico) en la enseñanza aprendizaje actualizado del Proceso del Cuidado Enfermero.
- No existe documentos de gestión aprobados en la EAPE.: Reglamento Interno; MOF,ROF,P.E,POI de la EAPE,
- Proporción inadecuado docente jefe de practica-alumno por práctica clínica en las diferentes asignaturas de la carrera. (Estándar 10 alumnos por docente)
- Biblioteca especializada desatualizada e insuficiente.
- Ausência de una biblioteca virtual
- Horarios de biblioteca limitados
- Titulación sólo por cursos de actualización.
- Estrategias insuficientes en la motivación para presentación de tesis para la obtención del título profesional.
- Infraestructura física insuficiente y no cuenta con estándares mínimos: aulas y laboratorios.
- Profesores ordinarios de la carrera no categorizados en los estándares mínimos (asociados, principales) y dedicación (T.C y a exclusividad).
- Silencio administrativo a los trámites administrativos de la EAPE por las autoridades de la FCS.
- Determinación específica del CAP de la EAPE
- Metodología y estrategias educativas de los docentes, desactualizadas.
- Incumplimiento de horarios establecidos por la comisión de horarios, por algunos docentes.
- Presupuesto mancomunado en la Facultad Ciencias de la Salud para 3 escuelas y limitada participación de la dirección de Escuela en la toma de decisión presupuestal.

VISIÓN

Al 2014, somos una escuela líder en la región y acreditada en la formación de profesionales de Enfermería para el cuidado de la salud con base sólida de

Servicio de la sociedad

MISIÓN

Formar Profesionales de Enfermería competitivos en el cuidado de la salud integral del individuo, familia y comunidad generando innovación de Conocimientos científicos y tecnológicos, cultura y Valores para el desarrollo de la sociedad en proceso de acreditación. Ante esta realidad, se plantea una alternativa acorde con los tiempos actuales con el fin de mejorar las habilidades investigativas en los estudiantes

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

A NIVEL MUNDIAL

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial - especialmente dirigidos a operarios - y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial (Fuchs, 1997)

Dessler (1996), sostiene que toda evaluación se considera como un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que

desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Sin embargo Fuchs (1997), señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido

alcanzados los objetivos educativos propuestos". Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como:" La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo"; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: "Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global." Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es "emitir un juicio", ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

Finalmente, Valdés (2000) señala que en el desempeño de un profesor 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".

El mundo actual se caracterizado por el desarrollo continuo de la ciencia y tecnología, que ha dado origen a la sociedad del conocimiento e información en un contexto de globalización que no es otra cosa que la expansión del capitalismo con nuevas formas, imponiendo la cultura universal occidental a lo largo y ancho del territorio mundial.

A lado del fenómeno de globalización capitalista emergen las diversas identidades en los países en vías de desarrollo, en consecuencia la

contradicción fundamental se establece entre lo global y lo local. En el proceso de mundialización accidental se destaca el modelo económico del mercado libre (neoliberalismo) que ha configurado a ricos más ricos y a los pobres más pobres.

El panorama mundial descrito, nos lleva a la necesidad urgente de la reformulación del concepto de las Instituciones Educativas, acordes a los retos de la sociedad del conocimiento, por eso, a nivel internacional se viene aplicando el paradigma de la pedagógica constructivista, centrado en los aspectos cognitivo y subjetivo en oposición al paradigma positivista y conductista.

A NIVEL DE LATINOAMERICA

En América Latina, la situación se agrava cada día más, como consecuencia de la dependencia de los países en el plano económico, tecnológico, cultural y social; en la esfera económica, los países subdesarrollados latinoamericanos experimentan el mercado libre, que ha acrecentado la deuda externa, profundizando la mayor pobreza de las amplias mayorías y la riqueza de los grupos representantes de los transnacionales. En este contexto la educación neoliberal puesta en marcha, no contribuye al cambio o transformación, sino más es un instrumento de conservación del orden injusto.

Desde esta perspectiva es necesario tener una visión valorativa crítica no sólo de la sociedad, sino del sistema educativo que conlleva a ofrecer mejor calidad de servicio. Para lo cual conviene plantear alternativas en el sistema educativo y evaluativo, particularmente para nuestra realidad socio-pedagógica. Teniendo en cuenta que no somos isla, sino que estamos conectadas a las redes del sistema mundial, desde el siglo XVI.

En el Perú existe una marcada dependencia, uno de ellos es la imposición mecánica de modelos pedagógicos extranjeros así como fue el modelo pedagógico medieval denominado tradicional, que se caracteriza por ser

una educación autoritaria, elitista, memorística; posteriormente nos imponen el modelo educativo positivista denominado el conductismo o tecnicismo, caracterizado por protagonizar el eficientísimo, cientificismo y pragmatismo deshumanizante y actualmente estamos experimentando el modelo pedagógico constructivista de carácter desarrollista utilitarista centrado en la idea del desarrollo de las capacidades y competencias. Que corresponde al modelo neoliberal educativo para formar hombres de acuerdo al mercado laboral.

En los últimos diez años los sistemas educativos del nivel superior 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 un aspecto determinante, para el logro cualitativo de la gestión en el desempeño de los docente. Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

A NIVEL DE PAÍS

De igual manera a nivel regional, las evaluaciones de las instituciones educativas de nivel superior están a cargo de los especialistas de la Asamblea Nacional De Rectores (ANR) y del Consejo Nacional de la Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU. Referente a la evaluación del desempeño docente realizadas en la Institucionales Educativas del Nivel Suprior efectuadas por autoridades universitarias son empíricas, asistemático de poca validez y confiabilidad, que poco y casi nada contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, porque no se

sustenta en principios científicos válidos, que puedan reflejar el rendimiento de las diferentes instituciones.

Las instituciones universitarias en su desarrollo están condicionadas por diversos factores, siendo uno de los principales el gerencial, porque viene a hacer la columna vertebral mediante la cual se articula todo el manejo de la institución esto es en el aspecto pedagógico, administrativo y de relaciones con las instituciones y comunidad en general. Precisamente los agentes directivos tienen deficiencias profesionales de cómo administrar o gerenciar los recursos humanos que implica capacitarlos y evaluarlos para elevar la calidad del desempeño docente, si bien es cierto existe legalmente entidades que ejercen la evaluación, pero estas no contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, porque sus valoraciones son empíricas, carentes de rigor científico.

En las instituciones universitarias, los encargados de la evaluación del desempeño docente, son el Directores de Escuela o los Jefes de Departamentos Académicos careciendo de objetividad y rigor científico, estando centradas únicamente en el aspecto cognitivo, dejando de lado las demás áreas del desempeño laboral de los profesionales a cargo de los diferentes grados de estudio, ocasionando con ello el descontento generalizado del personal evaluado.

Otra experiencia es las apreciaciones del MINEDUC " El proceso de evaluación del desempeño docente, tiene como objetivo evaluar a los profesionales dela educación que se desempeñan como docentes de aula en establecimientos municipalizados, con el propósito de brindar información necesaria para proyectar acciones de mejoramiento continuo en busca de la calidad de la educación"

La evaluación del desempeño docente, es una herramienta fundamental para gestionar la calidad docente. Pero es más que eso, también cumple importantes funciones, en el contexto de la política de gestión de cada organización, posibilita establecer planificaciones, basados en el

rendimiento, facilita el diseño de un sistema de promoción profesional, permite detectar necesidades de formación o capacitación no adquiridas y estimula las relaciones humanas dentro de la organización, aportando a la formación de una cultura cooperativa de orientación hacia el alumno y mejora continua.

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

Existe hoy en día, la preocupación de establecer mejores relaciones mediante una organización inteligente, capaz de aprender y evaluarse por sí misma y transformarse de acuerdo con las necesidades actuales, para formar un modelo de calidad en educación superior y enfrentar los cambios recientes de la modernidad y el proceso de globalización.

Para el ámbito universitario, según la experiencia nos permitirá saber el grado de alcance de los objetivos profesionales propuestos, siempre cuando la recogida y uso de la información se utilice para tomar decisiones sobre el programa o sea empleada como retroalimentador.

Otra experiencia significativa es la de Cuba que, señala que el surgimiento y desarrollo de la evaluación está íntimamente relacionado al nacimiento de la escuela como institución social, en el proceso educativo, se reflejan las concepciones sociales.

La evaluación está vinculada al pensamiento reflexivo del hombre como base del pensamiento teórico que lo caracteriza, manifestándose en el ámbito escolar como un elemento necesario e importante.

2.3 CARACTERISTICAS DEL OBJETO DEL ESTUDIO

En el trabajo docente, observamos que en la docencia atraviesa por tres etapas fundamentales, aunque el profesor no lo note, ni lo marque expresamente: la planificación, la ejecución y la evaluación.

Cuando nos referimos a la evaluación del desempeño docente, entramos a un problema que tiene varias aristas: lo filosófico, que tiene que ver con las concepciones de evaluación; lo político, que tiene que ver con los objetivos nacionales, locales y de centro; lo psicológico, que tiene que ver con la motivación del aprendizaje, los estados de ánimo, la aceptación o el rechazo de los actores del hecho educativo.

El concepto de evaluación del desempeño docente es mayor que el de calificación o medición (Castro Kikuchi, 2005) Sin embargo hay una confusión en los significados. Estas categorías se usan indistintamente con el mismo significado. Si precisamos los significados diremos que cuando medimos o calificamos, estamos evaluando; pero si calificamos o medimos, no estamos evaluando todavía, debido a que para evaluar hay que valorar, hay que usar también la calificación o la medición. Así, diremos que se mide una cantidad de material aprendido (las provincias del Perú) se califica los aciertos y desaciertos en el logro del material aprendido (100, 150 o 30 provincias sobre el total), se evalúa el material aprendido como logrado, no logrado o sujeto a nuevo aprendizaje (ubicar las provincias en el mapa, formar regiones uniendo las provincias de un departamento con las de otro, etc.)

Comúnmente los docentes evalúan a través de acciones denominadas “exámenes orales, “pasos escritos”, “asignaciones”, “examen final”, trabajos de investigación, ensayos o monografías. Luego hacen sumas y divisiones, para sacar un promedio al que llaman “nota promocional”

Los exámenes orales se califican generalmente sin criterios precisos, no hay un repertorio de preguntas que nos informen sobre la materia aprendida y predomina el criterio subjetivo del profesor y, el temor o la ansiedad del alumno influyen en las respuestas. En los pasos escritos se observa un poco más de objetividad debido a que las preguntas tienen respuestas para cotejarlas con las del alumno. Sin embargo hay problemas cuando las pruebas escritas son del tipo ensayo, o, si son objetivas, en cuanto a su redacción y las alternativas para escoger.

El problema que nos ocupa es la evaluación del desempeño docente. Aquí también se presentan los mismos problemas que vemos en las pruebas escritas y en las orales. Pero hay más. Hay profesores que, en nombre de la objetividad, desdeñan el desempeño profesional, aduciendo que hay libertad de cátedra y apelan a la experiencia profesional o lo que dicen "la antigüedad es clase".

El desempeño docente debe hacerse como parte del de curso o cursos que desarrollo el docente y de las actividades o funciones que figuran en la Ley Universitaria, en el estatuto de la Universidad y en los sílabos como parte del trabajo docente.

La Escuela de Enfermería Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Tarapoto, con respecto a la evaluación del desempeño docente presenta las siguientes características:

- Los evaluadores no parten con conceptos teórico metodológicos que definan claramente el desempeño docente.
- No está bien precisado los objetivos y fines de la evaluación (¿por qué? y ¿para qué evaluar?).
- Dificultades en la delimitación de contenidos de evaluación (¿qué evaluar?).
- Dificultades en la definición y determinación de los procedimientos y temas de la evaluación.

- Dificultades en la determinación de herramientas técnico-metodológico (cómo).
- Dificultades en la elaboración de instrumentos de evaluación.
- Dificultades en la determinación del aspecto temporo-espacial de evaluación.
- La orientación técnico-metodológica e instrumentos no garantiza la confiabilidad y validez de la evaluación del docente.
- Los resultados de las evaluaciones son generalmente subjetivistas careciendo de objetividad por lo que son únicamente de carácter unilateral.
- En suma la evaluación del desempeño del docente carece de rigor científico y por tanto no contribuye al mejoramiento de la calidad del desempeño docente y por ende la gestión administrativa y pedagógica institucional.

Entre las múltiples acciones que pueden realizarse para ello, la evaluación del docente juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño, por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación, que se requiere evaluaciones con gran sentido de objetividad.

La evaluación del desempeño 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 debe poseer un buen profesor para que a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización; por estas razones la variable independiente considerará los procedimientos de evaluación más pertinentes para el desempeño docente.

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

Por la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, contradicciones, y a un alto nivel de subjetivismo y en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y frustración de los docentes.

