



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA METODOLÓGICA DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR
COMPETENCIAS PARA DOCENTES Y PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA DE LA CIUDAD DEL CUSCO**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por

Eva Mariela Solís Valcárcel

Asesor: Marcial Rubén Esquivés Guerra

[0000-0002-8555-8411](tel:0000-0002-8555-8411)

Lima, abril del 2020

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	2
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
ÍNDICE DE ANEXOS	4
RESUMEN	5
CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	6
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL ...	10
CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA.....	22
Paso 1: Criterios, requisitos para el proceso de evaluación.....	23
Paso 2: Capacitación a evaluadores y evaluados	24
Paso 3: Herramienta aplicativa de evaluación de desempeño para los docentes de la I.E.P.	25
Paso 3.1: Herramienta aplicativa de evaluación de desempeño para el personal administrativo ...	32
Paso 4: La retroalimentación.....	36
Paso 5: Encuesta aplicativa a los alumnos de la I.E.P.	36
Paso 6: Encuesta aplicativa a los padres de familia de la I.E.P.	37
CAPITULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO	38
1. Mejora en el desempeño docente.....	38
2. Mejora en el proceso aprendizaje de los estudiantes.....	39
3. Mejora en la imagen institucional	39
4. Mejora en el clima institucional	40
5. Inversión por parte de la Institución Educativa.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ALUMNOS MATRICULADOS EN LA I.E.P.	7
TABLA 2 DETALLE DE COLABORADORES QUE TRABAJAN EN LA I.E.P.	7
TABLA 3 ANÁLISIS PORTER DE LA I.E.P.	11
TABLA 4 ESCALA DE CALIFICACIÓN	26
TABLA 5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	27
TABLA 6 MATRIZ DE PUNTAJES POR COMPORTAMIENTO EVALUADO	30
TABLA 7 DISTRIBUCIÓN DE PUNTAJE SEGÚN ESCALA DE CALIFICACIÓN	32
TABLA 8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO	33
TABLA 9 MATRIZ DE PUNTAJES POR COMPORTAMIENTO EVALUADO	35

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA I.E.P.	9
ILUSTRACIÓN 2 ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO.....	13
ILUSTRACIÓN 3 COMPONENTES DEL SISTEMA DE EDL.....	23
ILUSTRACIÓN 4 CAPACITACIÓN A EVALUADORES - PASOS A SEGUIR	24

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 DETALLE DE ALUMNOS MATRICULADOS EN LA I.E.P.	46
ANEXO 2 MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES DE LA I.E.P. - PERFILES DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	47
ANEXO 3 MATRIZ DE DOMINIOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS – MANUAL DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE	51
ANEXO 4 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	53
ANEXO 5 ESTRUCTURA DE INFORMES DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE POR NIVEL EDUCATIVO	54
ANEXO 6 HOJA DE INSTRUCCIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	55
ANEXO 7 FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN – EJEMPLO.....	56
ANEXO 8 ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA I.E.P.....	58
ANEXO 9 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA I.E.P.	59

RESUMEN

En el marco de la política nacional orientada a elevar la calidad en el sistema educativo, se hace cada vez más necesario que las instituciones educativas aseguren la efectividad y calidad de las acciones que implementan al interior de las mismas. Para responder a este desafío, los centros educativos deben fortalecer las competencias que los trabajadores han desarrollado a través de su práctica profesional; es así que la evaluación de desempeño laboral se presenta como un mecanismo de fortalecimiento institucional y de desarrollo profesional. El objetivo principal del presente trabajo es proponer la implementación de una metodología de evaluación del desempeño laboral para una institución privada de educación básica regular, la cual se enfoque y busque contar no solo con instrumentos de medición, sino de pensar pedagógicamente lo que se busca evaluar, la finalidad, cómo y con qué periodicidad; con el propósito de mejorar la competitividad de la institución a través de la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes, mejoras en la reputación institucional, mejoras en el perfil del colaborador e impactando en el clima institucional. Para esto es importante pensar en crear un sistema que evalúe el desempeño docente y administrativo desde una perspectiva integradora; tomando como referencia la información proporcionada el año 2019, el marco de evaluación del desempeño docente sugerido por el Ministerio de Educación del Perú, artículos publicados en revistas de investigación, libros y entrevistas a especialistas en el campo de la gestión del capital humano.

ABSTRACT

Within the framework of the national policy aimed at raising quality in the education system, it is becoming increasingly necessary for educational institutions to ensure the effectiveness and quality of the actions they implement within them. To respond to this challenge, schools must strengthen the skills they have developed through their professional practice. Under this context, the Performance Evaluation is presented as a mechanism for institutional strengthening and professional development. The main objective of this work is to propose the implementation of a methodology for evaluating the workers performance for a private institution of regular education, which focuses and seeks not only to have measuring instruments, but to think pedagogically what will be evaluated , for what purpose, how and with what periodicity; with the purpose of improving the competitiveness of the Institution through the improvement of the student learning process, in the institutional reputation, in the workers profile and impacting on the institutional climate. For this, it is important to think about creating a system that evaluates teaching and administrative performance from an integrative perspective, taking as a reference the information considered the 2019, the framework of evaluation of teaching performance suggested by the Education Ministry of Peru, papers published in research journals, books and interviews with specialists in the field of human capital management.

CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

La institución educativa en estudio fue creada el 18 de noviembre del 2010, fecha en la que recibe la autorización de funcionamiento para brindar el servicio de Educación Básica Regular en los niveles de inicial, primaria y secundaria; iniciando operaciones el 1° de marzo del año 2011. El colegio funciona en su local propio en el distrito de San Jerónimo, provincia y departamento del Cusco. Fue creado por acción empresarial de su promotor, quien, considerando la necesidad de impulsar el desarrollo educacional y cultural de este sector de la ciudad y de la región, desarrolló un proyecto de edificación de un local de cinco niveles, el cual se materializó en el año 2010 con la construcción de un edificio dotado de todas las comodidades y exigencias para la educación de los niños, niñas y jóvenes. La institución educativa en su corto tiempo de existencia, viene alcanzando marcada presencia en el contexto cultural de la ciudad de Cusco, pues además de apostar por el mejoramiento continuo de la educación y formación educativa, existe un acompañamiento psicopedagógico como soporte importante de la tarea educativa, así como también la oferta de otros servicios complementarios tales como talleres deportivos, musicales, de idiomas, club de ecología, periodismo y robótica, a cero costo para los padres de familia. (I.E.P. SG, 2019)

Misión

“La institución educativa garantiza la formación integral de los niños, niñas y jóvenes de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, desarrollando y potenciando su formación cognitiva y afectiva, psicomotora, artística y de socialización con la práctica y consolidación de los valores, en un ambiente familiar docente-alumno y la participación activa de los padres de familia. Nuestra comunidad educativa motiva y permite una relación y respeto por la naturaleza de toda nuestra labor, determinando un ambiente propicio para el aprendizaje.” (I.E.P. SG, 2019)

Visión

“... buscamos que nuestros estudiantes tengan acceso a una educación de calidad con una formación humanista. Nuestros niños, niñas y jóvenes deben ser investigadores, innovadores, emprendedores, que se apropien de valores y que respondan a una demanda global al nivel de los estándares internacionales.” (I.E.P. SG, 2019)

Valores institucionales

- Responsabilidad
- Respeto
- Productividad
- Identidad

La capacidad proyectada por la institución en cuanto a estudiantes por nivel educativo es de 20 alumnos por aula en el nivel inicial y de 30 alumnos por aula en los niveles primario y secundario; contando con dos salones por grado. Actualmente el colegio cuenta con 666 alumnos distribuidos en los tres niveles educativos, los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1 Alumnos matriculados en la I.E.P.

	N° Alumnos
Inicial (3 a 5 años)	90
Primaria (1ero a 6to)	338
Secundaria (1ero a 5to)	238
Total	666

Fuente: (I.E.P. SG, 2019)
 Elaboración: propia
 Ver detalle en Anexo 1

El cobro de matrícula para un alumno nuevo es de S/ 1,700.00 y la mensualidad fijada para el presente año escolar asciende a S/ 500.00. Sin embargo, por política de la institución, para el 2019 se ofrecieron pensiones diferenciadas a 88 alumnos, quienes obtuvieron este beneficio por cumplir al menos una de las siguientes condiciones:

- Ser deportista destacado y presentar un buen rendimiento académico.
- Tener dos o más hermanos estudiando en la institución.
- Que el padre/madre de familia atraviese una situación que los comprometa económicamente (previa evaluación).
- Ser hijo de un docente o personal administrativo que labora en la institución.

En cuanto a los colaboradores, estos son 45 docentes distribuidos en los tres niveles y 10 profesionales que conforman el área administrativa; los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Detalle de colaboradores que trabajan en la I.E.P.

	Tiempo Completo	Tiempo parcial
Docentes del nivel inicial	6	2
Auxiliares	6	-
Docentes del nivel primario	15	-
Docentes del nivel secundario	10	6
Administrativos	9	1
Total	46	9

Fuente: (I.E.P. SG, 2019)
 Elaboración: propia

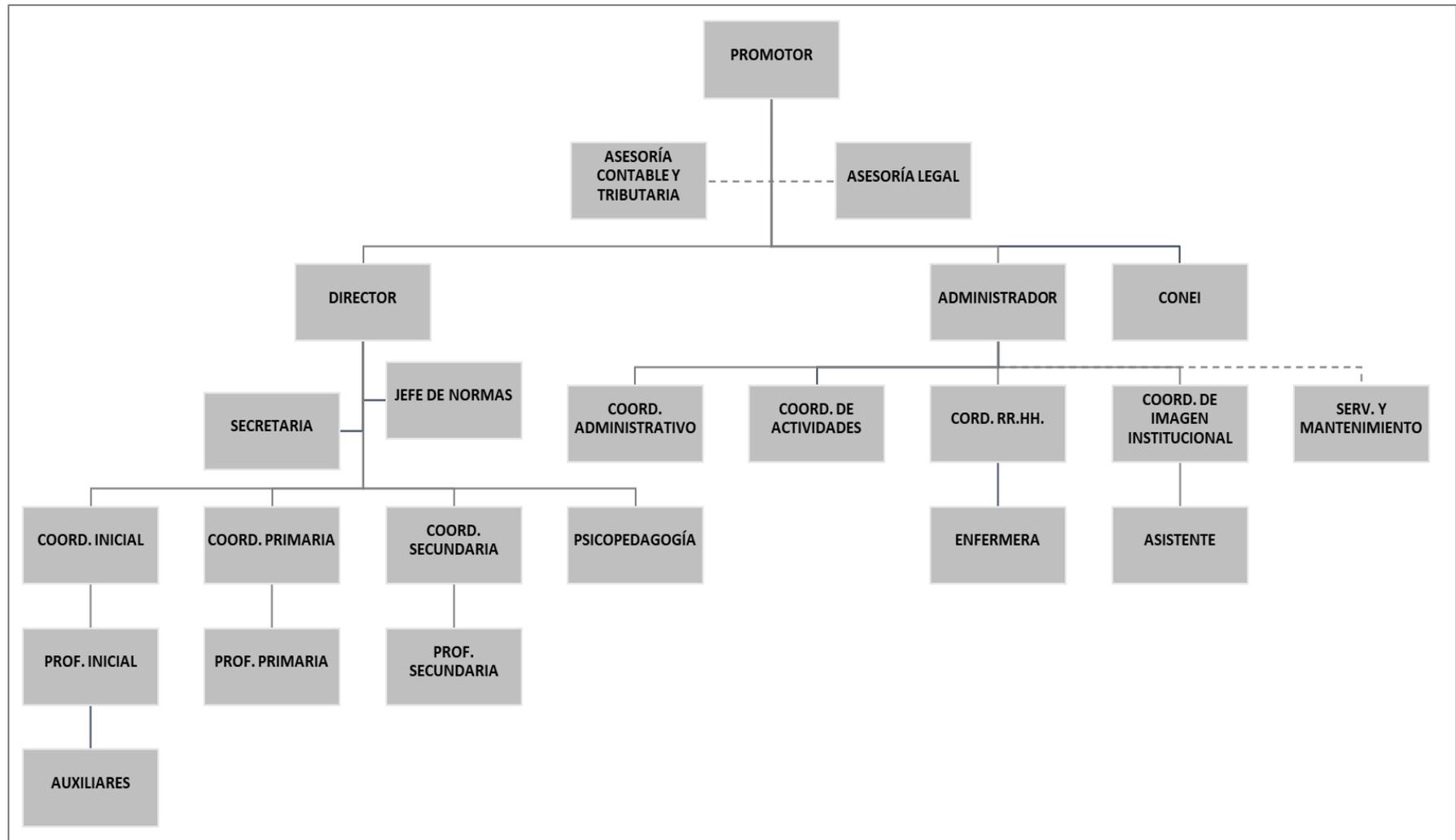
El actuar institucional obedece a la de una asociación civil sin fines de lucro, en la que todas las utilidades generadas anualmente se reinvierten, con la finalidad de mejorar, renovar e

implementar equipos, mobiliario, infraestructura; así como también brindar servicios complementarios acorde a las exigencias de hoy en día. La configuración de la institución responde a la de una Organización Profesional, pues estandariza los conocimientos de sus trabajadores y delega el control sobre su forma de trabajo. (Mintzberg, 1979) En cuanto a su estructura institucional, esta es funcional, promoviendo el desarrollo de equipos de trabajo especializados para la consecución de los objetivos y está compuesta por cinco órganos de gestión:

- Órgano Promotor: conformado por el promotor de la I.E.P., encargado de la gestión institucional, administrativa y económico financiera.
- Órgano de Dirección Académica y Gestión Administrativa: liderado por el director y el administrador, seguidos por las coordinaciones dependientes de la administración.
- Órgano de Asesoramiento: conformado por los asesores legal y contable-tributario.
- Órgano Técnico-pedagógico: conformado por los coordinadores de cada nivel, jefe de normas, personal de psicopedagogía, docentes de los tres niveles educativos y auxiliares del nivel inicial.
- Órgano de Apoyo: conformado por la secretaria de la institución y la enfermera.

