



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

AUTORA:

Dennise María Carrillo Cando

DIRECTORA:

Ing.Com. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez. MAE

Loja - Ecuador
2023

Loja, 13 de abril de 2023

Ing.Com. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez. MAE
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
Ciudad. -

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión del Talento Humano** de la autoría de la estudiante **Dennise María Carrillo Cando**, con **cedula de identidad Nro. 1105638819**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Com. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez. MAE
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Dennise María Carrillo Cando**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1105638819

Fecha: Loja, 13 de abril de 2023

Correo electrónico: cdennise10@gmail.com

Teléfono: 0994715725

Carta de autorización
por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total y publicación
electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Dennise María Carrillo Cando**, declaro ser la autora del Trabajo de Titulación denominado: **Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los trece días del mes de abril de dos mil veinte y tres.

Firma:

Autora: Dennise María Carrillo Cando

Cédula: 1105638819

Dirección: Urbanización Atamer calle Illiniza y Sangay

Correo electrónico: cdennise10@gmail.com

Teléfono: 0994715725

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación le dedico a mi hijo, mi mayor motor e inspiración. Con esto quiero demostrarte que no importan las piedras en el camino todo lo que te propongas si lo haces por medio de los valores, el esfuerzo y el amor lo lograrás. A mi familia, especialmente a mis padres y hermana quienes han sido fuente de inspiración y de apoyo constante y a quienes les estoy eternamente agradecida por haberme impulsado a lograr cumplir este gran objetivo, con amor...

Dennise María Carrillo Cando.

Agradecimiento

Primeramente, quiero agradecer a Dios por darme la vida, la sabiduría y la fortaleza necesaria para seguirme preparándome profesionalmente.

A la Universidad Nacional de Loja, especialmente a la Maestría de Gestión en Talento Humano; a sus distinguidos docentes por su invaluable contribución de sus conocimientos científicos que impartieron sin reparo en mi enriquecimiento profesional.

Así mismo expreso mi profundo agradecimiento a la Dra. Dolores Cando, Directora de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, por el permiso otorgado para la realizar la presente investigación. De igual forma a la Ing. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez, directora de tesis, maestra que supo compartir sus inagotables conocimientos y sugerencias para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

Dennise María Carrillo Cando

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tablas.....	x
Índice de anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
El proceso de evaluación aplicado a los docentes del Ecuador.....	6
La evaluación del desempeño desde diversas definiciones	6
La evaluación del desempeño en el ámbito educativo.....	8
La Importancia de la Evaluación del desempeño docente	9
Función de la evaluación del desempeño del docente	9
Factores que influyen en el desempeño del docente.....	11
Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	11
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	12
Satisfacción laboral <i>Definición de satisfacción laboral</i>	13
Concepto de competencias	13
Componentes de la competencia	14
Tipos de competencia	16
Competencias profesionales del docente	17
El perfil de competencia del docente en la enseñanza.....	17

¿Qué entendemos por competencias profesionales del docente?.....	17
Evaluación de desempeño 360 grados.....	19
Definición.....	19
Principios que sustentan la evaluación 360°	20
Objetivo.....	21
Importancia.....	21
Evaluación de desempeño 360 grados por competencias	22
Proceso de evaluación de desempeño 360 grados.....	22
Coevaluación del desempeño del docente: Director de la Institución.....	24
Autoevaluación del desempeño docente.....	24
Heteroevaluación del docente	24
Autoevaluación del desempeño del alumno.....	25
Heteroevaluación del desempeño del alumno	25
Coevaluación del alumno.....	25
¿Quiénes participan como evaluadores?.....	26
Ventajas del modelo 360° del proceso enseñanza-aprendizaje.....	26
Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados.....	27
Factores que se evalúan	28
Como implantar la evaluación de 360 grados por competencia.....	28
Indicadores de medición de una evaluación de desempeño 360 grados por competencias ..	29
Aplicación de la evaluación de desempeño 360°.	30
Proceso de retroalimentación	31
Marco referencial.....	32
Antecedentes de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”	36
Misión	36
Visión.....	36
5. Metodología.....	38

Descripción del área de estudio	38
<i>Ubicación Geográfica</i>	38
Metodología utilizada para la investigación	38
Enfoque de la Investigación	39
Destrezas y Habilidades	41
Destrezas y Habilidades	41
Población.....	43
Muestra	43
6. Resultados	46
1. Primer Objetivo	46
2. Segundo Objetivo	51
3. Tercer Objetivo	52
7. Discusión	74
Informe de la evaluación realizada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados	81
Plan de mejora.....	90
8. Conclusiones	94
9. Recomendaciones.....	96
10. Bibliografía	97
11. Anexos	100

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de iceberg.....	16
Figura 2. Principios que sustentan la evaluación de 360°	20
Figura 3. Ubicación Geográfica	38
Figura 4. Instrumento para la autoevaluación de la Directora con la herramienta de 360 grados.....	53
Figura 5. Instrumento para la evaluación de la Directora por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados.....	55
Figura 6. Instrumento de evaluación de la Directora por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados.....	57

Figura 7. Instrumento de evaluación de la Directora por parte del padre de familia con la herramienta de 360 grados.....	59
Figura 8. Instrumento para la autoevaluación de los docentes con la herramienta de 360 grados.....	61
Figura 9. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de la directora con la herramienta de 360 grados.....	62
Figura 10. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados	64
Figura 11. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados	66
Figura 12. Instrumento para la autoevaluación del personal administrativo con la herramienta de 360 grados.....	67
Figura 13. Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de la Directora con la herramienta de 360 grados	69
Figura 14. Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados	71
Figura 15. Evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados	72
Figura 16. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias Directora	75
Figura 17. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias docentes.....	78
Figura 18. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias personal administrativo	80
Figura 19. Resultados de la evaluación de 360 grados calificaciones generales	88

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores de gestión que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño de los docentes.	33
Tabla 2. Indicadores de gestión que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño de los docentes.	34
Tabla 3. Población	43
Tabla 4. Muestra.....	43
Tabla 5. Indicadores de gestión.....	52
Tabla 6. Escala de satisfacción	52
Tabla 7. Autoevaluación de la directora con la herramienta de 360 grados	53

Tabla 8. Evaluación de la Directora por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados.....	55
Tabla 9. Evaluación de la Directora por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados	57
Tabla 10. Evaluación de la Directora por parte del padre de familia con la herramienta de 360 grados	58
Tabla 11. Autoevaluación de los docentes con la herramienta de 360 grados.....	60
Tabla 12. Evaluación de los docentes por parte de la Directora con la herramienta de 360 grados.....	62
Tabla 13. Evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados	64
Tabla 14. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados	65
Tabla 15. Autoevaluación del personal administrativo con la herramienta de 360 grados	67
Tabla 16. Evaluación para el personal administrativo por parte de la directora con la herramienta de 360 grados.....	69
Tabla 17. Evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados.....	70
Tabla 18. Evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados	72
Tabla 19. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias Directora	74
Tabla 20. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias docentes	77
Tabla 21. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias personal administrativo.....	80
Tabla 22. Directora: Dr. Angelica Riofrío	82
Tabla 23. Personal Administrativo: Mgs. Santiago Almeida	82
Tabla 24. Personal Administrativo: Lic. Roberto Cando	82
Tabla 25. Personal Administrativo: Lcda. Daniela Camacho.....	82
Tabla 26. Personal Administrativo: Lic. Edison Vargas.....	83
Tabla 27. Personal Docente: Lic. Ángel Quiroz	83
Tabla 28. Personal Docente: Lic. Josué Ramírez	83
Tabla 29. Personal Docente: Lcda. Lucia Ordoñez.....	84
Tabla 30. Personal Docente: Lic. Carla Zambrano.....	84

Tabla 31. Personal Docente: Lcda. Anahí Jiménez	84
Tabla 32. Personal Docente: Lic. Andrés Oñate.....	84
Tabla 33. Personal Docente: Lcda. Silvia Torres	85
Tabla 34. Personal Docente: Lic. Renato Galarza.....	85
Tabla 35. Personal Docente: Lcda. Victoria Peña	85
Tabla 36. Personal Docente: Lcda. Sofía Delgado.....	85
Tabla 37. Personal Docente: Lcda. Ruth Castillo.....	86
Tabla 38. Personal Docente: Lic. Pedro Riofrio	86
Tabla 39. Personal Docente: Lcda. Ximena Mora.....	86
Tabla 40. Personal Docente: Lic. Hernán Fernández	87
Tabla 41. Personal Docente: Lic. Hugo Ruiz.....	87
Tabla 42. Personal Docente: Lcda. Dulce Iñiguez	87
Tabla 43. Recursos materiales y presupuesto	92
Tabla 44. Presupuesto y financiamiento	92
Tabla 45. Cronograma de actividades	93

Índice de anexos

Anexo 1. Evidencias.....	100
Anexo 2. Encuestas	103
Anexo 3. Certificado de traducción de resumen.....	129

1. Título

“Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022”

2. Resumen

Es el grado de competitividad que existe actualmente a nivel mundial, el que hace que las instituciones educativas compitan cada día por ser las mejores, es por esto que se hizo una propuesta de evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados. Fue una investigación de tipo descriptiva con enfoque mixto, participaron como población de estudio 16 docentes y 4 administrativos, el método de evaluación utilizado fue el de 360 grados donde participaron también en la evaluación los estudiantes y padres de familia clientes de la institución. Como primer punto se concientizó y sensibilizó al personal docente y administrativo sobre la evaluación 360 grados consecuentemente una vez realizada la evaluación por parte de los trabajadores, se procedió a la recolección y procesamiento de datos donde se adoptó una escala de Likert para medir los indicadores de gestión, destrezas y habilidades, donde los resultados obtenidos demostraron que la relación con la comunidad por parte de los docentes de la institución no se está cumpliendo a cabalidad obteniendo una calificación de 2,85 equivalente al 57%. Finalizada la evaluación, los resultados fueron entregados de manera personal a la directora, para que la misma de conocimiento a cada uno de los trabajadores de manera confidencial por lo que posteriormente se dio paso al proceso de retroalimentación con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en el desempeño. Para finalizar se planteó una propuesta de mejora la cual permitió desarrollar aquellas debilidades detectadas en la evaluación de 360 grados.

Palabras Claves: Herramienta de 360 grados, desempeño laboral, propuesta de mejora.

2.1 Abstract

It is the degree of competitiveness that currently exists worldwide, which makes educational institutions compete every day to be the best, that is why a proposal for job performance evaluation was done to the teaching and administrative staff of "San Francisco Javier" Private School, with the 360 degree tool. It was a descriptive investigation with a mixed approach, 16 teachers and 4 administrators participated as the study population, the evaluation method used was 360 degrees where students and parents, clients of the institution, also participated in the evaluation. As a first point, the teaching and administrative staff were done aware of the 360-degree evaluation. Consequently, once the evaluation was carried out by the workers, the data collection and processing were carried out where a Likert scale was adopted to measure the indicators of management, skills and abilities, where the results have gotten and showed that the relationship with the community by the teachers of the institution is not being fully fulfilled, obtaining a score of 2.85 equivalent to 57%. Once the evaluation was completed, the results were delivered personally to the director, so that she informed each of the workers in a confidential manner, so that later the feedback process was given in order to promote a positive difference in Performance. Finally, an improvement proposal was raised which allowed the development of those weaknesses detected in the 360-degree evaluation.

Keywords: 360-degree tool, job performance, improvement proposal.

3. Introducción

El sistema educativo desde siempre ha sido un elemento complejo para la sociedad. En la actualidad la educación ha sido considerada como uno de los ejes esenciales y fundamentales, para la contribución y desarrollo de nuestro país. Es por eso que hoy en día, el reto que tiene toda institución educativa, es sobre salir entre la gran competencia ya existente; por ello para lograr una educación de calidad se requiere formar docentes de excelencia.

Uno de los factores que permite el progreso y desarrollo de las instituciones educativas es el desempeño laboral demostrado, el mismo que debe ser evaluado para identificar anomalías que puedan presentarse durante el desarrollo de sus actividades. La Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, se ha convertido en una de las instituciones que durante 20 años se ha prestado sus servicios de educación a la ciudadanía lojana, sin embargo, la falta de evaluación del desempeño laboral del personal ha generado inconvenientes al momento de realizar sus actividades, ya que actualmente la Institución Educativa no cuenta un sistema de evaluación de desempeño bien estructurado, ni tienen identificado los parámetros de evaluación, provocando que los directivos desconozcan los verdaderos factores que afectan el desempeño laboral y a la vez esto implica que no tomen las medidas correctivas para ciertos problemas.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación consiste en elaborar una propuesta de evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier” con la herramienta de 360 grados y definir las competencias a evaluar de acuerdo a los puestos de trabajo, recolectar y procesar la información obtenida, emitir el informe de resultados al personal docente y administrativo para finalmente plantear una propuesta de mejora de acuerdo a la realidad de la institución educativa.

Asimismo, el trabajo de investigación cuenta con un modelo de sistema basado en estándares internacionales, aplicados actualmente en Estados Unidos, Europa, Asia e Iberoamérica. El sistema utilizado a nivel mundial, solamente cambia en su aplicación, al establecerse indicadores de acuerdo a la realidad de cada país, es decir, que hay que emplearlo, de acuerdo a las pedagogías aplicadas de nuestra realidad y las cuales no son posibles interferir en los resultados ya que, si bien es cierto que los estándares son iguales para todos los sistemas de evaluación, no es así con los indicadores de gestión.

Por todo lo expuesto, el personal evaluado no tiene que tomar la evaluación de desempeño como una amenaza sino más bien como una oportunidad para poder mejorar en el día a día sus aspectos negativos. La aplicación de la evaluación de desempeño con la

herramienta de 360 grados al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, se debe realizar cada año con la finalidad de que los resultados sean positivos.

Así mismo, el trabajo de investigación cuenta con el Marco teórico, en donde se detalla la fundamentación teórica encontrada en libros, artículos, publicaciones relacionadas sobre el tema de estudio.

Después, se encuentra la Metodología, que presenta como se hizo la investigación, el tipo, enfoque, métodos, técnicas que se emplearon en el desarrollo de esta investigación.

Seguido, se presenta los Resultados, apartado que contiene los resultados de la evaluación del desempeño laboral realizada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier” con la herramienta de 360 grados.

A continuación, se realiza la Discusión, la cual contiene el informe que detalla las calificaciones del personal docente y administrativo, el nivel alcanzado en los indicadores de gestión y el Plan de Mejora el cual ayudará a mejorar el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Seguidamente, se presenta las Conclusiones y Recomendaciones establecidas en base a los resultados obtenidos en la presente investigación.

Para finalizar, se indica la Bibliografía que fue utilizada en la revisión de la literatura, y los Anexos, que contiene los formularios de evaluación y fotografías de evidencia.

4. Marco Teórico

El proceso de evaluación aplicado a los docentes del Ecuador

La imagen del docente ha sido fuente de estudio y reflexión, en el contexto de la educación, desde la antigüedad. La idea es que su influencia en el aprendizaje del alumno sea esencial, dirigiendo el análisis y la investigación respecto a la eficacia de su actividad.

La evolución del desempeño del docente, actualmente es un proceso que preocupa a todas las instituciones educativas, ya que la mayoría de los mecanismos e instrumentos que se ha utilizado para evaluar estos procesos han surgido de las investigaciones sobre el desempeño del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se ha intentado explicar la influencia del docente en el aprendizaje de los estudiantes, mediante indicadores los cuales se han enriquecido de los aportes de distintas disciplinas como la pedagogía, la psicología, la sociología, la filosofía entre otras, que, sin duda alguna, han permitido avances importantes en la evaluación de la docencia.

La evaluación del desempeño desde diversas definiciones

Históricamente, la evaluación del desempeño se ha limitado al simple juicio unilateral del jefe sobre el comportamiento funcional del colaborador. A partir de entonces, el modelo de recursos humanos fue evolucionado y se establecieron generaciones de modelos, hasta el punto de que hoy en día existen ejemplos de evaluaciones de desempeño de cuarta generación desde la década de 1980 hasta la actualidad. La "cuarta generación" habla de la evolución como una "negociación" entre todos los agentes: director, actor y beneficiario

Existen varios autores que plantean sus definiciones acerca de lo que significa la evaluación del desempeño. A continuación, se analizan varios enunciados:

Para el investigador Castro (2015), el desempeño laboral "Es la movilización de recursos intelectuales profesionales para utilizar determinados objetos de aprendizaje mediante metodologías didácticas pertinentes con profesionalismo ético en un contexto definido" (p.265).

Es decir que la metodología didáctica es un sistema con la que los maestros planifican sus clases, valiéndose de distintas herramientas, para lograr que los alumnos alcancen las metas y habilidades identificadas para cada nivel de educación.

Desde este punto de vista de Ronquillo et al. (2017) se puntualizó el término, desempeño del docente, como:

Un proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los

componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida. (Ronquillo et al., 2017. p.475)

En otras palabras, el desempeño del docente es una responsabilidad social fundamental para el cambio; a partir de la metodología utilizada en la enseñanza el estudiante podrá afrontar nuevos retos, contando con habilidades y competencias adecuadas que son fundamentales para el éxito del estudiante. Es primordial que las instituciones educativas cuenten con docentes que tengan un buen desempeño laboral logrando resultados satisfactorios en el proceso enseñanza-aprendizaje. Para verificar el desempeño de los docentes, es importante contar con herramientas de evaluación confiables que permitan promover la mejora de la práctica pedagógica, mejorando la calidad del aprendizaje de los estudiantes y, por ende, la calidad de la educación.

