



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL DOCENTE DEL
COLEGIO BERNARDO DÁVALOS LEÓN DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, 2020

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

PAULINA ESTEFANÍA OCHOA REINOSO

Riobamba - Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL DOCENTE DEL
COLEGIO BERNARDO DÁVALOS LEÓN DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, 2020

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: PAULINA ESTEFANÍA OCHOA REINOSO

DIRECTOR: Ing. JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Paulina Estefanía Ochoa Reinoso

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Paulina Estefanía Ochoa Reinoso, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor/autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.


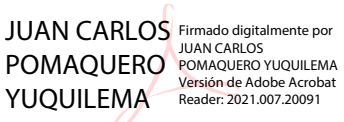
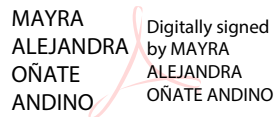
Riobamba, 22 de febrero de 2022.



Paulina Estefanía Ochoa Reinoso
060436561-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL DOCENTE DEL COLEGIO BERNARDO DÁVALOS LEÓN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, 2020**, realizado por la señorita: PAULINA ESTEFANÍA OCHOA REINOSO, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Luis López Salazar. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 JOSE LUIS LOPEZ SALAZAR	2022-02-21
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema. DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA	2022-02-21
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 MAYRA ALEJANDRA OÑATE ANDINO	2022-02-21

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir una etapa en mi vida, a mi madre, mis abuelos, mis tíos y todos quienes formaron parte de mi carrera estudiantil; en especial a mi tía Cecilia quien fue un pilar fundamental en mi vida que siempre recordaré cada enseñanza que me dejó.

Paulina

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a mis familiares, amigos y docentes que formaron parte de mi vida estudiantil en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme su apoyo, comprensión y conocimientos en cada obstáculo presentado a lo largo de mi trayectoria para obtener mi profesión.

Paulina

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.2. Marco teórico.....	2
<i>1.2.1. Conceptos de Administración de Talento Humano.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2.2. Objetivos de la Administración del Talento Humano</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. Funciones de la Administración del Talento Humano.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4. Evaluación del desempeño.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4.1. Concepto de evaluación del desempeño.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4.3. Proceso de la evaluación de desempeño.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.4.4. Razones para realizar una evaluación de desempeño</i>	<i>8</i>
<i>1.2.5. Métodos de evaluación de desempeño</i>	<i>9</i>
<i>1.2.5.1. Método de Escala Gráfica:</i>	<i>10</i>
<i>1.2.5.2. Método de elección forzada:</i>	<i>10</i>
<i>1.2.5.3. Método de investigación de campo:.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5.4. Método comparación por pares:.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5.5. Método de Evaluación de 360°</i>	<i>12</i>
<i>1.2.6. Comparación de los métodos de evaluación de desempeño</i>	<i>12</i>
<i>1.2.7. Evaluación 360°</i>	<i>14</i>

1.2.7.1.	<i>Esquema de la evaluación 360°</i>	14
1.2.7.2.	<i>Evaluadores en el método de 360°</i>	15
1.2.7.3.	<i>Las claves para el éxito de una aplicación de 360°</i>	15
1.2.7.4.	<i>Logros de la aplicación del método de 360°</i>	16
1.2.7.5.	<i>Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360°</i>	16
1.2.7.6.	<i>Dimensiones a evaluar</i>	17
1.2.7.7.	<i>Evaluación de desempeño docente</i>	17
1.3.	Marco conceptual	19
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO		20
2.1.	Enfoque de investigación	20
2.2.	Nivel de Investigación	20
2.3.	Diseño de investigación	20
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	20
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	20
2.4.	Tipo de estudio	20
2.4.1.	<i>Investigación de Campo</i>	20
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	21
2.5.1.	<i>Población</i>	21
2.5.2.	<i>Muestra</i>	21
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	21
2.6.1.	<i>Métodos</i>	21
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	22
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	22
2.7.	Idea a defender	23
2.7.1.	<i>Variables</i>	23
CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		24
3.1.	Resultados	24
3.1.1.	<i>Resultados de la aplicación del cuestionario</i>	24
3.2.	Discusión de resultados	33

3.3.	Propuesta	33
3.3.1.	<i>Antecedentes de la institución.....</i>	34
3.3.1.1.	<i>Identificación de la institución.....</i>	34
3.3.1.2.	<i>Misión de la Institución.....</i>	34
3.3.1.3.	<i>Visión de la Institución.....</i>	34
3.3.2.	<i>Título</i>	34
3.3.3.	<i>Justificación</i>	35
3.3.4.	<i>Marco legal.....</i>	35
3.3.5.	<i>Marco propositivo.....</i>	35
3.3.6.	<i>Contenido de la propuesta</i>	35
3.3.6.1.	<i>Introducción.....</i>	35
3.3.6.2.	<i>Definición de competencias a evaluar</i>	36
3.3.6.3.	<i>Diseño de la herramienta soporte del proceso</i>	37
3.3.6.4.	<i>Elección de los evaluadores.....</i>	37
3.3.6.6.	<i>Relevamiento y procesamiento de datos de las diferentes evaluaciones</i>	39
3.3.6.7.	<i>Proceso de socialización de resultados</i>	45
3.3.6.8.	<i>Realización de informes de forma individual de los evaluados</i>	45
3.3.6.9.	<i>Proceso de capacitación</i>	45
	CONCLUSIONES.....	46
	RECOMENDACIONES.....	47
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Descripción de los métodos de evaluación de desempeño	13
Tabla 2-1: Comparación de los métodos de evaluación de desempeño	13
Tabla 3-2: Población de Estudio	21
Tabla 4-3: Aplicación de una Evaluación de Desempeño.....	24
Tabla 5-3: Evaluaciones que se aplican en la Institución	25
Tabla 6-3: Evaluación 360 grados	26
Tabla 7-3: Socializar parámetros de evaluación	27
Tabla 8-3: Notificación de resultados de las evaluaciones	28
Tabla 9-3: Incentivar los resultados satisfactorios	29
Tabla 10-3: Clases de incentivos por resultados satisfactorios	30
Tabla 11-3: Establecer programas de capacitación	31
Tabla 12-3: Temáticas de capacitaciones.....	32
Tabla 13-3: Distribución de Evaluadores.....	38
Tabla 14-3: Resultados generales de la evaluación de desempeño docente.....	40
Tabla 15-3: Calificaciones de la Autoevaluación	41
Tabla 16-3: Calificaciones de la Coevaluación.....	42
Tabla 17-3: Calificación de evaluación de estudiantes	43
Tabla 18-3: Calificación de evaluación de padres de familia	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Funciones de la administración del talento humano.....	4
Gráfico 2-1: Proceso de la evaluación de desempeño.....	7
Gráfico 3-3: Aplicación de una Evaluación de Desempeño	24
Gráfico 4-3: Evaluaciones que se aplican en la Institución	25
Gráfico 5-3: Evaluación 360 grados	26
Gráfico 6-3: Socializar parámetros de evaluación	27
Gráfico 7-3: Notificación de resultados de las evaluaciones	28
Gráfico 8-3: Incentivar los resultados satisfactorios	29
Gráfico 9-3: Clases de incentivos por resultados satisfactorios.....	30
Gráfico 10-3: Establecer programas de capacitación.....	31
Gráfico 11-3: Temáticas de capacitaciones.....	32

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

ANEXO B: FORMATO AUTOEVALUACIÓN

ANEXO C: FORMATO COEVALUACIÓN

ANEXO D: FORMATO DE EVALUACIÓN POR ESTUDIANTES

ANEXO E: FORMATO DE EVALUACIÓN POR PADRES DE FAMILIA

ANEXO F: INFORME DE RESULTADOS INDIVIDUALES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado evaluación del desempeño integral docente del colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba, 2020, tiene como premisa el análisis situacional de la institución, que se obtuvo mediante la aplicación de encuestas al personal docente, para saber si se aplicaba una metodología de evaluación de desempeño, así también se conoció a través de la observación las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, y las necesidades requeridas por los docentes. La investigación se realizó en base a metodologías bibliográficas y de campo, considerando la población finita de los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León. Con ello se concluyó que la institución realiza una evaluación empírica, por lo que se requiere de un modelo de evaluación de desempeño docente. Por consiguiente, se planteó la propuesta se basa en la guía que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño con la metodología de evaluación 360 grados. Finalmente se diseñó los formatos de evaluación de desempeño docente, adecuando a la situación y las necesidades de la institución y se procedió a evaluar a los docentes para tener resultados más cercanos a la realidad del desempeño docente.

Palabras clave: <DESEMPEÑO INTEGRAL>, <METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN>, <EVALUACIÓN DOCENTE>, <ADMINISTRACIÓN>, <TALENTO HUMANO>.



Título: <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL DOCENTE DEL COLEGIO BERNARDO DÁVALOS LEÓN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, 2020>
JHONATAN RODRIGO
PARRENO UQUILLAS



10-03-2022

0451-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study called evaluation of the comprehensive teaching performance in Bernardo Dávalos León high school located in Riobamba city in 2020 was aimed at the situational analysis of the institution, which was obtained through the application of surveys to the teaching staff to verify if a performance evaluation methodology was applied, as well as the working conditions in which they operate, and the needs required by teachers were also known through observation. The research was carried out based on bibliographical and field methodologies, considering the finite population of teachers at Bernardo Dávalos León high school. With this, it was concluded that the institution carries out an empirical evaluation, for which a teacher performance evaluation model is required. Therefore, the proposal was raised based on the guide that the performance evaluation process is carried out with the 360-degree evaluation methodology. Finally, teacher performance evaluation formats were designed, adapting to the situation and needs of the institution, and teachers were evaluated to obtain closer results about teacher's performance reality.

Key words: <INTEGRAL PERFORMANCE>, <ASSESSMENT METHODOLOGY>, <TEACHER ASSESSMENT>, <ADMINISTRATION>, <HUMAN TALENT>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.14
13:16:46 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral se constituye como el reflejo del desenvolvimiento de los trabajadores en cualquier organización, debido a que el talento humano es el eje principal de las empresas. Por ello es importante que cada empleado muestre sus actitudes y aptitudes en el desarrollo de las actividades encomendadas en su puesto de trabajo designado, siendo así que la calidad del talento humano sea su ventaja competitiva.

Hay que tomar en cuenta que en toda organización se realizan procesos de reclutamiento del personal en el que se elige al candidato idóneo para ocupar un cargo o puesto vacante, mismo que se desenvolverá de forma efectiva y productiva, acatando normas y reglamentos establecidos por la organización. El desempeño laboral no sólo es en beneficio de la empresa ya que permite al trabajador mostrar su posibilidad de crecer dentro y fuera de la organización.

El objetivo del trabajo de investigación fue la realización de la evaluación de desempeño docente del Colegio Bernardo Dávalos León con la aplicación de la metodología 360 grados, la cual nos permitió medir el grado de eficacia de diferentes parámetros que conlleva el evaluar el desempeño laboral con herramientas adaptadas a las necesidades y realidad de la institución; con ello se desarrolló una propuesta en la que se describe el proceso a seguir para la aplicación de la metodología antes mencionada.

El desarrollo de la evaluación integral de desempeño a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, mostró resultados favorables para la misma pues se pudo establecer el desenvolvimiento de los docentes desde varias perspectivas en las diferentes actividades establecidas por la institución, de esta manera se conoce mejor la valoración de desempeño docente.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Luego de realizar una búsqueda exhaustiva de trabajos de investigación similares al propuesto en este trabajo de investigación se han determinado tres trabajos, los cuales se detallan a continuación:

La investigación realizada por Yadira Elizabeth Espinoza Suquilanda, con su tema “Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del GAD municipal del cantón Pastaza, periodo 2017”, concluye: La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta que nos permite determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de colaboradores de una institución además de permitir la dirección y control del personal. Su finalidad rige en obtener una visión conjunta tendiendo a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores de las instituciones volviéndolas más productivas e incrementando la satisfacción de los ciudadanos. (Espinoza, 2019, pág. 39)

La investigación realizada por Edison Javier Shilquigua Guamán, con su tema “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2018”, concluye: El diseño de un modelo de gestión de talento humano es una herramienta importante en el ámbito empresarial ya que ayuda a proponer la correcta ubicación del personal, distribuyéndolo de tal manera que cada uno de los trabajadores se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desempeñen de una mejor manera. (Shilquigua, 2020, pág. 44)

Así también en la investigación realizada por José Napoleón Ñamo Guamán, con su tema “Evaluación del desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “acción y desarrollo Ltda.”, Riobamba, 2017”, concluye: El resultado de la evaluación permite programar la capacitación, así como la implementación de un reconocimiento por desempeño del colaborador. (Ñamo Guamán, 2018, pág. 86)

De acuerdo a los trabajos de investigación citados, podemos decir que la evaluación de desempeño es muy útil en las diversas empresas con el fin de plantear mejoras para alcanzar los objetivos empresariales planteados, así también para una mejor percepción de la productividad con la que se están desarrollando los trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo asignados.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Conceptos de Administración de Talento Humano

La administración de talento humano es definida por varios autores de acuerdo a su perspectiva, se ha considerado a tres autores para definir a la Administración de Talento Humano los cuales se describen a continuación:

“La administración del talento humano es un cumulo de políticas requeridas para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).