A continuación, se presenta el organigrama de la I.E.P. para el año 2019; además de la descripción de algunos de los puestos de trabajo considerados en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) de la institución. (Ver Anexo 2)

Ilustración 1 Organigrama I.E.P.



Fuente y elaboración: (I.E.P. SG, 2019)

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL

La institución educativa en estudio lleva nueve años brindando el servicio de educación básica regular en los niveles de inicial, primaria y secundaria. Actualmente se encuentra en una etapa de consolidación a nivel organizacional y de expansión a nivel de infraestructura. Si bien en los últimos años se ha logrado un buen posicionamiento en la ciudad del Cusco y cubierto el 85% de las vacantes académicas, hoy el reto es reforzar e incrementar la posición de ventaja frente a su competencia a través de la mejora de su propuesta educativa e implementación de indicadores administrativos, los cuales tengan impacto no solo en la gestión organizacional, sino también en la satisfacción de todos sus colaboradores. Es así, que como uno de los objetivos para el 2018, la institución buscó formar parte del Consorcio de Colegios Católicos de la ciudad del Cusco. Para esto, la promotoría y dirección del colegio dieron inicio con todas las gestiones correspondientes para lograr dicha afiliación; presentando la solicitud en el mes de abril e iniciando con el proceso de evaluación en el mes de mayo.

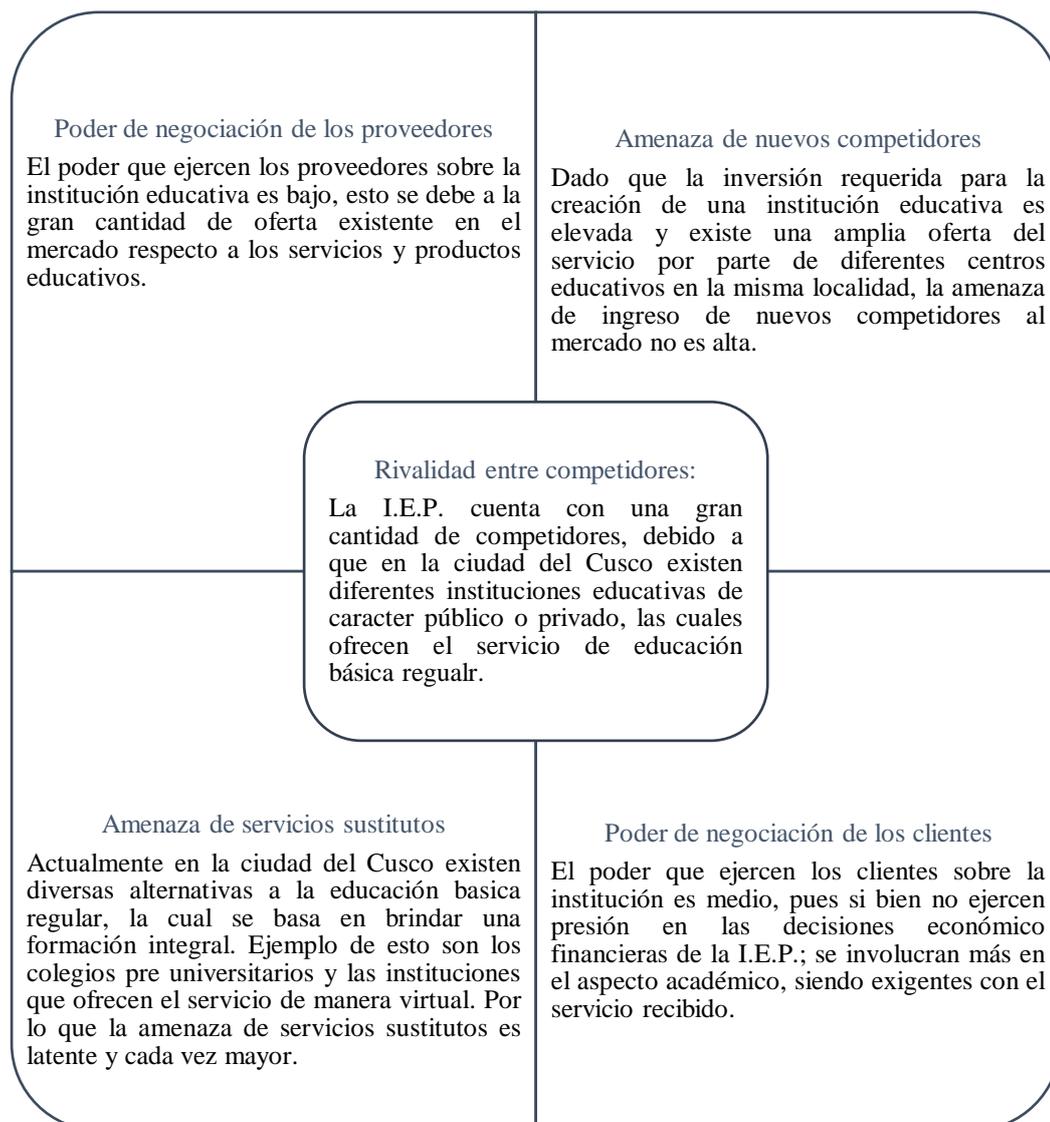
Este proceso de evaluación consistió en ocho visitas realizadas por cuatro comisiones durante el periodo de mayo a diciembre del año 2018; realizando cada comisión dos visitas y posteriormente cuatro visitas por parte de la presidenta del Consorcio. La primera comisión se encargó de revisar todas las actividades relacionadas a la gestión pastoral dentro de la institución. La segunda comisión evaluó la programación curricular y el alineamiento con todo lo estipulado por el Ministerio de Educación y la UGEL Cusco. La tercera comisión se encargó de revisar los aspectos contables y financieros. Finalmente, la última comisión revisó los aspectos administrativos y es aquí donde se presentan las observaciones más importantes, pues la institución no contaba hasta esa fecha con ningún indicador de recursos humanos, los cuales son de suma importancia sobre todo para las decisiones de formación y desarrollo de los docentes. Esto debido a que a lo largo de cada año el Consorcio realiza diferentes actividades formativas en las que no siempre participan todos los docentes, sino los más destacados o quienes tengan especialidad en los temas a desarrollar, por lo que estos indicadores facilitan la toma de decisiones para definir quiénes se verán beneficiados con dichas actividades.

Finalizada la auditoría de cada comisión, la presidenta del Consorcio se reunió con la promotoría para dar sus impresiones, recomendaciones y a su vez explicar las condiciones e implicancias de formar parte de ese equipo de trabajo. Es así que en el mes de diciembre del 2018 culminaron todas las evaluaciones y en enero del 2019 los directivos del Consorcio hicieron llegar su aceptación a la solicitud presentada el año anterior. Aceptación condicionada a un periodo de prueba, con la finalidad de evaluar el compromiso por parte de la institución y a su vez verificar la subsanación de las observaciones realizadas en el proceso de evaluación.

Es por esta razón, que el presente trabajo propone la implementación de un sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias, cuya utilidad no solo beneficiará a la institución en cuanto a la toma de decisiones de desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, sino también tendrá impacto en el clima organizacional y la identificación y compromiso de los mismos. Para esto, se tomará en cuenta la herramienta que define el marco del buen desempeño docente sugerida por el Ministerio de Educación. (Ver Anexo 4)

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de dar a conocer el ambiente en el que se desarrolla la institución educativa.

Tabla 3 Análisis Porter de la I.E.P



Fuente: (I.E.P. SG, 2019)
Elaboración: propia

CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

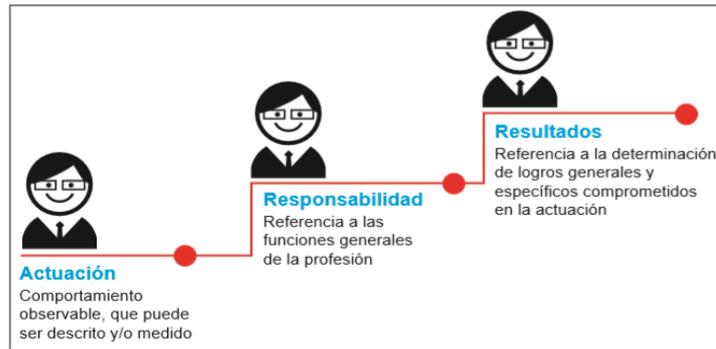
En toda relación laboral la expectativa fundamental de todo empleador es que sus colaboradores produzcan resultados. Independientemente de la posición o el puesto de trabajo siempre se espera que el colaborador produzca algún tipo de utilidad; sin embargo, para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer qué es lo que se espera de ella y a su vez recibir una retroalimentación respecto a la forma en la que está realizando su trabajo. Por otra parte, toda organización posee objetivos distribuidos en periodos de tiempo en los que espera realizarlos. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y con los objetivos individuales de los mismos, se obtiene la base fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

Para el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en las competencias es fundamental partir del análisis del puesto de trabajo; pues en él se encuentran definidas las funciones que el trabajador debe cumplir, funciones que sirven de base para poder definir lo que se va a evaluar. Adicionalmente, es importante comprender, en primera instancia y de manera general, los principales conceptos involucrados: evaluación, desempeño laboral y competencias.

- I. El concepto de evaluación hace referencia al proceso de emisión de un juicio de valor sobre una realidad determinada u objeto de evaluación, con la finalidad de tomar decisiones sobre la base de ciertos parámetros o criterios de referencia en base a información recogida con cualquier tipo de instrumento. (Chiroque, 2006) Esta acción de evaluar viene acompañada de cuatro componentes centrales, los cuales dan sentido a todo este proceso: (1) Como primer paso se busca identificar el objeto de evaluación, (2) en segundo lugar, se debe contar con información confiable sobre el objeto de evaluación, (3) el tercer paso consiste en emitir un juicio de valor considerando la información obtenida; y finalmente, (4) tomar decisiones en base a lo analizado. (Instituto de Pedagogía Popular, 2006)

- II. El desempeño laboral por su parte, hace referencia al rendimiento y la actuación que manifiesta un trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos organizacionales. (Flores, 2007) El Ministerio de Educación por su parte identifica tres condiciones para la definición del desempeño: *actuación* observable en correspondencia a una *responsabilidad* y logro de determinados *resultados*, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 2 Elementos del desempeño



Fuente y elaboración: (Ministerio de Educación, 2016)

III. El tercer concepto por definir es el de competencia, para esto existen diferentes definiciones, algunas de las cuales serán expuestas a continuación y servirán de base para armar el concepto que guiará el desarrollo del presente trabajo:

1. Definida como la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizando a conciencia y de manera rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento. (Perrenud, 2004)
2. Vista como la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado, para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada. (Zabala & Arnau, 2008)
3. Habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de “saber, saber hacer y saber estar” mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja. (Comellas, 2002)
4. Desde una perspectiva integral, la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, las personas: saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa). (Echevarría, 2002)
5. Una competencia se define como la habilidad para satisfacer con éxito exigencias complejas en un contexto determinado, mediante la movilización de prerrequisitos psicosociales que incluyen aspectos tanto cognitivos como no cognitivos (Rychen & Salganik, 2001)
6. El Ministerio de Educación define el término competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, lo que supone un actuar reflexivo que a su vez

implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (Ministerio de Educación, 2016)

Una vez revisadas las principales definiciones, para efectos del presente trabajo, el término competencia ha de entenderse como una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades, la cual permite la ejecución correcta de una situación o tarea. (Rueda Beltrán, 2009) Concepto que va alineado a lo definido por el Ministerio de Educación respecto a las competencias docente.