Montenegro (2003) sostuvo que el desempeño “es el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno” (p. 44).

Dicho de otro modo, el autor considera tres aspectos en su actividad como importantes: primero, una serie de actividades que realiza para dar cumplimiento a las tareas como educador; segundo continua con la planificación curricular y toda acción que conlleve a la autonomía del docente; donde señala específicamente las tareas realizadas hacia el estudiante, con respecto a la metodología y estrategias de la enseñanza, y finalmente hace un estudio con relación al entorno, lo que compromete al docente en su desempeño con la institución educativa y la sociedad.

La Unesco (2007) mantuvo que el desempeño del docente es un factor clave para lograr una educación óptima, no solo perfeccionando los sistemas de enseñanza para los educadores, sino que de igual modo se consiga que la actividad de los docentes sea más práctica, de tal manera que sirva de ejemplo para los nuevos profesionales y que estos mantengan una alta motivación y entrega por su profesión.

En Latinoamérica, la UNESCO ha establecido esta propuesta, de una actividad docente atractiva, con el afán de optimizar y obtener grandes resultados en la formación de educadores, puesto que resulta beneficioso para la educación. Esta propuesta debería ser reconocida en la medida que al maestro se le otorgue la autonomía en clases, lo cual ayudará a proponer y crear nuevas técnicas y didácticas adecuadas. Además de brindarle y permitirle la facultad de desarrollarse profesionalmente en su propio desempeño como docente (Unesco, 2007).

La evaluación del desempeño en el ámbito educativo

El Ministerio de educación del Ecuador menciona que la 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” (Ministerio de Educación, 2022).

Lo cual permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que ayuden a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y al mejoramiento de la formación inicial del docente, así como a su desarrollo profesional.

Es importante recalcar que la evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento.

También podemos mencionar que:

“Es un proceso de carácter sistemático, participativo, permanente, integral y formativo que permite verificar la calidad del trabajo profesional del docente, valorando sus competencias personales, pedagógicas y profesionales, teniendo en cuenta el contexto y los resultados del aprendizaje de los estudiantes” (MINEDU, 2011, p. 7).

Para el autor Dessler (1996), las evaluaciones son procesos que permiten medir diversas características y niveles en los objetos y las personas. Mondy y Noé (1997) sostuvieron que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (p. 28).

Bajo estas dos definiciones se puede apreciar ideas semejantes en la medida que las dos señalan un proceso sistemático, lo cual implica el orden en las acciones, cabe recalcar que actualmente las evaluaciones son aplicadas para determinar las falencias que poseen los docentes y poder hacer una retroalimentación, con un plan de mejora en los resultados obtenidos.

Dicho de otra manera, el proceso de evaluación debe abstenerse de reflejar las limitaciones profesionales de los docentes y debe utilizarlo con un aspecto de “mejorar la calidad educativa” en beneficios de la comunidad en general.

Con respecto a la evaluación de desempeño docente Valdés (2002), concuerda que, es un procedimiento metódico mediante el cual se obtienen datos verídicos, sobre el rol que cumple el docente con el fin de demostrar y evaluar el impacto pedagógico de la experiencia de los estudiantes y las competencias profesionales del maestro, el control de emociones, el compromiso laboral y sobre todo el vínculo interpersonal que mantiene con los estudiantes, padres de familia, colegas y autoridades de la institución educativa.

La Importancia de la Evaluación del desempeño docente

“Evaluar el desempeño de los docentes, es sin duda, una de las actividades más importantes de toda institución educativa, ya que permite diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada docente en la institución y la calidad de servicio que presentan” (Faure, 1978).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, es importante señalar que la evaluación de desempeño es una herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible evaluar la eficiencia y la eficacia de las actividades que desarrolla el docente durante sus funciones, en un tiempo determinado.

La evaluación de desempeño está compuesta por una serie de preguntas relacionadas con criterios que se vienen en el ambiente educativo

Muchas son las ventajas que ofrece la evaluación de desempeño entre las cuales se tienen:

- Obtener una visión general del desempeño del personal docente.
- Identificar las áreas fuertes y las áreas de mejoría del cuerpo docente.
- Brinda elementos relacionados con las necesidades de formación y capacitación.
- Permite un acercamiento entre los directivos y los maestros.
- Es posible establecer compromisos de trabajo.
- Proporciona bases para determinar futuros ascensos, promociones y aumentos de sueldo.

Es decir que la evaluación de desempeño es el medio ideal para identificar las áreas de mejoría de un cuerpo docente en general y de cada profesor en forma particular, pero sobre todo es muy importante, por cuanto proporciona alternativas para fortalecimiento de cada área en específico.

El desarrollo de este sistema de evaluación, genera un serio compromiso, tanto de la organización como de sus directivos y los docentes mismos; por lo que hay que aplicarla de manera correcta y bajo la responsabilidad y seriedad que el sistema lo requiere.

Función de la evaluación del desempeño del docente

La principal función de la evaluación, es la información que se entrega a los docentes lo que permite que estos conozcan, a través de los informes de resultados, el detalle de su desempeño. Por tanto, puede identificar sus fortalezas y los aspectos en los que puede mejorar.

De igual forma, Stiggins y Duke reconocen como importantes las características de los procedimientos de evaluación, basados en percepciones de los educadores con respecto al crecimiento profesional que han experimentado, en las que incluyen la claridad de los

estándares de rendimiento, el nivel de conciencia del docente con respecto a estos, el grado en que el docente considera adecuados los estándares de rendimiento para su clase, el uso de observaciones y por último el examen de los datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes (Valdes, 2000).

Tal como se ha planteado, el proceso de valoración de calidad docente, requiere de áreas de evaluación que puedan beneficiarse al profesor, de la mejor manera posible, entre las que se encuentran:

- **Conocimiento del docente:** Se refiere al conocimiento de los instrumentos y herramientas necesarias, para desempeñar un buen trabajo y capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de trabajo, la facilidad para incorporar todas aquellas innovaciones didácticas que sean de interés, como también, la capacidad de actualización permanente y como adecua los conocimientos a su práctica pedagógica.
- **Orientación del aprendizaje:** En este ámbito, se analiza la capacidad del docente para diagnosticar las necesidades de aprendizaje y aplicar la metodología adecuadas para alcanzarlos, proponer bibliografía pertinente, tanto básica como complementaria, mejorar el tiempo en el estudio, de acuerdo con la carga académica del mismo, y de los objetivos a alcanzar, junto con la elaboración de procesos metodológicos. Del mismo modo, evalúa como el profesor diseña y establece actividades, debates y prácticas que contribuyan a consolidar los contenidos de la temática.
- **Dinámica y motivación para el aprendizaje:** Se evalúa en qué medida los profesores incentivan la participación de los estudiantes en el aula, como ellos intervienen, enviando mensajes que guíen y oriente el aprendizaje, y eviten el desánimo de los estudiantes. Asimismo, se evalúa como promueven el pensamiento crítico y la expresión de ideas y oposiciones sobre temas de actualidad relacionados con la asignatura. Como estimulan la participación y el seguimiento de la evaluación continua, el fomento de la interacción y el trabajo cooperativo entre los estudiantes, como realizan el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Por último, como establecen contacto con los apoderados, siempre que resulte oportuno a fin de realizar un adecuado seguimiento de los estudiantes.

Por lo tanto, la excelencia empieza con una adecuada evaluación del desempeño docente, que no significa proyectar en él las limitaciones del sistema educativo, sino generar una nueva cultura de calidad, a partir de una reflexión compartida entre los diferentes actores que participan en este proceso, para posibilitar espacios abiertos para el desarrollo profesional

del educador; la evaluación del desempeño docente se legitima en la medida en que contribuye a incrementar la autoestima, motivación y el prestigio del educador.

Factores que influyen en el desempeño del docente

Los factores que influyen en el desempeño del docente principalmente es el compromiso y amor por su profesión, así también como su preparación y motivación las cuales dependen en gran parte de su entorno familiar en el que se encuentre el docente.

“El maestro ideal es aquel que se ofrece como puente que tiende a sus discípulos a fin de que, a motivación suya, puedan cruzarlo” (Correa, 2008).

Para que el docente pueda enriquecer su desempeño laboral debe tomar en cuenta que primeramente tiene que amarse a sí mismo, estar motivado con ganas de prepararse constantemente rescatando siempre su forma de ser lo que le permite decir lo que siente y lo que piensa, trabajando en un ambiente de armonía y de manera positiva.

Para el autor Lizuma (2001) el docente debe erigir escenarios pedagógicos y estilos de aprendizaje, en donde converjan las ciencias, las disciplinas, los conceptos, las metodologías, las teorías prácticas y tecnológicas con el amor, la comprensión, la ternura y el auto reconocimiento; independientemente del nivel educativo en que se interaccione.

Es decir, que el principal desempeño de los docentes es llevar a cabalidad el cumplimiento de todas estas funciones asociadas con el estudiante, su entorno y el propio docente, debido a que este debe estar acorde a las necesidades de cada individuo de forma adecuada y sobre todo indica en que deben mejorar.

Lizuma (2001) señala que una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido durante todo su trayecto profesional y pueda enfrentar cualquier adversidad dentro del aula.

Es más, el autor aduce que la formación del alumno, no solo dependen del docente si no que este está estrechamente ligado a varios aspectos como el compromiso consigo mismo, su entorno socio-cultural, y así como también el grado de preparación que tenga el docente para instruir a sus alumnos.

La calidad de educación impartida es compromiso de todos, así como también de una buena legislación educativa, para tener los recursos y herramientas necesarias que permitan fortalecer este compromiso entre alumno, profesor y comunidad.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño ha dado lugar a incontables demostraciones a favor y otras en contra (Mayfield, 1960). Sin embargo, poco se ha hecho para justificar de forma real y metódica, sus efectos, ya que se cree que la selección de RH es una especie de control de calidad

en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Para el autor Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño no es un fin en sí, si no un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo, tiene que alcanzar diferentes objetivos intermedios, los cuales pueden ser:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones del personal, como transferencias, contrataciones etc.

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

1. Permitir condiciones de medición del proceso humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo (Chiavenato, 2009). Pero sobre todo los principales beneficiarios son el individuo, gerente, la organización y la comunidad.

Satisfacción laboral

Definición de satisfacción laboral

Para los autores Sánchez y García (2017) la satisfacción laboral es la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo (p.162).

Mientras que Palma (2005) indicó que el trabajo es la actitud o disposición implantada permanentemente al lugar de trabajo, fundamentado en ideologías y valores adquiridos y avanzando a partir de las vivencias diarias.

En las dos definiciones, los autores coinciden al hablar sobre satisfacción laboral, ya que es un concepto general que hace referencia a las actitudes que tiene una persona en su lugar de trabajo. Así mismo, estas actitudes tienen un alto grado de relevancia o esfuerzo, puesto que explora resultados que satisfacen a sus trabajadores, donde se puede observar su eficiencia y eficacia que son indicativos que miden la calidad y por consiguiente el nivel de satisfacción.

Robbins y Jugde (2009) determinaron que la satisfacción laboral, es el conjunto de actitudes generales de las personas con respecto a su trabajo. La persona satisfecha con su trabajo, presenta una actitud positiva hacia este y la que está insatisfecha, con una actitud negativa; por ende, las actitudes positivas se desarrollan mediante acontecimientos que se suscitan en el quehacer diario de su labor. Por lo expuesto, se deduce que la satisfacción laboral que las personas logran, se manifiesta de manera intrínseca debido al puesto de trabajo, sin embargo, con el paso del tiempo se transforma en un estímulo externo que compromete al trabajador para el logro de una mayor productividad con actitudes positivas hacia el trabajo que desempeña.

Concepto de competencias

Realizando una revisión teórica en la literatura, se encuentran un sin número de definiciones sobre el concepto de competencia, entre las cuales, cabe destacar la de McClelland (1973), quien define el término competencia como un “conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”. El autor argumentó además que el éxito de las personas en su puesto de trabajo no puede predecirse necesariamente a través de las calificaciones académicas y de las pruebas de inteligencia, sino de estas características intrínsecas.

Para el autor Spencer y Spencer (1993), define la competencia como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. En otras palabras, las

competencias son características fundamentales del ser humano devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Pereda y Berrocal (2001) la definen como “el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Esta definición enfatiza los comportamientos observables, considerando que son estos los que permiten que una persona desarrolle su trabajo de manera exitosa, y deja de lado las características subyacentes de la personalidad.

Por otra parte, el psicólogo Levy-Leboyer (1992) considera que son una suma de comportamientos, dominado por algunas personas más que por otras, convirtiéndolas más exitosas ante una misma situación. Es importante resaltar además que tomó en consideración la diferencia que existe entre los términos competencias, que son rasgos de personalidad y aptitudes, indicando que las aptitudes y rasgos de personalidad permiten “caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas”, mientras que las competencias “afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión”.

En definitiva, las competencias surgen como consecuencia de la experiencia, constituyendo saberes integrados entre ellos que han logrado automatizarse, de modo que la persona competente es capaz de movilizar este saber en los momentos oportunos, sin necesidad de pararse a pensar en reglas ni en indicaciones sobre qué conducta utilizar en un momento determinado.

Por ende, al momento de definir el término competencias varios autores concuerdan que las competencias tienen cuatro características definitorias:

1. Son características que posee la persona de forma permanente.
2. Son características observables cuando ésta desarrolla una tarea o actividad.
3. Son características relacionadas con el éxito en el desempeño laboral.
4. Son características donde realiza varias actividades.

Componentes de la competencia

Los autores Pereda y Berrocal (2001) manifiestan que las competencias están conformadas por un conjunto de componentes que posibilita que el trabajador alcance excelentes resultados en el desempeño de su trabajo las cuales son:

- **Saber:** Es importante que el trabajador cuente con los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo, llevando a cabo los comportamientos que le permitan alcanzar resultados óptimos en el desempeño de sus funciones.
- **Saber hacer:** Además de un conjunto de conocimientos, requiere que cuentes con habilidades y destrezas que te permitan aplicar estos conocimientos teóricos y así desempeñar las tareas propias del puesto de manera eficaz y eficiente. La experiencia y el aprendizaje facilitan alcanzar este "saber hacer".
- **Querer hacer:** Si un empleado tiene los conocimientos necesarios y la capacidad de aplicarlos en la práctica, pero no tiene la fuerza necesaria para ello, no podrá alcanzar un desempeño exitoso; para ello necesita tener comportamientos de motivación, proactividad, pero sobre todo el deseo de asumir responsabilidades las cuales constituyen un factor importante en la calidad del trabajo de un empleado, ya que aumenta su productividad y supone un valor añadido en el puesto de trabajo.
- **Saber estar:** Se refiere a la necesidad de que las actitudes y comportamientos se adapten al entorno que los rodea, a las reglas organizacionales y a la cultura, ya que el comportamiento puede ser evaluado positiva o negativamente según el contexto en el que se presente.
- **Poder hacer:** No constituye un elemento esencial de las competencias, pero para dar cumplimiento a ellas es necesario contar con los medios y recursos que permitan llevar a cabo los comportamientos requeridos en el puesto de trabajo.

Según el modelo de iceberg estos componentes de las competencias se clasifican en dos grandes grupos, las destrezas y los conocimientos son los elementos más fácilmente detectables y desarrollables, mientras que las actitudes, los valores, el concepto de sí mismo y el núcleo de la personalidad, son los que presentan mayor dificultad para ser detectados y, por lo tanto, desarrollados (Spencer y Spencer, 1993).



Figura 1. Modelo de iceberg

Tipos de competencia

Existen dos tipos de competencias las competencias técnicas y comportamentales. Pereda y Berrocal (2001) señala que las competencias técnicas son aquellas que hacen referencia a aspectos derivados de los conocimientos técnicos que el empleado debe poseer y debe hacer en un puesto de trabajo, es decir, que es el conjunto de conocimientos adquiridos que necesita un empleado para desempeñarse de manera exitosa en su lugar de trabajo.

Por otro lado, las competencias comportamentales, son aquellas que pueden dividirse en dos grupos: las generalizables que acoge a todos los empleados de una organización y las que no pueden generalizarse, ya que esto dependen del rol o cargo que se encuentre ocupando el empleado.

Los autores suelen referirse a estos dos grupos de competencias de manera diferente. Mientras que la autora Marta Alles (2006) las describe como competencias específicas y competencias cardinales, Pereda y Berrocal (2001) hablan de competencias estratégicas (generales) y específicas.

- Competencias genéricas o estratégicas, son aquellas competencias que hacen referencia a comportamientos que son exigibles a todos los empleados de la organización, ya que son a través de estas como se alcanzarán los objetivos generales, al estar netamente relacionados con los valores, la cultura organizacional y la estrategia definida por el nivel superior.

- Las competencias específicas, son aquellas que dependen del campo y puesto que ocupa el empleado y de los objetivos que debe alcanzar, del área de responsabilidad y de las funciones que realiza.