“La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).

1.2.2. Objetivos de la Administración del Talento Humano

Los objetivos de la administración del talento humano deben verse reflejados en el crecimiento efectivo de la organización; por tal motivo es importante conocerlos y los objetivo que menciona Vallejo (2016) son:

- Ayudar a la organización a lograr sus objetivos y efectuar su misión. - Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- Proporcionar competitividad a la organización. - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo. - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. – Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- Administrar y generar cambios. - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- Mantener políticas éticas y de transparencia. - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

- Sinergia. - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- Diseñar el trabajo individual y en equipo. - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (págs. 19-21)

1.2.3. *Funciones de la Administración del Talento Humano*

Las funciones que se realizan en la administración del talento humano no son generales, debido a que van a depender de la perspectiva que tiene o requiera la empresa, sea esta pública o privada.

Las funciones son importantes y a su vez productivas, ya que del departamento de talento humano dependerá su buena o mala administración, al momento de visualizar la producción o las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización. Por ello se mencionan a continuación seis funciones fundamentales en el desarrollo de las actividades del departamento de talento humano.

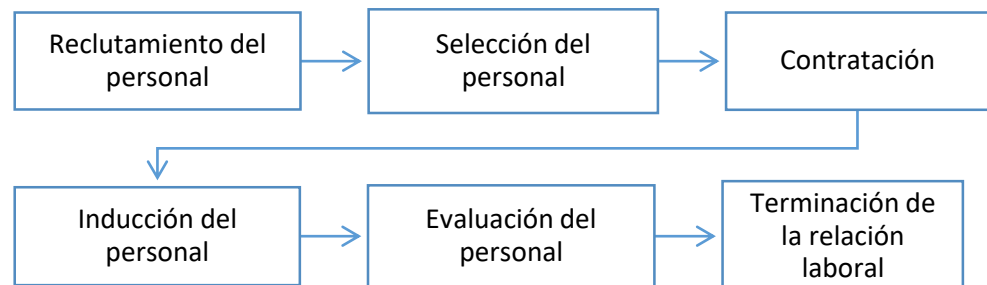


Gráfico 1-1: Funciones de la administración del talento

Realizado por: Ochoa Paulina, 2020

- Proceso de reclutamiento de personal:

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa. El proceso de reclutamiento consiste básicamente en buscar las piezas de rompecabezas correctas para la empresa a través de esfuerzos como publicaciones en línea, eventos, redes sociales, boca a boca y más. (Pérez, 2019)

- Selección de personal:

Según Zayas, (2010) cita que seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus

potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo”.

- **Contratación:**

Es establecer con apego a la ley, la futura relación laboral para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros. (Contabilidad Actual, 2013)

- **Integración del trabajador a la empresa**

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. (Contabilidad Actual, 2013)

- **Evaluación de desempeño:**

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva. (Areté Activa, 2018)

- **Terminación de la relación laboral:**

La terminación laboral incluye todos los procesos que se deben realizar y decisiones que se deben tomar cuando un empleado va dejar la organización. La terminología hace referencia directa al proceso de abordar o abandonar una embarcación y en términos generales así lo podemos tomar de la siguiente manera, el empleado comienza su viaje cuando “empieza” en la compañía y termina cuando “desembarca” de la organización. (NB TEAM, 2019)

1.2.4. Evaluación del desempeño

1.2.4.1. Concepto de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es parte fundamental de las funciones que se desarrollan dentro del departamento de talento humano, para un mayor entendimiento se muestra a continuación algunos conceptos de evaluación de desempeño.

Para Vallejo, Ch. (2016) la evaluación de desempeño es: “Una valoración integral de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo”. Pág. 71

“El desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un colaborador durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona. El cumplimiento de metas diarias que conducen a objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral. Crear objetivos específicos para el trabajo y esforzarse por alcanzarlos siguiendo la política y los procedimientos de la compañía”. (Acosta, 2018)

El desempeño laboral constituye una serie de aspectos a valorar el trabajo de todos quienes conforman el Colegio, esta evaluación ayudará al cumplimiento de metas y objetivos planteados para un mejor desarrollo educativo de la institución.

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, evaluación y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos:

- Los resultados. - Deben ser concretos y finales, en un determinado período.
- El desempeño. - Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.
- Las competencias. - Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.
- Los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y sus resultados.

Las organizaciones tienen diferentes metodologías para medir el rendimiento de los resultados financieros, costos de producción, cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes (Vallejo Chávez, 2016, pág. 78)

1.2.4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos que lleva a cabo la evaluación de desempeño se los puede considerar como un objetivo general y objetivos específicos que según Mabeyra & Cevich (2004) son:

Objetivo General

- Realizar una estimación cuantitativa o cualitativa del grado de eficacia con el cual los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su trabajo.

Objetivos Específicos

- Evaluar el desenvolvimiento de cada trabajador en las tareas a ellos asignadas en su puesto de trabajo.
- Determinar los resultados que se esperan del personal y su grado de cumplimiento ante las metas establecidas.
- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. (Mabeyra & Cevich, 2004, pág. 262)

1.2.4.3. Proceso de la evaluación de desempeño

El proceso por el cual tiene que transcurrir una evaluación de desempeño comprende tres pasos importantes para su desarrollo, y para un mejor análisis se los ha sintetizado en un gráfico de acuerdo que se presenta a continuación:

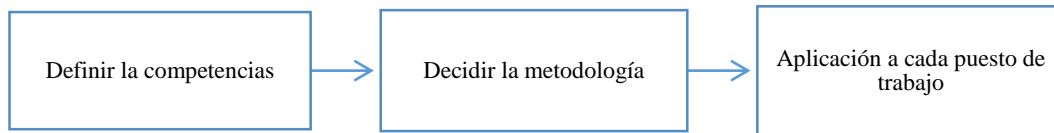


Gráfico 2-1 Proceso de la evaluación de desempeño

Realizado por: Ochoa Paulina, 2020

El proceso de evaluación de desempeño es un proceso periódico que tiene como finalidad principal medir el desenvolvimiento de cada trabajador de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo. Es así que según la página HRider (2015) detalla el proceso para llevar a cabo una evaluación de desempeño a continuación:

- En primera instancia para ejecutar una evaluación de desempeño es establecer para cada área o puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

Competencias Generales: Son competencias no afines directamente con el puesto de trabajo determinado. Son competencias enfocadas en promover la cultura y valores de la organización, así como requerimientos que la organización quiere hacer llegar a todos los miembros de la organización. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.

Competencias Específicas. Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Varían de acuerdo a cada puesto de trabajo o requieren de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

Tenemos que organizar todas las competencias de manera integrada siendo generales y específicas que queremos evaluar para cada puesto de trabajo, incluyendo para cada competencia una descripción de la competencia junto con sus grados de cumplimiento. Estas competencias servirán para crear luego las encuestas con las que cada integrante de la organización será evaluado.

- El siguiente paso es disponer para cada área o puesto de trabajo que metodología se va a aplicar: 90, 180, 270 o 360 grados.

Los siguientes valores muestran el esquema entre el número de grados y el rol del evaluador:

- 90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.
- 180° si además le evaluarán sus colegas.
- 270° si además le evaluarán sus subalternos.
- 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

Efectivamente, la evaluación de 360° es la más completa y real que podemos hacer puesto que es la que nos da una perspectiva más completa sobre una persona, pero como se puede percibir también es la más compleja debido a su puntualidad y precisión técnica que requiere. Una persona evaluada por el método 360° puede requerir de al menos 8 encuestas (autoevaluación, 1 jefe, 2 compañeros, 2 subalternos, 2 clientes) si multiplicamos por el número de personas la dimensión de información a analizar y gestionar puede ser considerable.

Una vez hemos decidido las competencias y metodología aplicada a cada puesto de trabajo necesitaríamos crear los modelos de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización.

- Por último, una vez las encuestas han sido completadas procederíamos a su recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales por persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

1.2.4.4. Razones para realizar una evaluación de desempeño

Es importante conocer también las razones por las cuales se lleva a cabo una evaluación de desempeño en cualquier tipo de institución, sea pública o privada, o a su vez sin importar el giro de negocio que esta tenga, por ello, Pérez (2019) nos menciona que “La evaluación de desempeño es la única forma de saber qué es lo que realmente está haciendo un empleado dentro de tu empresa”. Por ello hace referencia a siete razones por las cuales se debería realizar una evaluación de desempeño.

- Es la única forma de tener una idea clara de lo que está haciendo cada empleado.

Al analizar el desempeño de cada empleado, comprenderá su participación en la visión de la empresa. Esto le permitirá comprender si los empleados están preparados para asumir mayores responsabilidades. Por ejemplo, puede haber varios candidatos compitiendo por un ascenso, pero a través de la evaluación de desempeño, puede elegir un candidato con excelente desempeño y preparación profesional.

- La evaluación de desempeño permite establecer nuevos objetivos

Con la evaluación de desempeño, puedes establecer nuevos objetivos para tu empresa. Por ejemplo, si encuentras que la mayoría de sus empleados no lo están haciendo bien, puedes trabajar en su mejora y encontrar una mejor manera de motivarlos.

- Permite informar a los empleados dónde están

Es posible que sus empleados no tengan idea sobre qué tan bien o qué tan mal lo están haciendo. Con la evaluación de desempeño los empleados pueden conocerse a sí mismos, enfrentar sus debilidades y prepararse para superarse cada día.

- La evaluación de desempeño permite mantener las recompensas justas

Recompensar a los empleados es una excelente manera de aumentar su moral y la evaluación del desempeño hace que sea más fácil decidir cuál es el candidato que lo merece. Hacer un seguimiento detallado del desempeño de cada empleado hace que este proceso sea mucho más fácil e imparcial.

- Permite dar claridad a los empleados

Cuando tu empresa da prioridad a la evaluación de desempeño, los empleados aprenden exactamente lo que se espera de ellos. Esto ayuda a los nuevos empleados a preparar su trabajo y cumplir con las expectativas descritas de la compañía.

- La evaluación puede impactar positivamente y motivar

La evaluación del desempeño no solo es para señalar las deficiencias de los empleados, sino también para proporcionar un refuerzo positivo para un trabajo bien hecho. La retroalimentación positiva animará al empleado a continuar con un mejor desempeño. (Pérez, 2019)

1.2.5. Métodos de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para poder realizar una evaluación de desempeño dentro de una organización y para este estudio se ha considera cinco métodos que son los más usados y nombrados, y para que facilite la comprensión de cada uno de ellos y la forma en la que se evaluada en cada método.

Según Alles (2005) los métodos de evaluación de desempeño se catalogan en base a lo que miden como: características, competencias o resultados.

Los métodos basados en características miden el nivel en que un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes para el presente o para el futuro. Entre los métodos más conocidos tenemos las escalas graficas de calificación, métodos de escalas mixtas, método de distribución forzada, método de forma narrativa, etc.

Los métodos basados en el comportamiento permiten que el evaluador pueda identificar de forma inmediata el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para detallar de manera específica como deberían presentar en un puesto. Entre los principales métodos tenemos:

El método de incidente crítico de escala fundamentada para la medición del comportamiento y la escala de observación del comportamiento.

Los métodos basados en resultados evalúan los logros que alcanzan los empleados, así también como los resultados que obtienen en su trabajo. Entre sus principales métodos tenemos las mediciones de productividad y la administración por objetivos.

Según Bohlander, et. (2001) existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno presenta características diferentes que permite apreciar el valor de cada método. Según los autores pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también organizar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

A continuación, describimos algunos métodos, según Bohlander (2001):

1.2.5.1. Método de Escala Gráfica:

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados
- Para su aplicación se utiliza un formulario o cuestionario que consta con una doble entrada en el cual las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se clasifican previamente para definir en cada empleado y área las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los insatisfactorios hasta el óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede realizarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continúa, Escala gráfica continuas, y Escala gráfica discontinua.