Es necesario programar un sistema de evaluación al docente que sea justo y racional, ese proceso el cual permitirá valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación de la función docente debe ser considerado a través de competencias, debiendo caracterizarse por ser: a) Integral: Porque evalúa las competencias que integran las dimensiones del saber conceptual, saber hacer. Saber ser y saber vivir; es decir, se evalúa al docente en su integridad. B) Permanente: Sólo una evaluación por competencias permanente es capaz de identificar los problemas y dificultades durante el proceso mismo. La evaluación debe servir al docente para que haga las correcciones y reciba los apoyos necesarios, de modo que al final del proceso no se quede con interrogantes, como generalmente sucede con la evaluación clásica o tradicional. C) Participativa:

La evaluación del docente por competencias, al ser participativa, integra a todos los agentes educativos que se relacionan más directamente con el proceso. Los propios estudiantes participan directamente en la evaluación docente, no sólo como informadores sino como agentes centrales. d) Dual: Pues combina los diversos procesos y los complementa: la formación filosófica, conceptual, objetivos instruccionales; y la práctica en el aula. E) Contextual: Dado que la evaluación no puede estar desprovista del

contexto en el que se realiza el proceso de aprendizaje y del nivel en el que se inició dicho proceso, puede correrse el riesgo de fallar en su valoración y los juicios que se haga no serán los más acertados. Necesitamos del contexto para entender mejor los resultados y tomar las mejores decisiones post evaluativas.

El proceso evaluativo por competencias manifiesta que la evaluación de la función docente es un sistema de calidad, debe definir el trabajo docente como una dimensión de la calidad educativa (desempeño docente), lo cual debe, a su vez, operacionalizado en un conjunto de indicadores. El desempeño de los docentes es un indicador del insumo, el logro educativo de los estudiantes es un indicador de corto plazo y la inserción laboral es un indicador de largo plazo, los resultados de la evaluación del trabajo docente constituyen un insumo fundamental para definir estrategias y programas encaminados a la actualización y superación docente, define con precisión el uso de la información resultante de la evaluación del desempeño docente.

El objetivo de todo sistema de evaluación de desempeño docente, es llegar a tener una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los miembros de la organización están realizando sus actividades y responsabilidades. Es decir, la evaluación debería ayudarnos a conocer aquellas fortalezas y debilidades que tenemos dentro de toda institución, muchas veces la información que se obtiene con las evaluaciones no resulta relevante, y en consecuencia no permite tomar las decisiones adecuadas. Las causas pueden ser múltiples.

En ocasiones quienes diseñan la evaluación no definen con claridad los objetivos que persiguen, de modo que los agentes educativos ni supervisores las llevan a cabo de forma adecuada. Otras veces, hay una falta de comprensión del procedimiento por parte de las personas implicadas, con lo que se acaba deteriorando el sistema de evaluación.

Para evitar este tipo de problemas, el sistema de evaluación debe explicitar claramente sus intenciones.

Algunos puntos a considerar a la hora de establecer un procedimiento de evaluación en una empresa, teniendo en cuenta las especificidades de la condición de empresa educativa.

QUE SE EVALUA**.-** Lo primero que hay que plantearse en toda institución es conocer los objetivos de la evaluación dentro de la misma. Al igual que la mayoría de las instituciones, los directores y docentes buscan medir las competencias, premiar el desempeño, conocer las potencialidades de quienes trabajan en ella y/o fijar una parte variable de la retribución. Adicionalmente, la evaluación les permitirá conocer también aspectos de los propios miembros de la institución (sus capacidades de liderazgo, por ejemplo) o el compromiso de los docentes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.- Para tener mayor objetividad y rigor en el proceso de evaluación del desempeño, este no debe dejarse solamente en manos de los directivos, aunque sean los principales protagonistas, sino que se requiere crear un comité de evaluación especializado, formado de manera permanente por un núcleo de personas que conozcan profundamente la institución, la organización de la institucional y las personas que la integran. Por supuesto, los miembros de este comité deberán estar preparados técnicamente para hacer una evaluación adecuada.

Este comité de evaluación se nutrirá de información suministrada por los dos jefes inmediatos de la persona evaluada, los cuales aportarán el mayor conocimiento y podrán hacer la valoración de común acuerdo. Su función es garantizar la reflexión necesaria y la coherencia de todas las evaluaciones, evitando así la aplicación de

criterios diferentes, que complicarían la evaluación. Para conseguir su propósito, el comité debe actuar bajo las siguientes bases: criterio uniforme, conocimiento de la persona, coherencia en la aplicación y razonamiento sólido.

ASPECTOS PARA ANALIZAR.- Para definir unas variables de evaluación es necesario tener muy presente los objetivos, la estrategia y los valores de la institución. Y es que, a través de estas variables, las personas evaluadas reciben un mensaje claro de los aspectos que valora la institución e indirectamente, de los comportamientos y expectativas que tiene de esa persona. En las instituciones educativas, por ejemplo, estas variables pueden estar relacionadas con la transferencia de conocimientos o la visión de largo plazo, por ejemplo.

Se debe cuidar que en las variables elegidas, distinguir entre las competencias profesionales desarrolladas por las personas, el desempeño concreto y puntual, y del potencial que la persona debe desarrollar

.

LAS COMPETENCIAS.- Entendidas como la experiencia, formación, habilidades y capacidades adquiridas por la persona a lo largo del tiempo-- no varían normalmente en períodos cortos de tiempo, por lo que necesitan un período suficiente para que se vayan mejorando realmente. Si la evaluación de estas competencias se realiza una o dos veces al año, se producirá una repetición continua en su valoración. Por esta razón, se recomienda observarlas en plazos largos de tiempo, (tres años por ejemplo) para que se pueda apreciar su evolución y/o consolidación variable.

EL DESEMPEÑO.- Se refiere a la aplicación real que el docente hace de sus competencias, y a cómo se traducen éstas en la consecución de resultados y objetivos medibles. Pero también al grado de integración

de la persona en la cultura y misión de la institución. El desempeño se presta a efectuar una valoración periódica anual, porque los resultados concretos suelen variar de un año a otro.

EL POTENCIAL.- Lo que tiene la persona para asumir nuevas responsabilidades y funciones más complejas, tanto en el plano técnico como en el directivo. Este requiere un seguimiento más a distancia para comprobar el diagnóstico y observar cómo se van haciendo realidad las previsiones sobre las capacidades potenciales del individuo, reflejadas en el esfuerzo de la persona y de los medios de formación que proporcione la empresa. Este último aspecto es especialmente importante cuando se evalúa a los miembros de la familia, porque de ellos dependerá su carrera profesional e implicación dentro de la institución educativa.

Una vez definidos los objetivos y los aspectos a valorar, hay que elegir un sistema de medición y compensación, es decir, unas reglas del juego de la evaluación. No hay que olvidar que con estas normas también se emiten mensajes a toda la organización sobre los valores y prácticas de la organización.

Las medidas más habituales en los sistemas de evaluación son: 1.- Cumplimiento de objetivos/obtención de resultados. 2.- Adaptación y cambio. 3.- Cooperación y trabajo en equipo. 4.- Organización y planificación. 5.- Nivel de formación. 6.- Iniciativa y creatividad. 7.- Imagen personal y profesional. 8.- Dotes de liderazgo. 9.- Otras que pueden ser específicas para cada empresa en concreto.

Con respecto a los Directores de las instituciones educativas, esta medición debe centrarse en las tareas que tienen asignadas y que actualmente están desempeñando, evitando así juicios genéricos que no tengan relación directa con lo que se pretende evaluar.

Se debe evitar el llamado «efecto halo», que conduce a valorar basándose en un juicio de síntesis previo que se tiene de la persona, lo que desvía las respuestas de manera positiva o negativa, haciendo así la evaluación, difícilmente transparente y sumamente subjetiva.

El «efecto halo» es uno de los riesgos más comunes ejercidas por los directores de las instituciones educativas. Para evitarlo, debemos tener un proceso formal de evaluación donde cada concepto y decisión se hagan transparentemente ante todas las personas involucradas para el beneficio de todos sus integrantes.
Como hemos comentado, las evaluaciones tienen como objetivo final tomar mejores decisiones sobre la organización y sus miembros. En el caso de las instituciones educativas, los resultados pueden utilizarse para decidir cambios en el comportamiento y asignación de incentivos como los reconocimientos por escrito y en forma verbal, a la vez que se obtiene la necesaria transparencia dentro de la gestión educativa.

Otro beneficio es que los resultados de las evaluaciones pueden suponer un reto para los agentes educativos, que logren sobresalir. Premiar o incentivar el trabajo en grupo o de manera individual es, por naturaleza, un método efectivo para despertar la ambición y mejorar la labor de docentes buenos y no conformistas.

Estas apreciaciones nos dan el concepto de que, el desempeño docente considera los aspectos antes descritos y que deben ser considerados dentro del proceso de evaluación que se practica.

Como una variable dependiente está considerado la evaluación de desempeño del docente el cual considera los siguientes indicadores.

Evaluación: proceso sistemático donde se obtiene y se provee información útil para emitir un juicio acerca del desempeño del profesor.

Desempeño: cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que no está obligado a hacer" y, además, " ser hábil y diestro en un trabajo, oficio o profesión".

Evaluación del desempeño del docente: evaluar en cada docente el cumplimiento de sus funciones, sus responsabilidades, sus competencias pedagógicas, sus actitudes, valores, saberes y habilidades.

Principios que orientan la evaluación: proceso formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica del educador y promueve su desarrollo personal y profesional continúo, es una evaluación explícita, ya que el docente debe conocer los criterios con los cuales será evaluado, además debe poseer objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad

1.4 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se orientó desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, analítico y propositivo, es decir, el objeto de estudio fue analizado usando técnicas cuantitativas, cuando correspondían, para explicar fenómenos y luego se interpretó los hechos encontrados en la realidad.

El diseño de investigación es de tipo descriptivo – propositivo. Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: el analítico, que nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron; el inductivo – deductivo, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el método histórico para la evolución histórica del problema; el método abstracto para la interpretación

de los resultados y el método estadístico para el procesamiento de los datos obtenidos.

La población muestral para la cual son válidas las conclusiones del estudio, está constituida por la totalidad del personal, el cual está constituido por un Decano, y diecinueve docentes. En este sentido la muestra es del 100% del personal. En esta investigación se aplicó un cuestionario, es decir, se encuestó al 100% de la población que labora en la Facultad.

La variable dependiente es la Evaluación del desempeño docente con los siguientes indicadores:

PRIMER. - Formación profesional que tiene a su vez sub indicadores expresados de la siguiente manera: Tiene formación académica. Tiene otros grados académicos.

SEGUNDO: Capacidad académica docente con tres sub indicadores: Posee suficiente preparación académica. Demuestra dominio en su especialidad. Demuestra cultura actualizada.

TERCER.- Está relacionada con la Personalidad del docente con cinco sub indicadores: Que personalidad demuestra. Posee capacidad de Liderazgo. Tiene Capacidad de gestión. Es Democrático con sus semejantes. Participa en las diferentes actividades programadas.

EL CUARTO.- Esta referido a la eficiencia profesional, con nueve sub indicadores: Es investigador. Comparte sus experiencias. Se identifica con la institución. Participa en las actividades de la comunidad. Es Responsable con sus compromisos. Realiza su Planificación Curricular. Tiene ascendencia frente a los demás. Posee Capacidad de comunicación. Programa la evaluación del aprendizaje.

De la información recogida como producto de la aplicación de los instrumentos a los miembros de directivos y docentes estos fueron

tabulados en cuadros elaborados para el registro estadístico; para luego hacer el análisis e interpretación correspondiente, utilizando la distribución numérica y porcentual y finalmente arribar a las conclusiones y formulación de Diseñar un modelo de evaluación del desempeño de los docentes basado en el Enfoque de los Modelos de Evaluación del Desempeño Docente de Paul Neira y en la Teoría de Idalberto Chiavenato en su libro administración de recursos humanos, para mejorar la calidad de gestión de evaluación de desempeño docente de la Institución Educativa Seminario Jesús María de Chachapoyas)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS:

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se toma en cuenta investigaciones realizadas y que brindan aportes importantes cuyas conclusiones sirven de base y orientación para esta investigación. Dentro de los estudios ya realizados y relacionados con la evaluación del desempeño docente, se encuentra la investigación desarrollada por:

Bracho (2006) donde su principal objetivo fue el de diseñar un sistema de gestión centrado en el proceso de las personas más que en el producto, es decir, un proyecto que busca el crecimiento progresivo de la organización y del individuo. El autor, se apoya en autores tales como Chiavenato (2003), Alles (2004),

Casanova (2006) logra integrar el proceso de evaluación de desempeño en tres momentos: entrevista inicial, puntos de encuentro y seguimiento y entrevista final. Lo importante para esta investigación es que en ella se concluye que el desempeño de un individuo incide en toda la organización, en todo sus micro sistemas (individuo, equipo, organización) y en sus componentes (motivación, objetivos, competencias, recursos, liderazgo), lo que indica la importancia de realizar evaluaciones de desempeño.