Pereda y Berrocal (2001) por su parte señalan, que estas competencias se pueden visualizar de forma horizontal o vertical. Desde una perspectiva horizontal, se podría decir que encontramos las competencias requeridas para todos los puestos de trabajo de un determinado nivel o rol; mientras que, desde una perspectiva vertical, nos referimos a competencias generales específicas que se necesitan en todos los puestos de trabajo un mismo departamento. Considerando ambas perspectivas, se deduce que todos los puestos de responsabilidad (puestos organizacionales) deben tener habilidades tanto estratégicas como específicas.

Competencias profesionales del docente

El perfil de competencia del docente en la enseñanza

Pérez (2010) lo define como:

El perfil de competencia del docente es una representación minuciosa y precisa que demuestra las características importantes de un grupo profesional. Al referirse al perfil de competencia del docente, se refiere al bagaje de competencias y capacidades que indican la formación de un individuo, para apropiarse en condiciones adecuadas las responsabilidades propias del desarrollo de tareas y funciones de su labor. (p. 22).

Es importante mencionar que el docente debe estar en constante preparación en su labor profesional, para mejorar sus competencias, permitiéndole construir y dominar temas que promuevan al aprendizaje de forma creativa y afectiva. Contribuyendo a la formación de espacios creativos que faciliten el desarrollo y las destrezas cognitivas del estudiante.

Así mismo, Pérez (2010) afirma que de una u otro manera, “El perfil profesional del docente representa las atribuciones y funciones, los entornos de acción y sus capacidades profesionales” (p. 22). Por lo que es indispensable crear procesos de enseñanza y aprendizaje de forma creativa y eficiente contribuyendo al desarrollo de las habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales de los estudiantes.

¿Qué entendemos por competencias profesionales del docente?

Zabalza (2007), menciona que:

Las competencias están presentes tanto en el discurso sobre la nueva educación y la forma en la que se espera formar a los estudiantes, como en la redefinición de la figura y el papel a desarrollar por el profesorado. El docente debe desarrollar procesos formativos que doten a los estudiantes de aquellas competencias que mejoren su preparación para contribuir en su formación integral y para la formación a lo largo de

su vida; forma parte de la formación: los contenidos, los propósitos, los formatos, el proceso para educar (p. 18).

Bajo esta perspectiva la labor de los docentes es fundamental ya que tienen la responsabilidad de formar alumnos capaces de afrontar cualquier situación, es por ello que deben conocer perfectamente los contenidos de enseñanza-aprendizaje; para esto, la capacitación es un proceso de vital importancia dentro de la educación ya que día a día se presentan retos nuevos para los docentes y es de suma importancia que este cuente con las herramientas necesarias para poderles dar solución.

Competencias profesionales de los docentes en la enseñanza

Pérez (2010) manifiesta que:

La competencia del docente proviene de la labor pedagógica que le pertenece ejecutar actualmente y las funciones ordinarias de la planta docente que son: implementar el currículo escolar, planificar, dirigir a los estudiantes, apoyarles en el entorno social y familiar e implicarse y actualizarse en la Labor docente. (p. 29)

Para desarrollar las competencias profesionales del docente es necesario promover un pensamiento reflexivo crítico y creativo, a partir de los contenidos pedagógicos que brindan los programas educativos, contestando de esta manera inquietudes de los estudiantes sobre situaciones de la actualidad y generando en ellos el deseo de seguir aprendiendo.

Pérez (2010) añade además un listado de capacidades para los docentes. Los cuales se detalla a continuación, y se menciona algunas. "Diez ámbitos de competencia" consideradas necesarias en la formación periódica de los docentes:

1. Animar y organizar contexto de enseñanza-aprendizaje.
2. Promover el avance del aprendizaje.
3. Evolucionar y Elaborar dispositivos de diferenciación.
4. Inmiscuir a los estudiantes en su formación académica y su trabajo.
5. Trabajo en equipos.
6. Participar en la tarea de la institución educativa.
7. Implicar e Informar a los padres de familia.
8. Aplicar las tecnologías de la información y comunicación.
9. Confrontar los dilemas y los deberes éticos de la labor docente.
10. Implementar la formación permanente.

Asimismo, Pérez (2010) hace hincapié en la importancia de las competencias de planificar y construir mecanismos y series didácticas, por lo que argumenta:

Un contexto de aprendizaje se encierra en un dispositivo que hace operable y a veces en una serie didáctica, donde cada contexto es una etapa de desarrollo. Las definiciones de dispositivo y serie didáctica hacen mención en el hecho que un entorno de aprendizaje no se origina por sorteo, sino que se genera un dispositivo que posesiona a los estudiantes ante una labor que desempeñar, un plan que ejecutar, una dificultad que resolver. No existe un dispositivo generalizado, depende de la asignatura, de los contenidos específicos, del nivel del estudiante, de las expectativas del docente. (p. 30)

Es importante recalcar, las exigencias curriculares que las instituciones educativas requieren, por lo que el docente busca la manera de implementar nuevas estrategias de enseñanzas, la aplicación de la didáctica y la evaluación permanente, son factores que ayudan a desarrollar las competencias profesionales del docente que serán aprovechadas por los estudiantes esto con el fin de tener un aprendizaje significativo.

Evaluación de desempeño 360 grados.

Definición.

La evaluación 360 grados, es una herramienta que se empezó a utilizar a mediados de los años 80 principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es así que a finales de los 90 y principios del XXI, se ha generado una difusión con buenas referencias sobre obras del feedback de 360º grados, y la buena práctica que este ha generado de forma personal y psicopedagógica.

Es un instrumento por medio del cual se obtiene conocimientos del desempeño o se entiende como es visto un empleado por parte de un jefe inmediato, personal a cargo o clientes, los cuales permiten identificar desde diferentes ángulos sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora frente a las competencias y comportamientos que las organizaciones han definido para el desempeño de un cargo.

Para la autora Alles (2002), una evaluación de 360 grados implica que un grupo de personas califiquen a otra persona a través de un conjunto de elementos o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de las personas en el desarrollo cotidiano de su ejercicio profesional.

Arrieche (2010) afirma que la evaluación de 360 grados es una evaluación circular en la que participan jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, externos y proveedores, en definitiva, todos dentro de 360 grados. Como resultado, la evaluación se lleva a cabo de manera más efectiva ya que recopila información de varias fuentes y asegura la capacidad de los empleados para adaptarse y ajustarse a los diferentes requisitos del entorno laboral y de sus compañeros.

Propuesta del modelo de evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados para los autores Jiménez et al. (2010) proviene de cubrir todos los grados de un círculo que, simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Esto con respecto al ambiente educativo, concretamente al proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que se pretende desarrollar un modelo que cubra todos los aspectos relevantes de la evaluación en dicho proceso, y sea aplicado en las instituciones educativas sirviendo como base en la retroalimentación, elevando la calidad y la mejora continua de uno de los aspectos más importantes dentro de la evaluación educativa: la evaluación del desempeño docente y del desempeño del alumno, o sea de la enseñanza y del aprendizaje.

Principios que sustentan la evaluación 360°

Para los autores Jiménez et al. (2010) la trascendencia de esta metodología pasa por abrir un proceso de evaluación con un enfoque interrelacionar y no solo únicamente en la opinión de una sola persona. Se cree que, al llegar a un consenso, se alientan a las personas a visualizarse en un proceso de crecimiento personal y no solo de cumplimiento de metas.

Para poder tener una mejor explicación sobre los principios que sustentan la evaluación de 360° se utilizará la “ventana” de Johari, herramienta que se utiliza para analizar el grado de confianza y de retroalimentación que se emplean en las relaciones interpersonales.



Figura 2. Principios que sustentan la evaluación de 360°

Fuente: Tomado de Verderber y Verderber (2005, p.164)

Como se puede observar, existen cuatro cuadrantes, de los cuales el primer cuadrante se denomina “abierto” y es donde se maneja la información personal que tanto el individuo como sus compañeros conocen, en otras palabras, lo que la persona y los demás saben de él; en el segundo cuadrante llamado “secreto” está la información personal que solo la persona conoce de su actuación y que los demás no saben; el tercer cuadrante es denominado “ciego” porque contiene información que los demás conocen del individuo, pero dicha información no es consciente para él, es decir, muestra lo que el sujeto ignora de su desempeño percibido por los demás; y finalmente tenemos el cuarto cuadrante que es el “desconocido” y se integra con la información acerca del individuo que tanto él como los demás desconocen, se sabe que hay información desconocida porque periódicamente es descubierta por el individuo (Verderber y Verderber, 2005).

Lo relevante de esta evaluación de 360° es que le permite a la persona visualizarse de manera objetiva y no sesgando el nivel de desempeño que tiene en la organización, porque tanto los directivos, compañeros y la persona mismo proporciona una visión distinta a los demás de como perciben su desempeño, logrando recibir información pertinente para obtener una evaluación integral de su comportamiento y competencia laboral.

Objetivo

El principal objetivo de la evaluación de 360 grados es darle al evaluado el feedback necesario para tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño laboral, su comportamiento o ambos y obtener información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados depende del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la constancia de los equipos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (Lepe, 2013).

Importancia

El modelo de evaluación propuesto enfatiza la importancia de que la evaluación sea realizada por todos los colaboradores de la organización con el objetivo de triangular la información, mejorar y orientar la autopercepción del desempeño laboral de los docentes, así como propiciar la mejora continua del proceso (Jiménez et al., 2010).

Solo de esta manera se estaría hablando de evaluación del desempeño del docente (enseñanza) a través de la valoración del propio docente, de sus alumnos y de los miembros de la institución educativa a la que pertenecen. En relación con la evaluación del desempeño del alumno, este modelo permite su valoración desde la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, con lo cual el proceso dejaría de ser unidireccional y se evaluarían los resultados, los procesos y los desarrollos logrados a lo largo del ciclo escolar.

Por lo tanto, este modelo orienta a los docentes de la organización en materia de evaluación cuantitativa y cualitativa del proceso enseñanza - aprendizaje, y sirva de soporte al proceso de rediseño curricular basado en competencias profesionales que actualmente se desarrolla en varias unidades académicas.

Es decir que la evaluación de 360 grados es una herramienta valiosa que permite conocer las opiniones o puntos de vista (percepción) de algunas personas dentro de la organización (clientes internos) y fuera de la misma (clientes externos), relacionados con el desempeño de las competencias y habilidades de una persona en particular, con la finalidad de identificar fortalezas y áreas de oportunidad para proponer sugerencias de desarrollo.

Por lo tanto, este enfoque descansa en su propio equilibrio, por cuanto al tener múltiples perspectivas y percepciones se evitan sesgos y se cuenta con información suficiente para corregir cualquier comportamiento que afecte la productividad y los resultados de la actividad.

Evaluación de desempeño 360 grados por competencias

Actualmente, la evaluación de desempeño de 360 grados es una herramienta muy utilizada por las organizaciones modernas, ya que incluye un análisis del contexto externo que rodea a cada persona, y en el que todos los factores tienen un tipo determinado, todos participan en interacciones con el evaluador, lo que permite una visión común del desempeño en la que participan el evaluador, supervisor, colegas, subordinados, clientes (internos y externos).

“Evaluación de Desempeño 360 grados es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general en grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, colaboradores” (Alles, 2008).

La evaluación 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. (Alles, 2008)

La aplicación de este método permite a los directivos obtener información confiable, puesto que viene dada varios puntos de vista, pero, sin embargo, la evaluación es bajo la observación de todos, una situación que no es fácil, pues si el trabajador no está bien preparado o no es una persona de mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación, la persona evaluada puede ser muy vulnerable.

Proceso de evaluación de desempeño 360 grados

El proceso a seguir en la evaluación de desempeño 360 grados es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización. - Los comportamientos que van a ser evaluados deben ser los mismos que los de la evaluación de

desempeñó, pero si se desea realizar la evaluación 360 grados por competencias deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.

- Diseño de la herramienta. - Consiste en el cuestionario de evaluación de 360 grados.
- Elección de las personas. -Son todas las personas involucradas que participan como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso. - Se pone en marcha la evaluación con los interesados y evaluadores.
- Recolección y procesamiento de los datos, de las diferentes evaluaciones, que por lo general lo realiza un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360 grados. (Alles, 2008)

Para la aplicación de la evaluación de 360 grados, se toma como referencia algunas competencias de comportamiento que son básicas para desenvolverse bien en el puesto de trabajo.

En este contexto, se toman en cuenta para el diseño del cuestionario las siguientes competencias:

- Integridad.
- Iniciativa.
- Trabajo en Equipo.
- Apertura al Cambio.
- Relaciones Interpersonales (modalidades de contacto).
- Orientación al Cliente (compromiso de servicio).

Modelo de evaluación 360° para el proceso enseñanza - aprendizaje

En base a la información descrita y analizada, actualmente se considera que la evaluación de 360 grados, es pertinente aplicarlas en las instituciones educativas que buscan valorar todos su procesos, actividades y productos.

En este sentido, para que el proceso enseñanza - aprendizaje sea efectivo e integral deben combinarse diferentes fuentes de información sobre la evaluación de los agentes que intervienen en el proceso-maestro-alumno-jefe de academia – alumnos - compañeros, creando un sistema de evaluación completo que permita la retroalimentación a cada uno de sus colaboradores (Jiménez et al. 2010).

Este modelo de evaluación 360 grados pretende evaluar tanto el desempeño como el nivel de competencias de los docentes y alumnos por ser los dos agentes más importantes de dicho proceso.

Coevaluación del desempeño del docente: Director de la Institución

Continuando con el proceso, se propone que director de la institución valore el desempeño de los docentes puesto que es el agente que mejor conoce su desenvolvimiento.

Para evaluar el desempeño del docente se propone que los indicadores de desempeño sean:

1. Puntualidad y asistencia a juntas de academia y de departamento.
2. Participación en actividades de investigación y difusión.
3. Indicadores de desempeño de eficiencia de cada uno de sus grupos.
4. Participación en actividades de actualización docente.
5. Indicadores que permiten medir la actitud de los docentes hacia su profesión docente.

Autoevaluación del desempeño docente

Para elaborar un instrumento que permitirá valorar el desempeño del docente por medio de la autoevaluación, es adecuado tomar en consideración el uso de indicadores para evaluar la calidad de la eficacia docente propuestos por Sarramona (2004).

1. Competencias curriculares que valoran el dominio de la asignatura.
2. Competencias de gestión, es un requisito del modelo educativo de como maneja sus clases tomando en cuenta los indicadores como planificación, afectividad del diseño y la operacionalización de las estrategias del proceso enseñanza - aprendizaje, entre otros.
3. Competencias colaborativas, es otro de los requisitos institucionales que valoran principalmente su relación con el entorno mediante indicadores como participación en proyectos, juntas, conferencias, y muchos más.

Heteroevaluación del docente

Para desarrollar esta herramienta que permitirá realizar la evaluación del desempeño docente por medio de la heteroevaluación, se proponen los siguientes indicadores de la calidad de desempeño:

1. Puntualidad en la asistencia a clase, entrega de trabajos, de calificaciones, y de retroalimentación a las evidencias de aprendizaje.
2. Conocimiento de la asignatura impartida donde el alumno valora el dominio del profesor sobre los contenidos.
3. Habilidades didácticas donde se valora la diversidad de actividades de enseñanza-aprendizaje, la utilización de materiales de apoyo y la promoción de la participación de los alumnos en el aula de clase.

4. Seguimiento del programa de estudios. En este rubro se le pide al alumno que valore el manejo del programa de estudios por parte del profesor, el establecimiento de objetivos y su cumplimiento, así como la organización de los contenidos temáticos.
5. Criterios de evaluación donde el alumno, desde su perspectiva, puede retroalimentar al docente sobre su competencia evaluativa.
6. Actitud del docente. En este rubro se incorporan indicadores como respeto, responsabilidad y actitud de servicio que perciben los alumnos.

Autoevaluación del desempeño del alumno

Para el desarrollo del instrumento que permitirá al alumno valorar su desempeño académico se consideran relevantes los siguientes indicadores:

1. Tareas y funciones donde se determinan preguntas que giran sobre la reflexión de la función del alumno al responsabilizarse en entregar tareas y actividades, participar activamente en clase y tener una actitud de colaboración en el desarrollo de esta última.
2. Procesos de trabajo que permiten a los alumnos analizar la calidad de sus aportaciones y la forma de la retroalimentación de su aprendizaje por parte del docente y de sus compañeros.
3. Clima de trabajo donde se pide reflexionar sobre el proceso de comunicación interpersonal dentro y fuera del salón con los docentes y compañeros.
4. Resolución de conflictos que pasa a un nivel objetivo de análisis, en donde se hacen preguntas como el grado de cumplimiento de acuerdos preestablecidos, empatía y tolerancia.

Heteroevaluación del desempeño del alumno

Este rubro deberá ser valorado por el docente, quien tiene información relevante sobre el desempeño del alumno. Esta evaluación es muy particular porque depende de las actividades, contenidos, objetivos y desarrollo de cada unidad de aprendizaje. Es importante recordar que las listas de cotejo y las rúbricas son instrumentos muy efectivos para evaluar integralmente a los alumnos.

Coevaluación del alumno

La última etapa del modelo de evaluación de 360° del proceso enseñanza-aprendizaje corresponde a la coevaluación entre pares, que deberán realizar los alumnos para valorar el desarrollo de los trabajos en equipo otro de los requisitos del modelo educativo institucional. El instrumento consiste en una matriz de valoración que incluye aspectos como:

1. Cooperación para realizar la tarea a evaluar.
2. Disposición para el trabajo colaborativo y cooperativo.

3. Tiempo dedicado al desarrollo de la tarea a evaluar.
4. Actitud proactiva.
5. Tolerancia y empatía, entre otros.

¿Quiénes participan como evaluadores?