Definidos los principales conceptos, es importante conocer y profundizar cómo es que estos se relacionan entre sí y el potencial que tienen en la gestión de una organización. La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas dentro de una organización: la **identificación** implica determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento que afecta el actuar de la organización. La **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre el rendimiento del trabajador. Una buena medida del rendimiento debe ser coherente en toda la organización; es decir, todos los directivos deben mantener estándares de calificación comparables. La **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación, pues la evaluación debería ser más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el periodo evaluado. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarlos a alcanzar un rendimiento superior. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

El primer paso del proceso de evaluación de desempeño consiste en identificar qué es lo que se va a medir y este debe realizarse siempre en función al perfil del puesto de trabajo, pues solo se podrá decir que un trabajador tiene un desempeño bueno o malo en relación a las funciones que desempeña y esas funciones están definidas en dicho perfil; por lo que el punto de partida de cualquier proceso de evaluación de desempeño es el análisis del puesto de trabajo. Una vez identificado el objeto a medir, se procede a buscar la mejor herramienta de medición, la cual cumpla con lo que la organización busca evaluar para la consecución de sus objetivos. Para esto, existen diversas herramientas que miden el desempeño laboral; entre las más importantes destacan las siguientes:

- **Métodos de comparación de pares:** también conocidos como juicios relativos, presentan un formato de evaluación que pide a los supervisores comparar el rendimiento de un trabajador con el rendimiento de sus pares, quienes realizan el mismo trabajo. (Alles, 2005)
- **Método de distribución forzada:** Se determinan diversas categorías de desempeño y es el responsable el que debe ubicar a un porcentaje determinado de empleados en cada una de dichas categorías. (Alles, 2005)
- **Método basado en las características:** herramienta pensada para medir hasta qué punto un trabajador posee ciertas características consideradas importantes por una organización, tales como liderazgo, confiabilidad, iniciativa, entre otros. Para esto, por lo general se emplean escalas de calificación, en las que los evaluadores indican en qué grado los trabajadores poseen dichas características. La desventaja que presenta esta metodología es que tiende a la subjetividad; sin embargo, una forma de eliminarla es dando a cada característica una descripción del comportamiento, al realizar esto, la evaluación pasa de ser una basada en características a una basada en el comportamiento. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)
- **Método basado en el comportamiento:** este método busca describir de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto de trabajo. Para esto, por lo general se emplean, además de las escalas mencionadas en el punto anterior, escalas de observación y métodos de incidentes críticos, en el que una conducta poco usual genera un desempeño bueno o malo en alguna parte del trabajo. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)
- **Método basado en resultados:** este método valora los resultados conseguidos por los trabajadores. El enfoque más utilizado es el de la Administración por Objetivos, en el que se califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe de área responsable. Sin embargo, el desarrollo de esta metodología podría fomentar en los trabajadores un enfoque de corto plazo. (Díaz, Pinillos, & Soriano, 2009)
- **Método basado en las competencias:** este método hace referencia al comportamiento del trabajador. La evaluación responde a la definición de los perfiles de los diferentes puestos de trabajo y busca la verificación de los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo. Los instrumentos empleados para llevar a cabo la evaluación van desde simples listas de verificación hasta evaluaciones de 360°, en las que participan jefes, evaluados y clientes. (Flores, 2007)
(Ver Anexo 4)

La razón por la que estos métodos de evaluación no son comúnmente aplicados en el sector educativo se debe a que una institución educativa, por más privada que sea, no escapa de una regulación ministerial. Esta regulación tiene por finalidad establecer las normas que rigen la autorización de funcionamiento, organización, administración y supervisión de las instituciones privadas de Educación Básica del país; brindando a su vez un marco que sugiere la evaluación constante de los agentes involucrados en este servicio. Es por esta razón que, para efectos del presente trabajo, se ha seleccionado como herramienta de medición la evaluación de desempeño laboral basada en las competencias; el sustento de esta decisión se explica en la sección IV Propuesta de mejora.

La evaluación del desempeño por competencias puede entenderse como el proceso que busca recoger información sobre las competencias desarrolladas por un individuo, las cuales son comparadas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo. (Bunk, 1994) El análisis de los comportamientos o conductas es el corazón de este sistema, pues dicha evaluación se basa en la observación de conductas y el no realizarlo adecuadamente invalida parte de la metodología a aplicar. Para el análisis de las conductas o comportamientos, es necesario partir de una competencia con su apertura en grados expresados acompañados de una descripción precisa, para de esta manera reducir el riesgo de caer en la subjetividad. (Camejo, 2008)

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave: primero se deberá identificar las competencias evaluables por puestos de trabajo; en segundo lugar, se deberá detallar los comportamientos esperados por competencias y finalmente, asignar a cada conducta un nivel de desarrollo que el trabajador tenga respecto a dicha competencia. (Alles, 2005) Para medir el nivel de desarrollo de una competencia, los sistemas de escalas representan herramientas efectivas, pues permiten valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta, reflejando el desarrollo desde un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores de la misma. (Flores, 2007) Otras herramientas muy empleadas y de gran efectividad en las evaluaciones de desempeño por competencias son las evaluaciones de 180° y 360°, en la primera un trabajador es evaluado por su jefe, sus pares y, eventualmente, sus clientes; mientras que en la segunda se incluye en el grupo de evaluadores a los subordinados y una autoevaluación por parte del trabajador evaluado. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral de un trabajador tiene dos finalidades: una de tipo psicosocial y otra de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve para la selección del personal más adecuado para cubrir los

puestos de trabajo de la organización, para la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006) Sin embargo, el desarrollo de la evaluación de desempeño puede verse dificultado por ciertos errores en los que comúnmente se incurren al momento de llevarla a cabo: por un lado, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. No obstante, atenuar este problema es posible a través de la sistematización del proceso de evaluación y estableciendo comportamientos que posean evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor.

Por otro lado, una evaluación de desempeño exitosa requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada, por lo que designar el rol evaluador a personas que no posean una cualificación específica o la capacitación necesaria para desarrollar esta tarea puede llevar a que la evaluación se vea afectada por estas carencias y no obtenga el impacto ni los resultados deseados. A continuación, se detallan algunos de los errores comúnmente cometidos al momento de realizar las evaluaciones de desempeño y posteriormente opciones de cómo minimizarlos: (Flores, 2007)

1. Error de indulgencia o severidad: ocurre cuando los evaluadores tienden a ser benévolo y sobrevalorar el objeto evaluado o, por el contrario, a ser especialmente exigentes a la hora de enjuiciar las situaciones debido a los diferentes criterios que poseen, dando así paso a críticas de subjetividad. Para combatir este error es importante que todos los comportamientos evaluados presenten una evidencia como sustento.
2. Error de Halo: es la tendencia a calificar de la misma manera las distintas dimensiones presentes en la evaluación, consecuencia de la tendencia del evaluador de hacerse una idea holística del desarrollo que presentan las competencias evaluadas, basándose en los aspectos que son considerados fundamentales. Una manera de combatir este tipo de error es reforzando el sentido analítico del evaluador al momento de realizar sus apreciaciones.
3. Efecto de contaminación: cuando las evaluaciones están condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo.
4. Efecto novedad: se da cuando los evaluadores se ven influidos por las conductas, experiencias o hechos más recientes causados por el trabajador, influyendo en el juicio de valor, dejando de lado conductas pasadas.
5. La influencia de los gustos: se presenta cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un trabajador influya en su valoración del rendimiento. La valoración estará sesgada si los evaluadores permiten que sentimientos ajenos al rendimiento del trabajador contaminen sus calificaciones.

6. Finalmente, uno de los errores comúnmente ligados al sector empresarial es el de asociar esta herramienta a premios monetarios a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales, desvirtuando de esta manera el fin de la evaluación y creando una competencia entre los mismos colaboradores quienes podrían hacer un trabajo no bien hecho solo con la finalidad de cumplir una meta. En este sentido, este error se minimiza al tratarse de una institución sin fines de lucro, la cual tiene por objetivo el proceso de aprendizaje de sus estudiantes y no maximizar la utilidad percibida por este servicio.

Los esfuerzos por lograr la fiabilidad o consistencia de los juicios, así como por evidenciar la validez o ajuste de las valoraciones al desarrollo real que presentan las competencias medidas, contribuirían a legitimar los resultados de la evaluación. Otras formas efectivas de minimizar el riesgo de caer en los errores anteriormente mencionados e incrementar el éxito de la evaluación de desempeño se dan a través de las siguientes acciones:

- Descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, detallando las competencias exigidas por puesto de trabajo y dando a conocer a los comportamientos evaluables por cada posición. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006)
- Convocar a los trabajadores con el fin de hacerles entender el sentido de la evaluación, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, no castigadora y formativa dentro de la organización. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006)
- Capacitar a los evaluadores en el uso de las técnicas empleadas para realizar la evaluación y alertarlos sobre los errores más comunes que suelen afectar la fiabilidad de los resultados. Adicionalmente, es necesario motivarlos a asumir la responsabilidad con dedicación y rigor. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006)
- El sistema empleado para realizar la evaluación debe ser conocido por todos los afectados, quienes deben tener la posibilidad de aportar sugerencias para la mejora y actualización de la herramienta. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006)

Entonces, para lograr la efectividad, credibilidad y el éxito del sistema de evaluación, es necesario asegurar por un lado la precisión de la herramienta empleada para medir el desempeño a través de escalas de respuestas fiables y con evidencia, generando así que la evaluación sea percibida como justa y confiable por todos los participantes; y por otro lado reduciendo los sesgos propios de los evaluadores del desempeño, a través de las capacitaciones. (Díaz Cabrera, y otros, 2014)

Una vez asegurada la fiabilidad del sistema de evaluación de desempeño, su utilidad se dará tanto para la organización, reflejada en sus resultados, como para los colaboradores, reflejada en su rendimiento. Pues el análisis del desempeño laboral constituye una herramienta para la supervisión no solo del cumplimiento de los objetivos y mejora de los resultados de la organización, sino también, del desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La información obtenida del proceso de evaluación potenciará el diseño y desarrollo de los procesos de selección y la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los recursos humanos, tales como políticas salariales y de promoción, el reconocimiento de los trabajadores, la detección de personal clave y el desarrollo de planes motivacionales, siempre en beneficio del trabajador evaluado. Por su parte, los colaboradores obtendrán información útil que les permitirá tener una mayor claridad sobre sus funciones, tomar conciencia sobre cómo están realizando su trabajo y cuán útil resulta este para la organización, para finalmente mejorar sus prácticas laborales en caso sea necesario un cambio. (Díaz Cabrera, y otros, 2014)

El tema del enfoque por competencias ha estado cada vez más presente en las discusiones sobre los distintos niveles del sector educativo, en Estados Unidos, Canadá, prácticamente todos los países europeos y en muchos latinoamericanos, a tal grado que se le considera como un discurso pedagógico ampliamente difundido y dispositivo para el cambio de las instituciones escolares en la sociedad del conocimiento (García-Cabrero, Loredo, Luna, & Rueda, 2008), así como un medio para lograr una enseñanza para la formación integral, en equidad y para toda la vida. (Zabala & Arnau, 2008)

Algunos países latinoamericanos han reconocido este enfoque y lo han aplicado no solo en el diseño del currículo para la educación básica regular, sino también para evaluar a sus docentes; tal es el caso de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en México, en ella se parte de la definición de un conjunto de competencias del docente, de las que se espera el estudiante desarrolle a lo largo de sus estudios. La propuesta mexicana tiene la expectativa de que el trabajo de los profesores contribuya a que el estudiantado adquiera las competencias genéricas expresadas en el perfil de egreso de cada nivel escolar. El perfil docente, constituido por un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes, se pone en juego con la intención de generar ambientes de aprendizaje para que los estudiantes, a su vez, desplieguen las competencias genéricas formuladas en el perfil de egreso. Con la finalidad de dirigirse menos a cumplir solo una función de certificar el aprendizaje (función sumativa) y cumplir más con un papel de orientación diferenciada de los distintos avances de los estudiantes (función formativa). (Rueda Beltrán, 2009)

Otra referencia en cuanto a la evaluación de desempeño docente, cercana a la realidad peruana, es el caso chileno, país que viene realizando dichas evaluaciones desde el año 2005, participando del proceso tres agentes fundamentales: el Colegio de Profesores, el Estado de Chile y la Asociación de Municipalidades. El proceso consta de cuatro etapas que permiten evaluar y conocer el desempeño del docente: (1) Informe de referencia de terceros, el cual consiste en la evaluación de un informe por parte de los supervisores y directivos; quienes califican como

insatisfactorio, básico, competente o destacado el desempeño del profesor. (2) En segundo lugar está el cuestionario de autoevaluación, el cual busca conocer la posición de conciencia de cada docente frente a su propio desempeño. (3) Como tercer componente se encuentra la entrevista de un evaluador par, la cual consiste en la visita de un colega que comparta el mismo contexto educacional y socioeconómico; aquí el Evaluador Par deberá clasificar las respuestas del evaluado en los niveles antes mencionados, de acuerdo a la pauta detallada en la capacitación. (4) La última etapa se conoce como portafolio y es considerado el instrumento de evaluación más importante. Esta etapa se estructura en dos partes: en la primera el docente debe presentar los elementos usados en el aula, acompañado de su correspondiente análisis, los métodos usados para evaluar si es que hay o no resultados, acompañado de una respectiva reflexión de estos; y finalmente un reporte con las labores realizadas en el año académico donde detalle y analice sus experiencias educativas. La segunda parte consiste en la filmación de una clase de 40 minutos, en la que por lo menos 10 minutos enseñe a sus alumnos un nuevo contenido; además de completar una ficha y si el profesor lo estima conveniente, puede enviar el material usado en esa clase para evitar confusiones si es que el video no mostrase una claridad apropiada. La revisión del material enviado está a cargo profesores seleccionados y capacitados por el Centro de Medición MIDE UC de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (Centro de Medición MIDE UC, 2011) Sin embargo, la crítica a este sistema gira en torno a la retroalimentación que el docente no recibe una vez finalizado todo el proceso evaluativo.