Por su parte Medina (2007) demuestra a través de las definiciones de evaluación del desempeño, evaluación del desempeño por competencias y evaluación del desempeño docente, la importancia que tiene el evaluar el desempeño dentro de las organizaciones, en específico cuando se trata de organizaciones educativas, para lo cual hay que tener definido qué se espera del docente, para que luego de ser aplicada dicha evaluación sea posible una retroalimentación con la finalidad de desarrollar al máximo las

capacidades de los profesores y superar sus debilidades en función de su crecimiento tanto profesional como personal. En su investigación, la autora concluye que la evaluación del desempeño permite a los directivos conocer las fortalezas y debilidades del evaluado con la intención de optimizar el rendimiento dentro de la organización a través del feed-back. Por otro lado, identifica características que son importantes en el logro de esta investigación ya que para llevar a cabo una evaluación de desempeño basada en competencias, es importante que la Institución tenga clara y definidas las competencias asociadas al perfil del cargo, así como su misión, visión y objetivos.

El trabajo desarrollado por Hoyos (2004) tuvo como objetivo principal explorar
el proceso de evaluación del desempeño del personal docente del Colegio San Ignacio de Lima . Dicho trabajo aborda el tema de la evaluación del desempeño docente bajo las perspectivas de las competencias, donde los mismos docentes participan en el diseño de los objetivos y compromisos esperados en su perfil. Otro aspecto importante al que llega el autor se basa en que dichas evaluaciones deben ser revisadas constantemente año tras año ya que debe adecuarse siempre al momento del colegio. El autor llega a conclusiones que son de importancia en la presente investigación ya que menciona que las instituciones educativas deben ir evolucionando hacia un nuevo modelo de gestión y organización donde los docentes respondan a un nuevo perfil, no orientado a tareas sino a competencias.

Seguin (2004) se planteó determinar los efectos generados por la evaluación de
personal en el desempeño laboral en las instituciones educativas, concluyendo que la evaluación debe ser objetiva, en base a criterios claros, definidos y de carácter formativo y no punitivo para el logro de un sistema educativo en beneficio para toda la organización. Dentro de los aspectos encontrados que más relevancia tienen para la siguiente investigación

encontramos que el éxito de toda evaluación depende en gran medida de la recepción del evaluado y la retroalimentación acerca de su actuación y que la evaluación puede promover cambios contundentes en el desempeño, con la 13 finalidad de dar cumplimiento a los fines de la educación y creando compromiso en aras de la excelencia y la calidad, entre todos aquellos individuos que compartan la responsabilidad del funcionamiento de las organizaciones educativas.

Alvarez (2006) en investigaciones realizadas en diferentes colegios secundarios conceptualiza las competencias de educadores emprendedores. En él, la autora menciona las diferentes definiciones de competencias dadas por autores como Alles (2005), Gramigna (2005), Enríquez (2005) y nombra las diferentes clasificaciones de competencias de acuerdo al desempeño sirviendo de guía en la elaboración del marco teórico en la investigación.

También dentro del ámbito internacional, encontramos investigaciones realizadas por Gonczi (1996) en su estudio "Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico", donde menciona que la naturaleza de la competencia y sus implicaciones en el currículo, enseñanza y evaluación han sido temas de discusión entre profesores y educadores durante gran parte de la presente década. De igual forma señala que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. De este modo, persona competente se define como aquella que

posee los atributos (conocimiento, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada. En consecuencia, el desafío para aquellos que buscan desarrollar trabajadores competentes es combinar la base de conocimiento específico con las exigencias de la práctica, incorporando el dominio

afectivo, conocimiento del procedimiento y de las proposiciones con un control importante.

Gutiérrez y Castañeda (2001) mencionan en su propuesta para México, que el
mundo cambiante exige profesionales que respondan a la actual demanda del
mercado de trabajo; de ahí que se requiera establecer estrategias de desarrollo que mejoren el proceso educativo y posibiliten el cambio a un modelo educativo basado en competencias (EBC); entendido éste como: "El conjunto de comportamientos 14 socioafectivos (aprender a aprender, aprender a ser y convivir) y habilidades cognoscitivas socioafectivas (aprender a conocer), psicológicos, sensoriales y motores (aprender a hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un papel, función, actividad o tarea"

Es notable considerar entonces que en base a lo expuesto anteriormente, las
competencias son evaluadas de forma cualitativa a través del desempeño de una labor, oficio, profesión o trabajo por lo que es importante su contextualización en todo momento. Los autores dentro del modelo de competencias profesionales integrales, establecen tres niveles que están altamente relacionados con la presente investigación.
Las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular y concluyen que es esencial conocer y estudiar las competencias para lograr identificar las opciones que existen al momento de su implementación, que a su vez están estrechamente relacionadas con las características e historia de la organización en la que se labore.

2.2 BASES TEORICAS:

2.2.1 TEORIA DE CHIAVENATO,2 en su libro Administración de Recursos Humanos (8va. Edición. Uno de los primeros temas que desarrolla es referente a la a las responsabilidades en la evaluación del desempeño docente donde concibe que, Referente a las responsabilidades en la evaluación del desempeño, sostiene que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la institución, la responsabilidad de la evaluación del desempeño docente será atribuida al director, al propio docente, al docente y a su director conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a la comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

EL DIRECTOR**.-** Asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellos el propio director evalúa el desempeño del personal, con la asesoría del área encargada, la cual establece los medios y los criterios para la evaluación. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada director sea, en realidad, el administrador de su personal.

EL DOCENTE**.**- En las instituciones educativas más democráticas, el propio docente es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Emplean el auto evaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el director.

2 Idalberto Chiavenato ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8va. Edición

EL DOCENTE Y EL DIRECTOR**.**- Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. La administración por objetivos (APO) es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

Con esta nueva Administración por Objetivos, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS MEDIANTE CONSENSO.- Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el docente y el director mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el docente, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneraciones variables.

COMPROMISO PERSONAL PARA PODER ALCANZAR LOS OBJETIVOS FORMULADOS CONJUNTAMENTE.- El docente siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

DESEMPEÑO.- Se trata del comportamiento del docente encaminando a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

MEDICIÓN CONSTANTE DE LOS RESULTADOS Y COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS FORMULADOS.- Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del docente.

RETROALIMENTACIÓN INTENSIVA Y CONTINUA EVALUACIÓN CONJUNTA.-Significa un amplio apoyo en la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: El docente debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

EL EQUIPO DE TRABAJO**.-** Otra alternativa sería pedir el propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de los docentes y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de los docentes y de definir sus objetivos y metas.

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**.-** Es el área encargada de la administración de los recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todos los docentes de la I.E. Cada director proporciona información sobre el desempeño del docente, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN**.-** En algunas instituciones, la evaluación del desempeño docente es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de docentes. La comisión generalmente incluye docentes que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y transitorios participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el director y el subdirector.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio docente, con la participación de la I.E. para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

El autor propone que deben cumplirse los siguientes objetivos para la evaluación del desempeño docente siendo estos los siguientes:

2.2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecer objetivos para la evaluación del desempeño, ha permitido que estos sean interpretados de diferentes maneras, en situaciones extremas han dado un lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el docente. Si es necesario modificar el desempeño del docente no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. Para alcanzar ese objetivo básico la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Como objetivos específicos pueden tenerse en cuenta las siguientes metas:

1.- Idoneidad del docente para el puesto.

2.- Capacitación permanente

3.- Promociones periódicas

4 Incentivo salarial y mérito por el buen desempeño

5.- Eficiente relaciones humanas entre directivos y administrativos

6.- Desarrollo personal del docente

7.- Informe sobre investigación

8.- Proyectos educativos desarrollados

9.- Estimulo por mayor productividad

10.- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la institución educativa

11.- Retroalimentación de información al docente evaluado

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización.
b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la institución educativa, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la institución educativa, con la consideración de los objetivos de la I.E. de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

El autor propone que deben cumplirse algunos beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño docente siempre y cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: El docente, el director, la Institución Educativa y la comunidad.

Desde este punto de vista podemos apreciar los siguientes beneficios:

1 Beneficios para el director:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los docentes, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad**.**
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus docentes.
- Comunicarse con sus docentes, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el docente:

- Conoce los aspectos del comportamiento y del desempeño de los docentes que la I.E. valora.
- Conoce cuáles son las expectativas del director en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el director toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) las que el propio docente debe tomar por cuanto propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)
- Hace un auto evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

3. Beneficios para la Institución Educativa**:**

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- Identifica a los docentes que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los docentes listos para una transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los docentes (desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de docentes en las instituciones educativas condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una Institución Educativa a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de los docentes. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de descripción del personal, por ejemplo sistema de evaluación del director, de los docentes y personal administrativo. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño profesional en las Instituciones Educativas. En sí todo ello no es más que un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de las Instituciones Educativas.

Los Principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

- Método de elección forzosa
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos
- Método de comparación de pares
- Método de frases descriptivas

2.2.4. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE MEDIANTE ESCALA GRÁFICA

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño de las personas mediante escala gráfica mide el desempeño de los docentes empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuando mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que trate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS**:** Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS**:** El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS**:** Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño delos docentes.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS

a) Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
b) Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la institución educativa y la situación de cada docente ante ella.
c) Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. Criterios Nebulosos: Dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. Efecto de halo: Se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado, Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. Tendencia Central: Se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. Benevolencia Frente a Rigor Exagerado: Algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
5. Prejuicios: Es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS

a) No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
b) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar la apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores *al efecto del halo o al efecto de los estereotipos*, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

c) Tienden a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
d) Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
e) Tiende presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

2.2.5. ENFOQUE DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE PAUL NEIRA.

Enfoque de los Modelos de Evaluación del Desempeño Docente de Paul Neira, sostiene que en primer lugar se debe de ubicar el ámbito de la evaluación conjuntamente con los que van hacer evaluados es así que señala las siguientes propuestas o tipos de evaluación del desempeño docente los que deban contener los siguientes aspectos:

Deben conocerse las diversas formas de organización de los procesos de evaluación docente.

Debe utilizarse alternativas de propuestas en vistas a construir un sistema propio de evaluación, cada institución educativa tiene sus propias características, por lo tanto tiene fundamento lo antes mencionado.

Para el sustento de este enfoque señala que ofrece ventajosamente el poder articular un sistema de evaluación del desempeño docente, solo así nos permitirá establecer los aspectos más significativos de análisis, para lo que se establece las siguientes formas de apreciación:

- Ventajas relacionadas a la gestión de evaluación de la institución educativa.

- Ventajas relacionadas a los aprendizajes que desarrollan los docentes

- Ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño de los docentes.
- Ventajas referidas a la construcción de un sistema de información más transparente que refleje el funcionamiento de la Institución Educativa.

Por otro lado formula las ventajas relacionadas a la gestión educativa en general de la Institución Educativa permite:

1. Motivar mejoras tanto a nivel profesional esto es la superación y perfeccionamiento de todo el personal docente para lo que debe lograrse a través de comparaciones que puede realizarse con otras instituciones.
2. Debe promoverse el desempeño de las funciones en forma responsable y efectiva en relación a todos los diferentes actores quien están involucrados en el proceso educativo.
3. Contribuye a establecer expectativas de los logros permitiendo monitorear el progreso de la implementación de las mismas, a fin de mejorar los procedimientos y contenidos que sean necesarios para la superación de los docentes.
4. Estar atento a las deficiencias de la I.E. y movilizar apoyo a nivel de la gestión administrativa pedagógica y en especial del proceso de evaluación del desempeño docente, a fin de articular intervenciones e iniciativas de los expertos que deben ser invitados para exponer sus experiencias, con ello se logrará generar un cambio sustantivo.

El autor señala también las ventajas relacionadas a los aprendizajes, formulando lo siguiente:

a) Promover y generar conocimientos sobre los factores que influyen en los aprendizajes de su factor fundamental es la razón de ser del sistema educativo.

b) Permite diseñar innovaciones a través de programas específicos de mejoramiento del desempeño docente frente a la aplicación de los aprendizajes ofrecidos en la I.E.

c) Hacer comprender la relación existente entre: Mejor docente igual a mejores aprendizajes este aspecto es relevante que elevará sustantivamente el auto estima del docente.

Las ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño docente siendo estas las siguientes:

a. Estar convencido que el docente es el actor principal en la tarea educativa, él es que proporciona los aprendizajes, contribuyendo sustantivamente en el desempeño que tiene que tener como docente.
b. Se evalúa la productividad esto se debe apreciar la efectividad de los docentes en relación a sus justas remuneraciones debiendo tener los incentivos de reconocimiento de su tarea educativa.
c. Retroalimentar el currículo implementándolo con contenidos relacionadas a la realidad de la comunidad circundante para lo que debe apoyarse con textos e información actualizada para mejorar los niveles de formación y desarrollo profesional del docente.
d. Establecer estándares o normas que permitan mejorar los procesos para la selección del cuerpo docente de la I.E., especialmente cuando se tiene que coberturas las plazas vacantes.
e. Debe conocerse en detalle las capacidades habilidades y posibilidades del cuerpo docente de tal manera que se pueda asignar tareas adicionales de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada docente lo que repercutirá en la formación más adecuada de los educandos

Los objetivos principales a la hora de proponerse construir un sistema de evaluación docente (desde el punto de vista de quienes construyen el sistema):

UN PRIMER OBJETIVO.- Será trasmitir la idea o presupuesto de que la construcción de un sistema educativo que sea responsable, participativo y comprometido con el logro de la calidad de la educación supone la implementación de una cultura de evaluación continua y consistente.