Alles (2008) menciona que todos aquellos que tengan la oportunidad de ver al evaluador durante el desarrollo de sus actividades serán considerados como evaluadores, para evaluar sus competencias. Por lo tanto, la evaluación del desempeño laboral debe ser realizada por colaboradores responsables como gerentes, jefes o supervisores directos de colaboradores, clientes internos, clientes externos, recalando que el principal interesado en el proceso de evaluación serán los empleados.

- **Autoevaluación.** - Consiste en que el empleado se evalúa así mismo, sobre el cumplimiento de sus funciones analizando de manera responsable y ética sus fortalezas y debilidades analizando cuales son las barreras que le impiden desempeñarse de mejor manera.
- **Supervisor.** - Es la evaluación que realiza el superior al evaluado, para medir su desempeño y a la vez detectar que debe mejorar o retroalimentar.
- **Pares.** - En esta evaluación participan todos los compañeros del mismo nivel, la información que ellos arrojen será muy diferente desde el punto de vista de un supervisor, debido a que ellos pueden evidenciar con facilidad características y comportamientos del evaluado, como liderazgo, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidades, identificando las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.
- **Subordinado.** - Es la evaluación que realiza el empleado a su inmediato superior, tiene como ventaja definir claramente cómo se maneja en términos de liderazgo, comunicación, delegación de autoridad, coordinación de esfuerzos manteniendo una relación directa cuyo beneficio sea para él.
- **Colaborador.** - Son las personas que trabajan conjuntamente con el evaluado, cuyo objetivo es impulsar el compromiso con los principios y prácticas de la administración de calidad.
- **Clientes.** - Son las personas tanto internas como externas que reciben el servicio, y con ello evalúan si sus expectativas fueron cubiertas en términos de eficiencia y de eficacia.

Ventajas del modelo 360° del proceso enseñanza-aprendizaje

Existen múltiples ventajas por las cuales el mencionado modelo de evaluación es útil para valorar el desempeño de las personas, entre estas están:

- Permite evaluar tanto el desempeño como el nivel de competencias que poseen docentes y alumnos.
- Hace posible una evaluación sistemática e integral del desempeño mediante la retroalimentación de diversas fuentes o perspectivas, por lo cual esta es más objetiva.
- Se obtiene información relevante que posibilita identificar las fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar el desempeño.
- Coadyuva a definir los programas de capacitación y desarrollo docente con base en los resultados individuales y grupales.
- Favorece el desarrollo individual y grupal por medio de la autorreflexión de los agentes que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Proporciona información significativa sobre aspectos clave del desempeño que resultan difíciles de medir con otros instrumentos como: el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, entre otros.

Por los beneficios que aporta, este método de evaluación se puede aplicar sin ningún problema a la evaluación educativa, al área académica. En este sentido, es posible combinar varias fuentes de información sobre la evaluación de los agentes que intervienen en el proceso educativo (estudiantes-maestros) para crear un sistema de evaluación integral y de retroalimentación no solo en el sentido de que se evalúen los objetivos que se deberían cumplir, sino también que se evalúen los métodos, los procedimientos, las estrategias, la relación, los contenidos y a todos los involucrados en el proceso. Es decir, que evalúe el profesor y que se evalúe al profesor, que se evalúe el alumno y que se evalúen los alumnos entre ellos.

Por último, el modelo de evaluación 360° se debe aplicar de forma sistemática para que la retroalimentación obtenida en un periodo o ciclo escolar sirva de materia prima para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados

Los principales usos que se dan a la evaluación de desempeño 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias
- Diseñar programas de desarrollo (Alles, 2008).

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo encomendado

- Potencial de desarrollo

Factores que se evalúan

Para el proceso de evaluación de desempeño 360 grados los factores que se evalúan son:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad Emotiva

Como implantar la evaluación de 360 grados por competencia

Primeramente, para aplicar la evaluación de desempeño 360 grados por competencia, es imprescindible que el gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o alguna otra área interesada, manifieste su deseo o necesidad de querer mejorar sus debilidades, tomando en consideración todos estos aspectos que se desea que mida la herramienta 360 grados. Es decir, las competencias, habilidades y funciones de cada rol o puesto.

Análisis de sistemas posibles: Dado que se está hablando de evaluación del desempeño por competencias, a la hora de analizar y seleccionar el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los sistemas tradicionales, que son los de uso común. Por lo tanto, cada empresa tendrá que adaptar sus propias competencias para ser evaluadas, en consonancia con las estrategias comerciales (Capuano, 2004).

Elaborar un diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los gerentes son los encargados de elaborar una lista de habilidades evaluadas inherentes a la empresa. Las mismas que se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa, ya que el adecuado desarrollo de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales (Capuano, 2004).

Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental porque debe incluir todos los aspectos que la empresa considere necesarios para la evaluación entre sus empleados, quienes deben sentirse incluidos en ella. Por ello, el departamento de recursos humanos interactuará con los estadísticos con este fin, para que el diseño sea único, atractivo, sencillo de implementar y completo (Capuano, 2004).

Comunicación: Este paso consiste en comunicar el sistema implantado a todos los miembros de la empresa, solicitando al departamento de recursos humanos que se encargue de esta labor, y puede realizarse de diferentes formas dependiendo de la operatividad de la empresa; capacitar a las personas relevantes; Las partes interesadas son el evaluador y el auditado, deben conocer cómo funciona el sistema y cómo juega cada persona en él para evitar errores y pérdidas de

tiempo al realizar la evaluación. Durante esta fase, también se debe realizar una prueba piloto con muestras de futuros evaluadores para detectar cualquier malentendido (Capuano, 2004).

Tiempo de evaluación: Se recomienda que la evaluación de 360 grados, sea cerca de fin de año. La duración dependerá del tamaño de la empresa y del método utilizado para la evaluación (Intranet, entrevista personal, formulario manual, etc.). En todos los casos, se recomienda fijar los plazos con antelación para que no se prolonguen innecesariamente (Capuano, 2004).

Contenidos de la evaluación: Una vez que los formularios han sido devueltos a recursos humanos, es el momento de analizar el contenido y detectar las inconsistencias que aparecen en las evaluaciones. Con base en el análisis expuesto anteriormente, dicho departamento deberá tomar una decisión sobre el potencial, carrera, capacitación, remuneración de cada colaborador evaluado, para luego informarles los resultados y plan de acción, a futuro se trabajará con los responsables de cada área. y de acuerdo a los objetivos y la estrategia organizacional (Capuano, 2004).

Análisis del sistema: La parte final del proceso es el momento de analizar y reflexionar sobre las ventajas y desventajas del sistema y cómo se implementa (recursos físicos, humanos y financieros; estrategia, tiempo, reflexiones), sistema, ambiente de trabajo, etc.), con el objetivo de mejorarlo y adaptarlo aún más a las características de la empresa en el próximo año (Capuano, 2004).

Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño (Capuano, 2004).

Indicadores de medición de una evaluación de desempeño 360 grados por competencias

Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aun a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se estarán desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución”. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, es decir es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr (Bonnefroy, 2005).

El conjunto de indicadores que una organización defina debe facilitar el monitoreo y la evaluación integrada de las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, economía y calidad y desde el punto de vista del proceso de producción de los bienes y servicios.

No siempre es posible desarrollar todas las medidas de desempeño que se requiere. Sin embargo, lo importante es que el conjunto de indicadores de cuenta de las variables claves relaciones con la misión, los objetivos estratégicos, los productos y aquellas actividades que para la entidad resulten significativas para la toma de decisiones.

Los criterios comúnmente usados para integrar los indicadores son: desarrollar indicadores que cubran la totalidad de las dimensiones desempeño: eficacia, eficiencia, económica y calidad, en algunos casos se define una cuota mínima de indicadores de resultados intermedios o finales a ser desarrollados del conjunto de indicadores y un porcentaje de indicadores de proceso para establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.

Aplicación de la evaluación de desempeño 360°.

Este método de evaluación debe ser informado previamente tanto a los evaluados como a los evaluadores, antes de dar inicio al proceso de evaluación de desempeño 360 grados, es de vital importancia entablar un ambiente de confianza entre la organización, por lo que se debe recordar la información proporcionada en el proceso de sensibilización, haciendo hincapié en la importancia que tiene la evaluación para el desarrollo y cumplimiento de objetivos dentro de la institución, de igual manera se le informará los aspectos a calificar y procedimientos a seguir una vez finalice el proceso.

Dentro de las actividades a realizar antes de dar inicio a la evaluación, según Rodríguez (2011) se tienen las siguientes:

- El evaluado deberá conocer la fecha de la entrevista con antelación suficiente.
- El evaluador deberá cerciorarse de que la entrevista de evaluación pueda llevarse a cabo, en un lugar adecuado, garantizando que este sea cómodo y discreto.
- El evaluador deberá cerciorarse que este dispondrá del tiempo necesario para la entrevista y que durante la misma no será interrumpido”. (p.112)

Es importante en esta etapa, tanto evaluadores como evaluados recuerden que este proceso sirve para el beneficio de la institución, y que por lo tanto se debe realizar a conciencia. Consecuentemente el evaluador debe garantizar un ambiente de confianza y comodidad, verificando que el evaluado conozca y entienda los patrones de medición establecidos en el cuestionario, así mismo debe cerciorarse que las preguntas que conforman el cuestionario, sean acordes con el área que corresponde.

Una vez resueltos los cuestionarios, el evaluador se reúne y concreta todos los datos obtenidos en la evaluación, para posteriormente realizar el análisis con los directivos de la organización y así poder dar paso al proceso de retroalimentación.

Proceso de retroalimentación

Posteriormente una vez finalizada la evaluación, viene el proceso más enriquecedor tanto para la organización como para los empleados y donde varios autores definen el concepto de los resultados de la siguiente manera:

“Sin importar el sistema de la evaluación del desempeño de los empleados, es necesario retroalimentarlos con eficacia respecto de sus resultados con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en su desempeño” (Hit et al., 2006, p. 542).

A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación de 360° se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. (Mondy y Noe, 2005, p. 251)

Contribuyendo al aporte realizado por los autores, es importante recalcar que la retroalimentación es una medida directa que realiza finalmente el jefe a su equipo de trabajo; esto independientemente de los resultados que se hubieren obtenidos dentro de la evaluación.

Por consiguiente, es primordial mantener un ambiente de apoyo y motivación para que los colaboradores de la organización puedan superar las debilidades y de esta manera mejorar los resultados; por el contrario, si la retroalimentación se realiza bajo un ambiente de actitud negativa esta puede afectar la moral de los trabajadores, atentando contra su autoestima y causando de esta manera que disminuya su rendimiento en las tareas asignadas.

Marco referencial

De acuerdo a la investigación denominada **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA, 2019**, realizada por el autor Carlos Alberto Vásquez Villanueva manifiesta que la universidad privada de lima está empleando un sistema de evaluación del docente que no garantiza su valoración integral y que descriptivamente no alcanza los porcentajes mayores al 50% sobre el acuerdo de su percepción en los grupos de docentes y estudiantes.

Por lo tanto, dicha investigación comprendió tres fases de desarrollo; la primera fase consistió en diagnosticar el sistema tradicional de evaluación docente, valiéndose de la encuesta como técnica en una muestra probabilística para eso se eligió a 365 estudiantes, por sorteo de 126 docentes y una no probabilística censal de 12 directores de escuela. Luego de obtener los resultados que permitieron tener la opinión de los mismos, recabando información sobre la evaluación de desempeño de los docentes.

La segunda fase consistió en diseñar un sistema de evaluación de 360° para el desempeño docente, y en la tercera fase se elaboró un instrumento de evaluación acorde a la realidad de la Universidad privada de Lima, por lo que el tipo de investigación fue métrico y en los que se consideró la validez por juicio de expertos y la confiabilidad. Finalmente, se concluyó que el sistema tradicional de evaluación docente no garantiza su valoración integral y que descriptivamente no alcanza los porcentajes mayores del 50% sobre el acuerdo de su percepción en los grupos de docentes y estudiantes.

Los indicadores de gestión que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño de los docentes fueron los siguientes:

Tabla 1. Indicadores de gestión que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño de los docentes.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Evaluación docente	Autoevaluación	Contenidos organizados, claros y coherentes Claridad de la metodología y estrategias de aprendizaje Clases preparadas Capacitación de la materia a cargo Considera la opinión de los estudiantes Asistencia a los estudiantes fuera de clases La importancia de la asignatura para los estudiantes Relación con los estudiantes La actitud conforme a la filosofía de la institución Buen trato al estudiante Motivación al estudiante Asertividad del docente
	Evaluación del Jefe Académico	Puntualidad a las reuniones académicas y de departamento Trabajo cooperativo Participación en proyectos, conferencias, seminarios, etc. Desarrollo del contenido del sílabo Actividades de investigación y difusión en las asignaturas Capacitación permanente de las asignaturas a cargo Su actitud está acorde con la filosofía de la institución Es asertivo Entrega de calificaciones, registros y otros documentos puntualmente
	Evaluación de pares	Estrategias didácticas para las clases Conocimiento de los contenidos de la asignatura Utiliza TIC's en su clase Aplica los saberes al ámbito profesional Fomenta la investigación Docente accesible a las preguntas Estimula la participación del estudiante Refuerza los temas a sus estudiantes Puntualidad Actitud acorde a la filosofía de la institución Empatiza y consideración con los estudiantes Buen trato y participación con sus colegas
	Evaluación del estudiante	Presenta los contenidos claros y lógicos Fomenta la investigación y espíritu crítico Dominio de los contenidos Proporciona información científica Es accesible Fomenta la participación de los estudiantes Motiva al estudiante Responde las consultas de los estudiantes Actitud esta de acorde con la filosofía de la institución Puntualidad Mantiene el respeto en el aula Inspira a sus estudiantes

Para la elaboración de los instrumentos, se hizo primeramente una revisión teórica y consultas a expertos sobre la variable desempeño del docente, a través de las contradicciones del ejercicio de la profesión, por lo que se planteó un cuestionario acorde a la realidad de la Universidad.

La evaluación que se aplicó al personal docente y administrativo, tuvo una acogida del 97,3%. Consecuentemente se obtuvieron los siguientes resultados a través de V de Aiken tal y como consta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Indicadores de gestión que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño de los docentes.

Instrumento	Valor del V de Aiken
Autoevaluación	95,7%
Evaluación de pares	97,7%
Evaluación del jefe académico	97,2%
Evaluación del estudiante	98,6%
PROMEDIO	97,3%

Por consiguiente, los resultados obtenidos demuestran que el sistema de evaluación del desempeño de 360 grados aplicada en la Universidad Peruana, es factible y no se encuentra contraposición con su filosofía educativa, mientras que por el lado administrativo la universidad comprende un tipo de organización y el sistema propuesto aporta con el área de recursos humanos para el mejoramiento del clima laboral puesto que al aportar una retroalimentación responsable sobre los profesionales se consigue una mejora continua.

Ello alude a la importancia de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la organización. Por lo tanto, ante todos los resultados obtenidos se recomienda implementar un sistema de evaluación de 360° en la Universidad Peruana Unión con sede en Lima, para su gran aporte al proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Y que para su buen uso de esta herramienta se debe proveer previamente de capacitaciones y sensibilización del personal, así como definir las competencias a evaluar a los objetivos organizacionales

De acuerdo al artículo científico denominado Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje), realizada por Yasmin Ivette Jiménez Galán; Marko Alfonso González Ramírez; Josefina Hernández Jaime, indica que la evaluación de enseñanza-aprendizaje a principios del XXI se describe como un panorama un poco alentador, porque se evalúa solamente al alumno, donde solo lo “aprendido” se mide de manera cuantitativa estableciendo estereotipos y utilizando instrumentos inadecuados. Por lo que la mayoría de los

docentes creen que la función más importante de la evaluación es la acreditación y lo más grave, se lo considera una actividad independiente al proceso de enseñanza y aprendizaje.

El estudio fue realizado con un enfoque de interrelación y no únicamente basado en la opinión de una sola persona. Por lo que se considera que la evaluación de 360° es pertinente utilizarla en instituciones educativas que buscan valorar todos sus procesos, actividades y productos. El objetivo principal de esta investigación se centra básicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se desarrolló un modelo de evaluación del desempeño del docente y alumno.

Además, para que el proceso de enseñanza y aprendizaje, sea efectivo se combinó diferentes fuentes de información sobre la evaluación de los agentes que intervienen en el proceso: maestro, alumno, jefe de academia, alumnos y compañeros. Creando un sistema de evaluación completo que permita la retroalimentación.