En el caso peruano, el enfoque por competencias aplicado a la evaluación docente es un campo por desarrollar, pues aún existen tendencias cuantitativas, por ser de fácil medición; sin embargo, estas tendencias dejan de lado aspectos que tienen que ver con el pasar de la vida cotidiana en la escuela o con la reflexión sobre la práctica. (Saravia & López de Castilla, 2008) Actualmente, la evaluación de desempeño docente en el sector público se ve normada por la Ley de Reforma Magisterial - Ley N° 29944, la cual tiene como una de sus finalidades “...*determinar criterios y procesos de evaluación que garanticen el ingreso y permanencia de docentes de calidad*”.¹ (Ministerio de Educación, 2018) El artículo 24 de la ley antes mencionada establece que “*La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos.*”

La evaluación del desempeño docente es condición para la permanencia en la Carrera Pública Magisterial y se realiza como máximo cada cinco años. Los docentes que no aprueben en la

¹ Art. 6°, inciso g.

primera oportunidad reciben una capacitación destinada al fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas. Luego de esta capacitación participan en una evaluación extraordinaria. En caso no aprueben esta evaluación extraordinaria, nuevamente son sujetos de capacitación. Si desaprueban la segunda evaluación extraordinaria, son retirados de la Carrera Pública Magisterial; y entre cada evaluación extraordinaria no puede transcurrir más de doce meses. Este proceso evalúa aspectos fundamentales que forman parte del trabajo cotidiano del docente, no es una prueba de conocimientos ni teórica. El instrumento principal empleado es la observación de lo que el docente hace en el aula: cómo promueve el respeto, cómo regula el comportamiento de los estudiantes en el aula, cómo gestiona el tiempo de aprendizaje, cómo promueve el razonamiento y la creatividad, cómo motiva a los estudiantes y cómo responde a sus necesidades educativas. Son cinco los desempeños evaluables por ciclos académicos y cada desempeño valorado permite ubicar al docente en uno de los cuatro niveles de logro: muy deficiente, en proceso, suficiente y destacado. (Ministerio de Educación, 2019) Si bien esta metodología de evaluación se basa en la observación de comportamientos, es necesario evaluar la periodicidad, pues en cinco años los contextos educativos varían. En cuanto a las instituciones educativas privadas, la evaluación de desempeño docente queda a criterio de cada institución, quienes reciben por parte del Ministerio de Educación las recomendaciones del buen desempeño docente, dejando a decisión de cada una su consideración o no en el proceso evaluativo.

Una vez conocidos la utilidad de la evaluación de desempeño laboral y el contexto en el cual se busca desarrollar este sistema, el presente trabajo propone desarrollar una metodología de evaluación, la cual se enfoque y busque contar no solo con instrumentos de medición, sino de pensar pedagógicamente qué se va a evaluar, con qué finalidad, cómo y con qué periodicidad. Será importante pensar en crear un sistema que evalúe el desempeño docente y administrativo desde una perspectiva integradora, desde el saber pedagógico de manera interdisciplinar y transdisciplinar con los conocimientos científicos, técnicos y culturales y los valores que le son asociados. (Saravia & López de Castilla, 2008)

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

El presente trabajo pretende brindar un sistema de evaluación del desempeño laboral sobre la base del análisis del puesto de trabajo, con el propósito de evaluar objetivamente el desempeño de los trabajadores de la institución educativa. Para esto, analizado el marco teórico correspondiente y hechas las entrevistas necesarias, se propone el método de evaluación por competencias; el sustento de esta selección se debe a dos motivos principales: en primer lugar, la Institución Educativa posee los descriptivos de puestos por competencias; y, en segundo lugar, el Ministerio de Educación exige a las instituciones educativas seguir lo establecido en el Currículo Nacional de la Educación Básica, el cual está basado en el logro de veintinueve competencias por parte del estudiante y sugiere nueve competencias para el buen desempeño docente. (Ministerio de Educación, 2016)

Este proceso involucrará a cuatro agentes fundamentales:

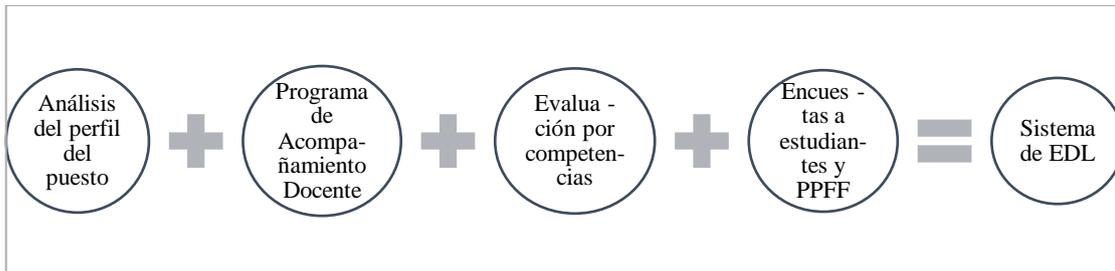
- Docentes a tiempo completo y tiempo parcial de la institución educativa.
- Personal administrativo.
- Estudiantes de la institución educativa a partir del quinto grado de primaria.
- Padres de familia.

Incluir a estos cuatro agentes en el sistema de evaluación tiene como objetivo recabar información completa respecto al desempeño del trabajador evaluado; considerando la perspectiva no solo del jefe inmediato, sino también de quienes reciben el servicio educativo directa e indirectamente (estudiantes y padres de familia). Cada agente involucrado en el proceso de evaluación posee una herramienta diferenciada para medir el desempeño. Por un lado, los padres de familia y los estudiantes realizarán una evaluación a través de encuestas; los primeros tendrán una encuesta enfocada en calificar el servicio educativo recibido y dar su apreciación sobre los docentes involucrados en la educación de sus hijos, mientras que los estudiantes realizarán una encuesta para cada docente con el cual tienen clases. Entonces, estas encuestas servirán como un medio de recopilación de información desde la perspectiva de los clientes que reciben el servicio. Por otro lado, el personal administrativo y los docentes serán evaluados por su superior inmediato a través de un formato de evaluación diseñado para cada uno de ellos, el cual se detalla más adelante.

Es importante mencionar que la herramienta de medición del desempeño docente que se propone en el presente trabajo representa un complemento de los informes presentados por la dirección y las coordinaciones de la institución educativa, quienes realizan evaluaciones trimestrales con la finalidad de evaluar de desarrollo de las sesiones de clases y verificar el buen desempeño de los docentes dentro de los salones a través del Programa de Acompañamiento Docente. (Ver Anexo 5) Esto, como se mencionó en el marco teórico, con el fin de generar un gran sistema de

evaluación y no limitar este proceso a herramientas de medición, sino de pensar pedagógicamente qué se va a evaluar, la finalidad, el cómo y con qué periodicidad.

Ilustración 3 Componentes del sistema de EDL



Fuente: Varias
Elaboración: Propia

La ilustración muestra los componentes del sistema de evaluación de desempeño laboral, el cual inicia con el análisis del perfil del puesto de trabajo e involucra una serie de instrumentos de evaluación, los cuales en conjunto brindan un resultado integral. Para este proceso de evaluación es indispensable diferenciar a dos tipos de trabajadores: por un lado, el personal docente, quienes se encargan de realizar la planificación curricular y brindan directamente el servicio educativo; y por otro lado el personal administrativo, quienes se encargan de dar soporte y asegurar que el servicio brindado se dé de manera correcta. Esta diferencia es necesaria pues la herramienta de evaluación a aplicar en cada caso será diferente por el tipo de labor realizada y debido a que el marco sugerido por el Ministerio de Educación se enfoca en la labor docente, mas no en la administrativa.

A continuación, se presentan los pasos a seguir y las herramientas de evaluación de desempeño a utilizar:

Paso 1: Criterios, requisitos para el proceso de evaluación

Existen ciertos criterios los cuales deben ser considerados y cumplidos por los colaboradores para poder ser evaluados, estos son los siguientes:

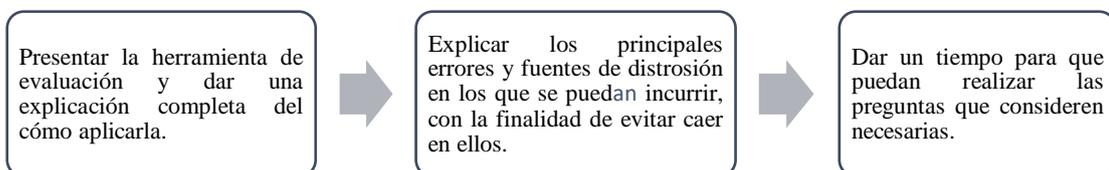
1. La evaluación es un proceso permanente y se procesará dos veces al año, en los meses de julio y diciembre.
2. Todos los colaboradores serán evaluados, ya sean trabajadores a tiempo completo o tiempo parcial.
3. Para efectos de la evaluación de los trabajadores, se consideran los siguientes grupos ocupacionales:
 - a. Personal docente
 - b. Personal administrativo

4. Los comportamientos a evaluar son definidos por el perfil del puesto de cada trabajador; en particular, según las competencias definidas en dicho perfil. En caso del personal docente, estos se complementan con las competencias y comportamientos sugeridos por el Ministerio de Educación.
5. Ningún trabajador podrá ser evaluado si éste no tiene por lo menos cinco (5) meses desempeñando el cargo, independientemente de ser colaborador a tiempo completo o parcial.
6. Una vez realizadas las evaluaciones y obtenidos los puntajes individuales, cada jefe tendrá un plazo de diez (10) días laborales para brindar la retroalimentación correspondiente.
7. Los evaluadores serán los encargados de dar explicación sobre la calificación obtenida por el trabajador, así como las recomendaciones para el mejoramiento de su actividad.
8. El colaborador tendrá la oportunidad de solicitar las evidencias del sustento de la calificación obtenida en caso se encuentre en disconformidad con dicho puntaje.
9. Los resultados de la evaluación se consignarán en el cuadro de registro y control elaborado por la Coordinación de Recursos Humanos de la institución educativa.

Paso 2: Capacitación a evaluadores y evaluados

El primer paso antes de realizar cualquier tipo de evaluación es la capacitación. Para esto, es necesario diferenciar a los evaluadores de los evaluados. Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo de la herramienta a aplicar, por lo que brindar una sesión de capacitación es fundamental, esta constará de los siguientes pasos:

Ilustración 4 Capacitación a evaluadores - pasos a seguir



Fuente: (Flores, 2007)
Elaboración: propia

Respecto al personal evaluado, es importante que conozcan la herramienta y sepan lo que ésta incluye y lo que se espera del trabajador a través de esta evaluación. Entonces, se tendrá una charla con el personal evaluado, la cual tendrá como finalidad dar a conocer dicha herramienta y resolver las dudas que puedan generarse a causa de este proceso.

Paso 3: Herramienta aplicativa de evaluación de desempeño para los docentes de la I.E.P.

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de los docentes, se ha tomado como referencia el Marco de Buen Desempeño Docente publicado por el Ministerio de Educación, el cual representa una guía para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional. La estructura de este marco define los dominios, competencias y desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. La razón de la elección de este marco como referencia de un instrumento de evaluación se debe a que el Ministerio de Educación lo define como una herramienta estratégica en la política integral de desarrollo docente, cuyo principal propósito es lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

Son cuatro los dominios que han sido considerados para medir el desempeño docente dentro de este marco: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo dominio describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y finalmente el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad. Estos cuatro dominios se dividen en nueve competencias, las cuales se subdividen a su vez en cuarenta desempeños; entendiéndose como desempeños las actitudes observables del trabajador, las cuales pueden ser descritas, evaluadas y expresadas en su competencia (ver Anexo 3). (Ministerio de Educación, 2016)

Para efectos del presente trabajo, se analizaron los cuarenta desempeños descritos en el documento antes mencionado y se vio por conveniente modificar algunos de ellos, esto con la finalidad de ajustar dichos desempeños a la realidad de la institución y evaluar el trabajo de los docentes en base a las herramientas que ellos aplican actualmente en su práctica educativa. Es importante mencionar que los comportamientos descritos en la presente herramienta de evaluación son todos evidenciables por los informes de control aplicados por las coordinadoras de los respectivos niveles educativos; esto con la finalidad de reducir el riesgo de incurrir en la subjetividad al momento de realizar la calificación y dar mayor confianza al docente respecto al sistema de evaluación. Adicionalmente, se decidió agregar un dominio, relacionado a la identificación con la cultura institucional (dominio 0 o dominio base), cuyos comportamientos evaluables se alinean a los valores estratégicos definidos por la institución; así como también se modificaron algunos de los comportamientos sugeridos por el MINEDU, con la finalidad de obtener un indicador de vocación de servicio por parte de los colaboradores.

El documento proporcionado por el Ministerio de Educación lista los desempeños que debe cumplir el docente; sin embargo, no especifica el cómo medirlos. Por lo que, para el instrumento

de evaluación a aplicar se emplearán escalas de calificación, las cuales van del 1 al 4, siendo 1 el incumplimiento del comportamiento descrito y 4 la evidencia de un desempeño que supera lo esperado. Esta decisión se debe a que los sistemas de escalas permiten valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta. A través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma. Adicionalmente, las escalas podrán ser utilizadas para registrar los resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados. (Flores, 2007)

Tabla 4 Escala de calificación

ESCALA		DESCRIPCIÓN
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado – deficiente	No cumple con el comportamiento descrito.
2	Desempeño por debajo de lo esperado – regular	Cumple parcialmente con el comportamiento descrito.
3	Desempeño dentro de lo esperado – bueno	Cumple con el comportamiento descrito.
4	Desempeño supera lo esperado - muy bueno	Cumple con el comportamiento descrito y por lo general obtiene logros adicionales.