UN SEGUNDO OBJETIVO.- Será lograr que el sistema de evaluación del desempeño docente cumpla una función de diagnóstico – formativa que aliente el mejoramiento del nivel tanto profesional como del desempeño en aula de los profesores pertenecientes a una institución educativa.

UN TERCER OBJETIVO.- Se refiere al hecho que el sistema de evaluación del desempeño docente debe poder traducir o canalizar lo que la institución educativa en su conjunto considera sobre un buen docente y su trabajo educativo.

UN CUARTO OBJETIVO.- Se refiere a configurar un sistema de evaluación docente que permita colaborar en la tarea de configurar el desarrollo profesional del cuerpo docente que labora en la Institución educativa.

QUINTO OBJETIVO.- Será establecer un sistema que busque acortar la brecha entre los desempeños actuales y los desempeños esperados, entre las condiciones pedagógicas ofrecidas y las condiciones pedagógicas mejores para los alumnos.

SEXTO OBJETIVO.- Un sistema de evaluación del desempeño docente debe ser construido de tal manera que ofrezca oportunidades de mejoramiento y capacitación del profesional docente.

SÉPTIMO OBJETIVO.- Un sistema de evaluación del desempeño no solo debe de agotarse en la preocupación por el conocimiento de los contenidos que un profesor debe de dictar sino que debe de tratar de llegar a evaluar los hechos o situaciones de aprendizaje que suceden en la realidad de aula.

OCTAVO OBJETIVO.- Un sistema de evaluación debe de proveer insumos de información objetivos que permitan tomar decisiones, generar cambios, implementar carreras, producir desarrollos profesionales. Siendo que todos estos aspectos deben de ser consistentes, validos, confiables y socialmente aceptados.

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.

En cuanto a los 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. Los docentes son los defensores de este punto de vista. El mismo entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

Cuando se integran eficazmente el desarrollo del personal, la evaluación del docente y mejora de la Institución Educativa, ello lleva a una mayor eficacia.

Muchos de los directivos no han pensado nunca en integrar los esfuerzos de eficacia o mejora de la institución educativa en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes. Esto ocurre porque tienen

una tendencia a añadir nuevas iniciativas en vez de examinar de qué forma se podrían adaptar los esfuerzos de mejora a los procesos de evaluación existentes.

2.2.6. CONTROL ADMINISTRATIVO.

En el control administrativo los directivos de las Instituciones educativas son los defensores del control administrativo. Que Entraña considerar la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del docente 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 docente 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 de la toma la decisión de despedir a un profesor que ya ocupa una plaza en propiedad. Este enfoque negativo hacia la decisión encamina 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 inepcia.

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

2.3. LA EVALUACION

La evaluación es un proceso sistemático donde se obtiene y se provee información útil para emitir un juicio acerca del desempeño del docente

En el diccionario de la Real Academia de Lengua Española la palabra Evaluación se define como, señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. De esta manera más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión.

Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión. “(B. Maccario)

"La evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados." (Augusto. Pila Teleña)

"Evaluación implica comparación entre los objetivos impuestos a una actividad intencional y los resultados que produce. Es preciso evaluar no solamente los resultados, sino los objetivos, las condiciones, los medios, el sistema pedagógico y los diferentes medios de su puesta en acción.

Esto supone que la evaluación del contexto, determina los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que nos será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.

Evaluación de las necesidades inherentes al proyecto, o sea la determinación de la puesta en práctica, de los recursos y de los medios.

Evaluación del proceso, estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

Evaluación del producto, medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, en suma evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Los diferentes momentos de la evaluación cumplen un papel fundamental en las decisiones relativas a la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad." (D. Stufflebeam)

La gran mayoría de los autores (R. Tyler, B. Bloom, G. De Landsheere, B. Maccario) agrupan los diferentes objetivos y funciones de la evaluación que ya enumeramos en tres grandes categorías:

La Evaluación Predictiva o Inicial (Diagnóstica), se realiza para predecir un rendimiento o para determinar el nivel de aptitud previo al proceso educativo. Busca determinar cuáles son las características del alumno previo al desarrollo del programa, con el objetivo de ubicarlo en su nivel, clasificarlo y adecuar individualmente el nivel de partida del proceso educativo.

La Evaluación Formativa, es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

La Evaluación Sumativa, es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso.

Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

La Evaluación del desempeño del docente es evaluar en cada docente el cumplimiento de sus funciones, sus responsabilidades, sus competencias pedagógicas, sus actitudes, valores, saberes y habilidades.

Principios que orientan la evaluación: proceso formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica del educador y promueve su desarrollo personal y profesional continúo, es una evaluación explícita, ya que el docente debe conocer los criterios con los cuales será evaluado, además debe poseer objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad.

En la amplia literatura consultada sobre este tema no encontramos una definición clara y específica de este concepto, por esa razón nos dimos a la tarea de elaborar nuestra propia definición de este concepto central de la presente obra.

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 en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea.

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

La evaluación es un juicio de valor que necesita 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.

La definición anterior nos proporciona una clave para la determinación de las dimensiones que debe comprender la operacionalización de la variable "desempeño profesional del docente", y por lo tanto resulta muy útil para la construcción de una definición operacional del referido concepto.

2.3.1. EL DOCENTE 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 docente destacamos las aportaciones de Kagan (1992) y Gossman (1992), quienes nos 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 docente 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 intercambio con colegas y alumnos.

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.

El 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 aún 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 al 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 o servidores públicos podrían caer dentro de esa clasificación sin ser docentes, ya que son muchas las personas que perciben una 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 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 una característica propia de todo servicio profesional, a saber, la rendición mundana y social de cuentas por la calidad del 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 necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

Para el Presidente del Colegio de Profesores de Chile3, “el docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber especifico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con 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 maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos. Por ello debe superarse el rol de técnicos 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 o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas”.

Es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y 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 por el cual niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus

3 PAVEZ URRUTIA, Jorge,Presidente Colegio de Profesores de Chile. Seminario Perspectiva del Colegio de Profesores sobre el Profesionalismo Docente., Internacional “Profesionalización docente y calidad de la educación”. Santiago de Chile, 8 y 9 de mayo de 2001.

capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.4

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 Messina5[8], 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 asumirlo como “un no profesional” es un mito tanto 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.

Para María Inés Abrile, ex ministra de Educación de la Provincia de Mendoza y actual asesora del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina afirma: “Para responder a los requerimientos de una educación de calidad para todos es indispensable promover la profesionalización de los docentes. El proceso de conversión del rol docente en profesional es una exigencia no sólo de las transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino que es una consecuencia de los procesos de

4 Ministerio de Educación de Chile. Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes. División de Educación Superior. Programa de Fortalecimiento de la Formación Inicial docente. Junio-2001

5 MESSINA, G. Panel de especialistas "La formación docente para la educación de jóvenes y adultos.
Perspectivas y debate". Buenos Aires. Noviembre 2000.

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 docente no ha logrado todavía ser reconocida como 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."6

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

6[9] ABRILE DE VOLLMER, María Inés (Exministra de Educación de la Provincia de Mendoza (Argentina) durante el período 1989-1992 y actual asesora del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. Revista Iberoamericana de Educación Número 5. Mayo - agosto 1994.

de su actuación7. Obviamente no es posible calificar al buen profesional, y menos al docente, sólo desde alguno de estos aspectos.

Lo que debe saber el buen docente. Hernández afirma que “el docente debe conocer el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, debe saber comunicar y generar comunicación); el docente debe ponerse de manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere y; el docente debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas".8

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

“Hoy día necesitamos a nuestros docentes apropiándose del mejor conocimiento disponible sobre la educación, con capacidad autónoma para actualizarlo y recrearlo. Tampoco se trata de un mero desafío cognitivo. Es deseable una vocación y un compromiso afectivo con una tarea que es social y que tiene que ver con la formación de personas. Es, finalmente, un

7[10] WILSON, J.D. Cómo valorar la calidad de la enseñanza, Barcelona: Paidós/MEC. 1992.

8 HERNÁNDEZ, Carlos Augusto. Aproximaciones a la Discusión sobre el Perfil del Docente. II Seminario Taller sobre perfil docente y estrategias de formación. Países de Centroamérica, El Caribe, México, España y Portugal. San Salvador, El Salvador del 6 al 8 de diciembre de 1999. Página 9.

desafío práctico: requiere capacidades. Las habilidades y los desempeños son imprescindibles tanto como los conocimientos y las aptitudes."9

El actuar el buen docente. La gama de tareas del docente incluye la planificación de sus actividades de enseñanza, teniendo presente las características de los destinatarios de la educación, las del entorno en que viven y las de la sociedad que deberán enfrentar. También incluye la capacidad para establecer ambientes de aprendizaje que facilitan la participación e interacción entre alumnos y profesor; la creación de herramientas de evaluación apropiadas que le permitan, por una parte detectar las dificultades de sus alumnos y alumnas y, en consecuencia apoyarlos y, por otra parte, evaluar el efecto de su propia estrategia de trabajo. Finalmente incluye formar parte constructiva del entorno en el que trabaja, compartir y aprender de y con sus colegas y relacionarse con los padres de familia y otros miembros de la comunidad circundante. 10

Es todo esto lo que hace que la respuesta a esta pregunta resulte más complejo en tanto que la actuación profesional del docente se realiza en diversos ámbitos y con diversos sujetos.

En el ámbito del aula, su buen desempeño tiene que ver tanto con el diseño cuidadoso, la conducción responsable y la evaluación profunda de los procesos de aprendizaje; así como con la relación comunicativa y afectiva que establece con todos y cada uno de sus estudiantes.

Con relación a sus colegas, se espera una actuación de colaboración, de apoyo mutuo y corresponsabilidad tanto respecto a la diversificación del currículo como a la organización y marcha del centro.

---

9 AYLWIN, Mariana. Ministra de Educación. Política de profesores en Chile. Discurso. Seminario Internacional "Profesionalización docente y calidad de la educación". Santiago de Chile, 8 y 9 de mayo de 2001.

10 Estándares.... Chile. Página 9

Respecto a los padres de familia, se espera su conocimiento, apertura, comunicación y colaboración profesional.

Respecto a la sociedad que le ha otorgado la responsabilidad de educar, se espera su comportamiento ético y ejemplar, con relación a las nuevas generaciones y en función del ideal de sociedad que se espera contribuya a realizar.

Respecto a sí mismo, se espera que el buen docente esté permanentemente buscando los mejores medios para crecer profesional y humanamente.

Finalmente el aspecto que consideramos más importante y que la sociedad entera espera que se dé en todos los ámbitos señalados anteriormente: se espera un comportamiento moralmente recto y ejemplar.

Las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general.

“El propósito fundamental del sistema (de evaluación) es el de mejorar la calidad del desempeño de los profesores y profesoras en todos los niveles, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. [...]

2.3.2 UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Consideramos que la más importante utilidad que esta evaluación debería tener es el posibilitar el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y

necesidades reales de cada docente. Es evidente que las necesidades de formación y capacitación de los docentes son diversas y que las propuestas uniformes y monocordes terminan siendo útiles sólo para un grupo pequeño a cuyas necesidades responde.

Por otra parte, un sistema de evaluación participativo, con criterios concordados y procedimientos auto y coevaluativos, permitiría lograr un mayor nivel de compromiso de cada docente con las metas, los objetivos y las personas involucradas en el proceso educativo.

Así mismo, un sistema de evaluación, con participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo permitiría el empoderamiento y la responsabilidad individual y colectiva de todos los ciudadanos respecto a las grandes metas y objetivos educativos nacionales, regionales, locales o institucionales, y a sus resultados.

La evaluación del desempeño docente permitiría también la formulación de metas y objetivos institucionales, regionales o nacionales pertinentes que se definirían sobre bases y condiciones reales.

Esta evaluación sería un insumo fundamental para el enriquecimiento de las propuestas y el currículo de las instituciones formadoras de docentes.

A cada docente le permitiría el delineamiento de metas y objetivos personales de crecimiento profesional.

Podría ser empleada para seleccionar y escoger a quienes hayan logrado un mayor desarrollo de las competencias necesarias, entre quienes quieren incorporarse a la carrera magisterial o a un centro educativo determinado.

Finalmente, podría ser útil para calificar y clasificar a los docentes en un escalafón, para determinar si cuentan con las condiciones adecuadas para asumir una función o un cargo determinado, o para sancionar, positiva o negativamente a los docentes, aplicando incentivos y estímulos o medidas punitivas a docentes individuales o a colectivos docentes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de la encuesta a docentes.