1.2.5.2. Método de elección forzada:

Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de estructurar las mismas:
 1. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

2. Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento detallado propenso a comprobar la debida adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

1.2.5.3. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se comprueba y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis y estudio de hechos y situaciones que se presentan duran la entrevista. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su progreso en el cargo y en la organización.

Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor, pero con asesoría de un especialista o un experto en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Se lleva a cabo siguiendo los siguientes pasos.

- Evaluación inicial, que consiste en que el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario que se lo realiza una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento que se desarrolla una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento que se trata de una verificación o comprobación del desempeño da cada funcionario.

1.2.5.4. Método comparación por pares:

Es un método que consiste en comparar a los empleados en equipos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que se establezca un índice.

1.2.5.5. Método de Evaluación de 360°

Según Alles (2005) es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por las empresas. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

El camino que desee seguirse en un proceso de evaluación de 360° según Alles (2005) es el siguiente:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y / o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes

1.2.6. Comparación de los métodos de evaluación de desempeño

Una vez mencionados los métodos es importante establecer una comparación entre ellos para así conocer de mejor manera que método es más eficiente y efectivo para una adecuada evaluación de desempeño del personal.

Tabla 1-1 Descripción de los métodos de evaluación de desempeño

Esca la Gráfica	Elección forzada	Investigación de campo	Comparación por pares	Evaluación 360°
Se diseñan matrices de evaluación, con columnas y filas en las que se describen los criterios y las puntuaciones de cada uno para luego de ello establecer escalas gráficas en base a los resultados.	Este método a través de su cuestionario hace que el evaluado se vea forzado en elegir respuestas entre sí o no, para de esta manera no tener intermedios en sus resultados le limita a que no tenga más opciones de elección con respecto a su desempeño.	El método de investigación de campo requiere de más tiempo debido a que el evaluador debe permanecer en el lugar de trabajo de cada evaluado para de esta manera verificar el nivel de desempeño que tiene el evaluado y establecer una calificación.	La comparación por pares trae varias dificultades cuando no se establece de manera adecuada los criterios de evaluación, por lo que el evaluador realiza una comparación entre trabajadores que desempeñen las mismas funciones y de esta manera nombrar al mejor de acuerdo a su evaluación.	La evaluación de 360° implica una evaluación desde varias perspectivas para de esta manera corroborar lo que el evaluado muestra en su evaluación, se ve desde diferentes ángulos el desempeño de un trabajador, por lo que es necesario que también los evalúen quienes están alrededor del trabajador.

Elaborado por: Ochoa Paulina, 2020

Comparación de los métodos de evaluación de desempeño

Tabla 2-1: Comparación de los métodos de evaluación de desempeño

CARÁCTERÍSTICAS	Esca la Gráfica	Elección forzada	Investigación de campo	Comparación por pares	Evaluación 360°
Determina factores de evaluación	Si	Si	Si	Si	Si
Número de evaluadores	1	1	1	1	4 o más
Tiene resultados intermedios	Si	No	No	No	Si
Comparación entre colaboradores	No	No	No	Si	No
Tiempo de aplicación	Menor tiempo	Menor tiempo	Mayor Tiempo	Menor Tiempo	Medio Tiempo
Evaluación Integral	No	No	No	No	Si

Elaborado por: Ochoa Paulina, 2020

De acuerdo a la tabla de comparación se puede identificar que el método de evaluación de 360 grados a pesar de que lleva medio tiempo para su adecuada aplicación, se la considera la más idónea debido a que se posee mayores evaluadores puesto que los mismos están involucrados en el desarrollo de las actividades de la institución a evaluar, así también no se realiza una comparación entre colaboradores puesto que realizar esto puede traer controversias entre los actores y malos entendidos por no

establecer de manera adecuada los parámetros a evaluar, así también en las dimensiones a evaluar se establecen las competencias que se considera en la evaluación. Por ello se concluye que al ser una evaluación integral el método de 360 grados es el más completo y óptimo para una evaluación de desempeño docente.

1.2.7. Evaluación 360°

La evaluación 360 se la considera una evaluación integral puesto que adjunta varios puntos de vista de desempeño del trabajador para de esta manera ver como se desenvuelve y tomar acciones correctivas, es importante que se realice de forma responsable esta evaluación con quienes conforman la empresa y la rodean.

Nos menciona Torres (2013) que el método de 360° conlleva a realizar evaluaciones desde varias perspectivas del evaluado, considerando tener una mejor perspectiva del desempeño del docente, esta evaluación es también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende tener y dar a conocer una perspectiva más apegada a la realidad de su desempeño, debido a los aportes desde todos los ángulos que evalúa al colaborador.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las respectivas acciones para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

1.2.7.1. Esquema de la evaluación 360°

El camino que debe seguirse en un proceso que describe Alles (2005) de evaluación de 360 grados es el siguiente:

- Definición de las competencias sean éstas principales o específicas de la organización y/o del puesto según corresponda. Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, se debe considerar las mismas competencias o factores establecidos por la empresa. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un número limitado de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias principales.
- Establecer un diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos

pueden incluirse o no. Es importante dar a conocer que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes: solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. (Alles, 2005, pág. 151)

1.2.7.2. Evaluadores en el método de 360°

En la evaluación de desempeño de 360 grados, se debe en primer lugar establecer a personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder apreciar sus competencias. De este modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores). Por tal motivo los posibles evaluadores en una institución son:

- Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.
- Miembros del equipo: se los considera muy importantes, debido a que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento. Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- Managers: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

Las empresas se tornan más fidedignas al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento. (Alles, 2005, pág. 156)

1.2.7.3. Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

Para llevar a cabo una adecuada aplicación de la evaluación de 360° o evaluación integral, es necesario considerar varios aspectos claves para así llevar a cabo la evaluación y tratar de que existan cero errores en la misma por ello se menciona a continuación puntos clave para el éxito de la aplicación de la evaluación 360°:

- La herramienta

- Una prueba piloto
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- Los manuales de instrucción
- Procesamiento externo
- Los informes
- La devolución a los evaluados
- Seguimiento con los evaluados
- Continuidad (Alles, 2005, pág. 157)

1.2.7.4. Logros de la aplicación del método de 360°

La aplicación de una evaluación de 360°, nos muestra una amplia visión y por ende se tiene logros al establecer este método de evaluación y poder establecer planes de capacitación para cumplir con los objetivos organizacionales.

- Medir las competencias del empleado, para saber exactamente en qué es bueno y en qué debe mejorar. Y no solo en cuanto al trabajo técnico, sino también en cuanto a su capacidad de trabajar en equipo, cómo gestiona la información y si es empático o no.
- Diseñar programas que promuevan el desarrollo de los empleados, pues ya conocemos los efectos de la motivación en el rendimiento laboral. Para poder planificar este tipo de estrategias es imprescindible tener conocimiento de la situación actual.
- Evaluar el desempeño de los empleados dentro de la empresa, y detectar a aquellos que, aunque tienen potencial, no lo están aprovechando al máximo para cumplir con sus tareas. Siempre es importante, además, motivar a estos empleados para que sepan que su esfuerzo valdrá la pena.

1.2.7.5. Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360°

Como todo método se muestran a continuación ventajas y desventajas de la aplicación del método de 360° para una mejor comprensión y de esta manera aprovechar las ventajas y hacer frente a las desventajas.

Es por ello que se muestran a continuación puntos favorables o ventajas de la evaluación de 360°:

- Es un método sumamente objetivo, puesto que evalúa cada competencia en su propio contexto. Por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo la evaluará mejor un compañero que un cliente, y por ende el cliente probablemente no deba dar este tipo de información en la evaluación.
- Permite que se eviten sesgos en la evaluación, pues se recibe información de fuentes muy diversas, con distintas responsabilidades, distintos roles dentro de la empresa y con una relación distinta con el empleado a evaluar.

- Como recopila una gran cantidad de información, permite evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado, y aprovecharlas para formar equipos de trabajo más productivos.
- Como involucra distintos departamentos, este tipo de evaluación fomenta la comunicación horizontal dentro de la empresa, incluso dentro de una estructura organizativa vertical.
- Garantiza que los procesos de promoción sean más justos, ya que permite evaluar a cada empleado desde todos sus ángulos, poniendo todos sus pros y contras en la mesa al momento de decidir. (miracomosehace.com, s.f.)

A pesar de que este método de evaluación posee aspectos beneficiosos, también tiene su lado negativo:

- Para empezar, puede llegar a ser difícil de gestionar, pues requiere una extensa planificación previa, y sincronización de muchas personas en una sola tarea.
- Por otra parte, analizar toda la información que se recolecta puede ser extremadamente complicado si no se cuenta con un software para ello. Y, si no se aplica adecuadamente, puede generar un ambiente de críticas no constructivas que, lejos de ayudar a la colaboración entre departamentos, hará más difíciles las relaciones entre estos.
- Esperamos que con este artículo hayas aprendido qué es el método de evaluación 360 grados, y cuáles son las ventajas y desventajas que ofrece para las empresas que deciden aplicarlo. No olvides compartirlo si te ha gustado. (miracomosehace.com, s.f.)

1.2.7.6. Dimensiones a evaluar

Es importante establecer que dimensiones se van a tomar en cuenta en una evaluación de desempeño para tener más conocimiento y poder establecer los resultados en base a lo que se está buscando planteando que criterio o dimensiones se va a evaluar al personal.

- Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas
- Cumplimiento de normas y reglamentos
- Disposición al cambio en educación
- Desarrollo emocional

1.2.7.7. Evaluación de desempeño docente

Es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas.

La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

Se ejecuta en dos fases: evaluación interna y evaluación externa. Se han elaborado instrumentos de evaluación para cada fase y se han determinado niveles de calificación. La evaluación del desempeño docente está amparada en una normativa legal que oficializa su implementación. (Educación M. d., 2020)

1.3. Marco conceptual

Considerando la temática del proyecto se plantea una serie de palabras fundamentales mencionadas en el desarrollo del marco teórico, apreciadas importantes y que aportan a la mejora del mismo y se describen a continuación:

Competencia: Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (RAE, 2014)

Desempeño: Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. (Porto & Merino, 2017)

Docente: es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. (Porto & Merino, 2008)

Eficaz: Se denomina eficaz a la cualidad que tiene una determinada acción de alcanzar una meta que se había propuesto por parte de alguien. (MX, 2012)

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (RAE, 2014)

Evaluación: Es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo. (Significados.com, 2018)

Mejora continua: Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. (Flores, 2010)

Potencial: Se reconoce como la capacidad para ejecutar o realizar algo y asimismo como la energía, el poder y la fuerza que alguien o algo disponen y que entonces le permiten lograr objetivos que a priori se presentan como complejos o hasta inalcanzables. (Bembibre, 2011)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

En la presente investigación sobre la evaluación del desempeño docente para el Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba, se utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa, porque es una alternativa que nos ayudará a comprender e interpretar la realidad del Colegio Bernardo Dávalos León, mediante la compilación y análisis de información para emitir criterios y opiniones acertados.

La investigación es cuantitativa, debido a que se va a adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de la institución de una manera más imparcial, ya que se recogerá y analizará los datos a través de los conceptos y variables.

2.2. Nivel de Investigación

Según Ibarra (2011) el nivel de investigación exploratorio hace referencia a las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad.

En nuestro proyecto el nivel de investigación será exploratoria ya que se busca explorar, examinar, analizar, recoger información para medir el problema o situación existente en el Colegio Bernardo Dávalos León para los fines de la investigación.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

En nuestra investigación se realizará el diseño No Experimental ya que observaremos y recopilaremos información de los factores y las características de desempeño que presenta el Colegio Bernardo Dávalos León.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

En nuestra investigación se utilizará el diseño de investigación trasversal ya que la información recolectada es en un momento único ya que podemos indagar información en los trabajadores de la institución, partiendo de ello podemos dar soluciones para mejorar los procesos de desempeño laboral de la institución.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de Campo

Se utilizará la investigación de campo ya que se recolectará datos reales mediante encuesta y entrevista a los colaboradores del Colegio Bernardo Dávalos León, estos datos son primarios y no se les modificará ya que es información verídica del colegio, la cual es directamente del personal objeto de estudio para desarrollar el proyecto.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Según Fuentes (2006) “Población es el conjunto de individuos que tienen algunas peculiaridades que son las que desean estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita”.