Fuente: (Flores, 2007)
Elaboración: propia

Estas escalas serán explicadas no solo durante las sesiones de capacitación, sino también en el instructivo que acompañará la herramienta de evaluación a aplicar. (Ver Anexo 6) A continuación, se presenta la herramienta de medición del desempeño docente aplicada para la institución educativa en particular.

Tabla 5 Matriz de evaluación de desempeño docente

PERIODO EVALUADO:	DE	MARZO	A	JUNIO	DEL	2020
NOMBRE DEL EVALUADOR:						
CARGO DEL EVALUADOR:						
NOMBRE DEL EVALUADO:						
CARGO DEL EVALUADO:						

IMPORTANTE:

Analice la descripción de cada dominio junto a la definición de cada competencia y marque con una equis (x) el valor que más identifique el desempeño del trabajador evaluado, según la descripción de escala de calificación en la hoja INSTRUCCIONES.

(*) El presente instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato.

(**) Para llenar cada sección se recomienda leer con detenimiento las instrucciones correspondientes.

DOMINIO 0: IDENTIFICACIÓN CON LA CULTURA INSTITUCIONAL					
Competencia 0: Demuestra un comportamiento acorde a la cultura institucional, contribuyendo al crecimiento y mejora continua de la Institución.		1	2	3	4
C1	El docente es responsable con su horario de trabajo y cumple con puntualidad todas las tareas encomendadas.				
C2	Culmina de manera satisfactoria los trabajos que le son encargados.				
C3	Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo y hace buen uso de los materiales y equipos encargados.				
C4	Es tolerante a las críticas y presenta una actitud receptiva y de adaptación al cambio.				
C5	Participa con compromiso en todas las actividades realizadas dentro y fuera de la institución.				
C6	Viste orgullosamente el uniforme institucional y se identifica con los distintivos institucionales.				
DOMINIO 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES					
Competencia 1: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.		1	2	3	4
C7	El docente conoce de la realidad de sus estudiantes a través del análisis del perfil del estudiante.				
C8	El docente realiza una evaluación de diagnóstico para conocer la situación de sus estudiantes.				
C9	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales y prácticas pedagógicas comprendidas en el área curricular que enseña.				

Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.		1	2	3	4
C10	Elabora la programación curricular analizando con sus colegas de área el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				
C11	Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.				
C12	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				
C13	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.				
C14	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.				
C15	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.				
C16	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados, distribuye adecuadamente el tiempo.				
DOMINIO 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES					
Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.		1	2	3	4
C17	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.				
C18	El docente conoce el propósito de las sesiones de aprendizaje y reconoce las fortalezas y dificultades de sus alumnos en base a las competencias desarrolladas.				
C19	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.				
C20	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.				
C21	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.				
C22	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				
C23	Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.				
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.		1	2	3	4
C24	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.				
C25	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.				
C26	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.				
C27	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.				

C28	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes, motivándolos a aprender.				
C29	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.		1	2	3	4
C30	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.				
C31	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.				
C32	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
C33	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.				
DOMINIO 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD					
Competencia 6: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.		1	2	3	4
C34	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				
C35	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose en equipos de trabajo.				
Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.		1	2	3	4
C36	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				
C37	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				
C38	Comparte con las familias de sus estudiantes los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.				
DOMINIO 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE					
Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.		1	2	3	4
C39	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.		1	2	3	4
C40	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.				
C41	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				
<u>OBSERVACIONES O COMENTARIOS:</u>					

Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)
Elaboración: propia

Esta herramienta consta de cuarenta y un (41) comportamientos evaluables, los cuales derivan de las competencias definidas como fundamentales por el Ministerio de Educación. Cada comportamiento es evidenciable a través de los diferentes informes manejados por las coordinaciones de cada nivel y en caso un docente esté en desacuerdo con las calificaciones obtenidas y no encuentre suficiente la sesión de feedback, solo bastará con que presente un reclamo formal a oficina de Recursos Humanos y así poder revisar en compañía del docente solicitante y la coordinadora del nivel las evidencias respectivas que sustentan la calificación.

El puntaje máximo a obtener en esta evaluación es de cien (100) puntos. Pues son diez las competencias evaluadas, cada una con un puntaje máximo de diez puntos. Esto permite asignar a cada comportamiento evaluado un peso en relación al puntaje asignado a cada competencia. A continuación, se presenta la matriz de puntajes por comportamiento:

Tabla 6 Matriz de puntajes por comportamiento evaluado

	EVALUACIÓN DOCENTE				
	PESO POR COMPETENCIA	PUNTAJE POR CONPORTAMIENTO			
		1	2	3	4
COMPETENCIA 0	10				
Comportamiento 1		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 2		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 3		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 4		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 5		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 6		0.42	0.83	1.25	1.67
COMPETENCIA 1	10				
Comportamiento 7		0.83	1.67	2.50	3.33
Comportamiento 8		0.83	1.67	2.50	3.33
Comportamiento 9		0.83	1.67	2.50	3.33
COMPETENCIA 2	10				
Comportamiento 10		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 11		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 12		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 13		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 14		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 15		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 16	0.36	0.71	1.07	1.43	
COMPETENCIA 3	10				
Comportamiento 17		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 18		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 19		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 20		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 21		0.36	0.71	1.07	1.43

Comportamiento 22		0.36	0.71	1.07	1.43
Comportamiento 23		0.36	0.71	1.07	1.43
COMPETENCIA 4					
Comportamiento 24		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 25		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 26	10	0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 27		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 28		0.42	0.83	1.25	1.67
Comportamiento 29		0.42	0.83	1.25	1.67
COMPETENCIA 5					
Comportamiento 30		0.63	1.25	1.88	2.50
Comportamiento 31	10	0.63	1.25	1.88	2.50
Comportamiento 32		0.63	1.25	1.88	2.50
Comportamiento 33		0.63	1.25	1.88	2.50
COMPETENCIA 6					
Comportamiento 34	10	1.25	2.50	3.75	5.00
Comportamiento 35		1.25	2.50	3.75	5.00
COMPETENCIA 7					
Comportamiento 36		0.83	1.67	2.50	3.33
Comportamiento 37	10	0.83	1.67	2.50	3.33
Comportamiento 38		0.83	1.67	2.50	3.33
COMPETENCIA 8					
Comportamiento 39	10	2.50	5.00	7.50	10.00
COMPETENCIA 9					
Comportamiento 40		1.25	2.50	3.75	5.00
Comportamiento 41	10	1.25	2.50	3.75	5.00
PUNTAJE TOTAL	100	25	50	75	100

Fuente: (Alles, 2005)
Elaboración: propia

Una vez definidos los puntajes por comportamiento evaluado, corresponde asignar al puntaje total obtenido en la evaluación un nivel en la escala de calificación anteriormente definida. Para esto, dado que la herramienta de evaluación está diseñada para arrojar un puntaje máximo de cien puntos, la institución educativa ha decidido tomar como puntaje mínimo aceptable aquel que se encuentre dentro de la tercera parte más alta; es decir, aquellos que obtengan un puntaje de por lo menos 70 puntos se encontrarán dentro de un rango bueno de desempeño. A continuación, se presenta la tabla con la distribución del puntaje según la escala de calificación:

Tabla 7 Distribución de puntaje según escala de calificación

ESCALA		DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado – deficiente	No cumple con el comportamiento descrito.	1 – 49
2	Desempeño por debajo de los esperado – regular	Cumple parcialmente con el comportamiento descrito.	50 – 69
3	Desempeño dentro de lo esperado – bueno	Cumple con el comportamiento descrito.	70 – 85
4	Desempeño supera lo esperado – sobresaliente	Cumple con el comportamiento descrito y por lo general obtiene logros adicionales.	86 – 100

Fuente: (Díaz Cabrera, y otros, 2014)

Elaboración: propia

La periodicidad de aplicación de esta herramienta será de dos veces por año. Una primera evaluación a inicios del mes de julio, la cual considerará el desempeño demostrado en el periodo marzo – junio; y una segunda evaluación a finales del mes de noviembre, considerando el desempeño del periodo agosto – noviembre. Los meses de julio y diciembre servirán como lapso de retroalimentación, tiempo en el que las coordinadoras de nivel se juntarán con cada uno de los docentes a su cargo y brindarán el feedback correspondiente, con el principal objetivo de la mejora continua.

Paso 3.1: Herramienta aplicativa de evaluación de desempeño para el personal administrativo

La herramienta empleada para evaluar el desempeño del personal administrativo sigue el mismo formato que el de los docentes, con la diferencia de que los dominios, competencias y comportamientos evaluados se alinean únicamente a las competencias descritas en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) definidos por la institución.

A continuación, se presenta la herramienta de medición del desempeño para uno de los puestos administrativos aplicada para la institución educativa en particular:

Tabla 8 Matriz de evaluación de desempeño personal administrativo

PERIODO EVALUADO:	DE	MARZO	A	JUNIO	DEL	2020
NOMBRE DEL EVALUADOR:						
CARGO DEL EVALUADOR:						
NOMBRE DEL EVALUADO:						
CARGO DEL EVALUADO:						
IMPORTANTE:						
Analice la descripción de cada dominio junto a la definición de cada competencia y marque con una equis (x) el valor que más identifique el desempeño del trabajador evaluado, según la descripción de escala de calificación en la hoja INSTRUCCIONES.						

DOMINIO 0: RELACIÓN CON LA CULTURA INSTITUCIONAL					
Competencia 0: El trabajador demuestra un comportamiento acorde a la cultura institucional, respetando los valores y mostrando identificación con la axiología Gabrielina.		1	2	3	4
C1	Es responsable con su horario de trabajo y cumple con puntualidad todas las tareas encomendadas.				
C2	Culmina de manera satisfactoria los trabajos que le son encargados.				
C3	Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo y hace buen uso de los materiales y equipos encargados.				
C4	Es tolerante a las críticas y presenta una actitud receptiva y de adaptación al cambio.				
C5	Participa con compromiso en todas las actividades realizadas dentro y fuera de la institución.				
C6	Viste orgullosamente el uniforme institucional y se identifica con los distintivos institucionales.				
DOMINIO 1: ACTITUD PROFESIONAL Y CALIDAD EN EL TRABAJO REALIZADO					
Competencia 1: El trabajador presenta una actitud orientada a conseguir resultados, es organizado, planifica su trabajo y lo realiza con calidad.		1	2	3	4
C7	Realiza su trabajo oportunamente, cumpliendo con las fechas y realizando sus funciones de manera satisfactoria y profesional.				
C8	Planifica y organiza sus actividades eficientemente, con la finalidad de cumplir con sus funciones en el tiempo esperado.				
C9	No requiere de supervisión constante en el desarrollo de sus labores, pues asume con responsabilidad sus funciones y trabaja según lo planificado.				

C10	Muestra preocupación por alcanzar las metas y objetivos que se le plantean, evidenciando resultados en beneficios de la institución.				
Competencia 2: El colaborador demuestra buenas relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo, desempeñando sus funciones de forma coordinada y obteniendo resultados como grupo.		1	2	3	4
C11	El colaborador se integra con facilidad en los equipos de trabajo y se identifica con los objetivos definidos dentro de estos.				
C12	Se muestra siempre cortés y respetuoso al relacionarse con sus compañeros y jefes.				
C13	Acepta las funciones encomendadas, evitando las comparaciones entre sus propios compañeros de trabajo.				
C14	Realiza su trabajo oportunamente, sin perjudicar el avance del trabajo en equipo.				
Competencia 3: El colaborador demuestra iniciativa y se adapta con facilidad a los cambios imprevistos que se presentan en el desarrollo de sus labores.		1	2	3	4
C15	Es creativo y propone ideas para mejorar los procesos en los que participa.				
C16	Demuestra una actitud de predisposición a ayudar en todas las actividades realizadas dentro o fuera de la Institución Educativa.				
C17	Se anticipa a las dificultades y posee gran capacidad para resolver los problemas.				
C18	Se adapta con facilidad a los cambios que se dan de manera imprevista, buscando cumplir con los objetivos definidos.				
DOMINIO 2: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD					
Competencia 4: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional.		1	2	3	4
C19	Interactúa con sus pares colaborativamente, para intercambiar experiencias y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				
C20	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de mejora en beneficio del servicio educativo brindado por la institución.				
C21	Identifica con facilidad las situaciones de mejora que se presentan en su área de trabajo.				
Competencia 5: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias y la comunidad educativa, orientando su actuar en beneficio del cliente.		1	2	3	4
C22	Brinda una adecuada orientación e información clara a los padres de familia o alumnos que necesitan de su apoyo.				
C23	Brinda una adecuada orientación e información clara a sus compañeros de trabajo cuando necesitan de su apoyo.				
C24	Escucha y entiende las necesidades de sus compañeros, alumnos o padres de familia; reaccionando de la mejor manera ante las diferentes situaciones.				
OBSERVACIONES O COMENTARIOS:					