Las evaluaciones realizadas se basaron en indicadores de gestión y en el nivel de competencias de los docentes y de los alumnos por ser agentes más importantes del mencionado proceso:

- Coevaluación del desempeño del docente: jefe de academia
- Autoevaluación del desempeño del docente
- Heteroevaluación del docente
- Autoevaluación del desempeño del alumno
- Heteroevaluación del desempeño del alumno
- Coevaluación del alumno

Por lo que, de manera general, el modelo de evaluación 360° se debe aplicar de forma sistemática para que la retroalimentación obtenida sea en base a los resultados obtenidos de la evaluación, en un periodo del ciclo escolar esto para garantizar la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje

Se considera además que este trabajo se logra la resignificación del concepto de evaluación como concepto integral de un proceso, por lo que el modelo de evaluación 360° del proceso enseñanza-aprendizaje es factible y viable de ser utilizado por los docentes porque incorpora las exigencias que se imponen en el modelo educativo institucional. Por lo tanto, se espera que dicho modelo oriente a los docentes del Instituto en materia de evaluación cuantitativa y cualitativa del proceso enseñanza-aprendizaje, y sirva de soporte al proceso de rediseño curricular basado en competencias profesionales que actualmente se desarrolla en varias unidades académicas.

Antecedentes de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”

La Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, es una institución educativa que tuvo su origen en la ciudad de Loja, inicio como centro de desarrollo infantil desde el mes de septiembre del año 2003, desarrollando procesos educativos que posibiliten el mejoramiento académico y personal de los estudiantes, lo que le permitió ganar posicionamiento en el ámbito de la educación en la ciudad de Loja.

Con una gran trayectoria a nivel local, la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, ofrece una educación de calidad, contribuyendo a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos, respetando el ritmo y desarrollo del niño. La atención que brinda la institución educativa está orientada para niños y niñas desde un año de edad hasta los 11 años de edad, ofreciendo el servicio de almuerzo y refrigerio.

Con el paso del tiempo el idioma extranjero toma auge dentro de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, ya que la internalización, así como el desarrollo científico y tecnológico, exige que los estudiantes adquieran herramientas para enfrentar los retos de la globalización, la apertura al conocimiento de otra lengua permite intercambiar información con hablantes de lenguas foráneas dando lugar al intercambio cultural, razón por demás para impartir conocimientos del idioma inglés.

Misión

Son una institución educativa sólida que busca el desarrollo del arte, la ciencia y los valores basada en una metodología acorde a nuestra realidad apoyada en el referente curricular para lograr el desarrollo integral de las niñas y niños. La Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, será administrado con transparencia y prestará atención oportuna e integral con calidad humana y técnica.

Visión

La visión de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, es ser una institución emprendedora en proteger el medio ambiente que sirve de modelo para las futuras generaciones, y desarrollar una formación académica basada en la construcción de valores morales, para la unidad de la comunidad educativa.

Objetivos

- Se aprecia como persona íntegra, integral e integrada, con sus propias características, efectos, fortalezas e intereses.
- Vivencia y comprende valores significativos y normas representativas de su entorno familiar y social.

- Se compromete consigo mismo, con la familia, la comunidad y la naturaleza, en función del bien común.
- Expresa su deseo y su gozo de aprender por medio de actitudes indagadora y creativa.
- Se valora como actor social consiente y transformadora de su entorno natural, cultural y social respetuoso de otros entornos y de la diversidad cultural, en función de una mejor calidad de vida.
- Descubre el arte como medio de gozo, conocimiento y expresión y comunicación.
- Desarrolla diferentes tipos de pensamiento y diferentes formas de comunicación en situaciones de aprendizaje.

5. Metodología

Descripción del área de estudio

Ubicación Geográfica

La Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en la parroquia “San Sebastián” perteneciente al cantón y provincia de Loja, calles Lauro Guerreo 359-19 entre Mercadillo y Teniente Maximiliano Rodríguez, local propio de la institución educativa.

Geográficamente se encuentra ubicada a $-4^{\circ} 0' 6.408''$, $-79^{\circ} 12' 20.52''$.



Figura 3. Ubicación Geográfica

Metodología utilizada para la investigación

La presente investigación de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR “SAN FRANCISCO JAVIER”, CON LA HERRAMIENTA DE 360

GRADOS, es de tipo descriptiva y se utilizó diferentes métodos, técnicas e instrumentos que permitió hacer un análisis general de la problemática, aplicando técnicas orientadas a la proporción de información cualitativa y cuantitativa, esto con la finalidad de plantear soluciones al problema investigado.

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Descriptiva, la cual va a permitir establecer el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados.

Los estudios descriptivos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hill M. G., 1997). En la investigación descriptiva se selecciona una serie de preguntas y cada pregunta se mide de forma independiente para describir lo que se está estudiando. Su finalidad no se limita a la recopilación de datos sino a predecir e identificar la relación que existe entre dos o más variables.

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, es decir una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo (Hernández, R., Fernández, C, & Bapista). El enfoque mixto no reemplaza el enfoque cualitativo y cuantitativo, sino que utiliza las mejores características de ambos, tratando de reducir las posibles debilidades de los dos enfoques.

Este método representa una variedad de procesos sistemáticos y críticos de investigación, en el cual se realiza la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, los cuales, se discuten en cada caso, permitiendo así una mejor comprensión de los fenómenos observados y apuntando así a la conclusión pertinente (Hernández, R., Fernández, C, & Bapista).

El enfoque cualitativo está presente en los soportes teóricos que respaldan la investigación, los cuales son parte de las definiciones de todos los temas relacionados con el tema principal del presente estudio.

Mientras que, en el enfoque cuantitativo, se encarga de la recolección de la información que se obtuvo a través del instrumento aplicado, con la finalidad de obtener información objetiva para luego contrastar los resultados obtenidos dentro del proceso de la evaluación del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados. Estos instrumentos son calificados estadísticamente, para que los resultados estén determinados cuantitativamente.

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

Métodos

- **Método Inductivo:** Este método fue utilizado en esta investigación, mediante el análisis de los indicadores de gestión presentes en las encuestas, de esta forma se consiguió obtener las conclusiones finales de cada uno de los resultados.
- **Método Estadístico:** Este método ayudó a recopilar, graficar e interpretar los datos proporcionados por la investigación científica.

Técnicas

- **Encuestas:** Esta técnica fue utilizada para recoger los datos sobre la evaluación del desempeño de 360 grados aplicada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica “San Francisco Javier”, basada en competencias y sobre los indicadores de gestión como guía para determinar su impacto en el desempeño laboral.

Instrumento

- **Cuestionario:** Los cuestionarios estuvieron conformados por indicadores de gestión que buscaban obtener la mayor información posible acerca de lo que se está investigando, por lo que fueron elaborados once cuestionarios denominados:

a) Instrumento para la autoevaluación de los docentes

Indicadores de Gestión.

- Sociabilidad Pedagógica
- Habilidades Pedagógicas y didácticas
- Desarrollo Personal
- Atención a estudiantes con necesidades especiales
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relación con la comunidad
- Clima de trabajo

b) Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes

Indicadores de Gestión.

- Habilidades Pedagógicas y didácticas
- Habilidades de sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Relación con los docentes

c) Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal.

Indicadores de Gestión.

- Relación con los docentes
- Normas y reglamentos
- Sociabilidad pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales

d) Instrumentos para la evaluación de los docentes por parte de la directora

Indicadores de Gestión

- Sociabilidad Pedagógica
- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Habilidades pedagógicas y didácticas
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relación con la comunidad

e) Instrumento para la autoevaluación del personal administrativo

Indicadores de Gestión

- Responsabilidad y cumplimiento
- Trabajo en equipo

Destrezas y Habilidades

- Integridad
- Iniciativa
- Relaciones interpersonales
- Compromiso de servicio

f) Instrumentos de evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes

Indicadores de Gestión

- Trabajo en equipo

Destrezas y Habilidades

- Integridad
- Iniciativa
- Relaciones interpersonales
- Compromiso de servicio

g) Instrumento de evaluación para personal administrativo por parte de la directora

Indicadores de Gestión

- Responsabilidad y cumplimiento

- Trabajo en equipo

Destrezas y Habilidades

- Iniciativas
- Relaciones Interpersonales
- Compromiso de servicio

h) Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal

Indicadores de Gestión

- Relaciones interpersonales
- Compromiso de servicio

i) Instrumento para la autoevaluación de la directora

Indicadores de Gestión

- Sociabilidad pedagógica
- Desarrollo personal
- Atención a estudiantes con necesidades especiales
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relación con la comunidad
- Clima de trabajo

j) Instrumento para la evaluación de la directora por parte de los docentes

Indicadores de Gestión

- Sociabilidad pedagógica
- Desarrollo personal
- Atención a estudiantes con necesidades especiales
- Aplicación de normas y reglamentos
- Relaciones con la comunidad
- Clima de trabajo

k) Instrumento para la evaluación de la directora por parte del padre de familia y/o representante legal

Indicadores de Gestión

- Sociabilidad pedagógica
- Desarrollo personal
- Atención a estudiantes con necesidades especiales
- Aplicación de normas y reglamentos

- Relaciones con la comunidad
- Clima de trabajo

l) Instrumento para la evaluación de la directora por parte de los estudiantes

Indicadores de Gestión

- Habilidades pedagógicas
- Habilidades de sociabilidad pedagógicas
- Atención a estudiantes con necesidades individuales
- Relación con los docentes

Población

La población de investigación seleccionada para el estudio del modelo de evaluación del desempeño laboral fue:

Tabla 3. Población

Área	Número de Personas
Docentes	16
Personal Administrativo	4
Padres de Familia	200
Alumnos	280
TOTAL	500

Muestra

Para la presente investigación, se tomó una muestra selectiva de alumnos y padres de familia, lo que significa que del 100% de la población solo una parte participo en la aplicación de las encuestas.

Tabla 4. Muestra

Área	TOTAL
Padres de Familia	
Padres de Familia 7mo grado	13
Padres de Familia 6to grado	11
Padres de Familia 5to grado	13
Padres de Familia 4to grado	15
Alumnos	
Alumnos 7mo grado	13
Alumnos 6to grado	11

Área	TOTAL
Alumnos 5to grado	13
Alumnos 4to grado	15
TOTAL	104

Procedimiento

1. Definir las competencias a evaluar de acuerdo a los puestos de trabajo.

El proceso de evaluación del desempeño inició con un proceso técnico que se refiere a la esquematización de los elementos más importantes a evaluar de acuerdo a un modelo de gestión por competencias diseñado exclusivamente para la Escuela de Educación Básica “San Francisco Javier”

2. Recolectar y procesar la información.

Los instrumentos que se aplicaron en la presente investigación fueron once cuestionarios que estuvieron conformados por indicadores de gestión que buscaban obtener información acerca del desempeño laboral del personal docente y administrativo, con la herramienta de 360 grados denominados:

- Instrumento para la autoevaluación de los docentes.
- Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de la directora.
- Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes.
- Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal.
- Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes.
- Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de la directora.
- Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal.
- Instrumento para la autoevaluación de la directora.
- Instrumento para la evaluación de la directora por parte de los docentes.
- Instrumento para la evaluación de la directora por parte del padre de familia y/o representante legal.
- Instrumento para la evaluación de la directora por parte de los estudiantes.

Luego de haber determinado los indicadores para la evaluación, se convocó a una reunión a todo el personal docente, administrativo, alumnos y padres de familia, por parte de la

Directora de la Institución Educativa, donde en manera general se concientizó, sensibilizó y explicó detalladamente a cada uno de los involucrados el procedimiento que se iba a llevar a cabo en la evaluación, pero sobre todo los beneficios que se obtendrían con la evaluación de 360 grados, tanto para la organización como para ellos mismos.

Una vez que la población de estudio conoció lo que se iba a desarrollar, se entregó los cuestionarios entregando un cuestionario para autoevaluación, otro para evaluación a los pares o compañeros, otro para evaluar a su jefe y otro para evaluar al personal administrativo; en el caso de los padres de familia y estudiantes evaluaron a los docentes, personal administrativo y Directora.

Cuando se recogieron las encuestas con la información, se revisó que hayan sido llenadas correctamente, las que tuvieron errores se devolvió para que llenen los datos que faltaban, seguido a ello se procedió a tabular la información, luego a graficarla y analizar todos sus resultados para interpretarlos.

Una vez que estuvieron disponibles todos los resultados del proceso de evaluación del personal docente y administrativo, la Directora de la institución educativa dio a conocer de manera personal y confidencial los resultados obtenidos mediante una reunión que realizó creando primeramente un ambiente de confianza y comodidad e inclusive realizando acuerdos entre las partes.

Una vez realizada la entrega de calificaciones, fue importante recalcar a los evaluados que el objetivo principal de la evaluación del desempeño laboral con la herramienta de 360 grados, es la retroalimentación y las acciones diseñadas estratégicamente para buscar una mejora continua la misma que se realizó de manera presencial esto con la finalidad de conocer la actitud del trabajador frente a las observaciones realizadas.

3. Plantear una propuesta de mejora

Finalmente, luego de analizar los resultados de cada trabajador se implementó un plan de mejora para lograr potenciar las debilidades que se detectaron dentro de la evaluación desempeño aplicadas al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados.

6. Resultados

1. Primer Objetivo

Para dar cumplimiento al primer objetivo, las competencias evaluadas han sido definidas por los puestos de trabajo, que describo con más detalle a continuación:

Indicadores de Gestión para la autoevaluación de la Directora:

- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Desarrollo personal:** Se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia adelante o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.
- **Atención de estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.
- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Relación con la comunidad:** Es una forma de participación basada en la intervención de las familias y de otras personas voluntarias de la comunidad en los espacios formativos y en las decisiones de la escuela sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos.
- **Clima de trabajo:** Esta relacionado con el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una institución educativa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Indicadores de Gestión para la evaluación de la Directora por parte de los docentes:

- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Desarrollo personal:** Se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia adelante o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.
- **Atención de estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.

- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Relación con la comunidad:** Es una forma de participación basada en la intervención de las familias y de otras personas voluntarias de la comunidad en los espacios formativos y en las decisiones de la escuela sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos.
- **Clima de trabajo:** Esta relacionado con el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una institución educativa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Indicadores de Gestión para la evaluación de la Directora por parte de los estudiantes:

- **Habilidades pedagógicas:** Son un sistema de actividades dirigidas e interrelacionadas que se ejecutan continuamente y hacen que el contenido de cada actividad sea relativamente estable, la implementación de cada acción en la actividad práctica del educador depende las de condiciones específicas.
- **Habilidades de sociabilidad pedagógica:** Son un conjunto de conductas que permiten al docente desenvolverse eficazmente ante situaciones sociales, pudiendo establecer relaciones adecuadas con los otros y resolver conflictos.
- **Atención de estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.
- **Relación con los docentes:** El vínculo entre docentes y alumnos es clave para favorecer el desarrollo del aprendizaje de cada uno de los estudiantes. Los directivos y docentes por su parte, deben asumir la responsabilidad que implica esta conexión y ejercer de referente en la vida de los alumnos

Indicadores de Gestión para la evaluación de la Directora por parte del padre de familia y/o representante legal:

- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Desarrollo personal:** Se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia adelante o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.

- **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.
- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Relación con la comunidad:** Es una forma de participación basada en la intervención de las familias y de otras personas voluntarias de la comunidad en los espacios formativos y en las decisiones de la escuela sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos.
- **Clima de trabajo:** Esta relacionado con el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una institución educativa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Indicadores de Gestión para la autoevaluación de los docentes:

- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Habilidades pedagógicas y didácticas:** Son un conjunto de actividades, métodos y técnicas que los docentes y estudiantes utilizan para organizar conscientemente las acciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Relación con la comunidad:** Es una forma de participación basada en la intervención de las familias y de otras personas voluntarias de la comunidad en los espacios formativos y en las decisiones de la escuela sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos.
- **Clima de trabajo:** Esta relacionado con el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una institución educativa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Indicadores de Gestión para la evaluación de los docentes por parte de la directora:

- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de

los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.

- **Habilidades pedagógicas y didácticas:** Son un conjunto de actividades, métodos y técnicas que los docentes y estudiantes utilizan para organizar conscientemente las acciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Relación con la comunidad:** Es una forma de participación basada en la intervención de las familias y de otras personas voluntarias de la comunidad en los espacios formativos y en las decisiones de la escuela sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos.

Indicadores de Gestión para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal:

- **Relación con el docente:** La alianza que se requiere entre docente y padre de familia debe basarse en: la responsabilidad compartida, la reciprocidad, el respeto, la cordialidad, el compromiso, la colaboración y la comunicación constante.
- **Aplicación de normas y reglamentos:** Se encarga de ordenar y regular las actividades académicas de todo el personal vinculado a la institución educativa.
- **Sociabilidad pedagógica:** Es una ciencia que estudia al ser desde su dimensión general y le ayuda en su proceso de inserción en un entorno determinado.
- **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Para atender estas necesidades, el centro educativo y sus directivos deben fomentar la participación de los padres o tutores de los alumnos dotarse de los recursos necesarios, así como de profesorado en las disciplinas correspondientes.

Indicadores de Gestión para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes:

- **Habilidades pedagógicas y didácticas:** Son un conjunto de actividades, métodos y técnicas que los docentes y estudiantes utilizan para organizar conscientemente las acciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Habilidades de sociabilidad pedagógica:** Son un conjunto de conductas que nos permiten desenvolvernos eficazmente ante situaciones sociales, pudiendo establecer relaciones adecuadas con los otros y resolver conflictos.

- **Atención a estudiantes con necesidades individuales:** Hacen referencia a las diferentes capacidades, intereses, niveles, ritmos y estilos de aprendizaje que median el proceso de aprendizaje haciendo que sean únicos e irrepetibles en cada caso.
- **Relación con los docentes:** El vínculo entre docente y estudiante es clave para favorecer el desarrollo del aprendizaje de cada uno de los alumnos. Los docentes, por su parte, deben asumir la responsabilidad que implica esta conexión y ejercer de referente en la vida de los alumnos.