Cuadro N° O1 Organización de los procesos de evaluación docente en la Escuela de Enfermería.

Alternativas / Criterios	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diseña el plan de evaluación	10	53	03	16	06	31	19	100
Tiene programada la evaluación	09	48	04	21	06	31	19	100
Da a conocer los resultado	02	11	05	26	12	63	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Nacional de San Martín el 20 de julio del 2014

El cuadro N° 01 presenta que el 53 % diseñan siempre el plan la evaluación, el 31 % nunca, y el 16% a veces; Tienen programada la evaluación, respondieron: el 48% siempre, el 31% nunca y el 21% a veces. Da a conocer los resultados: el 63 % nunca, el 26% a veces y el 11% que siempre.

La interpretación porcentual podemos afirmar que la Organización de los procesos de evaluación docente no está debidamente programada ni tienen los procedimientos específicos que requiere este tipo de instrumento, por lo que genera descontento y frustración en los profesores que son evaluados por las autoridades.

La perspectiva profesional sobre la organización de los procesos de evaluación 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 o impuesto desde un sistema del desempeño docente. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

CUADRO N° 02 Empleo de procedimientos de evaluación del desempeño docente.

Alternativas / Criterios	SI		No		No contesto		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conocen los Fundamentos epistemológicos de la evaluación.	02	11	04	21	13	68	19	100
Los procedimentos tienen fundamentos psicológicos	03	15	06	32	10	53	19	100
Tienen fundamentos pedagógicos	04	21	08	42	07	37	19	100
Aplica teorías de evaluación	00	00	02	11	17	89	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014

Cuando se preguntó a los docentes si utiliza procedimientos de evaluación, respondieron que: conocen los Fundamentos epistemológicos de la evaluación 68% no contesto, dijeron no el 21% y el 11% que si, En cuanto a que si los procedimentos tienen fundamentos psicológicos no respondieron el 53 %, no el 32% y si el 15 %. Si tienen fundamentos pedagógicos, respondieron el 42% no, el 37% no contestaron y el 21% que si. En cuanto si aplica teorías de evaluación, no contestaron 89%

Podemos afirmar que los procedimientos de evaluación empleados por los directivos en la evaluación no están debidamente empleados en los docentes, por lo que no hacen sino mostrar una realidad en donde los problemas están relacionados con su desempeño laboral. Esto lo demuestran los altos porcentajes negativos en la aplicación de los procedimientos.

CUADRO N° 03 Desarrolla de la gestión para el desempeño de los docentes.

Alternativas / Criterios	Sempre		A veces		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%

Utiliza documentos adecuados	03	15	06	32	10	53	19	100
Los instrumentos de evaluación son adecuados	02	11	06	32	11	57	19	100
Los indicadores son entendibles	01	05	03	16	15	79	19	100
Publica los resultados	02	11	03	15	14	74	19	100
Es objetiva la calificación	01	05	04	21	14	74	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014

En el cuadro N° 03 con respecto a que si se desarrolla la actividad de gestión del desempeño docente, respondieron: Utiliza documentos adecuados 53%, que nunca, 32% a veces y un15% que siempre. Los instrumentos de evaluación son adecuados: respondieron 57% que nunca, 32% que a veces y con 11% que siempre. Los indicadores son entendibles respondieron con 79% que nunca, 16% que a veces y con el 05% siempre. Pública los resultados respondieron: 74% que nunca, el 15% a veces y siempre 11%. Es objetiva la calificación: respondieron con el 74% que nunca, 21% a veces y el 05% siempre.

De acuerdo al enfoque teórico descrito y los resultados porcentuales nos demuestra que nunca se desarrolla una actividad coherente en la gestión para el desempeño de los docentes por que no se utiliza documentos ni los instrumentos de evaluación son adecuados, agravándose el hecho que no se conocen los resultados lo que crea desequilibrio emocional y desconcierto en los evaluados.

Idalberto Chiavenato sostiene que para gestionar una adecuada evaluación se debe utilizar entre otros, el método de evaluación del desempeño de las personas mediante escala gráfica el cual mide el desempeño de los docentes empleando factores previamente definidos y graduados11.

11 Idalberto Chiavenato ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8va. Edición

CUADRO N° 04 Formación profesional en evaluación del desempeño docente

Alternativas / Criterios	SI		NO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Tiene formación académica	12	63	07	37	19	100
Tiene otros grados académicos	02	11	17	89	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014

Los 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. Estos son los contenidos profesionales para la formación profesional del docente.

En el cuadro N° 04 correspondiente al indicador: Posee Formación profesional manifestaron que Tiene formación académica respondieron que si en un 63% y no en un 37%. A la pregunta Tiene otros grados académicos indicaron con un 89% que NO y un 11% que SI.

En el indicador los docentes son titulados, pero no poseen otros estudios de post grado lo que demuestra que no valoran su perfeccionamiento en cual debe ser preocupación permanente para estar de acuerdo de los avances de la ciencia y tecnología que los tiempos actuales exigen, y con ello poder interpretar con mejor probabilidad los contenidos a desarrollar con sus alumnos.

CUADRO N° 05 Demostración de capacidad académica docente.

Alternativas / Preguntas	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Posee suficiente preparación académica	02	11	04	21	13	68	19	100
Demuestra dominio en su especialidad	03	15	06	32	10	53	19	100

Demuestra cultura actualizada	02	11	04	21	13	68	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014.

En el cuadro N° 05 del indicador Demuestra Capacidad académica como docente respondieron a la pregunta Posee suficiente preparación académica con un 68% que nunca, el 21% que a veces y un 11% que siempre. Demuestra dominio en su especialidad: respondieron indicaron que nunca con un 53%, a veces con un 32% y nunca con un 15%. Demuestra cultura actualizada**:** respondieron con un 68% que nunca, el 21% a veces y el 11% siempre.

La interpretación porcentual de este indicador señala que un gran porcentaje no se prepara académicamente ni demuestra su especialidad por lo tanto su cultura de actualización es muy limitada, lo que va en detrimento de sus alumnos los cuales no ven con expectativa el desarrollo académico de sus maestros

María Inés Abrile, ex ministra de Educación afirma que: Para responder a los requerimientos de una educación de calidad para todos es indispensable promover la profesionalización de los docentes. El proceso de conversión del rol docente en profesional es una exigencia no sólo de las 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. Por lo que debe tenerse una capacidad académica para el desempeño de la gestión de la evaluación

CUADRO N° 06 Demostración de personalidad docente en su desempeño.

Alternativas / Preguntas	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Demuestra personalidad en sus actos	01	05	03	16	15	79	19	100

Posee capacidad de Liderazgo	03	16	06	31	10	53	19	100
Tiene Capacidad de gestión	03	16	06	31	10	53	19	100
Es Democrático con sus semejantes	04	21	05	26	10	53	19	100
Participa en las diferentes actividades programadas	06	32	05	26	08	42	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014

En el cuadro N° 06 correspondiente al indicador Tiene Personalidad docente manifiesta que Demuestra personalidad en sus actos indicaron con 79% nunca, 16% que a veces y 05% que siempre. Posee capacidad de Liderazgo respondieron con un 53% que no, un 31% que a veces y un 16% siempre. Tiene Capacidad de gestión: indicaron con un 53% que no, un 31% que a veces y un 16% siempre. Es Democrático con sus semejantes: respondieron con un 53% que no, un 26% que a veces y un 51% siempre. Participa en las diferentes actividades programadas. Respondieron con un 42% que no un 32% siempre y un 26% que a veces.

Es preocupante los resultados de la Personalidad docente que un alto porcentaje no la tienen, ya que tiene poco que mostrar en sus actos y su liderazgo es deficiente no tendiendo capacidad de gestión ni es democrático en sus interrelaciones personales con los demás agentes educativos de la Facultad.

Se evalúa la productividad esto se debe apreciar la efectividad de los docentes en relación a sus justas remuneraciones debiendo tener por lo tanto incentivos de reconocimiento de su tarea educativa y establecer estándares o normas que permitan mejorar los procesos para la selección del cuerpo docente de la Facultad, especialmente cuando se tiene que coberturas las plazas vacantes y debe conocerse en detalle las capacidades habilidades y posibilidades del cuerpo docente de tal manera que se pueda asignar tareas adicionales de acuerdo a las habilidades y

conocimientos de cada docente lo que repercutirá en la formación más adecuada de los educandos

CUADRO N° 07 Demostración de eficiencia profesional en su desempeño.

Alternativas / Preguntas	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Es investigador	01	05	03	16	15	79	19	100
Se identifica con la institución	04	21	06	32	09	47	19	100
Es Responsable con sus compromisos	05	27	05	26	09	47	19	100
Tiene ascendencia frente a los demás	05	27	05	26	09	47	19	100
Programa la evaluación de los aprendizajes	06	32	05	26	08	42	19	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes el 20 de julio del 2014

En el cuadro N° 07 correspondiente al indicador Demuestra Eficiencia Profesional respondieron si. Es investigador indicaron que no con un 79%, otros con el 16% que a veces y 05% que SI. Se identifica con la institución respondieron que NO con un 47%, otros a veces con un 32% y a veces con el 21%. Es Responsable con sus compromisos manifestaron que nunca con el 47%, siempre 26% y a veces el 27%. Tiene ascendencia frente a los demás dijeron que el 47% nunca, siempre 27% y a veces con el 26%. Programa la evaluación de los aprendizajes dijeron que el 42% no, 32% siempre y el 26% a veces.

En las cinco preguntas señaladas para el indicador si demuestra Eficiencia Profesional en su desempeño podemos afirmar con bastante preocupación que no tiene estas cualidades lo que lleva a reflexionar y dar sustento a la propuesta de la presente investigación que es un “Modelo de gestión alternativo para superar la deficiente evaluación del desempeño docente”.

De conformidad al Enfoque de Paul Neira, quien sostiene que debe motivar mejoras tanto a nivel profesional esto es la superación y perfeccionamiento

de todo el personal docente para lo que debe lograrse a través de comparaciones que puede realizarse con otras instituciones, promoviendo el desempeño de las funciones en forma responsable y efectiva en relación a todos los diferentes actores quien están involucrados en el proceso educativo, el cual contribuye a establecer expectativas de los logros permitiendo monitorear el progreso de la implementación de las mismas, a fin de mejorar los procedimientos y contenidos que sean necesarios para la superación de los docentes, y estaratento a las deficiencias de la I.E. y movilizar apoyo a nivel de la gestión administrativa pedagógica y en especial del proceso de evaluación del desempeño docente, a fin de articular intervenciones e iniciativas de los expertos que deben ser invitados para exponer sus experiencias, con ello se logrará generar un cambio sustantivo.

De lo que se desprende, que cada indicador consolidado, agrupa a las cinco preguntas que se han formulado en cada uno de ellos, y el resultado porcentual que se muestra es el promedio de la suma de las cinco preguntas de acuerdo a las alternativas que señalamos.

Lo que da lugar a que la alternativa Nunca prima sobre las demás demostrando con ello que no se tienen los conocimientos suficientes para el proceso de evaluación del desempeño docente.

CUADRO RESUMEN

ALTERNATIVAS / INDICADORES CONSOLIDADOS	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%

- Organiza los procesos de evaluación docente	07	37	04	21	08	42	19	100
- Utiliza Procedimientos de evaluación empleados por los directivos	02	11	05	26	12	63	19	100
- Desarrolla su actividad de gestión para el desempeño docente	02	11	04	21	13	68	19	100
- Posee Formación profesional	07	Si37	--	--	12	no63	19	100
- Demuestra Capacidad académica como docente	02	11	05	26	12	63	19	100
- Tiene Personalidad docente en su desempeño	03	18	05	26	11	56	19	100
- Demuestra Eficiencia Profesional	05	26	04	21	10	53	19	100
TOTAL PORCENTUADO							19	100

FUENTE**:** Consolidado de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela de Enfermería

3.2 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTION ACADEMICA DE LA ESCUELA DE ENFERMERIA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN MARTÍN DE TARAPOTO 2014

FUNDAMENTACION

El trabajo de investigación efectuado en la Escuela de Enfermería, plantea que es posible que una evaluación del desempeño docente con rigor científico además de ser eficiente en los procedimientos, mejora tan delicada función evaluativa de la cual depende el mejoramiento cualitativo del desempeño de los docentes, por lo que se diseña un modelo de gestión alternativo que propenda superar el problema detectado, para lo que se programa una serie de actividades inspiradas en los enfoques y teorías descritos en el capítulo anterior y con ello organizar contenidos académicos que posibiliten alcanzar los objetivos y propósitos de la Institución Educativa

PRESENTACION

El presente trabajo de investigación es una respuesta abierta para lograr superar las deficiencias en el desempeño Profesional y supone la capacidad de aprender e innovar; está centrado en el compromiso personal de los docentes y directivos de la Escuela, frente a su propia superación y a las de sus colegas, teniendo en cuenta el proceso de auto y mutuo aprendizaje; y perfeccionamiento que genera autonomía en la planificación, programación y evaluación, los círculos de estudio para el mejoramiento de la calidad educativa son valiosas estrategias que son utilizados para lograr la eficiencia de la institución educativa y responden a necesidades reales evidenciando los problemas que deben resolverse, en la formación profesional.