Fuente: (I.E.P. SG, 2019)
Elaboración: Propia

Al igual que en el caso de los docentes, los puntajes asignados a cada comportamiento dependen de la cantidad de competencias evaluadas; y de la misma manera, el puntaje total obtenido se asignará a un nivel de escala anteriormente definido. A continuación, se presenta la matriz de puntajes por comportamiento evaluado para el caso del personal administrativo:

Tabla 9 Matriz de puntajes por comportamiento evaluado

	ADMINISTRATIVOS				
	PESO POR COMPETENCIA	PUNTAJE POR CONPORTAMIENTO			
		1	2	3	4
COMPETENCIA 0	16.67	0.69			
Comportamiento 1		0.69	1.39	2.08	2.78
Comportamiento 2		0.69	1.39	2.08	2.78
Comportamiento 3		0.69	1.39	2.08	2.78
Comportamiento 4		0.69	1.39	2.08	2.78
Comportamiento 5		0.69	1.39	2.08	2.78
Comportamiento 6		0.69	1.39	2.08	2.78
COMPETENCIA 1	16.67	1.04			
Comportamiento 7		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 8		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 9		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 10		1.04	2.08	3.13	4.17
COMPETENCIA 2	16.67	1.04			
Comportamiento 11		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 12		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 13		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 14		1.04	2.08	3.13	4.17
COMPETENCIA 3	16.67	1.04			
Comportamiento 15		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 16		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 17		1.04	2.08	3.13	4.17
Comportamiento 18		1.04	2.08	3.13	4.17
COMPETENCIA 4	16.67	1.39			
Comportamiento 19		1.39	2.78	4.17	5.56
Comportamiento 20		1.39	2.78	4.17	5.56
Comportamiento 21		1.39	2.78	4.17	5.56
COMPETENCIA 5	16.67	1.39			
Comportamiento 22		1.39	2.78	4.17	5.56
Comportamiento 23		1.39	2.78	4.17	5.56
Comportamiento 24		1.39	2.78	4.17	5.56
PUNTAJE TOTAL	100	25	50	75	100

Fuente: (Alles, 2005)
Elaboración: propia

Al igual que en el caso de los docentes, la periodicidad de aplicación de esta herramienta será de dos veces por año, en los meses de julio y noviembre. Los meses de julio y diciembre servirán como lapso de retroalimentación, tiempo en el que el jefe inmediato se juntarán con cada uno de los trabajadores a su cargo y brindará el feedback correspondiente, con el principal objetivo de la mejora continua.

Paso 4: La retroalimentación

Se entiende por retroalimentación a aquella información que ayuda a los trabajadores a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la institución. (Sánchez & Calderón, 2012) Una vez realizada la evaluación formal mediante el método seleccionado y obtenido un resultado, las coordinadoras de cada nivel y jefes administrativos deberán dar la sesión de retroalimentación correspondiente al trabajador evaluado. En esta sesión es necesario tener una comunicación clara y fluida con el colaborador, a fin de que se le pueda brindar las causas que afectan su desempeño y la información le resulte provechosa. El evaluador debe analizar las causas y buscar, junto al trabajador evaluado, acciones que permitan mejorar el desempeño e impulsarlo a mejorar.

Es imprescindible que la retroalimentación cumpla con las siguientes características: que sea **oportuna**, es decir que se de tan pronto como sea posible; **equilibrada**, a través de sugerencias de mejora por cada desempeño bajo; **específica**, enfocándose en el comportamiento evaluado y dando ejemplos; **objetiva**, describiendo el comportamiento y no a la persona; y finalmente **de intención positiva**, orientada a buscar la mejora. (Sánchez & Calderón, 2012) Una buena retroalimentación no solo se enfoca en descubrir las necesidades de mejora, sino también reforzar aquello que el trabajador está haciendo bien, sintiendo así el reconocimiento por su labor y generando un compromiso de querer hacer las cosas de mejor manera. Para esto, se diseñó un formato de feedback, el cual detalla los resultados por competencia y el puntaje global obtenido en la evaluación aplicada. Se adjunta ejemplo en la sección anexos. (Ver Anexo 7)

Paso 5: Encuesta aplicativa a los alumnos de la I.E.P.

Una evaluación dirigida a los docentes y calificada por los estudiantes es un procedimiento cuya finalidad es revisar el desempeño dentro del salón de clases, pues son estos los lugares en los que se llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que recabar información del cómo se desarrollan estos representa el primer paso para poder mejorarlos.

Esta encuesta consta de 8 preguntas enfocadas en conocer los aspectos relevantes dentro del salón de clases, tales como: la puntualidad del docente, la disposición de resolver consultas de los estudiantes, el uso de las plataformas, tecnologías y material adicional, entre otros. Para calificar

estos aspectos se ha incluido una escala de Likert que va del 1 al 5; siendo 1 un totalmente en desacuerdo y 5 un totalmente de acuerdo. (Ver Anexo 8)

Esta herramienta será anónima y se aplicará a todos los estudiantes a partir del quinto grado de primaria, esto debido a que a partir de este grado se da la polidocencia y se busca generar la responsabilidad en estos estudiantes para emitir juicios de valor. La encuesta se realizará dos veces durante el año escolar, la primera se aplicará antes de la semana de exámenes del mes de julio y la segunda se aplicará la semana previa a los exámenes finales en el mes diciembre. Para esto, la Coordinación de Recursos Humanos de la institución será la encargada de pasar salón por salón a realizar dicha encuesta, solicitando al docente encargado de dirigir la sesión de clases que se retire por unos minutos del aula para dar privacidad a los estudiantes de poder formular las consultas necesarias en caso existiese alguna y posteriormente responder la encuesta en mención.

Paso 6: Encuesta aplicativa a los padres de familia de la I.E.P.

Esta encuesta, más que una herramienta de evaluación de desempeño propiamente, lo que busca es conocer la percepción del padre de familia respecto al servicio recibido y su relación con los docentes involucrados en el proceso de aprendizaje de su menor hijo. Pretende hacer sentir al padre de familia que su opinión es valorada y tomada en cuenta dentro del proceso de mejora institucional. Para esto, se han formulado nueve preguntas, cuyas respuestas obedecen a una escala de Likert que va del 1 al 5, siendo 1 un nivel totalmente en desacuerdo y 5 uno totalmente de acuerdo. (Ver Anexo 9)

Esta herramienta se aplicará a todos los padres de familia sin excepción y se realizará dos veces durante el año escolar, la primera se aplicará en la entrega de notas del mes de julio de cada uno de los respectivos niveles; y la segunda se aplicará en la entrega de notas final del año escolar, en el mes de diciembre. Para esto, la Coordinación de Recursos Humanos de la institución será la encargada de pasar salón por salón a realizar la encuesta, solicitando al docente encargado de dirigir la reunión de padres que se retire por unos minutos del aula de clases para dar privacidad a los padres de familia de poder formular las consultas necesarias en caso existiese alguna y posteriormente responder la encuesta en mención.

CAPITULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO

La evaluación por competencias se entiende como un proceso que recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un trabajador y se comparan con el perfil requerido por el puesto de trabajo, con la finalidad de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo (Rueda Beltrán, 2009). Esta información orientará el diseño y desarrollo ya sea de los procesos de selección, detección de necesidades de formación, entre otras estrategias. (Díaz Cabrera, y otros, 2014) Por otro lado, los trabajadores obtendrán información útil que les permitirá tener una mayor claridad sobre sus funciones, tareas y tomar conciencia del cómo realizan su trabajo y cómo mejorar sus prácticas laborales. Bajo estos conceptos, el sistema de evaluación de desempeño aplicado tiene como objetivo generar impacto en cinco aspectos específicos:

1. Mejora en el desempeño docente

La principal forma de medir el impacto de la aplicación del sistema de evaluación es a través de los indicadores de medición que este genera. Estos indicadores mostrarán el desarrollo y la evolución de un trabajador según los puntajes obtenidos en las herramientas de evaluación del desempeño realizadas en periodos anuales.

El primer instrumento de evaluación se refiere a la evaluación por competencias, la cual permitirá al trabajador conocer sus puntos de mejora, así como identificar los aspectos positivos de su labor. Este primer diagnóstico buscará que tanto el trabajador como el jefe inmediato tracen un plan de mejora, con la finalidad de convertir los puntos de debilidad en logros satisfactorios. Una vez dado el feedback correspondiente y hecho los compromisos necesarios, la segunda evaluación permitirá evidenciar la actitud de cambio por parte del colaborador. Así, el trabajador tendrá la oportunidad de corregir ciertos comportamientos y demostrar su capacidad de adaptación frente a las nuevas exigencias. Este indicador de desempeño se genera con la comparación de puntajes de las dos evaluaciones realizadas en periodos anuales y la comparación de puntajes obtenidos a lo largo de su permanencia en la institución educativa.

El segundo instrumento de evaluación de desempeño se genera de los informes del Programa de Acompañamiento Docente emitido por dirección y las coordinaciones de cada nivel educativo, los cuales se realizan de manera trimestral. Estos informes, al igual que el de la evaluación por competencias, se comparan y centran su evaluación en la mejora del docente. Entonces, el impacto de la aplicación de dichas herramientas será evidenciable a través de la mejora en los indicadores de desempeño en el tiempo. Finalmente, se estima que con la aplicación de estos instrumentos de evaluación el desempeño del colaborador mejore paulatinamente y que para fines

del tercer año de aplicación de las evaluaciones se tenga a todos los trabajadores dentro del rango satisfactorio de desempeño.

2. Mejora en el proceso aprendizaje de los estudiantes

El perfil docente, constituido por un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes, se pone en juego con la intención de generar ambientes de aprendizaje que, para los estudiantes a su vez, desplieguen las competencias genéricas formuladas en el perfil de egreso. (Rueda Beltrán, 2009) Es por esta razón que el principal objetivo de una institución educativa, y en particular el de la estudiada en el presente trabajo, es mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Para esto, la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño contribuye en el logro de dicho objetivo e incentiva la búsqueda de la mejora continua y, específicamente en el caso de los docentes, contribuye en la mejora en el proceso de enseñanza.

El instrumento que permitirá evidenciar el progreso de los estudiantes es un examen de verificación del logro de las competencias y conocimientos mínimos requeridos por el Ministerio de Educación para cada alumno. Este examen tiene como objetivo verificar el proceso de aprendizaje del estudiante en cada área curricular y a su vez evaluar el proceso de enseñanza de cada docente. Los resultados de estos exámenes realizados semestralmente serán comparados en un periodo anual, esto permitirá conocer el logro de las competencias y conocimientos requeridos para los estudiantes según el ciclo en el que se encuentran y, por ende, servirán como parte del proceso de evaluación del docente respecto a su labor formativa.

Se espera que con la aplicación de este instrumento de evaluación el trabajador mejore su práctica docente, dando como resultado la mejora en el desempeño de los estudiantes, por lo que se estima que el porcentaje de estudiantes que cumplan satisfactoriamente², con las competencias requeridas en cada grado incrementará del 89% en el 2019 a un 94% de estudiantes del nivel primario al tercer año de aplicación de este examen de verificación; mientras que en el nivel secundario se espera incrementar del 73% en el 2019 al 78% en el 2022.

3. Mejora en la imagen institucional

Con la implementación del sistema de evaluación de desempeño y haciendo partícipes a estudiantes y padres de familia en el proceso de feedback institucional, se busca que los agentes involucrados perciban la evaluación como una herramienta de reflexión sobre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, con la única finalidad de implementar planes de mejora institucional orientados a alcanzar los objetivos propuestos. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2003) Una vez entendido este proceso como tal, la satisfacción de todos los

² Es decir que no requieran un programa de recuperación académica

involucrados en este proceso impactará en dos aspectos específicos: por un lado, se espera que el nivel de deserción de estudiantes al final del año escolar disminuya con respecto al periodo anterior y así mismo, se estima que la demanda crezca respecto a años anteriores, incrementando del 85% en el 2019 al 100% de las vacantes para el año 2022.

4. Mejora en el clima institucional

Otro indicador que contribuye en la medición del impacto de este sistema de evaluación de desempeño es la aplicación de una encuesta de clima organizacional, la cual debe incluir una sección dedicada a evaluar dicho proceso. Lo ideal es que los docentes y en general todo el personal que labora en la I.E.P reconozcan los beneficios de este sistema y lo valoren como justo, útil y como complemento en su labor diaria. Los resultados de esta encuesta permitirán conocer la opinión de los trabajadores y permitirá al área de Recursos Humanos de la institución plantear estrategias de mejora en su proceso de evaluación del desempeño. Por otro lado, la encuesta realizada semestralmente a padres de familia y estudiantes permitirá conocer y comparar el grado de satisfacción que ambos tienen con el centro educativo y con los agentes involucrados en el proceso de aprendizaje y enseñanza de los estudiantes.

Los resultados de estas encuestas, con el tiempo, deben ir en subida, pues lo que se busca es la mejora continua y estos esfuerzos sean reconocidos por los principales beneficiarios de este servicio y los padres de familia, quienes apuestan por esta institución educativa. Se espera que para finales del segundo año de aplicación del sistema de evaluación de desempeño el 100% de los colaboradores valoren y reconozcan el beneficio de este sistema. Por otra parte, se espera que los estudiantes y padres de familia se sientan escuchados y la satisfacción por el servicio recibido incremente de 80% en el 2019 a 85% en el 2020 y 90% en el 2021.