El presente trabajo tiene como población el número de trabajadores que tiene el Colegio Bernardo Dávalos León que son un total de 12 docentes para el período 2020-2021. Considerando el siguiente distributivo en el que se menciona el docente y la o las materias impartidas para el período ya mencionado.

Tabla 3-2: Población de Estudio

Nº	DOCENTE
1	ESTEFANÍA OBREGÓN
2	SANDRA BENALCAZAR
3	JUAN VELARDE
4	DANIEL PALTAN
5	PAOLA HERRERA
6	GUILLERMO VERDEZOTO
7	JUAN ROBALINO
8	MISHEL TOALOMBO
9	MERCEDES LOOR
10	MARCIA CARVAJAL
11	ALEXANDRA LEMA
12	ARTURO HERNÁNDEZ

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

2.5.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”.

En el presente trabajo se ha tomado en cuenta que cuando la población es muy pequeña y el error tolerado muy pequeño, prácticamente la población viene a ser la muestra censal. Por lo tanto, para el presente estudio se tomará el total de la población como muestra que es igual a $n=12$ Trabajadores.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

De acuerdo al tipo de investigación a realizar se aplicará el método deductivo e inductivo para así acercarnos a una conclusión más acertada, por ello se detalla a continuación cómo se aplicará cada método.

Se aplicará el método inductivo ya que se partirá de lo general a lo específico lo cual nos permitirá determinar el problema y dar soluciones factibles que nos ayuden a mejorar el rendimiento de los colaboradores del Colegio Bernardo Dávalos León.

Se aplicará este método ya que nos permitirá dar conclusiones, de los descubrimientos de la investigación y por ende contribuir para dar soluciones optimas que mejoren los procesos. Considerando que Newman (2006) nos menciona que el razonamiento deductivo, es cuando el hombre tiene unificación de las ideas tiende a llegar al concepto de veracidad.

2.6.2. Técnicas

Para el desarrollo del proyecto de investigación se describieron varias técnicas que sirvieron de referencia y ayuda para la recolección de los datos e información relevante de la institución educativa, las mismas que se detallan a continuación:

- Encuesta

Según (Grande , I., & Abascal, E., 2005) “es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población, las encuestas pueden ser personales y no personales”.

En este trabajo de investigación se realizó una encuesta a todos los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León con preguntas acordes a la necesidad que pretende esta investigación y con ello poder tomar la mejor decisión en cuanto al sistema de gestión de talento humano para la entidad. Se adjunta la encuesta en el anexo 1.

- Observación

Según Grande y Abascal (2005) “La observación es una técnica cualitativa primaria, estática, personal e indirecta”. También se aplican en investigaciones exploratorias. Consiste en la atención, examen e interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento.

La observación en la presente investigación es vital debido que se podrá obtener información de aspectos que son de importancia para darse cuenta de las condiciones actuales del Colegio Bernardo Dávalos León.

2.6.3. Instrumentos

En base a las técnicas mencionadas se requiere el uso de varios instrumentos para poder recolectar la información y los datos del problema que se está llevando a cabo, por ende se describen los instrumentos utilizados en el proyecto de titulación.

- Cuestionarios

Para esta investigación se utilizarán cuestionarios para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores del colegio los mismos que estarán con preguntas cerradas, las mismas que tendrán valoraciones, las cuales sirven para recopilar información exacta y tomar la mejor decisión que sea de relevancia para la entidad en cuanto al sistema de gestión de talento humano. Se usarán como base los formatos establecidos por el Ministerio de Educación para la evaluación docente en instituciones de educación pública. Se adjuntan los cuestionarios en los anexos 3 al 5.

2.7. Idea a defender

El contar con una Evaluación de Desempeño constante permitirá conocer el grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas a cada trabajador; y planificar las acciones pertinentes para lograr los objetivos propuestos por la administración del Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba.

2.7.1. Variables

- Independiente: Evaluación del desempeño.
- Dependiente: Mejorar el desarrollo profesional de los docentes e institucional

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Luego de haber realizado el trabajo de campo aplicando la encuesta que consta de nueve preguntas a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, el objetivo fue conocer la situación actual del Colegio Bernardo Dávalos León con respecto a la evaluación docente que se aplica en dicha institución, por ello se detalla los siguientes resultados, en los cuales se describen de forma gráfica y descriptiva (análisis e interpretación de resultados).

3.1.1. Resultados de la aplicación del cuestionario

1. ¿Usted como docente de la Institución está de acuerdo con que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el Colegio Bernardo Dávalos León?

Tabla 4-3: Aplicación de una Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

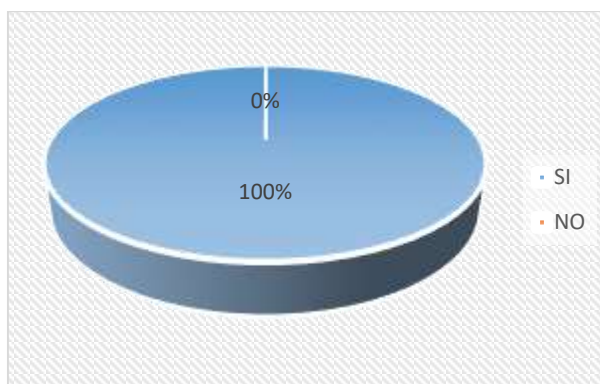


Gráfico 3-3: Aplicación de una Evaluación de Desempeño

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

De acuerdo a la encuesta planteada a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, en su totalidad mencionan que se considera importante evaluar el desempeño docente en la institución con el fin de llegar a conocer su desenvolvimiento en las diferentes competencias a evaluar.

Interpretación:

En base a los resultados los docentes mencionan importante la aplicación de una evaluación de desempeño en la institución.

2. ¿Qué evaluación de desempeño se aplica actualmente en la institución?

Tabla 5-3: Evaluaciones que se aplican en la Institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Visitas Áulicas	8	67%
Autoeducaciones	2	17%
Desempeño virtual	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

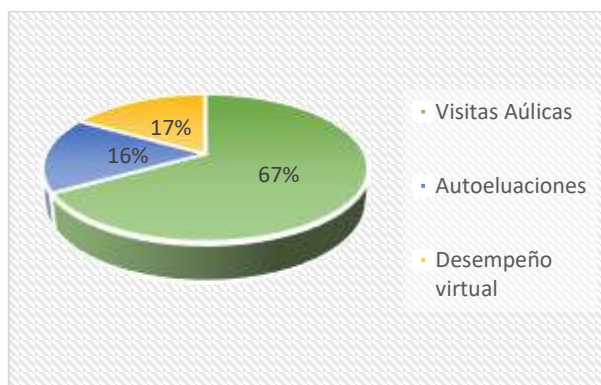


Gráfico 4-3: Evaluaciones que se aplican en la Institución

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

En base a la segunda pregunta, la misma que fue descrita de forma abierta para que los docentes mencionen qué evaluación se aplica actualmente en la institución, se pudo determinar que no existe un método definido de evaluación, sino más bien sólo se utilizan herramientas de forma empírica.

Interpretación:

La mayoría de los docentes mencionan que la herramienta que se aplica son visitas áulicas, y no se define un método de evaluación.

3. ¿Conoce usted sobre la manera en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño Integral o Evaluación 360?

Tabla 6-3: Evaluación 360 grados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

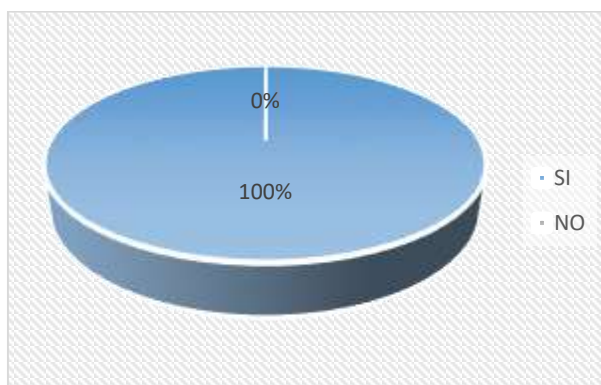


Gráfico 5-3: Evaluación 360 grados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

Los docentes de la institución en su totalidad mencionan no conocer el método de evaluación de 360°, que conforma una serie de pasos a seguir y considera varias perspectivas de evaluación. Por ende, se asume que se debe capacitar al personal docentes antes de aplicar la metodología de evaluación en el Colegio Bernardo Dávalos León.

Interpretación:

Todos los encuestados manifiestan que no conocen la manera en que se desarrolla una evaluación integral o evaluación de 360 grados.

4. ¿Si la respuesta anterior es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros o métodos de evaluación?

Tabla 7-3: Socializar parámetros de evaluación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

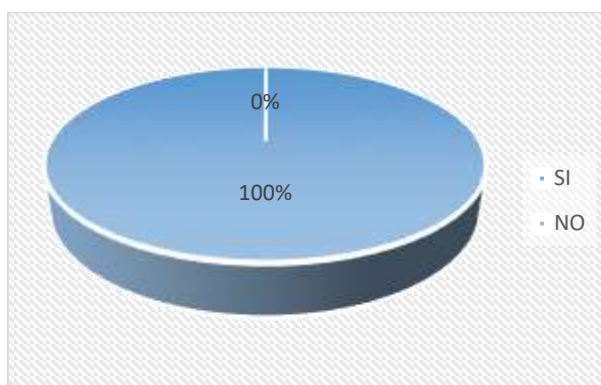


Gráfico 6-3: Socializar parámetros de evaluación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

De la tabla y gráfica presentada se puede apreciar que el 100% de docentes manifiestan que, se debe socializar los parámetros o competencias consideradas en cada una de las evaluaciones de desempeño a aplicarse, con el fin de que los docentes conozcan de qué manera y que aspectos se van a evaluar.

Interpretación:

Todos los encuestados manifiestan que se debe socializar los parámetros considerados para la evaluación de desempeño.

5. Una vez realizada la Evaluación del Desempeño docente en la institución, es usted notificado con el resultado de la misma

Tabla 8-3: Notificación de resultados de las evaluaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

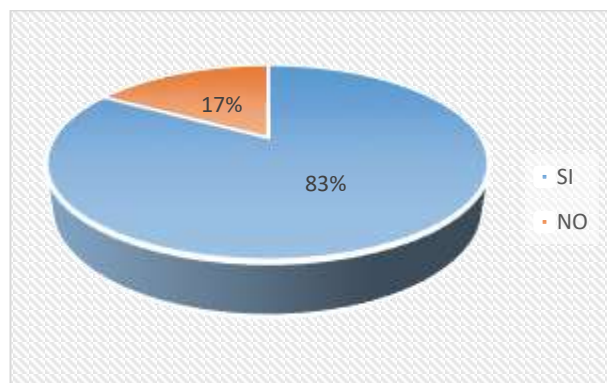


Gráfico 7-3: Notificación de resultados de las evaluaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

Según los datos recolectados el 83% de la población total, nos mencionan reciben su respectiva retroalimentación del resultado obtenido en las evaluaciones, mientras que el 17%, mencionan que no se recibe notificación alguna con los resultados.

Interpretación:

En su mayoría los encuestados manifestaron que reciben la notificación con el resultado de la evaluación realizada.

6. ¿Si el resultado fue satisfactorio en sus evaluaciones de desempeño docente, considera que se debe incentivar a los mejores resultados?

Tabla 9-3: Incentivar los resultados satisfactorios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

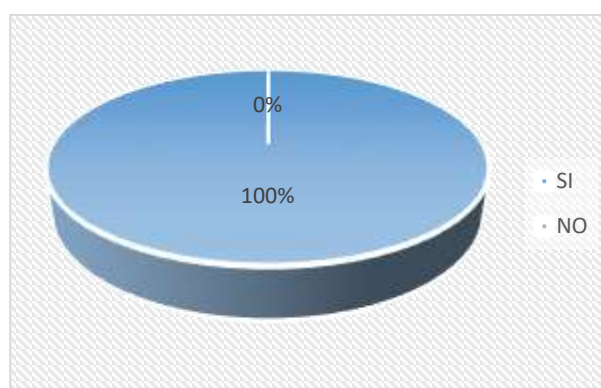


Gráfico 8-3: Incentivar los resultados satisfactorios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

De acuerdo a la encuesta planteada a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, de un total de 12 personas, 12 de ellas que representa al 100% manifiestan que, se debe emitir incentivos a los mejores puntuados de acuerdo a los resultados que arroje la evaluación realizada.

Interpretación:

Todos los encuestados manifiestan que se debe incentivar a los docentes que obtengan resultados satisfactorios en las evaluaciones.