Indicadores de Gestión para la autoevaluación del personal administrativo

- **Responsabilidad y cumplimiento:** La responsabilidad y cumplimiento en el trabajo se afirma cuando un empleado realiza todas las tareas laborales y cumple con las políticas y procedimiento de la institución de manera profesional y lo mejor que pueda.
- **Trabajo en equipo:** Es cuando un grupo de personas trabajan juntas de manera eficiente para lograr un objetivo en común.
- **Integridad:** Se refiere a tener rasgos de carácter y ética de trabajo sobresalientes que incluyen buen juicio, honestidad, fiabilidad y lealtad.
- **Iniciativa:** Se relaciona con la participación en actividades que no necesariamente son de tu cargo, pero que al realizarlas generan un impacto positivo en la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Son un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente.
- **Compromiso de servicio:** Este es un factor que impulsa a los empleados a involucrar tanto en su trabajo como en los objetivos y valores de una organización.

Indicadores de Gestión para la evaluación del personal administrativo por parte de la Directora:

- **Responsabilidad y cumplimiento:** La responsabilidad y cumplimiento en el trabajo se afirma cuando un empleado realiza todas las tareas laborales y cumple con las políticas y procedimiento de la institución de manera profesional y lo mejor que pueda.
- **Trabajo en equipo:** Es cuando un grupo de personas trabajan juntas de manera eficiente para lograr un objetivo en común.
- **Destreza y habilidades:** Son las que le permiten al trabajador relacionarse con los demás como: la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento crítico, la empatía, el liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza.

- **Iniciativa:** Se relaciona con la participación en actividades que no necesariamente son de tu cargo, pero que al realizarlas generan un impacto positivo en la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Son un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente.
- **Compromiso de servicio:** Este es un factor que impulsa a los empleados a involucrar tanto en su trabajo como en los objetivos y valores de una organización.

Indicadores de Gestión para la evaluación del personal administrativo por parte de los docentes:

- **Trabajo en equipo:** Es cuando un grupo de personas trabajan juntas de manera eficiente para lograr un objetivo en común.
- **Destreza y habilidades:** Son las que le permiten al trabajador relacionarse con los demás como: la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento crítico, la empatía, el liderazgo para la coordinación de un equipo de trabajo, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación al cambio y la confianza.
- **Integridad:** Se refiere a tener rasgos de carácter y ética de trabajo sobresalientes que incluyen buen juicio, honestidad, fiabilidad y lealtad.
- **Iniciativa:** Se relaciona con la participación en actividades que no necesariamente son de tu cargo, pero que al realizarlas generan un impacto positivo en la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Son un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente.
- **Compromiso de servicio:** Este es un factor que impulsa a los empleados a involucrar tanto en su trabajo como en los objetivos y valores de una organización.

Indicadores de Gestión para la evaluación del personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal:

- **Compromiso de servicio:** Este es un factor que impulsa a los empleados a involucrar tanto en su trabajo como en los objetivos y valores de una organización.
- **Relaciones interpersonales:** Son un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente.

2. Segundo Objetivo

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se procedió a la recolección y procesamiento de datos bajo los siguientes parámetros:

Para la evaluación de los resultados, se adoptó una escala de Likert que califica de 1 a 5, donde 1 equivale a “nunca” y 5 equivale a “siempre”. La calificación intermedia se representa con 3 equivalente “Algunas veces”.

La escala de calificación que a continuación se presenta sirvió para medir los indicadores de gestión, destrezas y habilidades, responsabilidades de los docentes y personal administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Tabla 5. Indicadores de gestión

5	4	3	2	1
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

Obtenidos los resultados y para tener una mejor objetividad, se procedió a convertir los valores alcanzados en porcentajes de acuerdo con la tabla 4.

Escala de satisfacción

Las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño, brindará indicadores necesarios para tomar acciones preventivas y correctivas que aportaran a mejorar el nivel de desempeño del personal docente y administrativo, esto con la decisión de tomar futuros ascensos e incentivos, así también como capacitaciones para crecer profesionalmente dentro de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Tabla 6. Escala de satisfacción

Tipo de satisfacción	%
Baja satisfacción	0-20%
Moderada satisfacción	21-40%
Mediana satisfacción	41-60%
Significativa satisfacción	61-80%
Alta satisfacción	81-100%

3. Tercer Objetivo

Para dar cumplimiento al tercer objetivo, se elaboró una propuesta de mejora que permitirá tener de una manera organizada, priorizada y planificada la mejora continua, del personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, tendiendo como objetivo final mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 7. Autoevaluación de la directora con la herramienta de 360 grados

Nro.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Sociabilidad Pedagógica	4,8	96
2	Desarrollo Personal	5	100
3	Atención a estudiantes con necesidades especiales	5	100
4	Aplicación de normas y reglamentos	5	100
5	Relación con la comunidad	5	100
6	Clima de trabajo	5	100
		4,97	99,33

Fuente: Instrumento para la autoevaluación de la Directora

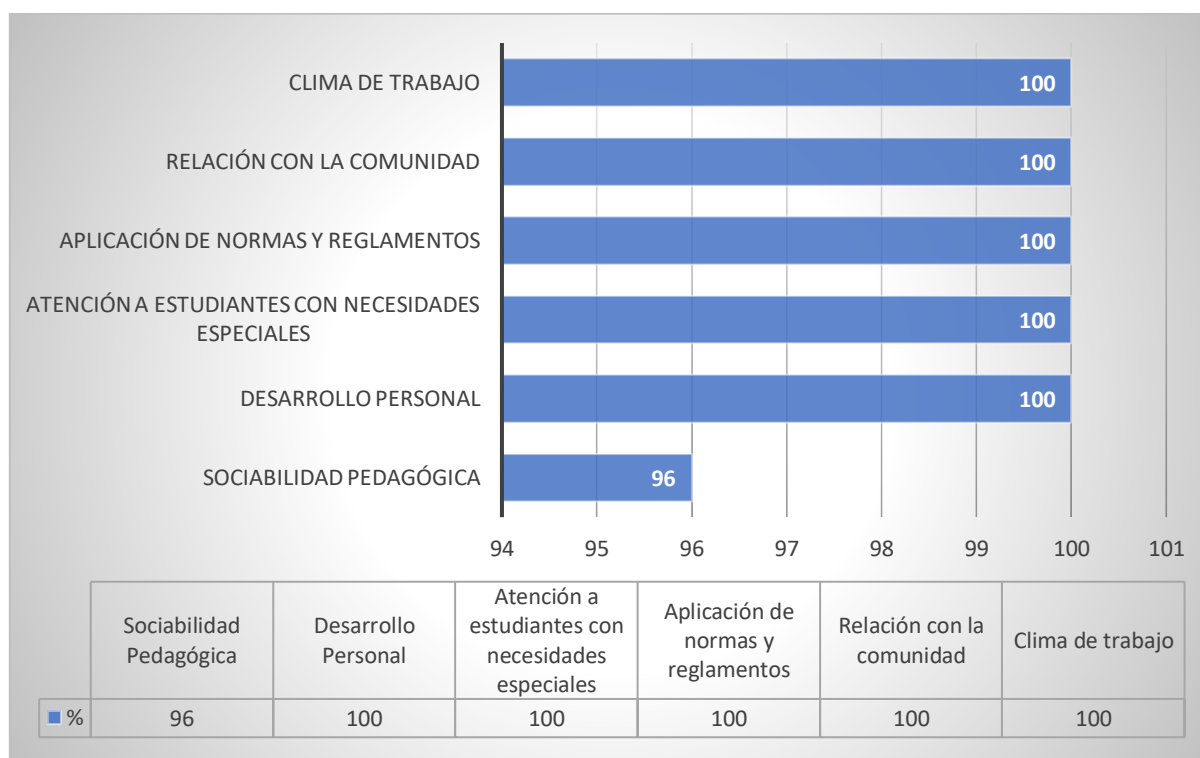


Figura 4. Instrumento para la autoevaluación de la Directora con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

- 1. Sociabilidad Pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,80** según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Alta satisfacción", por lo que dichos resultados determinan que la

Directora, cumple correctamente cada una de sus funciones y toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los docentes, estudiantes y padres de familia.

2. **Desarrollo Personal:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **5** según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de “Alta satisfacción”, por lo que se determina que la Directora de la institución educativa se preocupa por estar en un proceso continuo de desarrollo profesional, de aprendizaje y adquisición de capacidades que dan un valor añadido al alumno y a sus padres de familia
3. **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de 5 según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Alta Satisfacción", por lo que dichos resultados determinan que la Directora de la institución educativa, referente a la atención de los estudiantes con necesidades especiales cuenta con preparación profesional adecuada. Además, dichos resultados demuestran, que las estrategias aplicadas son con una visión inclusiva, contando con el apoyo de docentes y padres de familia
4. **Aplicación de normas y reglamentos:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **5** según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Alta Satisfacción", por lo que se determina que la Directora de la institución, con respecto al cumplimiento de las normas académicas e institucionales la misma las cumple en su totalidad, velando siempre por el bienestar estudiantil.
5. **Relación con la comunidad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **5** según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de “Alta Satisfacción” por lo que se determina que la Directora de la institución, colabora en el alcance de los objetivos y metas relacionadas con el desarrollo de la institución y la comunidad estudiantil.
6. **Clima de trabajo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **5** según se puede constatar en la tabla Nro. 7 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Alta satisfacción”. Además, dichos resultados demuestran que la Directora de la institución, mantienen un ambiente laboral sano buscando espacios y tiempos para mejorar la comunicación con el personal docente y administrativo

Tabla 8. Evaluación de la Directora por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Sociabilidad Pedagógica	4,91	98,13
2	Desarrollo Personal	4,69	93,75
3	Atención a estudiantes con necesidades especiales	4,78	95,63
4	Aplicación de normas y reglamentos	4,84	96,88
5	Relación con la comunidad	4,92	98,33
6	Clima de trabajo	5	100
		4,86	97,12

Fuente: Instrumento para la evaluación de la Directora por parte de los docentes

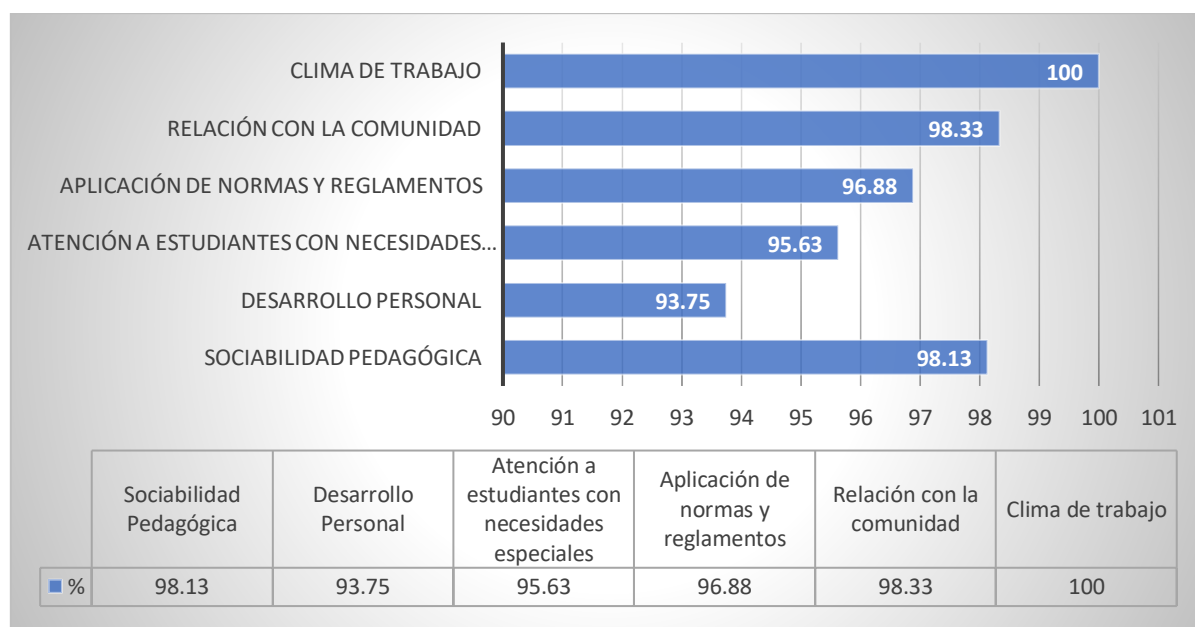


Figura 5. Instrumento para la evaluación de la Directora por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Sociabilidad Pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,91** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la Directora de la institución trata a los estudiantes con cortesía y respeto fomentando la autodisciplina dentro de la institución. Además, dichos resultados demuestran que toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes.

2. **Desarrollo Personal:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,69** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción" por lo que los docentes determinan que la Directora de la institución está en constante capacitación y desarrollo personal.
3. **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,78** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la Directora de la institución, presta atención a las necesidades psicológicas, sociales e intelectuales de estos alumnos y ofrece oportunidades para desarrollar las áreas débiles de los estudiantes.
4. **Aplicación de normas y reglamentos:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,84** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la Directora de la institución, con respecto al cumplimiento de las normas académicas e institucionales la misma las cumple a cabalidad demostrando su compromiso y esfuerzo diario por la institución.
5. **Relación con la comunidad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,92** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la Directora, participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la institución.
6. **Clima de trabajo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **5** según se puede constatar en la tabla Nro. 8 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la Directora de la institución, busca espacios físicos adecuados y cómodos para mejorar la comunicación con los docentes.

Tabla 9. Evaluación de la Directora por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Habilidades Pedagógicas	2,57	51,4
2	Habilidades de sociabilidad pedagógica	4,91	98,21
3	Atención a estudiantes con necesidades individuales	4,91	98,27
4	Relación con los docentes	4,93	98,65
		4,33	86,63

Fuente: Instrumento para la evaluación de la Directora por parte de los estudiantes

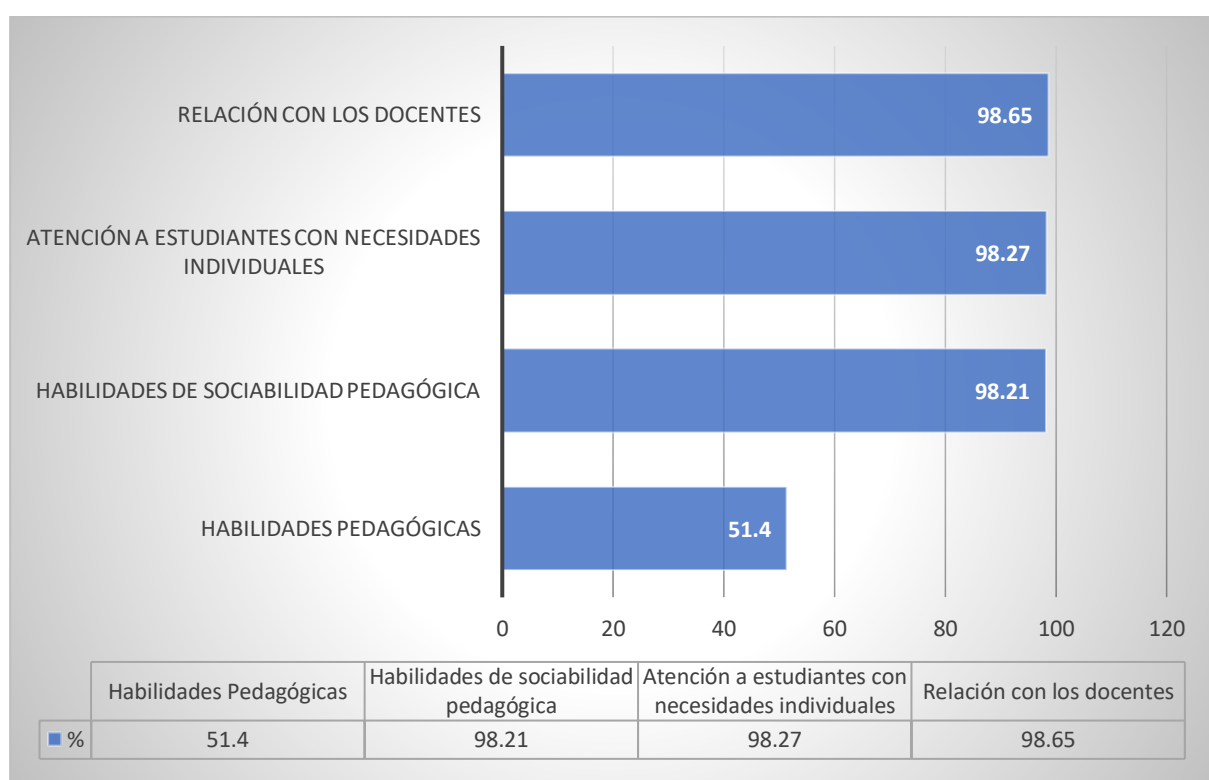


Figura 6. Instrumento de evaluación de la Directora por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Habilidades pedagógicas:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **2,57** según se puede constatar en la tabla Nro. 9 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción ", por lo que los estudiantes determinan que la Directora de la institución “Rara vez” toma en cuenta las sugerencias de los estudiantes.
2. **Habilidades de sociabilidad pedagógicas:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,91** según se puede constatar en la tabla Nro. 9 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que la Directora de la institución se desenvuelve eficazmente ante situaciones de conflicto, utilizando el lenguaje adecuado para que los estudiantes tengan una mejor comprensión.
3. **Atención a estudiantes con necesidades individuales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,91** según se puede constatar en la tabla Nro. 9 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que la Directora de la institución maneja herramientas pedagógicas con carácter inclusivo.
4. **Relación con los docentes:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,93** según se puede constatar en la tabla Nro. 9 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que la Directora de la institución con respecto a la relación con los docentes los mismos tienen una relación armoniosa.