5. Inversión por parte de la Institución Educativa

Los esfuerzos por desarrollar de forma satisfactoria el proceso de evaluación de desempeño llevan a la institución a invertir tanto en recursos económicos para la capacitación del personal, como en tiempo para ejecutar lo planificado satisfactoriamente. Siendo la inversión en recursos económicos lo destinado a la capacitación de trabajadores para hacer el proceso confiable, real y de utilidad para la toma de decisiones; y, la inversión en tiempo vista como el periodo destinado a preparar, capacitar y evaluar eficientemente el desempeño de los colaboradores. Es así que se estima una inversión no mayor a S/5,000.00 en cursos de capacitación para la persona responsable del área de Recursos Humanos, quien se encargará de preparar y ejecutar el sistema de evaluación. Sin embargo, se espera que esta inversión de tiempo y recursos económicos se reflejen no solo en la satisfacción de los colaboradores y clientes, sino también en los ingresos percibidos por la institución, producto del crecimiento de la demanda por parte de los padres de familia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado el contexto teórico, propuesto un sistema de evaluación de desempeño para la institución educativa en estudio y valorado su impacto, se concluye que:

1. Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de una organización son sus recursos humanos, por lo que la gestión del capital humano ha pasado a ser una función inminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal éxito. Sin embargo, para que el éxito deseado se transforme en resultados, es necesario que los trabajadores tengan objetivos claros, las condiciones necesarias para desarrollar sus funciones, que generen un sentido de automotivación y que sus jefes reconozcan sus esfuerzos de manera justa y oportuna, así como también indiquen sus puntos de mejora. Es así, que la evaluación del desempeño se convierte en un componente fundamental en la gestión del capital humano y pasa a ser vista como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño esperado dentro de la organización, con la finalidad de lograr los objetivos planteados. (Chiavenato, 2004)
2. Evaluar el desempeño dentro de una institución educativa implica buscar la mejora de la calidad de la educación para beneficio tanto de los estudiantes como de los maestros y en general del personal involucrado en brindar este servicio. Para esto, es necesario crear un sistema que evalúe el desempeño desde una perspectiva integradora, de manera interdisciplinaria y transdisciplinaria con los conocimientos técnicos, culturales y los valores que le son asociados; no se trata de actuar mecánicamente, sino de definir conceptualmente el contenido pedagógico del desempeño, decidir qué metodología utilizar, qué instrumentos son los adecuados y no desvirtuar este proceso generando una percepción sancionadora. (Saravia & López de Castilla, 2008)
3. La importancia de la retroalimentación después de cualquier evaluación realizada es indispensable. Pues el objetivo es proporcionar comunicación y retroalimentación al trabajador respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para esto es necesario lograr una comunicación clara y honesta con el colaborador a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la elaboración de un plan de acciones que le permitan al trabajador mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio y tomar otras medidas cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio. (Sánchez & Calderón, 2012)
4. Los beneficios de la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño impactan no solo en la mejora del desempeño del personal, sino también en la satisfacción de

- estudiantes, padres de familia; y, por ende, impacta en la imagen institucional, cuyo resultado se evidencia en una demanda creciente e incremento en los ingresos percibidos.
5. Finalmente, una vez concluido todo el proceso de evaluación y retroalimentación, es importante analizar todo el sistema aplicado y verificar si se alcanzaron los objetivos propuestos inicialmente, si la planificación fue adecuada y se ejecutó según lo planificado; esto a través de los indicadores asociados a todo el proceso de evaluación; con el propósito de perfeccionar el sistema y toda la institución se beneficie de su aplicación.

Son recomendaciones para la Institución Educativa:

1. Revisar, actualizar y alinear las funciones y competencias requeridas por cada puesto de trabajo en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), esto con la finalidad de mantener un perfil actualizado y permita a las diferentes herramientas de evaluación arrojar un resultado objetivo y real que sea de utilidad en la toma de decisiones dentro de la institución. Además, de permitir al trabajador conocer lo que se espera de él y tener claras las funciones necesarias que son requeridas para su puesto de trabajo.
2. Aplicar los instrumentos de evaluación de manera semestral, con la finalidad de evidenciar la actitud de cambio de los colaboradores en dicho periodo de tiempo. Esta periodicidad en la aplicación de los instrumentos exceptúa los informes del Plan de Acompañamiento Docente, los cuales por decisión de Dirección se dan de manera trimestral.
3. Se recomienda dar la debida importancia a la capacitación de los evaluadores, pues son ellos quienes emiten el juicio de valor respecto al desempeño del colaborador. Esto con el fin de minimizar el riesgo de incurrir en sesgos o errores por la mala utilización de los instrumentos de evaluación.
4. Con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores hacia el sistema de evaluación de desempeño, se recomienda, incluir una sección dedicada a recabar información relacionada en la encuesta de clima organizacional realizada cada fin de año. Esto permitirá al trabajador dar su opinión respecto a los instrumentos empleados y a la institución identificar si lo que está aplicando puede ser repotenciado o mejor enfocado.
5. Finalmente, se recomienda desarrollar un instrumento de evaluación enfocado en medir el liderazgo de los jefes y coordinadores de cada nivel, con la finalidad de dar la oportunidad al trabajador de expresar su percepción sobre el trabajo realizado por los jefes inmediatos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 235-252.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 97-115.
- Casanova, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7-20.
- Centro de Medición MIDE UC. (2011). *La Evaluación Docente en Chile*. Chile: Facultad de Ciencias Sociales - Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recurso humanos*. Santafe, Colombia: McGraw Hill.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeños docentes*. Lima: IPP.
- Comellas, M. J. (2002). Las competencias del profesorado para la acción tutorial. Barcelona: Praxis.
- Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L., & Rosales Sánchez, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 35(2), 115-121.
- Díaz, E., Pinillos, M., & Soriano, I. (2009). *Dirección por objetivos: la dirección participativa*. Madrid: Granica S.A.
- Echevarría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20:1, 7-42.
- Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Revista Educación XXI*, 10, 83-106.
- García-Cabrero, B., Loredó, J., Luna, E., & Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 124-136.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Grados, J. A., Beutelspacher, O., & Castro, M. A. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. Sevilla: Trillas-Eduforma.
- I.E.P. SG. (abril de 2019). *I.E.P. SAN GABRIEL*. Obtenido de <https://sangabrielcusco.edu.pe/web/>
- I.E.P. SG. (2019). *Manual de Organizaciones y Funciones de la I.E.P.* Cusco.
- Instituto de Pedagogía Popular. (2006). *Evaluación de desempeño docente*. Lima: Canadian International Development Agency.

- López, I. G. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. *XXI. Revista de Educación*, 155-169.
- Luna, E., Rueda, M., & Arbesú, I. (2006). Constitución y desarrollo de una red de investigadores sobre evaluación de la docencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 971-993.
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2018). *Ley de Reforma Magisterial*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2019). Obtenido de PERÚEDUCA: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. Bogotá: Ministerio de Educación.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montejo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Revista de Investigación Interdisciplinaria UPIICSA*, 50-56.
- Moreno Olivos, T. (2009). Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje. *Revista Perfiles Educativos*, XXXI(124), 69 - 92.
- Perrenud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.
- Retuerto, E. (1997). El nuevo enfoque de las competencias profesionales y el aprendizaje a lo largo de la vida. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 103-114.
- Rodriguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 219-234.
- Rojas, L. (1996). Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto de Normalización Provisional. *Revista Chilena de Administración Pública*, 53-58.
- Rueda Beltrán, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), 1-16. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenidorueda3.html>
- Rychen, D., & Salganik, L. (2001). Defining and selecting key competencies. Göttingen, Alemania, Honogre y Huber.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Saravia, L. M., & López de Castilla, M. (2008). La Evaluación de Desempeño Docente. Perú, una Experiencia en Construcción. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 76-91.
- Sherman, Bohlander, & Snell. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Editores.
- Talavera, J. (22 de noviembre de 2019). Jefe de Sección de Desarrollo del Banco de la Nación. (E. Solís, Entrevistador)

- Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 20-30.
- Terán Varela, O., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 96-110.
- Theall, M., & Centra, J. (2001). Assessing the scholarship of theaching: valid decisions from valid evidence. *New Directions for Teaching and Learning*, 31-43.
- Zabala, A., & Arnau, L. (2008). *Cómo aprender y enseñar competencias*. México: Colofón-Graó.

ANEXOS

Anexo 1 Detalle de alumnos matriculados en la I.E.P.

	N° Alumnos
Inicial	90
3 años	20
4 años	34
5 años	36
Primaria	338
Primer grado	62
Segundo grado	51
Tercer grado	67
Cuarto grado	57
Quinto grado	61
Sexto grado	40
Secundaria	238
Primer grado	35
Segundo grado	49
Tercer grado	46
Cuarto grado	58
Quinto grado	50
Total	666

Fuente: (I.E.P. SG, 2019)

Elaboración: propia

Anexo 2 Manual de Organizaciones y Funciones de la I.E.P. - Perfiles docente y administrativo

DOCENTES DEL NIVEL INICIAL / PRIMARIO / SECUNDARIO

Reportan a	:	Director Coordinador del nivel correspondiente
Supervisan a	:	Inicial: Auxiliar del nivel inicial Primaria y Secundaria: no presenta responsabilidades de supervisión

Objetivo General del Cargo

Responsables de la calidad de la formación académica e integral de los alumnos, con cualidades éticas y morales, capaces de encontrar empatía con el alumnado, acompañarlos y guiarlos hacia su desarrollo integral.

Funciones Específicas del Cargo

1. Se apropia de la axiología institucional, mostrando identidad y coherencia en su labor docente.
2. Testimoniar con sus actos el perfil formativo para los alumnos.
3. Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI, PCC, PAT, y otros proyectos como la Acreditación de la calidad educativa.
4. Integrar los comités de trabajo y colaborar con la Dirección en las acciones que permita el logro de la misión y visión institucionales.
5. Colaborar con las diferentes actividades que realice la IE de acuerdo al PAT.
6. Elaborar su carpeta pedagógica, respetando al PEI de acuerdo a las disposiciones de la Dirección y las Coordinaciones de nivel.
7. Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa de su responsabilidad.
8. Elaborar y entregar a la Coordinación de nivel la programación anual, las unidades de aprendizaje y las sesiones del área o taller correspondiente a su cargo; así como los proyectos y módulos.
9. Evaluar el proceso de aprendizaje-enseñanza correspondiente a cada área curricular llevando el registro físico y virtual correspondiente.
10. Revisar, valorar y devolver asignaciones, tareas o trabajos que se encargan a los alumnos en el menor tiempo posible.
11. Preparar el material educativo para las actividades significativas.
12. Entregar a la coordinación de nivel las fichas, comunicados, evaluaciones y otros con 24 horas de anticipación para su revisión y multicopiado.
13. Asistir con puntualidad a sus clases y cualquier otro acto programando por la IE.
14. Prestar apoyo a los alumnos dentro del área de su competencia.
15. Cumplir con los horarios de trabajo, recreo y de atención a padres de familia.
16. Asistir permanentemente a los alumnos en todo espacio educativo, procurando mantener el orden y las buenas costumbres.
17. Detectar los problemas que afectan en el desarrollo conductual y de aprendizaje del educando, tratando o derivando los que requieren atención del tutor.
18. Orientar al alumno en el buen uso y conservación de los bienes de la IE.
19. Comunicar inmediatamente a las instancias que corresponda sobre casos especiales tanto de los alumnos como de los PFFF. (disciplina, académicos, formativos y otros).
20. Promover la elección del comité de aula y orientar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Trabajo de PFFF.

21. Autorizar a los alumnos a salir de clases en caso de suma necesidad o cuando tenga que ir a la enfermería (con la agenda).
22. Revisar las agendas de los alumnos.
23. Recibir a las niñas, niños y jóvenes a la hora de ingreso y despedirlos a la hora de salida.
24. Cumplir con ser el primero en ingresar al salón de clases y el último en salir en los momentos de recreos, garantizando que todos los alumnos salgan del salón y cerrando la puerta.
25. Cuidar y mantener en buen estado los recursos, materiales y mobiliario de la IE utilizados en las sesiones de aprendizaje.
26. Participar en las acciones de investigación y experimentación, así como eventos de actualización profesional organizados por la IE o aquellas que indique la Dirección.
27. Realizar y organizar el trabajo con los docentes del mismo nivel / área.
28. Actualizar permanentemente su currículum con actividades de capacitación.
29. Atender a los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y del comportamiento de su hijo respetando el horario establecido.
30. Asistir puntualmente a reuniones convocadas por las Coordinaciones y la Dirección.
31. Representar al Colegio en las diferentes actividades encomendadas por la Dirección.
32. Cumplir otras responsabilidades que le delega la coordinación de nivel y la Dirección.
33. El personal docente de los niveles de inicial, primaria y secundaria deben presentar un informe bimestral y anual del progreso del niño.

Formación Profesional

- Profesor o licenciado de la carrera de Educación.

Experiencia Profesional

- 1 año desempeñando funciones similares a las descritas.