7. ¿En caso de obtener una buena calificación de desempeño docente, de qué incentivo le gustaría ser participe?

Tabla 10-3: Clases de incentivos por resultados satisfactorios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Certificados/Diploma	4	33%
Capacitaciones	7	58%
Documento de felicitación	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

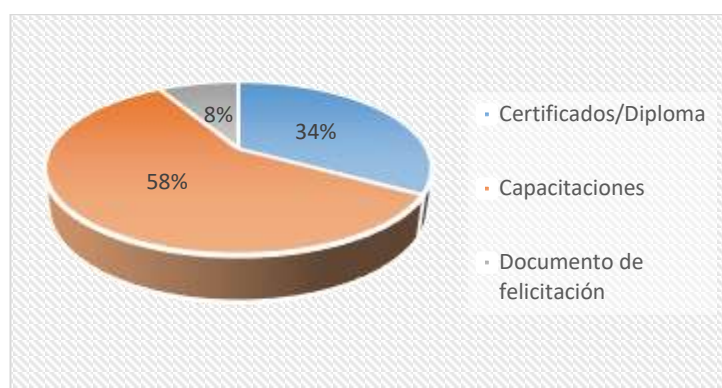


Gráfico 9-3: Clases de incentivos por resultados satisfactorios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

En base a la tabla y la gráfica presentada de la pregunta planteada de forma abierta se llega a la conclusión de que el 58% de la población cita que: el incentivo del que quisieran ser partícipes son capacitaciones, el 34% menciona que quisieran recibir certificados o diplomas y el 8% le gustaría recibir documentos de felicitación.

Interpretación:

En su gran mayoría a los docentes les gustaría recibir capacitaciones como incentivos de calificaciones satisfactorias.

8. Considera importante establecer programas de capacitación.

Tabla 11-3: Establecer programas de capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

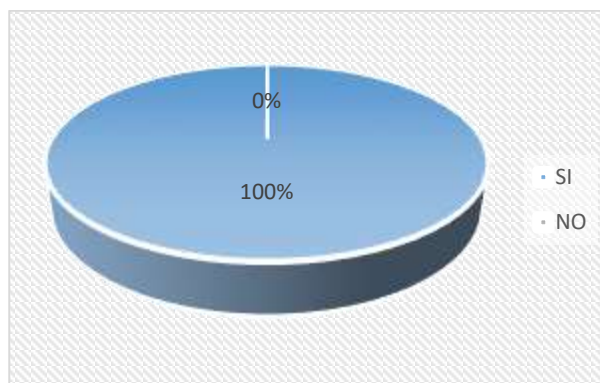


Gráfico 10-3: Establecer programas de capacitación

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

De acuerdo a la encuesta planteada a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, de un total de 12 personas, 12 de ellas que representa al 100% consideran importante establecer programas de capacitación.

Interpretación:

La mayoría de docentes considera importante establecer programas de capacitación.

9. ¿En qué temática/s le gustaría recibir capacitaciones?

Tabla 12-3: Temáticas de capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gamificación, creación de aplicaciones educativas	7	58%
Curricular - técnicas y métodos de aprendizaje	3	25%
Metodología educativa actual- Tics	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

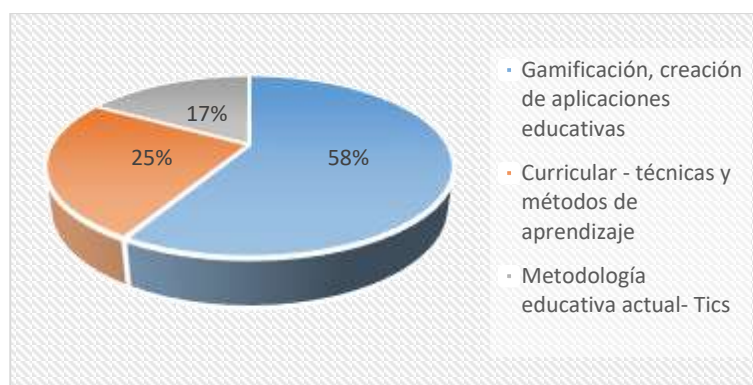


Gráfico 11-3: Temáticas de capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ochoa P., 2021

Análisis:

Considerando esta pregunta abierta tenemos que el 58% de las personas encuestadas manifiestan que se debe realizar capacitaciones en temas de Gamificación, creación de aplicaciones educativas, así mismo un 25% cita que: se debe capacitar en temas de curricular, técnicas y métodos de aprendizaje, por otro lado, un 17% menciona capacitaciones de Metodología educativa actual y las Tics.

Interpretación:

La mayoría de docentes les gustaría recibir capacitaciones en gamificación y creación de aplicaciones educativas.

3.2. Discusión de resultados

Después de haber realizado la encuesta los docentes de la institución, se concluye que no existe una metodología definida de evaluación de desempeño en el Colegio Bernardo Dávalos León.

Por lo que en la investigación realizada se llega a la conclusión de que:

1. Mediante la investigación en el Colegio Bernardo Dávalos León se logró detectar los factores referentes a los docentes que demandan de mayor atención para ser tomados en cuenta, en el diseño de un modelo de evaluación de desempeño adecuado.
2. Después de haber realizado las encuestas al personal en el Colegio Bernardo Dávalos León se determina que existe sólo aplicación de herramientas rápidas de evaluación que se aplican de forma empírica a los docentes.
3. La propuesta que se plantea para el Colegio Bernardo Dávalos León es describir el proceso que se lleva a cabo para la aplicación de una evaluación de desempeño de 360 grados o evaluación integral.
4. Se recomienda que en el Colegio Bernardo Dávalos León, se proporcionen oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados para lograr un capital humano comprometido.
5. Es recomendable que en el Colegio Bernardo Dávalos León existan subprocesos de gestión de talento humano de manera formal, para que todos los miembros de la institución puedan entender la manera de manejar el colegio, y más comenzar adaptarse con los procesos de evaluación de desempeño que se debe realizar cada período académico.
6. En el Colegio Bernardo Dávalos León es muy importante continuar fortaleciendo un ambiente laboral armónico, apoyándose en instrumentos técnicos como una evaluación de desempeño 360 grados para incrementar la veracidad de los resultados de desempeño docente.

3.3. Propuesta

Luego de la implementación de la evaluación al desempeño integral para docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, que se ha establecido ha dicho grupo objetivo, se procedió a determinar los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas, con el fin de conocer en qué nivel se encuentran las habilidades pedagógicas, didácticas, conocimientos, destrezas y conductas. La aplicación de la presente nos permitirá tomar decisiones preventivas y correctivas.

3.3.1. Antecedentes de la institución

3.3.1.1. Identificación de la institución

Nombre de la Institución:	Colegio Bernardo Dávalos León
Logo de la Institución:	
Rector/a de la Institución:	Dra. Juana Yadira Carrascal
Dirección de la Institución:	Chile 34-47 entre Francia y Bolivia
Teléfonos de contacto:	032393087-0994149516

3.3.1.2. Misión de la Institución

Proporcionar a los estudiantes el dominio de los códigos culturales básicos a través del desarrollo de capacidades cognitivas, efectivas y praxeológicas en el marco del buen vivir, la interculturalidad y plurinacional dentro del contexto de participación democrática que fomente la permanente práctica de valores, el cambio de paradigma sociales y consoliden una participación ciudadana bajo los principios institucionales de ciencia, disciplina y libertad.

Complementando con el desarrollo de destrezas y competencias basadas en indicadores de calidad que permitan a través de la autogestión, competitividad y productividad alcanzando la excelencia educativa.

3.3.1.3. Visión de la Institución

En los próximos cinco años nuestra institución tiene el reto de construirse en un Colegio con alcance provincial y nacional, pionera en la formación-científica con capacidad y eficiencia que respondan a las exigencias y desafíos del mundo actual a través de la utilización adecuada de recursos del medio y la aplicación de metodologías, técnicas y estrategias acorde con el avance científico y tecnológico de la sociedad.

Un colegio con un sólido prestigio y credibilidad en la calidad de sus servicios con control de calidad de los procesos, asegurándole al cliente resultados óptimos de tal manera que nuestros alumnos estén en capacidad de una respuesta al ideal de buen vivir.

3.3.2. Título

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO
BERNARDO DÁVALOS LEÓN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, 2020

3.3.3. *Justificación*

Realizar una Evaluación del Desempeño Laboral en el Colegio Bernardo Dávalos León tiene la finalidad de medir el rendimiento en cada uno de los docentes en sus respectivos puestos siendo así la base para la determinación de los aportes individuales y grupales.

Para iniciar con la Evaluación del Desempeño se debe partir conociendo cada una de las funciones que desempeña cada docente en su área de docencia.

3.3.4. *Marco legal*

De acuerdo a la resolución Nro. INEVAL-INEVAL-2018-0010-R, se manifiesta que, el artículo 11 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, prescribe: "Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones: (...) g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos".

Por lo mencionado en el artículo 11 de la LOEI, se conoce que se puede realizar la evaluación de desempeño docente en las instituciones educativas del país.

3.3.5. *Marco propositivo*

Luego de realizar la respectiva Evaluación del Desempeño con toda la colaboración necesaria por parte del Colegio Bernardo Dávalos León y sus colaboradores, se pudo evidenciar a través de los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros que conforman los cuestionarios proporcionados por el Ministerio de Educación en cuanto a los factores de Indicadores de habilidades pedagógicas, didácticas, atención especial a los estudiantes y relación con la comunidad, para lo cual la propuesta está en detallar el proceso a seguir para la aplicación de una evaluación de desempeño con la metodología 360 grados.

3.3.6. *Contenido de la propuesta*

3.3.6.1. *Introducción*

La propuesta de la evaluación de 360° mediante los cuestionarios aplicados a la Evaluación Docente de instituciones fiscales que proporciona el Ministerio de Educación, se presenta factible ejecutarla en el Colegio Bernardo Dávalos León, debido a sus diversos beneficios desde diferentes perspectivas. Desde una perspectiva conjunta como institución educativa beneficia en el desarrollo de una comunicación eficaz entre la rectora y sus docentes, de tal manera que se promueva una retroalimentación de la mejora continua del recurso humano, desde una perspectiva del evaluador esta herramienta permite constatar de manera específica y clara el desempeño y el comportamiento de sus subordinados (docentes), al contar con resultados basados en ciertos factores de evaluación que ayudan a detectar errores o falencias en el diseño del puesto, necesidades de actualización de conocimientos y definir nuevos programas de reconocimientos.

Finalmente, desde una perspectiva de los evaluados permite conocer cuáles son sus fortalezas y a la vez sus debilidades, con la finalidad de identificar en qué áreas se necesitan corregir en base a capacitaciones previamente establecidas. Una vez realizado el análisis de la información obtenida mediante la técnica de investigación, sobre cómo se realizan las evaluaciones del trabajo a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, se pudo detectar una profunda carencia de un procedimiento formal de evaluación debido a que en la institución se realizan estimaciones empíricas y autoevaluaciones, es decir no se consideran de forma permanente las normas técnicas que ameritan para una evaluación óptima.

La evaluación del desempeño al talento humano es vital para toda organización ya que a través de ella se logra una retroalimentación de cómo está realizando el trabajo del evaluado y posteriormente con la obtención de resultados permite establecer cómo mejorar y potencializar sus aciertos para alcanzar en conjunto con los objetivos de la institución.

Posterior a detectar todas las falencias dentro del sistema de evaluación dentro del Colegio Bernardo Dávalos León se procede a aplicar una evaluación del desempeño a los docentes basado en todas las normativas pertinentes dotadas por el Ministerio de Educación a fin de dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

El procedimiento, los instrumentos y los métodos que se deben aplicar en la evaluación a los docentes dentro de las instituciones públicas de nuestro país se encuentran plasmados de manera puntual a modo de guías en la Norma Técnica del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

3.3.6.2. Definición de competencias a evaluar

Es importante establecer que dimensiones se van a tomar en cuenta en una evaluación de desempeño para tener más conocimiento y poder establecer los resultados en base a lo que se está buscando planteando que criterio o dimensiones se va a evaluar al personal.

El Colegio Bernardo Dávalos León aplicará el siguiente proceso de evaluación a los docentes, a través del cumplimiento de políticas, normas, procedimientos, a fin de medir y mejorar el desempeño organizacional.