Tabla 10. Evaluación de la Directora por parte del padre de familia con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Sociabilidad Pedagógica	4,67	93,46
2	Desarrollo Personal	4,71	94,23
3	Atención a estudiantes con necesidades especiales	4,68	93,65
4	Aplicación de normas y reglamentos	4,75	94,90
5	Relación con la comunidad	4,81	96,28
6	Clima de trabajo	4,96	99,23
		4,67	93,46

Fuente: Instrumento para la evaluación de la Directora por parte del padre de familia

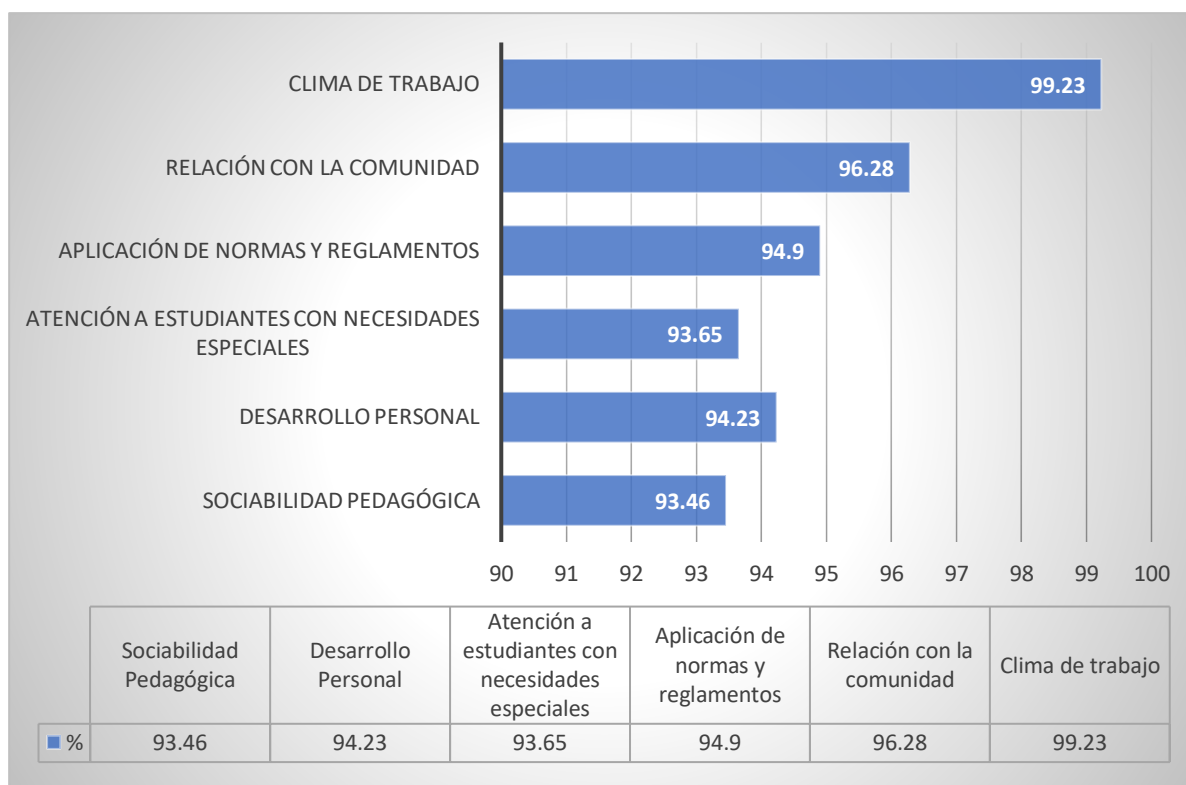


Figura 7. Instrumento de evaluación de la Directora por parte del padre de familia con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Sociabilidad Pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,67** según se puede constatar en la tabla Nro. 10 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la Directora de la institución toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes y sobre todo los de los padres de familia, fomentando el respeto y la disciplina dentro de la institución.
2. **Desarrollo Personal:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,71** según se puede constatar en la tabla Nro. 10 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la Directora de la institución está en constante capacitación y desarrollo personal, aprovechando los recursos y potenciales de cada uno de los docentes
3. **Atención a estudiantes con necesidades especiales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,68** según se puede constatar en la tabla Nro. 10 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la Directora de la institución permanentemente fortalece el crecimiento y el

desarrollo personal, pero sobre todo impulsa la crecimiento profesional de todos los docentes de la institución impartiendo herramientas y técnicas necesarias para mejorar la calidad de atención de los estudiantes con necesidades especiales.

4. **Aplicación de normas y reglamentos:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,75** según se puede constatar en la tabla Nro. 10 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la directora de la institución cumple a cabalidad lo establecidos en las normas y reglamentos.
5. **Relación con la comunidad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,81** según se puede constatar en la tabla Nro. 10, situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la directora de la institución con respecto a la relación con la comunidad la misma cuenta con el apoyo estructural, social y familiar por el bienestar estudiantil y de la institución.
6. **Clima de trabajo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,96** según se puede constatar en la tabla Nro. 10 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que la directora de la institución ofrece un ambiente optimo tanto a los docentes como a los estudiantes.

Tabla 11. Autoevaluación de los docentes con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Sociabilidad Pedagógica	3,10	61,90
2	Habilidades pedagógicas y didácticas	3,03	60,55
3	Aplicación de normas y reglamentos	3,09	61,76
4	Relación con la comunidad	2,99	59,80
5	Clima de trabajo	3,03	60,53
		3,05	60,91

Fuente: Instrumento para la autoevaluación de los docentes

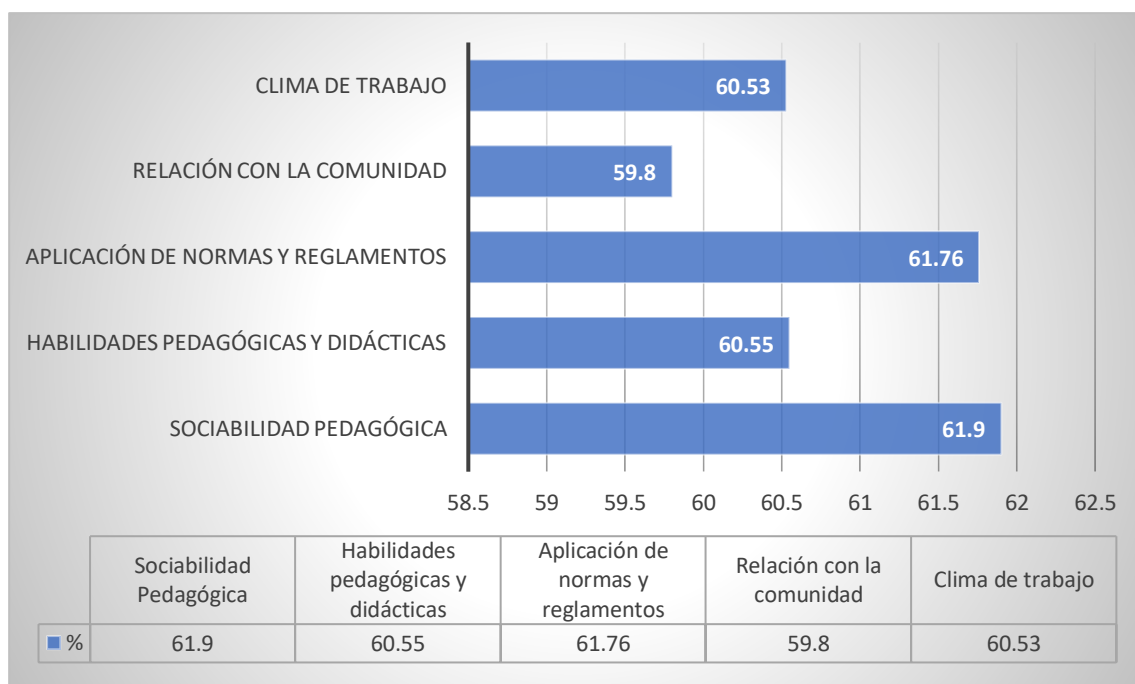


Figura 8. Instrumento para la autoevaluación de los docentes con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Sociabilidad pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,10** según se puede constatar en la tabla Nro. 11 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la autoevaluación de los docentes determina que no siempre toman en cuenta o consideración las diferentes opiniones de sus estudiantes o padres de familia.
2. **Habilidades pedagógicas y didácticas:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,03** según se puede constatar en la tabla Nro. 11 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la autoevaluación de los docentes determina que no siempre utilizan técnicas o herramientas adecuadas para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
3. **Aplicación de normas y reglamentos:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,09** según se puede constatar en la tabla Nro. 11 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la autoevaluación de los docentes determina que no siempre cumplen lo dispuesto por la directora o normas de la institución.
4. **Relación con la comunidad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **2,99** según se puede constatar en la tabla Nro. 11 situándola dentro de la escala de

satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la autoevaluación de los docentes determina que no siempre colaboran con la administración y ejecución de tareas extra-curriculares.

- 5. Clima de trabajo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,03** según se puede constatar en la tabla Nro. 11 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la autoevaluación de los docentes determina que casi siempre buscan espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros.

Tabla 12. *Evaluación de los docentes por parte de la Directora con la herramienta de 360 grados*

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Sociabilidad Pedagógica	2,99	59,75
2	Atención a estudiantes con necesidades individuales	3,50	70,00
3	Habilidades pedagógicas y didácticas	4,53	90,67
4	Aplicación de normas y reglamentos	2,62	52,48
5	Relación con la comunidad	2,71	54,25
		3,27	65,43

Fuente: Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de la Directora

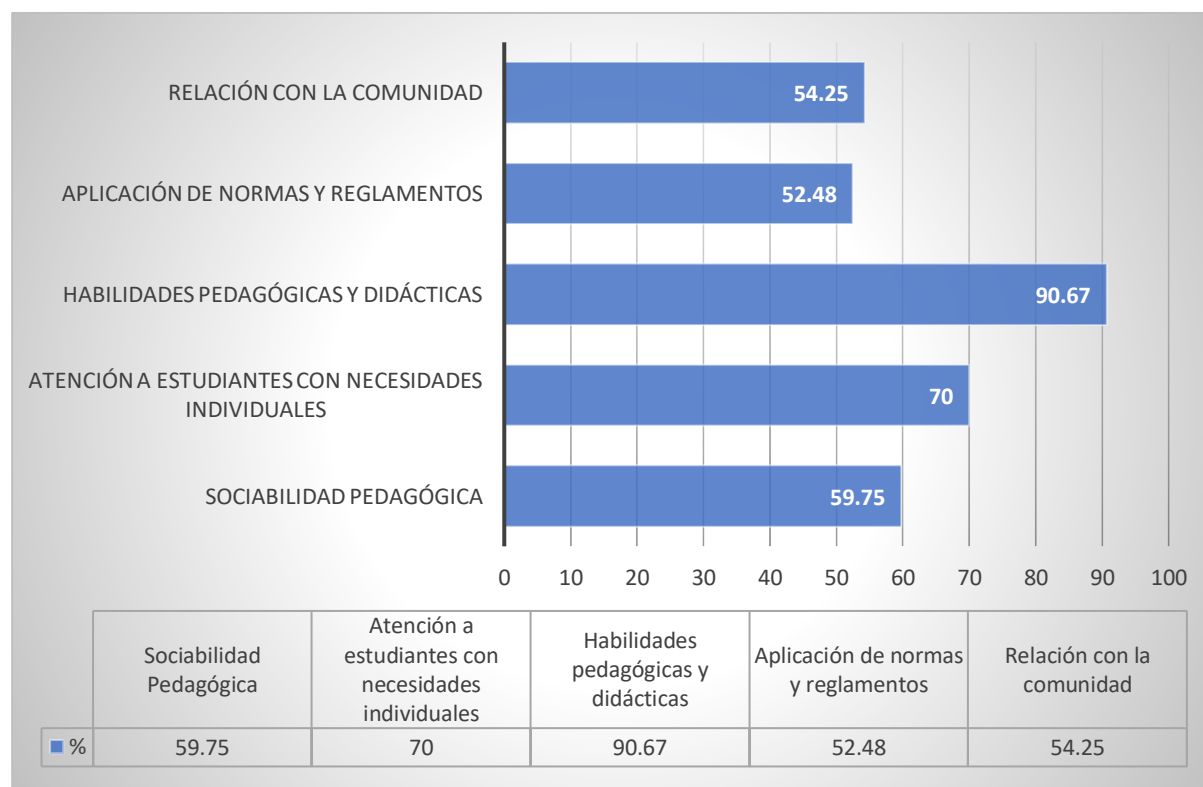


Figura 9. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de la directora con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

- 1. Sociabilidad pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **2,99** según se puede constatar en la tabla Nro. 12 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la directora determina que los docentes no toman en cuenta los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio-afectivo de los estudiantes
- 2. Atención a estudiantes con necesidades individuales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,50** según se puede constatar en la tabla Nro. 12 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la directora determina que los docentes, no casi siempre detectan una necesidad educativa especial leve en los estudiantes
- 3. Habilidades pedagógicas:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,50** según se puede constatar en la tabla Nro. 12 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la directora determina que los docentes, no siempre utilizan las herramientas adecuadas para el desarrollo y entendimiento de los estudiantes.
- 4. Aplicación de normas y reglamentos:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **2,62** según se puede constatar en la tabla Nro. 12 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la directora determina que los docentes, no siempre aplican el reglamento interno de la institución en las actividades que les competen.
- 5. Relación con la comunidad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **2,71** según se puede constatar en la tabla Nro. 12 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Mediana Satisfacción", por lo que la directora determina que los docentes, no siempre les gusta programar actividades para realizar con padres de familia y estudiantes.

Tabla 13. Evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Relación con el docente	4,69	93,72
2	Normas y reglamentos	4,58	91,54
3	Sociabilidad pedagógica	4,73	94,62
4	Atención a estudiantes con necesidades individuales	4,82	96,41
		4,70	94,07

Fuente: Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal

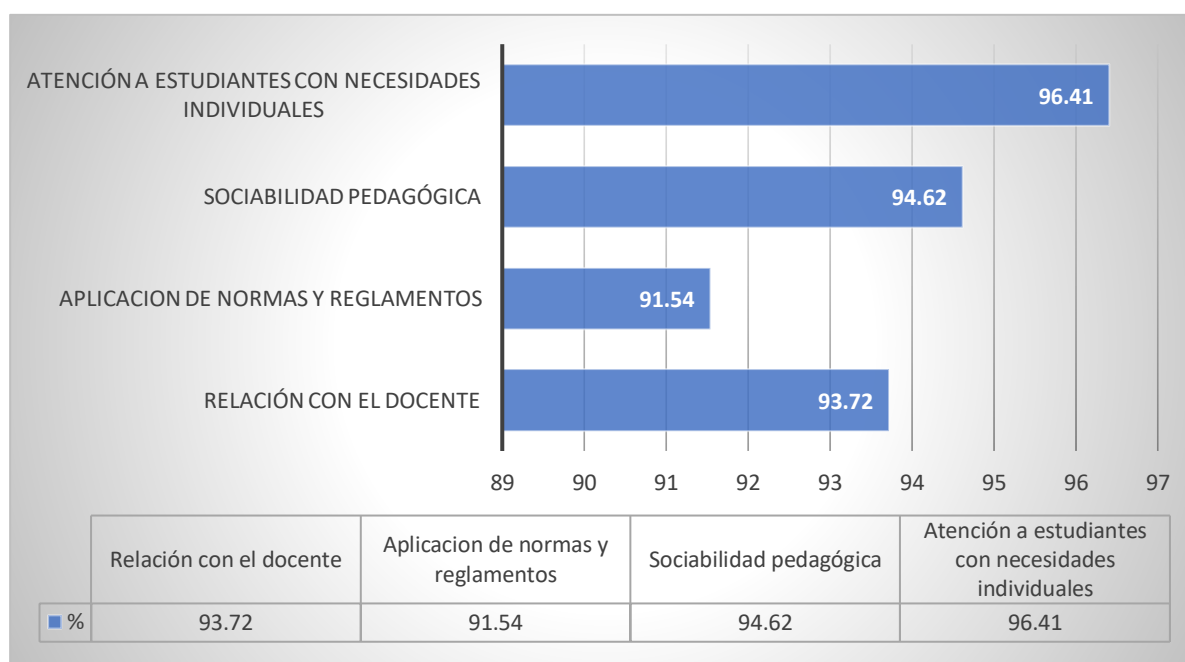


Figura 10. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Relación con el docente:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,69** según se puede constatar en la tabla Nro. 13 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que los docentes son muy empáticos y comprometidos al momento de realizar su trabajo.