Por lo tanto la propuesta para superar las deficiencias en el desempeño profesional, implica la actualización permanente de los docentes rescatando de esta forma experiencias de un grupo de docentes.

Para el desarrollo de la investigación se programó la aplicación de una encuesta la cual tenía como objeto buscar información veraz y coherente del problema de la evaluación del desempeño, así mismo se buscó los niveles de conocimiento y uso de estrategias para una adecuada evaluación, dando como resultado que los indicadores señalados:

¿organización de los procesos de evaluación docente?, tampoco ¿Utiliza pprocedimientos de evaluación empleados por los directivos?, al igual que no, ddesarrolla su actividad de gestión para el desempeño docente, no tienen una suficiente Formación profesional, posee una capacidad académica docente, además de faltar una adecuada "Personalidad docente", no "Posee Eficiencia Profesional". Nos demuestra que debe plantearse la propuesta teórica, motivo del presente trabajo, haciendo uso de diferentes enfoques descritos en el marco teórico, con los cuales se organizarán los contenidos a desarrollar en la presente propuesta.

MODELO TEÓRICO

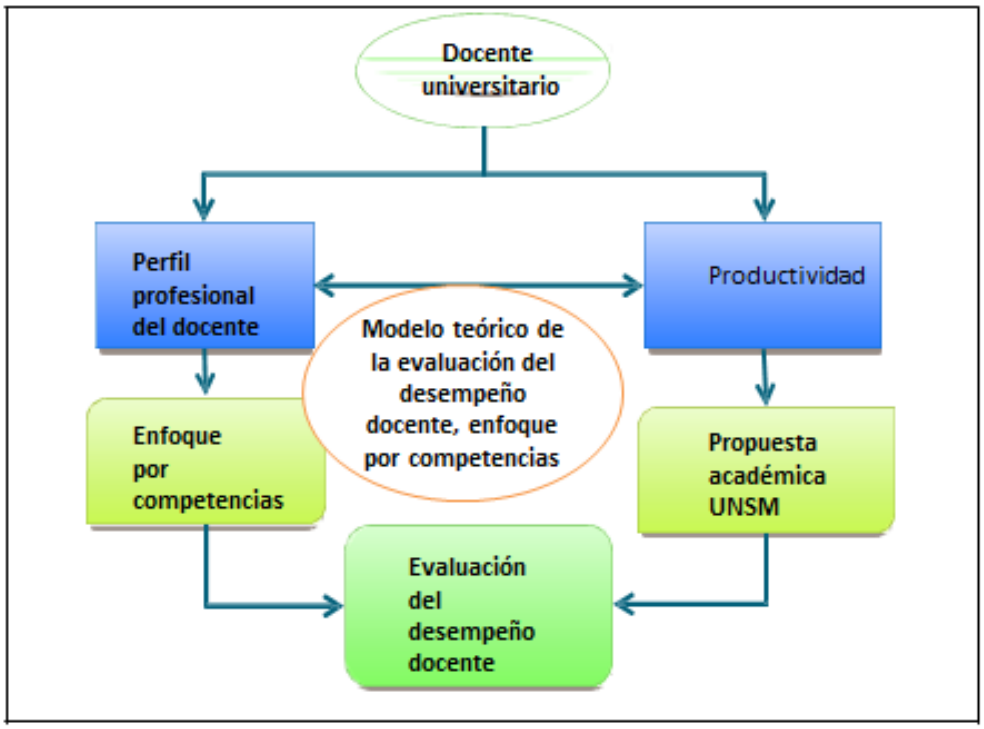
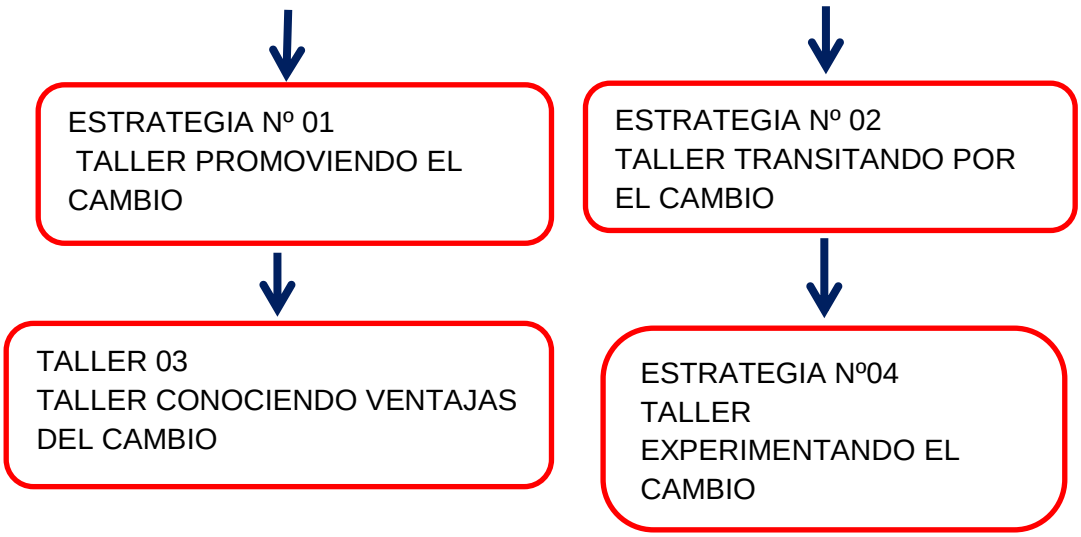


GRÁFICO DE LA PROPUESTA

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA ESCUELA DE ENFERMERIA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN



A continuación el detalle explicativo de la propuesta.

BASES FILOSOFICAS, SOCIOLOGICAS, TEORICAS-CIENTIFICAS, PSICOLOGICAS Y VALORATIVAS

Es conveniente plantear una alternativa de solución al problema de la deficiente evaluación del desempeño docente que se viene practicando en la I.E., por falta de los conocimientos teóricos y enfoques que se deben cumplir en esta difícil tarea por lo que la base de la propuesta está en relación a lo siguiente**:**

a).- FUNDAMENTO FILOSÓFICO.- está orientado a cómo vamos a contribuir a solucionar el problema de la inadecuada evaluación del desempeño docente en el proceso de gestión de la institución educativa debiendo superarse la actual situación a fin de mejorar los niveles de calidad de los resultados con la finalidad que los evaluados se sientan satisfechos.

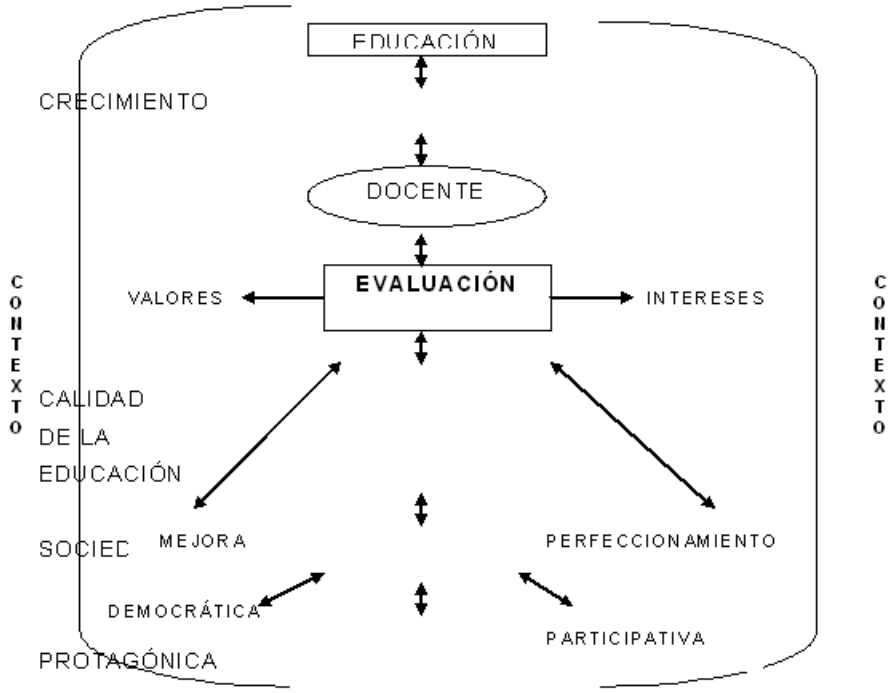
En síntesis el modelo de evaluación del desempeño profesional del docente desde el punto de vista filosófico concibe los aspectos siguientes:

1. Concebir la educación del individuo como un proceso en continuo progreso.
2. Estimular el crecimiento individual del docente

3. Admitir que la educación es el medio más importante que la sociedad utiliza para transformar sus valores y defender sus intereses, resultando decisiva la evaluación de su calidad a partir del rol del docente.

4. Fomentar individuos capaces de convivir en una sociedad democrática, participativa y protagónica.

Aspectos filosóficos en que se fundamenta el modelo de evaluación



En correspondencia con la posición filosófica se reconoce el papel que desde el punto de vista social tiene la interacción dinámica sociedad-educación.

b) FUNDAMENTO SOCIOLÓGICO

Está claro que el docente, en su quehacer pedagógico, interactúa en un contexto social determinado, que requiere la valoración de la realidad de los diferentes contextos socializadores que inciden en la educación de sus alumnos. Por tanto el docente deberá identificarse con la problemática de la educación en el contexto social rural y contribuir a su atención integral.

El modelo de evaluación en su dimensión sociológica se sustenta en los siguientes aspectos:

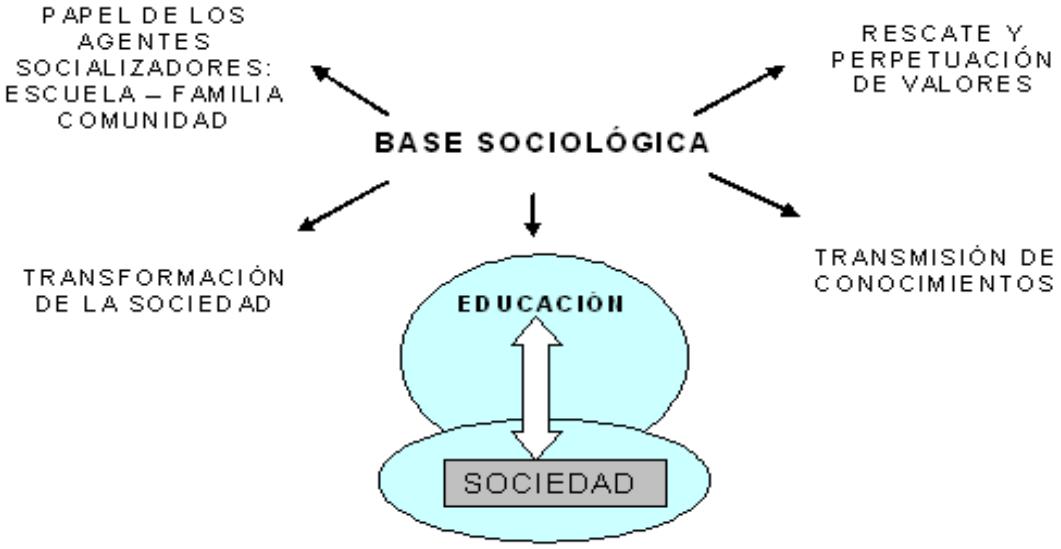
• Integración de la influencia escuela – familia – comunidad como elementos que

permiten socializar la influencia educativa del centro escolar hacia la comunidad.

• Determinación de los problemas que presenta el contexto social concreto en busca de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mismo y pueden contrarrestar o favorecer el buen funcionamiento del centro escolar y por ende la calidad del aprendizaje.

• Desarrollar formas de preparación psicopedagógica a la familia.

• Favorecer la apertura de la escuela a la comunidad. (Escuela abierta). La escuela como institución social, comunidad de trabajo y sistema de relaciones sociales.