En el presente trabajo de titulación se utilizarán formularios para regular los progresos del trabajo de los docentes, sujetos según el Art.1 de la LOEI (2017), que estipula que "Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones: (...) g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos"; considerando el Artículo 7 que establece la Normativa para la Evaluación del Desempeño Docente en el que menciona las dimensiones o competencias de evaluación siguientes:

1. SABER. Saberes disciplinares. Es el dominio que evidencia el docente de los conocimientos específicos en los distintos campos que enseña; además de los saberes pedagógicos con los que cuenta para desarrollar su profesión.
2. SABER HACER. Gestión del aprendizaje. Son las habilidades, estrategias y herramientas del docente para llevar a cabo de manera efectiva el proceso de aprendizaje.
3. SABER SER. Liderazgo profesional. Son las destrezas que le permiten mejorar su práctica educativa, considerando al docente como un guía que colabora en la construcción de comunidades de aprendizaje.
4. SABER ESTAR. Habilidades socioemocionales y competencias ciudadanas. Son las habilidades para entender las emociones propias y de los demás, discernir entre ellas y con base en esa información expresar sus pensamientos y actitudes, así como llegar a acuerdos en un marco de cultura de paz compatible con los valores y marco legal. (INEVAL, 2018)

3.3.6.3. Diseño de la herramienta soporte del proceso

Los cuestionarios para el proceso de la evaluación de desempeño docente serán considerando en base a los cuestionarios del Ministerio de Educación, los cuales fueron acoplados para el Colegio Bernardo Dávalos León coevaluación, evaluación por estudiantes y evaluación por padres de familia, que se detallan en los Anexos 3, 4, 5, respectivamente.

Por otro lado, el cuestionario de autoevaluación fue desarrollado por la institución misma y se encuentra detallado en el Anexo 2.

3.3.6.4. Elección de los evaluadores

Esta evaluación del desempeño se efectuará a todos los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León que se encuentren bajo el régimen de la LOEI. De acuerdo al Ineval (2018) manifiesta en su artículo 5.- Docentes a ser evaluados. - Los docentes de las instituciones públicas, determinados y convocados por el Ministerio de Educación, serán considerados para la evaluación del desempeño docente de acuerdo al MED.

Los docentes que laboren en instituciones educativas fiscomisionales, municipales y particulares podrán ser evaluados, para lo cual el Ineval y las instituciones suscribirán los instrumentos legales necesarios.

Así también por medio de una reunión se difundió el proceso de evaluación tanto a los estudiantes como a los padres de familia quienes también formaron parte de esta evaluación.

Por otro lado, para que se determine la coevaluación se emparejo a los docentes de acuerdo a las materias impartidas y se presentó al evaluador y al evaluado con la siguiente distribución:

Tabla 13-3: Distribución de Evaluadores

Nº	EVALUADOR	EVALUADO
1	ESTEFANIA OBREGON	ALEXANDRA LEMA
2	SANDRA BENALCAZAR	JUAN VELARDE
3	JUAN VELARDE	MISHEL TOALOMBI
4	DANIEL PALTAN	JUAN ROBALINO
5	PAOLA HERRERA	MERCEDES LOOR
6	GUILLERMO VERDEZOTO	ARTURO HERNANDEZ
7	JUAN ROBALINO	DANIEL PALTAN
8	MISHEL TOALOMBO	SANDRA BENALCAZAR
9	MERCEDES LOOR	PAOLA HERRERA
10	MARCIA CARVAJAL	ESTEFANIA OBREGON
11	ALEXANDRA LEMA	MARCIA CARVAJAL
12	ARTURO HERNÁNDEZ	GULLERMO VERDEZOTO

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

3.3.6.5. Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores

La Rectora en conjunto con ayuda de la Unidad de Talento Humano fueron los responsables de dar a conocer a todo el personal que labora en la institución sobre el proceso de evaluación del desempeño, a través de una reunión anticipada con los jefes inmediatos de cada departamento para la correcta difusión del programa a ejecutarse, tomando muy en cuenta las actividades y responsabilidades a cumplirse.

3.3.6.5.1. Ejecución del proceso de evaluación

Una vez que se ha llevado a cabo las otras fases de este proceso, se procede a realizar las evaluaciones de desempeño a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, que está conformada por un total de 12 docentes. Las diferentes evaluaciones a realizar son: Autoevaluación, Coevaluación, Evaluación por los estudiantes y Evaluación por parte de los padres de familia; para con ello tener una mejor visión del desempeño docente de la institución educativa.

- Autoevaluación

La autoevaluación se considera un factor primordial ya que es la primera perspectiva que se tiene del desempeño de la personal que se autoevalúa y se parte de ello para corroborar con las demás evaluaciones. La autoevaluación se la realiza con respecto al formato establecido por el Colegio ya contiene parámetros netamente adecuados para mostrar su desempeño. Para lo cual tenemos el formato de autoevaluación en el Anexo 2.

- Coevaluación

La coevaluación se considera una herramienta esencial para conocer desde otra perspectiva el desempeño de la persona desde la vista de un compañero y con ello se corroborar la autoevaluación.

La coevaluación se la realiza con respecto al formato establecido por el Ministerio de Educación ya contiene parámetros adecuados para mostrar el desempeño del docente evaluado por su compañero. Para lo cual tenemos el formato de coevaluación en el Anexo 3.

- Evaluación por parte de los estudiantes

La evaluación por parte de los estudiantes es considerada una herramienta esencial para conocer desde otra perspectiva como son los estudiantes debido a que son ellos el reflejo del desempeño de la docente y con ello también se corrobora la autoevaluación. La evaluación por parte de los estudiantes se la realiza con respecto al formato establecido por el Ministerio de Educación ya contiene parámetros adecuados para mostrar el desempeño del docente evaluado por sus estudiantes. Para lo cual tenemos el formato de evaluación por estudiantes en el Anexo 4.

- Evaluación por parte de los padres de familia

La evaluación por parte de los padres de familia es considerada una herramienta útil debido a que son portavoces de cómo se desenvuelven los docentes en sus clases de forma virtual, ya que actualmente son parte de este proceso de aprendizaje y enseñanza y se muestra el desempeño del docente y con ello también se corrobora la autoevaluación. La evaluación por parte de los padres de familia se la realiza con respecto al formato establecido por el Ministerio de Educación ya contiene parámetros adecuados para mostrar el desempeño del docente evaluado por sus estudiantes. Para lo cual tenemos el formato de evaluación por los padres de familia en el Anexo 5.

3.3.6.6. Relevamiento y procesamiento de datos de las diferentes evaluaciones.

El procesamiento de los datos se realizó en una plantilla de Excel dividida por evaluaciones y docentes, en el que constan las preguntas y sus puntuaciones respectivamente, los datos fueron procesados una vez que los docentes, estudiantes y padres de familia contestaran a los mismos a través de cuestionarios, que fueron publicados en forma digital por medio de la plataforma Drive.

3.3.6.6.1. Revelamiento de resultados generales

Tabla 14-3: Resultados generales de la evaluación de desempeño docente

N°	DOCENTE	Autoevaluación	Coevaluación	Evaluación por estudiantes	Evaluación por Padres de Familia	TOTAL
1	ESTEFANIA OBREGON	97%	100%	84%	79%	90%
2	SANDRA BENALCAZAR	99%	97%	88%	77%	90%
3	JUAN VELARDE	98%	97%	91%	88%	93%
4	DANIEL PALTAN	98%	80%	88%	82%	87%
5	PAOLA HERRERA	99%	97%	86%	81%	91%
6	GUILLERMO VERDEZOTO	98%	90%	90%	87%	91%
7	JUAN ROBALINO	98%	94%	94%	84%	92%
8	MISHEL TOALOMBO	99%	95%	94%	82%	93%
9	MERCEDES LOOR	98%	92%	94%	90%	93%
10	MARCIA CARVAJAL	99%	99%	94%	80%	93%
11	ALEXANDRA LEMA	99%	60%	94%	84%	84%
12	ARTURO HERNÁNDEZ	98%	100%	90%	82%	93%
TOTAL						91%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

ANÁLISIS: De acuerdo a la evaluación realizada a los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León, se obtuvo un promedio del 91% que hace referencia a que el desempeño de los docentes es muy bueno debido a que entra en el rango de los puntajes mayores a 90% o iguales a 95%. Con ello podemos concluir que la adecuada ejecución de las diferentes evaluaciones en los docentes nos permitirá corroborar la información brindada en la autoevaluación que desarrolla cada docente, y tenemos una perspectiva más real del desempeño docente.

3.3.6.6.2. Revelamiento de resultados de la Autoevaluación

Tabla 15-3: Calificaciones de la Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN								
Nº	DOCENTE	Estándar del docente 1	Estándar del docente 2	Estándar del docente 3	Estándar del docente 4	Estándar del docente 5	Estándar del docente 6	CALIFICACIÓN N
1	ESTEFANIA OBREGON	17%	2%	59%	12%	5%	3%	97%
2	SANDRA BENALCAZAR	17%	2%	60%	12%	5%	3%	99%
3	JUAN VELARDE	16%	3%	59%	12%	5%	3%	98%
4	DANIEL PALTAN	17%	3%	59%	11%	5%	3%	98%
5	PAOLA HERRERA	17%	2%	60%	12%	5%	3%	99%
6	GUILLERMO VERDEZOTO	16%	3%	59%	12%	5%	3%	98%
7	JUAN ROBALINO	16%	3%	60%	11%	5%	3%	98%
8	MISHEL TOALOMBO	17%	2%	60%	12%	5%	3%	99%
9	MERCEDES LOOR	16%	3%	59%	12%	5%	3%	98%
10	MARCIA CARVAJAL	17%	3%	59%	12%	5%	3%	99%
11	ALEXANDRA LEMA	17%	2%	60%	12%	5%	3%	99%
12	ARTURO HERNÁNDEZ	16%	3%	59%	12%	5%	3%	98%
TOTAL								98%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

ANÁLISIS: Como se puede apreciar en la tabla poseemos un nivel del 98% siendo el promedio general de los docentes con respecto a la autoevaluación que se realiza, lo que nos permite conocer que los docentes se encuentran en un nivel de excelencia respecto a su autovaloración.

3.3.6.6.3. Revelamiento de resultado de la Coevaluación

Tabla 16-3: Calificaciones de la Coevaluación

COEVALUACIÓN						
N°	DOCENTE	DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS	DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN	DESARROLLO EMOCIONAL	CALIFICACIÓN
1	ESTEFANIA OBREGON	40%	20%	15%	25%	100%
2	SANDRA BENALCAZAR	37%	20%	15%	25%	97%
3	JUAN VELARDE	39%	18%	14%	25%	97%
4	DANIEL PALTAN	29%	16%	12%	23%	80%
5	PAOLA HERRERA	38%	19%	15%	24%	97%
6	GUILLERMO VERDEZOTO	36%	18%	13%	23%	90%
7	JUAN ROBALINO	37%	18%	14%	24%	94%
8	MISHEL TOALOMBO	37%	20%	14%	24%	95%
9	MERCEDES LOOR	36%	18%	14%	25%	92%
10	MARCIA CARVAJAL	39%	20%	15%	25%	99%
11	ALEXANDRA LEMA	24%	12%	9%	15%	60%
12	ARTURO HERNÁNDEZ	40%	20%	15%	25%	100%
TOTAL						92%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

ANÁLISIS: De acuerdo a la tabla mostrada, se puede identificar las competencias evaluadas entre compañeros es decir en la coevaluación, mostrando que se tiene una calificación media del 92% que da a entender que la calificación está dentro del rango muy bueno hablando de forma general de los docentes del Colegio Bernardo Dávalos León; destacando que dos docentes obtuvieron el 100% de la calificación.

3.3.6.6.4. Revelamiento de resultados de la Evaluación de estudiantes

Tabla 17-3: Calificación de evaluación de estudiantes

EVALUACIÓN POR PARTE DE ESTUDIANTES						
Nº	DOCENTE	HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDACTICAS	HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	CALIFICACIÓN
1	ESTEFANIA OBREGON	30%	21%	10%	22%	84%
2	SANDRA BENALCAZAR	32%	22%	11%	23%	88%
3	JUAN VELARDE	32%	23%	12%	24%	91%
4	DANIEL PALTAN	32%	22%	12%	22%	88%
5	PAOLA HERRERA	31%	22%	11%	22%	86%
6	GUILLERMO VERDEZOTO	32%	23%	12%	23%	90%
7	JUAN ROBALINO	33%	24%	12%	24%	94%
8	MISHEL TOALOMBO	33%	24%	12%	25%	94%
9	MERCEDES LOOR	33%	24%	12%	24%	94%
10	MARCIA CARVAJAL	33%	24%	13%	24%	94%
11	ALEXANDRA LEMA	33%	24%	13%	24%	94%
12	ARTURO HERNÁNDEZ	32%	23%	12%	23%	90%
TOTAL						91%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

ANÁLISIS: Con respecto a la evaluación por parte de los estudiantes a los docentes se obtuvo una media de 91% lo que nos indica que se encuentra dentro del rango muy bueno, de acuerdo a las competencias evaluadas, las mismas que se muestran en la tabla descrita.