Conocimientos

- Manejo de Ms Office a nivel intermedio

Habilidades y Competencias

- Organización y Planificación
- Influencia
- Dinamismo
- Creatividad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio
- Responsabilidad
- Respeto
- Productividad
- Identidad

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

- Reporta a* : Administrador
Supervisa a : No presenta responsabilidades de supervisión

Objetivo General del Cargo

Miembro del Órgano de Gestión Administrativa de la Institución. Encargado de velar por el cumplimiento de las actividades y procesos que garanticen la recepción, control y correcta distribución de los ingresos. Responsable de la conciliación de la recaudación y custodia de los fondos de la I.E., a fin de garantizar la cancelación de los compromisos y apoyar en la colocación acertada de los recursos financieros y procesamiento de documentación contable. Además de gestionar las planillas de la I.E.

Funciones Específicas del Cargo

1. Controlar la recaudación de las pensiones en coordinación con la entidad bancaria.
2. Recibir las rentas y fondos que correspondan a la Institución Educativa y verificar los saldos cuya cobranza está encomendada a una entidad bancaria.
3. Emitir ticket como comprobante de pago de los derechos de enseñanza.
4. Emitir ticket correspondiente al recibir o recaudar cualquier suma de dinero para los trámites administrativos solicitados, así como la verificación del mismo mediante el registro de ventas.
5. Comunicar a los padres de familia las deudas pendientes con la I.E.
6. Pagar a los proveedores por los servicios o trabajos contratados por la I.E.
7. Mantener informado al Promotor de forma diaria y mensual con la relación al manejo económico de los ingresos y egresos, así como el estado de caja que ha manejado.
8. Apoyar en la emisión de documentos laborales de la Institución Educativa.
9. Hacer firmar las boletas de pago mensual del personal que labora en la Institución.
10. Responsable del control de asistencia a través del sistema de identificación dactilar y envío de la información mensual a la Coordinación de RRHH para la elaboración del reporte e indicadores correspondientes.
11. Elaborar las planillas de remuneraciones CTS, AFP y otros que correspondan al personal que labora en la institución, cumpliendo la normatividad vigente del sector laboral.
12. Responsable del alta y baja en el T- Registro de los trabajadores de I.E.
13. Responsable del manejo del Plame.
14. Consignar los descuentos correspondientes del personal en coordinación con la Administración.
15. Realizar otras acciones inherentes a su cargo o que le sean asignadas por el Órgano de Gestión Administrativa.

Formación Profesional

- Profesional licenciado de la carrera de Contabilidad, Administración o carreras afines.

Experiencia Profesional

- 3 años desempeñando funciones similares.

Conocimientos

- Manejo de Office a nivel intermedio
- Manejo de conceptos financieros y contables
- Conocimiento de la legislación laboral vigente

Habilidades y Competencias

- Ética
- Planificación y organización
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Productividad
- Identidad

Anexo 3 Matriz de dominios, competencias y desempeños – Manual del buen desempeño docente

DOMINIO 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	
Competencia 1: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	
D1	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
D2	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
D3	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	
D4	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
D5	Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
D6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
D7	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
D8	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
D9	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
D10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.
DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	
Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	
D11	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
D12	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
D13	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
D14	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
D15	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
D16	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
D17	Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	
D18	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.
D19	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
D20	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

D21	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
D22	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motivan a aprender.
D23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
D24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	
D25	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
D26	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
D27	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
D28	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
D29	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.
DOMINIO 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	
Competencia 6: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.	
D30	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
D31	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
D32	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.
Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	
D33	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
D34	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
D35	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.
DOMINIO 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	
Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	
D36	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
D37	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
D38	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	
D39	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.
D40	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Fuente y elaboración: Ministerio de Educación del Perú

Anexo 4 Técnicas para la evaluación de competencias laborales

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none">➤ Listas de verificación➤ Sistemas de escalas para la observación➤ Incidentes críticos➤ Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none">➤ Test psicológicos➤ Recogida de información biográfica➤ Entrevista de evaluación➤ Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none">➤ Autoinforme sobre comportamientos➤ Balance de competencias➤ Evaluación de 360°

Fuente y elaboración: (Flores, 2007)

Anexo 5 Estructura de informes del Programa de Acompañamiento Docente por nivel educativo

NIVEL	BASES DEL INFORME
Inicial	<ul style="list-style-type: none">➤ Planificación Curricular➤ Clima en el aula➤ Proceso de enseñanza➤ Evaluación➤ Participación en las actividades del colegio➤ Actitud personal
Primaria / Secundaria	<ul style="list-style-type: none">➤ Técnico – pedagógico➤ Administrativo➤ Relaciones humanas

Fuente: (I.E.P. SG, 2019)
Elaboración: Propia

Anexo 6 Hoja de instrucciones de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – HOJA DE INSTRUCCIONES

El desempeño de un colaborador se analiza por medio de factores relacionados al cumplimiento de sus objetivos y la conducta observable en el desarrollo de sus funciones. Con el propósito de evaluar objetivamente el desempeño laboral de nuestros colaboradores, se presenta la evaluación de desempeño basado en competencias. Para esto, el evaluador tendrá que analizar y calificar objetivamente los comportamientos que cada trabajador presentó a lo largo del periodo evaluado, los cuales derivan de las competencias requeridas por cada puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES GENERALES:

En la hoja MATRIZ DE EVALUACIÓN encontrará la herramienta a emplear para medir el desempeño laboral; en esta identificará cinco dominios, los cuales se subdividen en competencias y cada competencia presenta una serie de comportamientos evaluables; cada comportamiento deberá ser medido en una escala del 1 al 4. Para el llenado de la matriz de evaluación considere los siguientes pasos:

1. Llene los datos generales contenidos en la hoja MATRIZ DE EVALUACIÓN, sin dejar ningún casillero en blanco.
2. Lea detenidamente la descripción de los dominios a evaluar, así como también la descripción de las competencias junto con los comportamientos evaluables.
3. Marque con una equis (x) el valor que mejor describa la presencia del comportamiento evaluado en relación a la competencia descrita.
4. Continúe evaluando cada comportamiento, cuidando de no omitir ninguno.
5. Una vez terminada la evaluación, revise las respuestas marcadas y si considera necesario reconsiderar una calificación, revise detenidamente y marque el valor definitivo.
6. Una vez revisadas las respuestas y estar conforme con estas, guardar el archivo excel con el nombre EDL - <<Colocar nombre del trabajador evaluado>>
7. Finalmente remita el archivo excel debidamente guardado al correo rrhh@ejemplo.com

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Los valores son la expresión cuantitativa de la presencia de una competencia en el desempeño del evaluado. El evaluador debe seleccionar y marcar con una equis (x) el valor que mejor describa la presencia de dicha competencia en relación al comportamiento del trabajador evaluado. Para calificar el desempeño del personal, se han definido cuatro valores, los cuales se presentan y describen a continuación:

ESCALA		DESCRIPCIÓN
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado – deficiente	No cumple con el comportamiento descrito.
2	Desempeño por debajo de lo esperado - regular	Cumple parcialmente con el comportamiento descrito.
3	Desempeño dentro de lo esperado - bueno	Cumple con el comportamiento descrito.
4	Desempeño supera lo esperado - muy bueno	Cumple con el comportamiento descrito y por lo general obtiene logros adicionales.

Anexo 7 Formato de retroalimentación – Ejemplo

INFORME DE RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL I.E.P.

PERIODO EVALUADO: MARZO A JUNIO DEL 2020
MONBRE DEL EVALUADO: CARMEN PEREZ
CARGO: DOCENTE DEL NIVEL PRIMARIO
NOMBRE DEL EVALUADOR: SONIA NAVARRO
CARGO: COORDINADORA DEL NIVEL PRIMARIO

I. DESCRIPCIÓN DE ESCALA DE CALIFICACIÓN:

Para calificar el desempeño del personal se han definido cuatro valores, los cuales se presentan y describen a continuación:

ESCALA		DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado – deficiente	No cumple con el comportamiento descrito.	1 – 49
2	Desempeño por debajo de los esperado – regular	Cumple parcialmente con el comportamiento descrito.	50 – 69
3	Desempeño dentro de lo esperado – bueno	Cumple con el comportamiento descrito.	70 – 85
4	Desempeño supera lo esperado – sobresaliente	Cumple con el comportamiento descrito y por lo general obtiene logros adicionales.	86 – 100

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

A continuación, se detallan los resultados obtenidos por el trabajador respecto a los comportamientos evaluables por competencia:

COMPETENCIA	PUNTAJE*	% DE CUMPLIMIENTO**
Competencia 0	8.76	88%
Competencia 1	10.00	100%
Competencia 2	8.93	89%
Competencia 3	7.85	79%
Competencia 4	9.18	92%
Competencia 5	8.14	81%
Competencia 6	6.25	63%
Competencia 7	7.50	75%
Competencia 8	10.00	100%
Competencia 9	7.50	75%
PUNTAJE TOTAL	84.1	84%

(*) Puntaje mínimo aceptable 70. Puntaje máximo por competencia: 10.00

(**) % de cumplimiento mínimo aceptable por competencia: 70%

El puntaje general obtenido por el trabajador (84.1) muestra un **desempeño bueno**. En cuanto al porcentaje de cumplimiento por competencia evaluada, los resultados obtenidos se encuentran en su mayoría **por encima del rango esperado** (70% - 85%). Se recomienda prestar atención a la competencia 6.

(Se adjunta formato de evaluación con las calificaciones obtenidas)

¡FELICITACIONES CARMEN!

La I.E.P reconoce tu esfuerzo y dedicación. Estamos orgullosos de contar con un colaborador como tú dentro de nuestro equipo de trabajo. ¡Recuerda buscar siempre la mejora continua!

“El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.” (Víctor Hugo)

III. RETROALIMENTACIÓN

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADO

FIRMA EVALUADOR

Anexo 8 Encuesta a estudiantes de la I.E.P.

Estimado estudiante

Como parte del enfoque de mejora continua de nuestra Institución Educativa y con el fin de detectar áreas de mejora, nos encontramos evaluando el desempeño de nuestros docentes, para esto deseamos conocer tu opinión y solicitamos responder con total honestidad la siguiente encuesta:

GRADO	1°	2°	3°	4°	5°	6°
--------------	----	----	----	----	----	----

SECCIÓN	A	B
----------------	---	---

NIVEL	PRIMARIO	SECUNDARIO
--------------	----------	------------

CURSO: _____

PROFESOR: _____

Califique los siguientes enunciados en una escala del 1 al 5, considerando la siguiente descripción: 1 – totalmente en desacuerdo; 2 – en desacuerdo; 3 – indiferente; 4 – de acuerdo; 5 – totalmente de acuerdo

1. El docente llega siempre con puntualidad a las sesiones de clase.	1	2	3	4	5
2. El docente emplea los equipos multimedia en el dictado de clases.	1	2	3	4	5
3. El docente emplea material adicional al libro y al cuaderno.	1	2	3	4	5
4. El docente resuelve adecuadamente las consultas.	1	2	3	4	5
5. El docente emplea ejemplos con la finalidad de facilitar el entendimiento de los temas de trabajo.	1	2	3	4	5
6. El docente asume un rol orientador dentro de la institución.	1	2	3	4	5
7. El docente busca generar lazos de confianza con la finalidad de apoyar en la solución de conflictos.	1	2	3	4	5
8. El docente promueve el respeto dentro y fuera del salón de clases.	1	2	3	4	5

Anexo 9 Encuesta a padres de familia de la I.E.P.

Estimado padre/madre de familia

Como parte del enfoque de mejora continua de nuestra Institución Educativa y con el fin de detectar áreas de mejora, nos encontramos evaluando el desempeño de nuestros docentes y personal administrativo, para esto deseamos conocer su opinión sobre el servicio recibido; por lo que le solicitamos responder con total honestidad la siguiente encuesta:

GRADO	1°	2°	3°	4°	5°	6°
--------------	----	----	----	----	----	----

SECCIÓN	A	B
----------------	---	---

NIVEL	PRIMARIO	SECUNDARIO
--------------	----------	------------

Califique los siguientes enunciados en una escala del 1 al 5, considerando la siguiente descripción: 1 – totalmente en desacuerdo; 2 – en desacuerdo; 3 – indiferente; 4 – de acuerdo; 5 – totalmente de acuerdo

1. El docente llega siempre con puntualidad a todas las reuniones coordinadas.	1	2	3	4	5
2. Considera que el trabajo en aula es planificado.	1	2	3	4	5
Especificar:					
3. Considera adecuada la dosificación de las tareas.	1	2	3	4	5
Especificar:					
4. El envío de información de notas (resultado de exámenes/tareas) se da oportunamente.	1	2	3	4	4
Especificar:					
5. El docente hace uso de los libros escolares solicitados a inicios de año.	1	2	3	4	5
Especificar:					
6. Está conforme con la variedad de talleres ofrecidos para su menor hijo.	1	2	3	4	5
Especificar:					
7. Está conforme con el acompañamiento psicopedagógico ofrecido a su menor hijo.	1	2	3	4	5
Especificar:					
8. Se encuentra satisfecho con la enseñanza brindada a su menor hijo.	1	2	3	4	5
Especificar:					
9. Considera adecuada la atención en secretaría.	1	2	3	4	5
Especificar:					
10. Considera adecuada la atención en tesorería.	1	2	3	4	5
Especificar:					