Aspectos sociológicos en que se sustenta el modelo

C).- EL FUNDAMENTO CIENTÍFICO.- de la propuesta está íntimamente ligada al uso de los enfoques y teorías seleccionadas para superar los problemas de la institución; con lo que garantizamos superar la deficiente forma de evaluación del desempeño docente para lo que tomamos en cuenta el enfoque por competencias, de Paul Neira y la teoría de Idalberto Chiavenato; organizados coherentemente en los

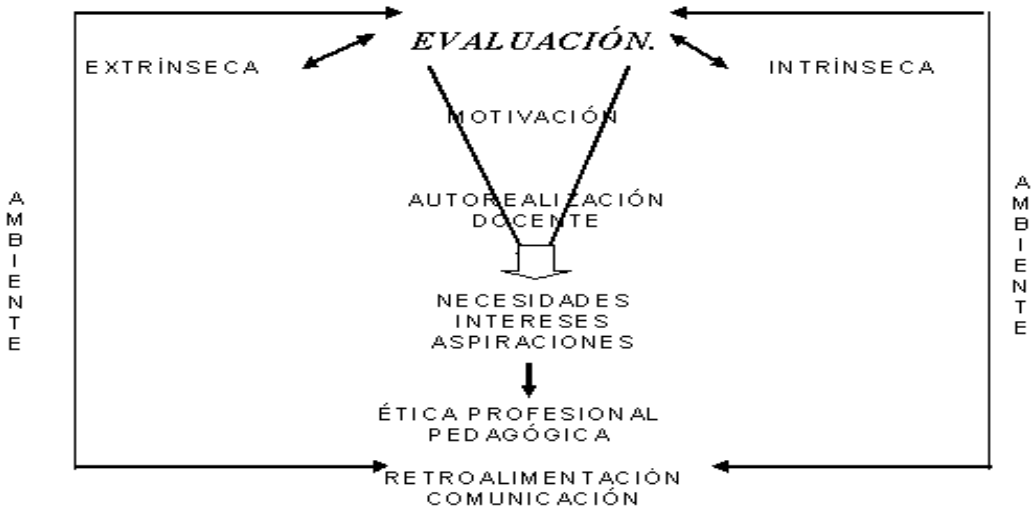
contenidos académicos que se han de desarrollar en cada evento que se programe.

D) FUNDAMENTO PSICOLOGICO

El modelo por su contenido humanístico tiene en cuenta aspectos de carácter psicológico que orientan hacia el perfeccionamiento del desempeño desde determinadas formaciones psicológicas de la personalidad.

Aspectos psicológicos en que se fundamenta el modelo de evaluación:

1. Motivación del docente. Los motivos como movilizadores de la conducta y la
actividad del sujeto.
2. Atención al docente como un todo, tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de su desarrollo profesional desde su integralidad.
3. Autorrealización del docente como satisfacción personal desde la implicación y
compromiso con su perfeccionamiento y desarrollo profesional.
4. Atención a las necesidades y diferencias individuales de cada docente en particular y de la comunidad educativa en general.
5. Influencia del contexto en el proceso de evaluación y la comunicación de sus resultados al consejo docente.
6. Adquisición de hábitos y actitudes del docente en función de erradicar prácticas erróneas en su quehacer pedagógico.
7. Desarrollo de sentimientos y valores (morales) como aspectos significativos de la ética profesional pedagógica y modelo de actuación para sus estudiantes.



Aspectos psicológicos

Desde el punto de vista pedagógico el modelo concibe la transformación educativa en todos sus órdenes, lo cual tiende a la búsqueda de una sociedad humanista centrada en la igualdad, la libertad, la equidad y la justicia social.

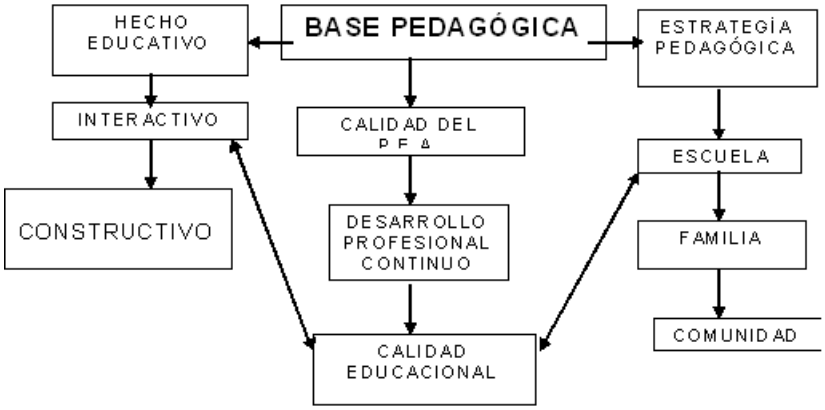
El acto educativo supone un docente competente capaz de concebir la relación maestro – alumno dentro de un clima de respeto hacia ambos actores del proceso.

Las relaciones pedagógicas que se establecen en la escuela, alcanzan repercusión social en la medida que anticipan y media la forma de convivencia que los alumnos aprenderán a construir como miembros de la sociedad en la que deberán desempeñarse.

Desde el punto de vista pedagógico el modelo se sustenta en los aspectos siguientes:

1. Involucrar en la estrategia pedagógica a la escuela– familia y comunidad.
2. Redimensionar el hecho educativo como un proceso interactivo y constructivo.
3. Garantizar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.
4. Atención a la necesidad de aprendizaje de cada docente.
5. Estimular el desarrollo profesional del docente y el auto perfeccionamiento continuo.

6. Incidir en la elevación de la calidad educacional.



Aspectos pedagógicos en que se sustenta el modelo

e).- FUNDAMENTO AXIOLÓGICO.- está relacionado con los valores que deben ser cotidianamente practicados por directivos y los diferentes agentes educativos de la institución, entre ellos la honestidad, veracidad, puntualidad, solidaridad, respeto mutuo y cooperación.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo para la evaluación de desempeño docente en la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias de la Salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar adecuadamente los procedimientos de evaluación del desempeño docente
- Contribuir a la formación de los docentes directivos en los conocimientos para ejercer una evaluación objetiva.
- Cultivar la práctica de los valores éticos en la aplicación de una evaluación

- Innovar los instrumentos de evaluación aplicados al desempeño docente.

MODELO DE EVALUACIÓN

A) Para la organización de los procesos de evaluación docente: Las responsabilidades en la evaluación del desempeño docente:

Decano.

Director de escuela y jefes de departamentos

El propio docente.

El docente y los Directivos

a) Formulación de objetivos mediante consenso.

b) Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.

c) Desempeño

d) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.

e) Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta

BENEFICIOS:

1.- Beneficios para los Directivos

2.- Beneficios para el docente

3.- Beneficios para la Facultad de Educación y Humanidades.

B) Procedimientos de evaluación empleados por los directivos"

1- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño docente

2.- Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

3.- Método de elección forzosa

4.- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

5.- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

6.- Método de comparación de pares

7.- Método de frases descriptivas

C) Ddesarrollo de actividades de gestión para el desempeño docente"

- Ventajas relacionadas a la gestión de evaluación de la institución educativa.
- Ventajas relacionadas a los aprendizajes que desarrollan los docentes
- Ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño de los docentes.
- Ventajas referidas a la construcción de un sistema de información más transparente que refleje el funcionamiento de la Facultad

D) EN SU FORMACIÓN PROFESIONAL

a. El equipo de trabajo.
b. El área de Recursos Humanos.
c. La comisión de evaluación

E) EN SU CAPACIDAD ACADÉMICA DOCENTE

El método de evaluación del desempeño docente mediante escalas gráficas

a. Criterios Nebulosos
b. Efecto de halo.
c. Tendencia Central.
d. Benevolencia Frente a Rigor Exagerado
e. Prejuicios

F) PERSONALIDAD DOCENTE

Las ventajas relacionadas a la gestión educativa en la evaluación

- Motivar mejoras.
- Debe promoverse el desempeño de las funciones en forma responsable y efectiva.
- Establecer expectativas de los logros.
- Estar atento a las deficiencias de la Facultad
- Movilizar apoyo a nivel de la gestión administrativa pedagógica y el proceso de evaluación del desempeño docente.

G) EFICIENCIA PROFESIONAL

a. El docente como actor principal en la tarea educativa
b. Evalúa la productividad.
c. Retroalimentar el currículo.
d. Establecer estándares de calidad.
e. Conocer las capacidades habilidades y posibilidades del cuerpo docente.

METODOLOGIA

La metodología que se empleará estará en relación a:

Las Estrategias

Los Círculos de estudio

Los Seminarios

Los Conversatorios

En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales

EVALUACIÓN

La evaluación se realizará de la siguiente manera:

a. Al término de cada actividad se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntaran las evidencias de los resultados.

b. Al finalizar todo el programa se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas durante el desarrollo que se efectúe del programa, debiendo considerar una apreciación de los objetivos planteados y los resultados que se aprecien en su desarrollo. Esta evaluación final se alcanzará a las autoridades a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

Para el sustento de este enfoque señala que ofrece ventajosamente el poder articular un sistema de evaluación del desempeño docente, solo así nos permitirá establecer los aspectos más significativos de análisis, para lo que se establece las siguientes formas de apreciación:

- Ventajas relacionadas a la gestión de evaluación de la Facultad.
- Ventajas relacionadas a los aprendizajes que desarrollan los docentes
- Ventajas relacionadas al mejoramiento del desempeño de los docentes.
- Ventajas referidas a la construcción de un sistema de información más transparente que refleje el funcionamiento de la Facultad.

ESQUEMA

CONTENIDOS

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	CONTENIDOS	DURACION	RESPONSABLE
Estrategia Nº 1: Taller Promoviendo el cambio	-Promoviendo el interés por el cambio para la evaluación del desempeño docente.	A. Las Responsabilidades en la evaluación del desempeño: - El director - La propia persona - El individuo y el director B. Planificación de la evaluación: **-** Formulación de objetivos mediante: ***** Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos. ***** Desempeño *****Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados * Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta	03 meses	Decano Directores de Escuela Jefes de departamento Especialistas invitados.
Estrategia Nº 2: Taller Transitando por el cambio”	-Descubrir las ventajas de una evaluaciòn del desempeño docente, utilizando procedimientos cientìficos.	A. Objetivos de la Evaluación del Desempeño: 1.- Idoneidad del individuo para el puesto. 2.- Capacitación 3.- Promociones 4.- Incentivo salarial por el buen desempeño 5.- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados 6.- Desarrollo personal del docente 7.- Información básica para la investigación de recursos humanos	03 meses	Decano Directores de Escuela Jefes de departamento Especialistas invitados.

		B. Método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica -Escalas gráficas continuas -Escalas gráficas semicontinuas -Escalas gráficas discontinuas.		
Estrategia Nº 3: Taller Conociendo las ventajas del cambio”	-Experimentar las formas para evaluar al docente.	A. Ventajas del Método de Evaluación del Desempeño. 1.- Criterios Nebulosos 2.- Efecto de halo 3.- Tendencia Central 4: Benevolencia Frente a Rigor Exagerado 5: Prejuicios	03 meses	Decano Directores de Escuela Jefes de departamento Especialistas invitados.
Estrategia Nº 4: Taller Experimentando el cambio”	-Utilizar los contenidos teòricos para una evaluación eficaz del desempeño docente.	A. Misión del docente: Conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Desarrollar sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores. El rol profesional. B. Aspectos más significativos de análisis: La gestión de evaluación Los aprendizajes que desarrollan los docentes Mejoramiento del desempeño de los docentes.	03 meses	Decano Directores de Escuela Jefes de departamento Especialistas invitados.

ESTRATEGIA Nº 1: PROMOVIENDO EL CAMBIO

De conformidad a la planificación de los talleres del esquema de la propuesta, el presente taller constituye el inicio del desarrollo de contenidos en base a los Enfoques y Teorías que se han seleccionado, los cuales tienen la finalidad de mejorar la gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente, permitirá alcanzar contenidos debidamente dosificados los que garantizan una motivación para mejorar el proceso de gestión en la evaluación.

OBJETIVO GENERAL:

Organizar adecuadamente los procedimientos de evaluación del desempeño docente.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Motivar el interés por el cambio para la evaluación del desempeño docente.

5.- Tiempo: 03 meses

6.- Metas de atención: 01 Decano, 2 Directores de Escuela, 3 Jefes de departamento y 18 docentes

7.- Lugar: Sala de docentes de la Facultad

8.- CRONOGRAMA Y DE DESARROLLO DE CONTENIDOS:

CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	ABRIL		MAYO		JUNIO	
			1 DIA	2 DIA	3 DIA	4 DIA	5 DIA	6 DIA
INAGURACIÒN DEL EVENTO	Exposición – Dialogo	Coordinador general	12					
PRIMERA ESTRATEGIA								
A. Las responsabilidades en la evaluación del desempeño:	Exposición – Dialogo	Especialista		13				
- El Decano								
- El Docente								
- El Docente y el Decano								
B. Planificación de la evaluación:	Análisis de documentos	Coordinador académico			16	17		
Formulación de objetivos mediante:								
Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos.								
Desempeño.-	Análisis de powerpoint	Especialista invitado					14	15
Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados								
Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta								

PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones y el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

EVALUACIÓN:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

Al final de cada evento se elaborará un informe parcial adjuntado las evidencias.

ESTRATEGIA Nº 2 TRANSITANDO POR EL CAMBIO

Siendo necesario preparar integralmente a los docentes y en especial a los directivos sobre los procesos que involucra la evaluación del desempeño docente, es pertinente desarrollar valores que puedan garantizar un desempeño real y eficaz en cada apreciación evaluativo, esta es la principal característica de este taller.