3.3.6.6.5. Revelamiento de resultados de la Evaluación de padres de familia

Tabla 18-3: Calificación de evaluación de padres de familia

EVALUACIÓN DE PADRES DE FAMILIA						
N°	DOCENTE	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	NORMAS Y REGLAMENTOS	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	CALIFICACIÓN
1	ESTEFANIA OBREGON	11%	13%	35%	20%	79%
2	SANDRA BENALCAZAR	11%	13%	33%	20%	77%
3	JUAN VELARDE	14%	13%	37%	23%	88%
4	DANIEL PALTAN	13%	14%	36%	19%	82%
5	PAOLA HERRERA	12%	14%	35%	21%	81%
6	GUILLERMO VERDEZOTO	14%	14%	36%	23%	87%
7	JUAN ROBALINO	13%	13%	37%	20%	84%
8	MISHEL TOALOMBO	13%	13%	36%	21%	82%
9	MERCEDES LOOR	14%	13%	40%	23%	90%
10	MARCIA CARVAJAL	12%	13%	35%	19%	80%
11	ALEXANDRA LEMA	13%	13%	36%	21%	84%
12	ARTURO HERNÁNDEZ	13%	13%	34%	22%	82%
TOTAL						83%

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Ochoa P., 2021

ANÁLISIS: La evaluación por parte de los padres de familia hacia los docentes que se muestra en la tabla, se observan las competencias evaluadas y se tiene un promedio general de evaluación del 83%, lo que nos indica que se encuentra en un rango satisfactorio de evaluación, es decir una calificación media, en la cual se debe poner mayor atención al desempeño docente, puesto que no supera las expectativas de los padres de familia.

3.3.6.7. Proceso de socialización de resultados

Una vez realizadas las evaluaciones a los docentes se procede a socializar los resultados obtenidos para el período correspondiente, se muestran las variaciones de las evaluaciones de períodos anteriores con el fin de establecer acciones correctivas en caso de ser requerido.

Las evaluaciones desde las diferentes perspectivas consideradas se pueden determinar los siguientes rangos de calificación:

1. Excelente ($\geq 96\%$)
2. Muy bueno (90% a 95%)
3. Satisfactorio (80% a 89%)
4. Regular (70% a 79%)
5. Insuficiente ($< 69\%$)

Dando a conocer a cada uno de los docentes su calificación y de la misma pueden realizar apelaciones en cada de que exista una inconformidad al respecto.

3.3.6.8. Realización de informes de forma individual de los evaluados

Una vez socializados los resultados de manera general, se realizó informes individuales, con el fin de notificar a cada uno de los docentes acerca de su calificación obtenida para este período escolar en el que se ha evaluado, por ello se muestra de forma detallada el informe a recibir cada docente en el Anexo 6.

3.3.6.9. Proceso de capacitación

Una vez definidos los resultados las autoridades correspondientes plantearán planes de capacitación para mejorar su nivel de desempeño de los docentes que se verá reflejado en el progreso de los estudiantes, lo que conllevará a mejoras en la institución educativa. Es importante que se plantee dentro del cronograma institucional las capacitaciones a los docentes.

CONCLUSIONES

La administración del talento humano cumple un rol fundamental en el desarrollo de las actividades de una empresa o institución y dentro de la misma se destaca la evaluación de desempeño que ayuda a visualizar la eficiencia y eficacia del rendimiento de los trabajadores. De esta manera el presente proyecto se concluye que:

- Este proyecto de investigación se desarrolló en base a un marco teórico que sirvió de referencia para establecer el método y el proceso a seguir para llevar a cabo la evaluación de desempeño docente dentro de la institución Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba.
- La situación actual de la institución nos mostró que la misma no posee una metodología de evaluación de desempeño adecuada para mostrar el desenvolvimiento real de sus docentes, sino más bien realizan una evaluación de manera empírica a los docentes.
- En la unidad de talento humano se requiere herramientas necesarias para mejorar los procesos de evaluación de desempeño docente, las cuales se han planteado en este proyecto de investigación con el fin de que sean utilizadas a favor de la institución.
- De acuerdo a la evaluación realizada a la planta docente de la institución, se pudo denotar que existen resultados más apegados a la realidad, con la aplicación de la metodología descrita en la propuesta, dando a conocer a cada docente su desempeño real desde las diferentes perspectivas de los evaluadores.

RECOMENDACIONES

- El implementar una metodología de evaluación de desempeño de 360 grados, será de gran ayuda para la institución educativa, ya que permitirá no solo la mejora continua del desempeño docente, sino que se podrá alcanzar los objetivos planteados por las misma, a través de la ejecución de manera adecuada del proceso de evaluación.
- Es necesario establecer una guía de evaluación de desempeño donde se estructure los pasos o procesos a seguir con la finalidad de dar a conocer a cada docente la forma en la que se ejecutará el proceso de evaluación de desempeño.
- Para implementar una metodología de evaluación de desempeño de 360 grados es necesario que el Colegio posea herramientas que le permitan evaluar a sus docentes de manera óptima utilizando los cuestionarios con las competencias definidas y, por otro lado, se planteó el proceso para realizar la evaluación de desempeño y crear un plan de capacitación de sus docentes con la finalidad de potenciar sus capacidades y así alinear sus objetivos personales con los organizacionales.
- Se recomienda también que la institución emita una carta de respuesta con respecto a los resultados obtenidos por la evaluación de desempeño, a demás que se establezca un plan de mejoras en la institución a favor de quienes conforman la comunidad educativa en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, N. (29 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Areté Activa. (10 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Bembibre, C. (Diciembre de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/potencial.php>
- Bizneo. (28 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/>
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thompson Learning.
- Chambers, E. (1998). La guerra por los talentos. *The McKinsey Quarterly*, 44.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era Edición ed.). México: McGrawHill.
- Contabilidad Actual. (10 de Agosto de 2013). Obtenido de <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>
- Covey, S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Educación, D. N. (19 de Mayo de 2017). *MINISTERIO DE EDUCACIÓN* . Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- Educación, M. d. (18 de Octubre de 2020). *Ministerio de Educación Ecuador*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Espinoza, Y. (08 de Enero de 2019). *Dspace ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10272>
- Flores, M. V. (26 de Octubre de 2010). *Escuela de organización industrial (EOI)*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Fuentes, C. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto*. España: Graficas el rey.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Grande, Idelfonso ; Abascal, Elena . (2017). *Fundamentos y Técnicas de investigación comercial*. Madrid: Esic.

- H Rider*. (23 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-idisen.html#:~:text=El%20proceso%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Desempe%C3%B1o%20por%20Competencias%20es%20un,de%20su%20puesto%20de%20trabajo>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ibarra, C. (26 de Octubre de 2011). *Blogspot*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- INEVAL, I. N. (20 de Abril de 2018). Obtenido de http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/lotaip/2018/Anexos_Abril_2018/a/NORMATIVA_PARA_LA_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_DOCENTE.pdf
- Lopez, C. (2002). *Persona y profesion; Tecnicas de seleccion*. Madrid: Cypsa.
- Mabeyra, J., & Cevich, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos (9ª edición)*. México: McGraw Hill.
- miracomosehace.com*. (s.f.). Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://miracomosehace.com/metodo-evaluacion-360-grados-ventajas-desventajas-empresas/>
- MX, E. D. (12 de Mayo de 2012). Obtenido de <https://definicion.mx/eficaz/>
- NB TEAM*. (28 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/terminacion-de-la-relacion-laboral-lo-que-significa-y-por-que-importa>
- Ñamo Guamán, J. N. (02 de Febrero de 2018). *Dspace ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8743>
- Pérez, O. (26 de Junio de 2019). *Blog People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>
- Pérez, O. (2 de Octubre de 2019). *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Porto, J. P., & Merino, M. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/docente/>
- Porto, J. P., & Merino, M. (2017). Obtenido de <https://definicion.de/desempeno/>
- RAE, R. A. (Octubre de 2014). Diccionario de la lengua española.
- Shilquigua, E. (17 de Septiembre de 2020). *Dspace UNACH*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7008>
- Significados.com*. (27 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.significados.com/evaluacion/>

- Torres Bautista, L. M. (7 de Abril de 2013). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zayas, A. (2010). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la elección de personal* . Madrid: McGraw.

ANEXOS

Anexo A Encuesta Aplicada a los Docentes

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la situación actual del Colegio Bernardo Dávalos León con respecto a la evaluación docente que se aplica en dicha institución

1. ¿Usted está de acuerdo con que se aplique la Evaluación del Desempeño laboral en el Colegio Bernardo Dávalos León?
Sí _____ No _____
2. ¿Qué evaluación de desempeño se aplica actualmente en la institución?}
3. ¿Tiene usted los conocimientos necesarios sobre la manera de Evaluación del Desempeño Integral o Evaluación 360?
Sí _____ No _____
4. ¿Si la respuesta es NO, considera usted que se debería socializar de manera frecuente sobre los parámetros de evaluación?
Sí _____ No _____
5. Una vez realizada la Evaluación del Desempeño es usted notificado con el resultado de las mismas.
Sí _____ No _____
6. ¿Si es resultado fue satisfactorio, considera usted que se debe incentivar a los resultados?
Sí _____ No _____
7. ¿En caso de obtener una buena calificación, de que incentivo le gustaría ser participe?
8. Considera importante establecer programas de capacitación.
9. ¿En qué temática/s le gustaría recibir capacitaciones?

Anexo B Formato Autoevaluación

Fuente: Colegio Bernador Dávalos León

DATOS INFORMATIVOS PARA LA AUTO-EVALUACIÓN

DIMENSIÓN.	D2 ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO		
ESTÁNDAR:	D1.C2 Desarrollo Profesional		
PROCEDIMIENTO: D1.C2.GE5	Se efectúan procesos de acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función a las necesidades institucionales		
BASE LEGAL:	· RG- LOEI Art,45. · Mineduc – ms-2016-13060		
DE:	RECTORADO		
PARA:	PERSONAL DOCENTE		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL DOCENTE:		FECHA:	
ASIGNATURAS A SU CARGO:		AÑOS QUE LABORA EN EL ESTABLECIMIENTO:	
NÚMERO DE CÉDULA:	EDAD:	QUIMESTRE: Primero	
INSTRUCCIONES: Se fundamenta en el modelo de Estándares de Desempeño Docente, además es un instrumento que recoge información sobre las evidencias de desempeño y cómo alcanzan los participantes los estándares, lea detenidamente cada enunciado y conteste con honestidad en el casillero correspondiente, se recomienda tener en cuenta los plazos previstos para cumplir con la auto-evaluación. (tiempo 2 horas)			
BASE LEGAL. - D2.C1DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación micro curricular. RGLOEI Art. 45 num 5. MINEDUC-MECME-2016-00060 Juntas académicas, Art. 5, Art. 12 num. r.			

TABLA DE VALORACIÓN			
0	1	2	3
Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre

1. PROCESO ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	0	1	2	3
1.1.1. Comunica a las autoridades sobre el rendimiento académico y comportamental de los estudiantes.				
1.1.2. Informa a los padres de familia o representantes legales de manera oportuna y periódica acerca del proceso y las novedades académicas y comportamentales de los estudiantes.				
1.1.3. Comunica a sus estudiantes de forma oportuna y permanente los logros alcanzados y todo lo que necesita hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje				
1.1.4. Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional.				
1.1.5. Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional.				
1.1.6. Usa el registro de calificaciones de forma organizada				
1.1.7. Usa la metodología Institucional para las Planificaciones Curriculares.				
1.1.8. Cumple con el cronograma de actividades institucional.				
1.1.9. Cumple con la carga horaria asignada.				
1.1.10. Asiste a actividades extracurriculares				
1.1.11. Tramita su permiso de Acuerdo al procedimiento Institucional.				
PROCESO: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	0	1	2	3
2. ESTÁNDAR DEL DOCENTE				
2.1.1. Registra las calificaciones en el sistema Institucional Drive de acuerdo a las fechas establecidas.				
2.1.2. Utiliza el correo institucional como medio de comunicación.				
PROCESO: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	0	1	2	3
3. ESTÁNDAR DEL DOCENTE				
Infraestructura equipamiento y recursos didácticos.				