OBJETIVO GENERAL:

Organizar adecuadamente los procedimientos de evaluación del desempeño docente.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Descubrir las ventajas de una evaluaciòn del desempeño docente, utilizando procedimientos cientìficos.

Tiempo: 03 meses

Metas de atención: : 01 Decano, 2 Directores de Escuela, 3 Jefes de departamento y 18 docentes

Lugar**:** Sala de Docentes de la Facultad

.**-** CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE CONTENIDOS*:*

CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	JULIO		AGOSTO		SEPTIEM	
			7 DIA	8 DIA	9 DIA	10 DIA	11 DIA	12 DIA
A. Objetivos de la Evaluación del Desempeño: 1.- Idoneidad del individuo para el puesto. 2.- Capacitación 3.- Promociones 4.- Incentivo salarial por el buen desempeño	Juego de roles	Especialista invitado	11	12				
5.- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados 6.- Desarrollo personal del docente 7.- Información básica para la investigación de recursos humanos	Análisis de documentos	Coordinador académico			09	10	13	14

B. Método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica -Escalas gráficas continuas -Escalas gráficas semicontinuas -Escalas gráficas discontinuas.	Exposición, Dialogo	Especialista invitado						

PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones y el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

EVALUACIÓN**:**

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

Al final de cada evento se elaborará un informe parcial adjuntado las evidencias.

ESTRATEGIA Nº 3 CONOCIENDO LAS VENTAJAS DEL CAMBIO

En el presente taller se pretende que el participante pueda practicar los diferentes métodos empleados en la evaluación del desempeño laboral, para cuyo efecto participará activamente en cada una de las disertaciones.

OBJETIVO GENERAL:

Organizar adecuadamente los procedimientos de evaluación del desempeño docente.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Experimentar las formas para evaluar al docente.

Tiempo: 02 meses

Metas de atención: 01 Decano, 2 Directores de Escuela, 3 Jefes de departamento y 18 docentes

Lugar**:** Sala de Docentes de la Facultad.

8.- CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE CONTENIDOS:

CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	OCTUBRE		NOVIEMBR	
			13 DIA	14 DIA	15 DIA	16 DIA
A. Ventajas del Método de Evaluación del Desempeño. 1.- Criterios Nebulosos 2.- Efecto de halo	Juego de roles	Especialista invitado	10	11		
3.- Tendencia Central 4: Benevolencia Frente a Rigor Exagerado 5: Prejuicios	Juego de roles	Especialista invitado			08	09

PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones y el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

EVALUACIÓN:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

Al final de cada evento se elaborará un informe parcial adjuntado las evidencias.

ESTRATEGIA Nº 4 EXPERIMENTANDO EL CAMBIO

Se pretende que los integrantes del taller puedan reconocer con facilidad los diferentes contenidos que se desarrollan en cada una de las sesiones a fin de que tengan una convicción que tengan de los procesos empleados en la evaluación

OBJETIVO GENERAL:

Organizar adecuadamente los procedimientos de evaluación del desempeño docente.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

tilizar los contenidos teòricos para una evaluación eficaz del desempeño docente.

Tiempo: 02 meses

Metas de atención: 01 Decano, 2 Directores de Escuela, 3 Jefes de departamento y 18 docentes

Lugar**:** Sala de Docentes de la Facultad.

8.- CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE CONTENIDOS:

CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	DICEMBRE		ENERO	
			17 DIA	18 DIA	19 DIA	20 DIA
A. Misión del docente: Conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Desarrollar sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores. El rol profesional.	Exposición y Dialogo	Especialista invitado	12	13		
B. Aspectos más significativos de análisis: La gestión de evaluación Los aprendizajes que desarrollan los docentes Mejoramiento del desempeño de los docentes.	Análisis de documentos	Especialista invitado			10	11

PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS**:**

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones y el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

EVALUACIÓN:

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

Al final de cada evento se elaborará un informe parcial adjuntado las evidencias.

CONCLUSIONES

1. Con la aplicación de los instrumentos se comprobó las serias deficiencias en la gestión del sistema de evaluación aplicado al desempeño docente de la Escuela de Enfermería Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto, por la falta de conocimiento en la elaboración de los instrumentos elaborados para tal fin.

2. El modelo de evaluación propuesto para una mejor evaluación del desempeño docente, coadyuva a la solución de la problemática evidenciada por lo que los objetivos señalados inquiridos en la presente investigación, fueron cumplidos a cabalidad.

3. La aplicación de las cuatro estrategias permite una mejor actitud de los docentes frente a la avaluación del desempeño, que al final redunda en beneficio de los aprendizajes de los alumnos y de una formación profesional de calidad

RECOMENDACIONES

1.- Que la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad Nacional San Martín de Tarapoto e Instituciones Educativas de Tarapoto, tomen en cuenta el modelo para superar la deficiente evaluación del desempeño docente.

2.- Que en el presupuesto operativo de la facultad se designe o considere una partida para el desarrollo de las actividades que involucre el modelo de gestión de la evaluación del desempeño docente propuesto.

3.- Que el presente modelo de gestión sea aplicado en las demás Facultades de la Universidad, para superar la deficiente evaluación de desempeño docente y así aliente al mejoramiento del nivel profesional como del desempeño en la formación profesional.

4.- Se sugiere que se realice trabajos de investigación en la Facultad sobre temas de Relaciones Humanas en un clima institucional tendiente a mejorar el desempeño docente.

BIBLIOGRAFÍA

Convencional

Ausubel, D.P., Novak, J.D. y Hanesian, H. (1.976). Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston. (Trad. cast. de M. Sandoval: Psicología Educativa. México: Trillas.

Bocanegra Beder; Gonzales, Julia y Castillo, Lucinda. (2006) Evaluación Educativa. Fondo Editorial UNPRG Lambayeque Perú

Bruner, J. (1.972). El proceso de la educación. México: Trillas.

Bruner, J. (1.984). Acción, pensamiento y lenguaje. Madrid: Alianza.

Bruner, J. (1.988). Desarrollo cognitivo y educación. Madrid:Morata.

Casanova Casanova, Mª Antonia Giroux. H. A (1999) Manual De Evaluación Educativa, 5ª edición, Barcelona, Madrid. Editorial La Muralla, S.A.

Castro Morales, Manuel.(2000) Evaluación del Personal Docente en el C.E. Luis Gonzaga, Tesis Única. Ica.

Cerda Gutierrez, Hugo. (2000) Evaluación Total. Ed. Magisterio Bogotá.

Coll, C. (1.987). Psicología y currículum. Barcelona: Laia.

Coll, C. (1.989). Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento. Barcelona: Paidós.

Coll, C. y otros (1.992). Los contenidos de la enseñanza. Madrid: Santillana.

Coll, C. y Solé, I. (1.989). Aprendizaje significativo y ayuda pedagógica. Cuadernos de Pedagogía, 168, 16-20.

Delannoy, F. (2001) Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la Enseñanza. Ponencia de la Consultora Internacional en Educación. Seminario Internacional "Profesionalismo Docente y Calidad de la Educación". Santiago. http://www.mineduc.cl/zonas/profesores/seminario

Dessler, G. (1996) Administración de Personal, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.

Evaluación Docente. Observatorio Chileno de Políticas Educativas

Fuchs, Claudio. (1997) Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño. Revista El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Gimeno J. y Pérez, A.I. (1.983). La enseñanza: su teoría y su práctica. Madrid: Akal.

Gómez, I. y Mauri, T. (1.991). La funcionalidad del aprendizaje en el aula y su evaluación. Cuadernos de Pedagogía, 188, 28-32.

Martín. E. (1.991). Vocabulario psicológico de la Reforma. Cuadernos de Pedagogía, 188, 36-37.

Mertens, Leonard. (1996, Diciembre) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Publicaciones Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay, 1ª Edición. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (mimeo) (Año 7, Nº 2, p.19).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes. División de Educación Superior. Programa de Fortalecimiento de la Formación Inicial docente. Junio-2001

Novak, J.D. (1.982). Teoría y práctica de la educación. Madrid: Alianza.

Novak, J.D. y García, F. (1.992). Aprendizaje significativo. Técnicas y modelos. Madrid: Cincel.

Novak, J.D. y Gowin, A. (1.989). Aprendiendo a aprender. Barcelona: Martínez Roca.

Oyaque Vargas, Manuel (Compilador). (2006) Evaluación Educativa Modalidades y Alternativas en la evaluación de aprendizaje. Fondo Editorial UNPRG. Lambayeque Perú.

Pozo, J.I. (1.989). Teorías cognitivas del aprendizaje. Madrid: Morata.

Pozo, J.I., Limón, M. y Sanz, A. (1.991). Conocimientos previos y aprendizaje escolar. Cuadernos de Pedagogía, 188, 12-14.

Stegmann, T; Troncoso, R. y Gallardo, V. (2001) Proposición de un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Gestión Actual de los Recursos Humanos tesis para optar al Grado de Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, USACH, Santiago de Chile.

Valdés V., H. (2000) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México. Propuestas para un diseño de evaluación. Luis Bretel.

Digital

http://www.fmmeducacion.com.ar/Sisteduc/Criticas/generalevadoc.htm- 2001. Evaluación docente y calidad educativa. Federico Martín Maglio

http://www.inem.es/otras/TTnet/pdfs/coneval.pdf-Consideraciones generales sobre evaluación docente. Alejandro de Alvarado - Formación de formadores

http://www.oei.*es/de/rifad01.htm - 2000. Encuentro Iberoamericano de evaluación de desempeño* docente. Dr. Héctor Valdés Veloz

http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/ConEvaDoceChi. DOC-2003. Congreso Internacional de Evaluación de la Función Docente Universidad de la Frontera

http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/estándares desempeño docente luis reyes.pdf - 2006. Estándares de

desempeño docente Universidad Católica Silva Henríquez. Luis Reyes O.

http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/estudio_comparado_sobre_evaluacion_docente_america_europa_comentarios_magaly_robalino.ppt - Estudio comparado sobre evaluación de América y Europa Oficina de educación de la UNESCO para América Latina

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES SOBRE SU DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:
Estimado colega en el presente, Usted encontrará preguntas relacionadas con la evaluación del desempeño docente, lea con mucha atención y marque con una (X).
Recuerde no hay contestaciones buenas ni malas. Su respuesta tendrá valor en la medida que sea honesta y sincera. No emplee mucho tiempo. Gracias.

A. Organiza los procesos de evaluación docente.

1.- Diseña el plan de evaluación

a. Siempre b: A veces c. Nunca

2.- Tiene programada la evaluación

a. Siempre b: A veces c. Nunca

3.- Da a conocer los resultados

a. Siempre b: A veces c. Nunca

B. Utiliza procedimientos de evaluación empleados por los directivos

4.- Conocen los Fundamentos epistemológicos de la evaluación.

a. Siempre b: A veces c. Nunca

5.- Los procedimientos tienen fundamentos psicológicos

a. Siempre b: A veces c. Nunca

6.- Tienen fundamentos pedagógicos

a. Siempre b: A veces c. Nunca

7.- Aplica teorías en su desempeño docentes

a. Siempre b: A veces c. Nunca

C. Desarrolla su actividad de gestión para el desempeño docente

8.- Utiliza documentos adecuados

a. Siempre b: A veces c. Nunca

9.- Los instrumentos de evaluación son adecuados

a. Siempre b: A veces c. Nunca

10.- Los indicadores son entendibles

a. Siempre b: A veces c. Nunca

11.- Publica los resultados

a. Siempre b: A veces c. Nunca

12.- Es objetiva la calificación

a. Siempre b: A veces c. Nunca

D. FORMACIÓN PROFESIONAL

13.-Tiene formación académica

a. Si b. No

14.- Tiene otros grados académicos

a. Bachiller b. Maestría c. Doctorado

E. CAPACIDAD ACADÉMICA DOCENTE

15.- Posee suficiente preparación académica

a. Siempre b: A veces c. Nunca

16.- Demuestra dominio en su especialidad

a. Siempre b: A veces c. Nunca

17.- Demuestra cultura actualizada

a. Siempre b: A veces c. Nunca

F. PERSONALIDAD DOCENTE

18.- Demuestra personalidad e sus actos

a. Siempre b: A veces c. Nunca

19.- Posee capacidad de Liderazgo

a. Siempre b: A veces c. Nunca

20.- Tiene Capacidad de gestión

a. Siempre b: A veces c. Nunca

21.- Es Democrático con sus semejantes

a. Siempre b: A veces c. Nunca

22.- Participa en las diferentes actividades programadas

a. Siempre b: A veces c. Nunca

G. POSEE EFICIENCIA PROFESIONAL

23.- Es investigador

a. Siempre b. A veces c. Nunca

24.- Se identifica con la institución

a. Siempre b. A veces c. Nunca

25.- Es Responsable con sus compromisos

a. Siempre b. A veces c. Nunca

26.- Tiene ascendencia frente a los demás

a. Siempre b. A veces c. Nunca

27.- Programa la evaluación de los aprendizajes

a. Siempre b. A veces c. Nunca

¡Gracias por su colaboración!