3.1.1. Solicita de manera oportuna los materiales didácticos y Tecnológicos que requiere dentro de su PEA.				
3.1.2. Diagnostica la necesidad de Insumos para el desarrollo de su clase.				
3.1.3. Utiliza y cuida los laboratorios asignados, aulas virtuales y demás insumos institucionales.				
3.1.4. Utiliza y cuida los materiales didácticos de la institución.				
3.1.5. Realiza todas sus actividades planificadas en el periodo lectivo.				
3.1.6. Conoce sobre el currículo actual de educación.				
3.1.7. Conoce el enfoque Pedagógico Institucional.				
3.1.8. Implementa metodologías de enseñanza aprendizaje.				
3.1.9. Enseña significativamente los contenidos de su asignatura.				
3.1.10. Utiliza los procedimientos y recursos para lograr el aprendizaje significativo en los alumnos.				
3.1.11. Realiza trabajo en equipo en el cual implementa valores institucionales.				
3.1.12. Cumple con los lineamientos pedagógicos de la Institución.				
3.1.13. Cumple con los parámetros establecidos para realizar instrumentos de evaluación.				
3.1.14. Cumple con los tiempos establecidos para la revisión y entrega de evaluaciones.				
3.1.15. Registra cualitativa y cuantitativamente el logro de los aprendizajes y los avances en el desarrollo integral.				
3.1.16. Conoce los tipos de examen que se aplican en el periodo educativo.				

3.1.17. Conoce el Instructivo para la aplicación de evaluación estudiantil.				
3.1.18. Reconoce y valora las potencialidades del estudiante				
3.1.19. Retroalimenta la gestión estudiantil para mejorar los resultados de aprendizaje				
3.1.20. Estimula la participación de los estudiantes en la actividad de aprendizaje.				
3.1.21. Conoce de los elementos y acciones del refuerzo académico.				
3.1.22. Cumple con las estrategias de programación y metodológicas para el refuerzo académico.				
3.1.23. Conoce cómo se evalúa los refuerzos académicos.				
3.1.24. Elabora el plan de refuerzo académico individual.				
3.1.25. Cumple con los informes de aprendizaje.				
3.1.26. Conoce del acta de compromisos para padres de familia.				
3.1.27. Notifica a las autoridades y padres de familia de forma oportuna las novedades comportamentales y académicas.				
3.1.28. Realiza el seguimiento de los compromisos educativos.				
3.1.29. Conoce sobre las acciones que se generan a partir de la detección o conocimiento de hecho.				
3.1.30. Conoce sobre la derivación interna de un hecho.				
3.1.31. Cumple con el seguimiento de los estudiantes.				
3.1.32. Elabora informes de hechos de violencias.				
3.1.33. Notifica el hecho al Departamento de Consejería Estudiantil.				

3.1.34. Aplicó el reglamento interno de la Institución en las actividades que me competen.				
3.1.35. Respeto y cumpla las políticas institucionales.				
3.1.36. Elaboró el plan anual de la asignatura que dicto.				
3.1.37. Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional.				
3.1.38. Planifico mis clases en función del horario establecido.				
3.1.39. Planificó en el marco del currículo nacional.				
3.1.40. Llego puntualmente a la jornada de trabajo.				
PROCESO: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	0	1	2	3
4. ESTÁNDAR DEL DOCENTE				
4.1.1. Planifico las clases en función de las necesidades de los estudiantes.				
4.1.2. Asiste a las capacitaciones realizadas por la institución.				
4.1.3. Investiga nuevas estrategias para innovar su planificación.				
4.1.4. Seleccione los contenidos de aprendizaje de acuerdo con la metodología institucional.				
4.1.5. Colabora en el desarrollo de proyectos escolares Institucionales.				
4.1.6. Cumple con las estrategias para el desarrollo de los proyectos escolares.				
4.2. Coordina la participación de los estudiantes en proyectos o programas de desarrollo comunitario como parte de su formación integral.				
4.2.1. Comunica de forma oportuna los proyectos escolares organizados a los estudiantes.				

4.2.2. Colabora con la realización de participación estudiantil.				
PROCESO: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL 5. ESTÁNDAR DEL DOCENTE				
5.1.1. Controla la salida de los estudiantes que hacen uso del recorrido.				
5.1.2. Autoriza la salida de los estudiantes al departamento médico.				
5.1.3. Permite la salida de los estudiantes al departamento de consejería estudiantil.				
PROCESO: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL 6. ESTÁNDAR DEL DOCENTE	0	1	2	3
6.1. Lidera el cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgos Escolares en los diferentes espacios institucionales.				
6.1.1. Cumplen con las responsabilidades designadas en el plan de Riesgo.				

.....

Msc. Juana Carrascal.

RECTORA

Fuente: Colegio Bernardo Dávalos León

Elaborado por: Colegio Bernardo Dávalos León

.....

DOCENTE

Anexo C Formato Coevaluación

COEVALUACIÓN

TEMA: Evaluación de desempeño integral al talento humano del Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba, 2020

NOMBRE DEL DOCENTE:

OBJETIVO:

Reflexionar sobre su desempeño profesional del docente a partir del conocimiento de un compañero, con el fin de mejorar las prácticas docentes en el aula.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con que usted le califica.
- Marque con una X en el casillero que considere correspondiente.
- Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES A EVALUAR	PUNTUACIONES				
	1	2	3	4	5
1. DESARROLLO DE HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS					
1.1. Enmarca el plan anual en el proyecto educativo institucional.					
1.2. Planifica las clases en coordinación con los compañeros de área.					
1.3. Elabora el plan anual de la asignatura conforme solicita la autoridad respectiva.					
1.4. Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
1.5. Adapta espacios y recursos en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.6. Utiliza bibliografía actualizada.					
1.7. Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.					
1.8. Elabora recursos didácticos novedosos.					
1.9. Elabora adaptaciones del currículo para estudiantes con necesidades educativas especiales.					

2. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS					
2.1. Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen.					
2.2. Entrega el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades.					
2.3. Entrega las calificaciones de los estudiantes en los tiempos previstos por las autoridades cada trimestre, bimestre o quinquimestre.					
2.4. Llega puntualmente a las reuniones a las que se le convoca.					
2.5. Programa actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.					
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN					
3.1. Propone nuevas iniciativas de trabajo.					
3.2. Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.					
3.3. Colabora en la consecución de los objetivos y metas del P.E.I.					
3.4. Se identifica de manera personal con las actividades que realiza.					
4. DESARROLLO EMOCIONAL					
4.1. Trata a los compañeros con cordialidad.					
4.2. Propicia el respeto a las personas diferentes.					
4.3. Propicia la no discriminación de los compañeros.					
4.4. Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.					
4.5. Le gratifica la relación afectiva con los estudiantes.					
4.6. Le gratifica la relación afectiva con los colegas.					
4.7. Se preocupa por la falta de un compañero.					
4.8. Se preocupa por que su apariencia personal sea la mejor.					

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Ministerio de Educación

Anexo D Formato de evaluación por estudiantes

EVALUACIÓN POR ESTUDIANTES

TEMA: Evaluación de desempeño integral al talento humano del Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba, 2020

NOMBRE DEL DOCENTE:

OBJETIVO:

Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

INSTRUCCIONES:

- d. Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con que usted le califica.
- e. Marque con una X en el casillero que considere correspondiente.
- f. Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES A EVALUAR	PUNTUACIONES				
	1	2	3	4	5
1. HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDACTICAS					
1.1 Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes.					
1.2 Da a conocer a los estudiantes la programación y objetivos del área al inicio del año lectivo.					
1.3 Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos enseñados.					
1.4 Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido.					
1.5 Ejemplifica los temas tratados.					
1.6 Adecua los temas a los intereses de los estudiantes.					
1.7 Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases.					
2. HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
2.1 Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura.					

2.2 Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan.					
2.3 Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior.					
2.4 Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior.					
2.5 Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase.					
2.6 Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes.					
3. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES El docente:					
3.1. Se preocupa por los estudiantes que faltan y llama a los padres de familia o representantes.					
3.2 Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase.					
3.3 Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas personales.					
3.4 Envía tareas extras a la casa.					
3.5 Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado.					
3.6 Agrupa a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial.					
3.7 Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase.					
4. RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES El docente:					
4.1 Enseña a respetar a las personas diferentes.					
4.2 Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo.					
4.3 Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
4.4 Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes.					
4.5 Resuelve los actos indisciplinarios de los estudiantes, sin agredirles en forma verbal o física.					
4.6 Trata a los estudiantes con cortesía y respeto.					

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Ministerio de Educación

Anexo E Formato de evaluación por padres de familia

EVALUACIÓN POR PADRES DE FAMILIA

TEMA: Evaluación de desempeño integral al talento humano del Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba, 2020

NOMBRE DEL DOCENTE:

OBJETIVO:

Reflexionar sobre el desempeño docente con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada enunciado del cuestionario y conteste con honestidad en el casillero correspondiente a la alternativa con que usted le califica.
- Marque con una X en el casillero que considere correspondiente.
- Utilice la siguiente tabla de valoración:

TABLA DE VALORACIÓN				
1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES A EVALUAR	PUNTUACIONES				
	1	2	3	4	5
1. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD					
1.1. Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.					
1.2. Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.					
1.3. Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.					
2. NORMAS Y REGLAMENTOS					
2.1. Es puntual a la hora de iniciar las clases.					
2.2. Permanece con los estudiantes durante toda la jornada de trabajo.					
2.3. Entrega las calificaciones oportunamente.					
2.4. Se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado.					
3. SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
3.1. Trata a su hijo, hija o representado con cortesía y respeto.					

3.2. Resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.					
3.3. Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes.					
3.4. Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado.					
3.5. Se preocupa cuando su hijo o representado falta.					
3.6. Se comunica con el padre de familia o representante de manera preferencial a través de esquelas, notas escritas y/o entrevistas.					
4. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES					
4.1. Atiende a su hijo o representado de manera específica.					
4.2. Recomienda que su hijo o representado sea atendido por un profesional especializado.					
4.3. Le asigna tareas especiales a su hijo o representado.					
4.4. Respeta el ritmo de trabajo de su hijo o representado en la clase.					
4.5. Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento.					
4.6. Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extras).					

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Ministerio de Educación

Anexo F Informe de resultados individuales

COLEGIO BERNARDO DÁVALOS LEÓN



INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

BASE LEGAL. - D2.C1DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación micro curricular. RGLOEI Art. 45 num 5. MINEDUC-MECME-2016-00060 Juntas académicas, Art. 5, Art. 12 num. r.

En base a los establecido se presentan los siguientes resultados.

Fecha:

Nombres y Apellidos del docente:

RESULTADOS GLOBALES DE LAS EVALUACIONES	CALIFICACIÓN
Autoevaluación	
Coevaluación	
Evaluación por parte de los estudiantes	
Evaluación por parte de padres de familia	
TOTAL	

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Dimensiones	Calificación
Organización Institucional- Estándar del docente 1	
Organización Institucional- Estándar del docente 2	
Organización Institucional- Estándar del docente 3	
Organización Institucional- Estándar del docente 4	
Organización Institucional- Estándar del docente 5	
Organización Institucional- Estándar del docente 6	
TOTAL	
CRITERIO: (Se establece la calificación de acuerdo al rango establecido en la propuesta considerando excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente)	

RESULTADOS DE LA COEVALUACIÓN

Dimensiones	Calificación
Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas	
Cumplimiento de normas y reglamentos	
Disposición al cambio en educación	
Desarrollo emocional	
TOTAL	
CRITERIO: (Se establece la calificación de acuerdo al rango establecido en la propuesta considerando excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente)	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES

Dimensiones	Calificación
Desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas	
Habilidades de sociabilidad pedagógica	
Atención a estudiantes con necesidades individuales	
Relación con los estudiantes	
TOTAL	
CRITERIO: (Se establece la calificación de acuerdo al rango establecido en la propuesta considerando excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente)	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE PADRES DE FAMILIA

Dimensiones	Calificación
Relación con la comunidad	
Normas y reglamentos	
Sociabilidad pedagógica	
Atención a estudiantes con necesidades individuales	
TOTAL	
CRITERIO: (Se establece la calificación de acuerdo al rango establecido en la propuesta considerando excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente)	

FIRMA DE LA RECTORA

FIRMA DEL DOCENTE



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 23 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: PAULINA ESTEFANÍA OCHOA REINOSO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



23 / 03 / 2022

0451-DBRA-UTP-2022