2. **Aplicación de normas y reglamentos:** Con respeto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,58** según se puede constatar en la tabla Nro. 13 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que los docentes se someten estrictamente a las normas y reglamentos establecidos por la institución.
3. **Sociabilidad pedagógica:** Con respeto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,73** según se puede constatar en la tabla Nro. 13 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que los docentes al momento de dictar la clase lo hacen de manera afectiva y efectiva.
4. **Atención a estudiantes con necesidades individuales:** En este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,82** según se puede constatar en la tabla Nro. 13 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que los docentes cumplen con la atención prioritaria a estudiantes con necesidades especiales cuando ellos lo requieren.

Tabla 14. Evaluación de los docentes por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Habilidades Pedagógicas	4,94	98,88
2	Habilidades de sociabilidad pedagógica	4,73	94,55
3	Atención a estudiantes con necesidades individuales	4,71	94,29
4	Relación con los docentes	4,69	93,85
		4,77	95,39

Fuente: Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes

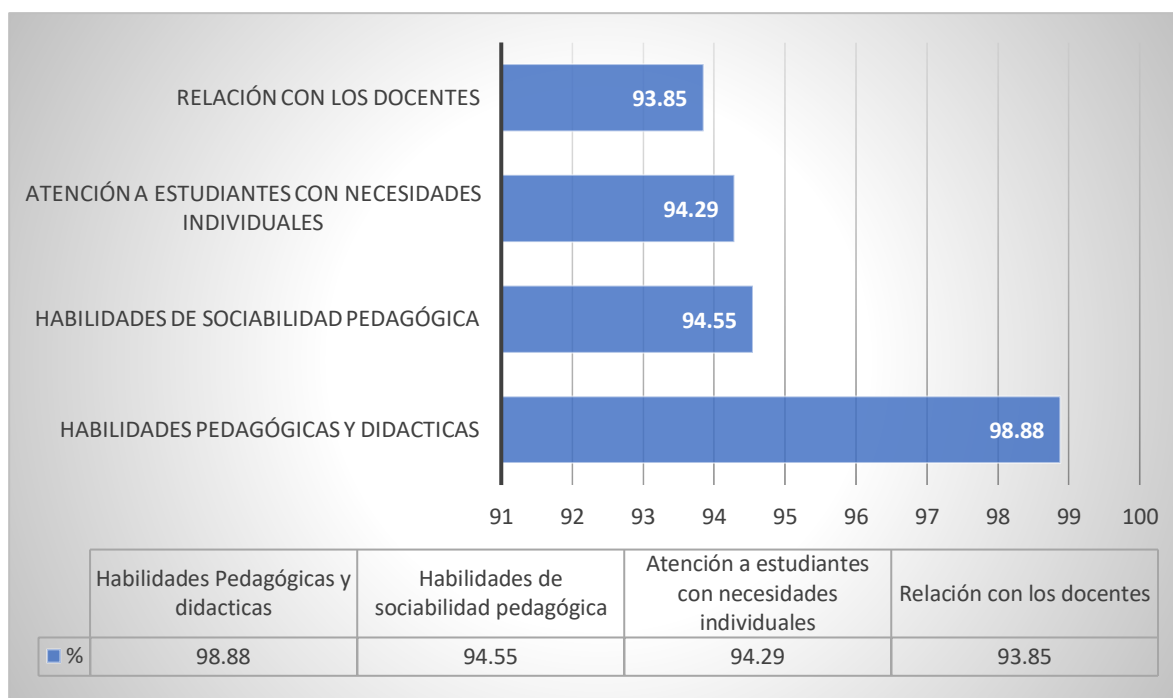


Figura 11. Instrumento para la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Habilidades Pedagógicas y didácticas:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,94** según se puede constatar en la tabla Nro. 14 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que los docentes explica las relaciones que existe entre los diversos temas o contenidos enseñados, además desarrollan en los estudiantes las siguientes habilidades: analizar, sintetizar, reflexionar, observar, descubrir, redactar con claridad, escribir correctamente y leer comprensivamente.
2. **Habilidades de sociabilidad pedagógica:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,73** según se puede constatar en la tabla Nro. 14 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que el docente desarrolla actitudes que se orientan hacia la integración del grupo, mejorando su trabajo en un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad.
3. **Atención a estudiantes con necesidades individuales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,71** según se puede constatar en la tabla Nro. 14 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que el docente propicia el respeto y la no discriminación de estudiantes que tengan necesidades especiales.

4. Relación con los docentes: Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,69** según se puede constatar en la tabla Nro. 14 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los estudiantes determinan que los docentes emplean una actitud de empatía y flexibilidad. Además, dichos resultados demuestran la seguridad, la confianza y el esfuerzo con el que están trabajando.

Tabla 15. Autoevaluación del personal administrativo con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Responsabilidad y Cumplimiento	4,5	90
2	Trabajo en Equipo	4,2	84
	Destrezas y Habilidades		
3	Integridad	3,4	68
4	Iniciativa	4,5	90
5	Relaciones Interpersonales	3,4	68
6	Compromiso de Servicio	4,7	94
		4,12	82,33

Fuente: Instrumento de autoevaluación del personal administrativo

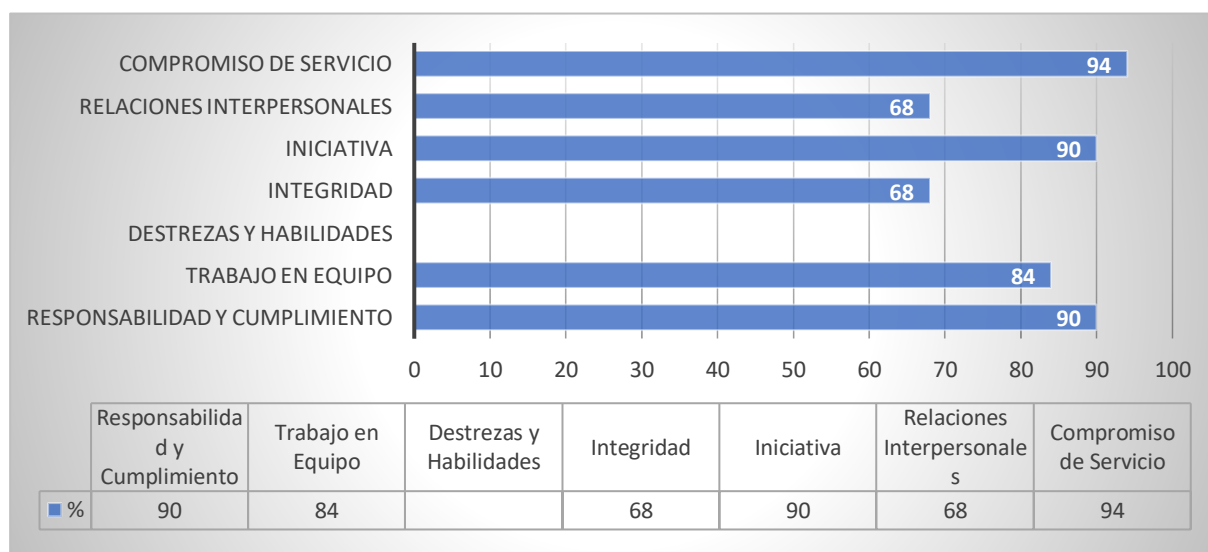


Figura 12. Instrumento para la autoevaluación del personal administrativo con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

- 1. Responsabilidad y cumplimiento:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,5** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de Satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los resultados determinan que las funciones y responsabilidades dados al personal administrativo se están cumpliendo de acuerdo a lo requerido por la institución.
- 2. Trabajo en equipo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,2** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción" por lo que los resultados determinan que existe un buen trabajo en equipo dando cumplimiento con los objetivos planteados dentro de la institución.
- 3. Integridad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,4** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción" por lo que los resultados determinan que no siempre asumen la responsabilidad de las acciones ya sean individuales o colectivas.
- 4. Iniciativa:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,5** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción" por lo que los resultados determinan que el personal del área administrativa siempre muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo.
- 5. Relaciones interpersonales:** Con respecto a este ítem tenemos un indicador con un promedio total de **3,4** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que los resultados determinan que el personal de área administrativa no siempre mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de la institución.
- 6. Compromiso de servicio:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,7** según se puede constatar en la tabla Nro. 15 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Alta satisfacción", por lo que los resultados determinan que el personal administrativo se comunica de forma respetuosa y promueve el buen servicio en toda la institución.

Tabla 16. Evaluación para el personal administrativo por parte de la directora con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Responsabilidad y Cumplimiento	3,36	67,2
2	Trabajo en Equipo	3,2	64
	Destrezas y Habilidades		
3	Iniciativa	3,4	68
4	Relaciones Interpersonales	3,1	62
5	Compromiso de Servicio	3,2	64
		3,25	65,04

Fuente: Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de la Directora

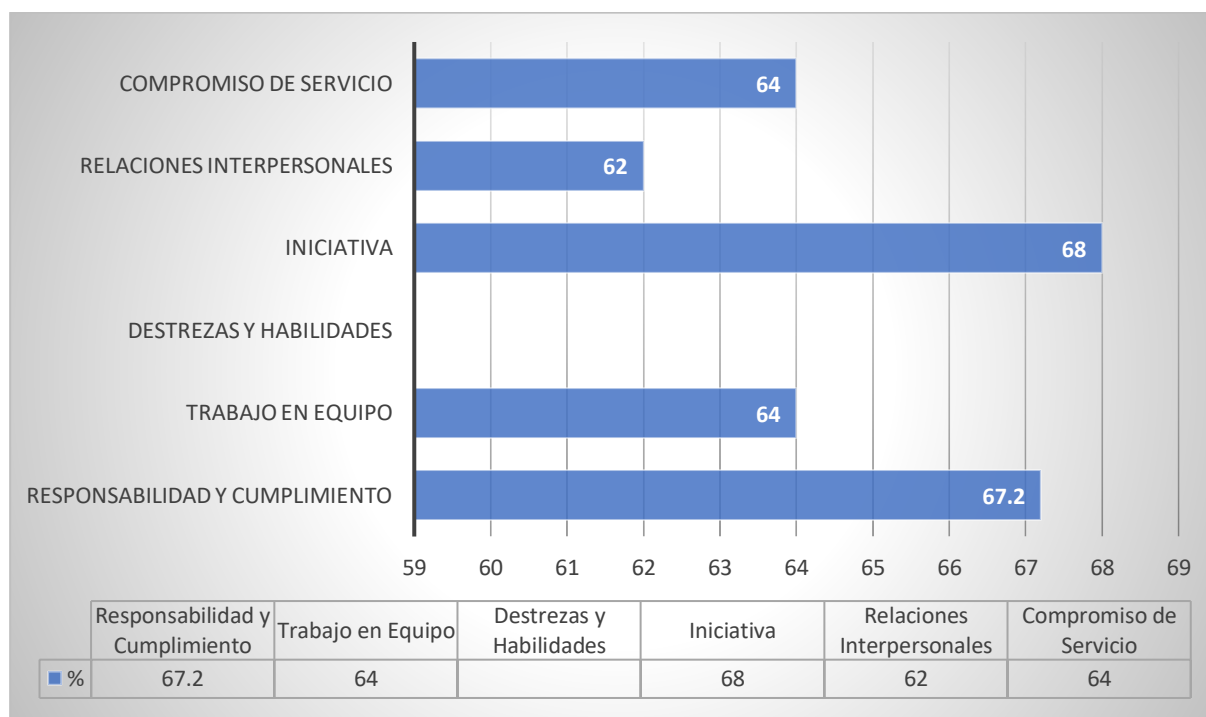


Figura 13. Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de la Directora con la herramienta de 360 grados

Análisis e Interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. Responsabilidad y cumplimiento: Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,36** según se puede constatar en la tabla Nro. 16 situándola dentro de la escala de Satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la Directora determina que el compromiso y la responsabilidad por parte del área administrativa no se está cumpliendo a cabalidad.

2. **Trabajo en equipo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,2** según se puede constatar en la tabla Nro. 16 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción" por lo que la Directora determina que no existe un buen trabajo en equipo ni cumplimiento de objetivos planteados.
3. **Iniciativa:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,4** según se puede constatar en la tabla Nro. 16 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción" por lo que la Directora determina que en el área administrativa no siempre existe iniciativa por parte de sus trabajadores.
4. **Relaciones interpersonales:** En este ítem tenemos un indicador con un promedio total de **3,1** según se puede constatar en la tabla Nro. 16 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Significativa Satisfacción", por lo que la Directora determina que en el área administrativa con respecto a las relaciones interpersonales no existe colaboración por parte de los docentes.
5. **Compromiso de servicio:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **3,2** según se puede constatar en la tabla Nro. 16 situándola dentro de la escala de satisfacción de "Significativa satisfacción", por lo que la Directora determina que en el área administrativa no existe un buen compromiso por parte de los trabajadores

Tabla 17. Evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Trabajo en Equipo Destrezas y Habilidades	4,97	99,38
2	Integridad	4,81	96,25
3	Iniciativa	4,66	93,13
4	Relaciones Interpersonales	4,70	94,06
5	Compromiso de servicio	4,92	98,44
		4,81	96,25

Fuente: Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes

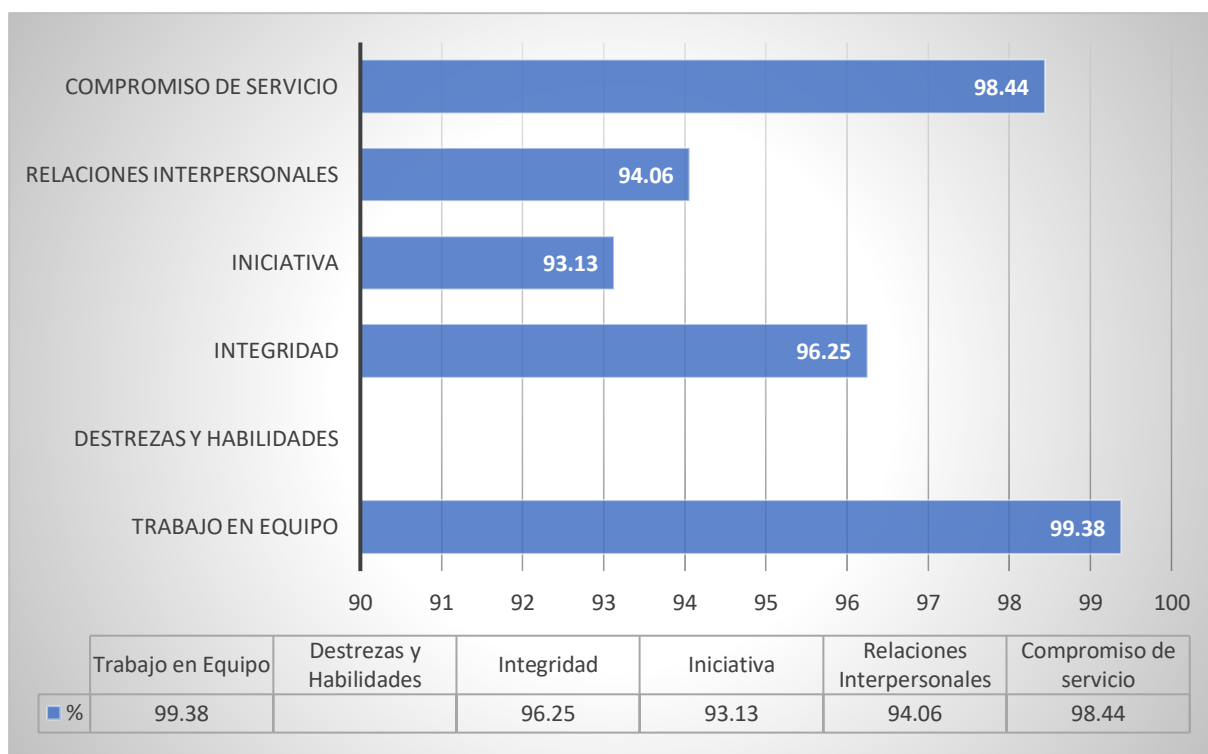


Figura 14. Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte de los docentes con la herramienta de 360 grados

Análisis e interpretación

a) Indicadores de Gestión

1. **Trabajo en equipo:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,97** según se puede constatar en la tabla Nro. 17 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que el área administrativa colabora en el logro de los resultados de otras áreas de la institución y sobre todo participa en el desarrollo de las acciones y estrategias.
2. **Integridad:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,81** según se puede constatar en la tabla Nro. 17 situándola dentro de la escala de satisfacción en de "Alta Satisfacción" por lo que los docentes determinan que el personal administrativo toma sistemáticamente decisiones positivas para la institución.
3. **Iniciativa:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,66** según se puede constatar en la tabla Nro. 17 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que el personal administrativo tiene la capacidad para idear y tomar la iniciativa ante cualquier adversidad o compromiso.
4. **Relaciones interpersonales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,70** según se puede constatar en la tabla Nro. 17 situándola dentro de la escala de

satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que las relaciones interpersonales entre el personal administrativo están enfocadas en trabajar juntos como equipo.

- 5. Compromiso de servicio:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,92** según se puede constatar en la tabla Nro. 17 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los docentes determinan que la labor que realizan lo hacen con compromiso y servicio a la institución educativa.

Tabla 18. Evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados

NRO.	INDICADORES DE GESTIÓN	VALORACIÓN	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Relaciones Interpersonales	4,90	98,08
2	Compromiso de Servicio	4,98	99,62
		4,94	98,85

Fuente: Instrumento de evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal

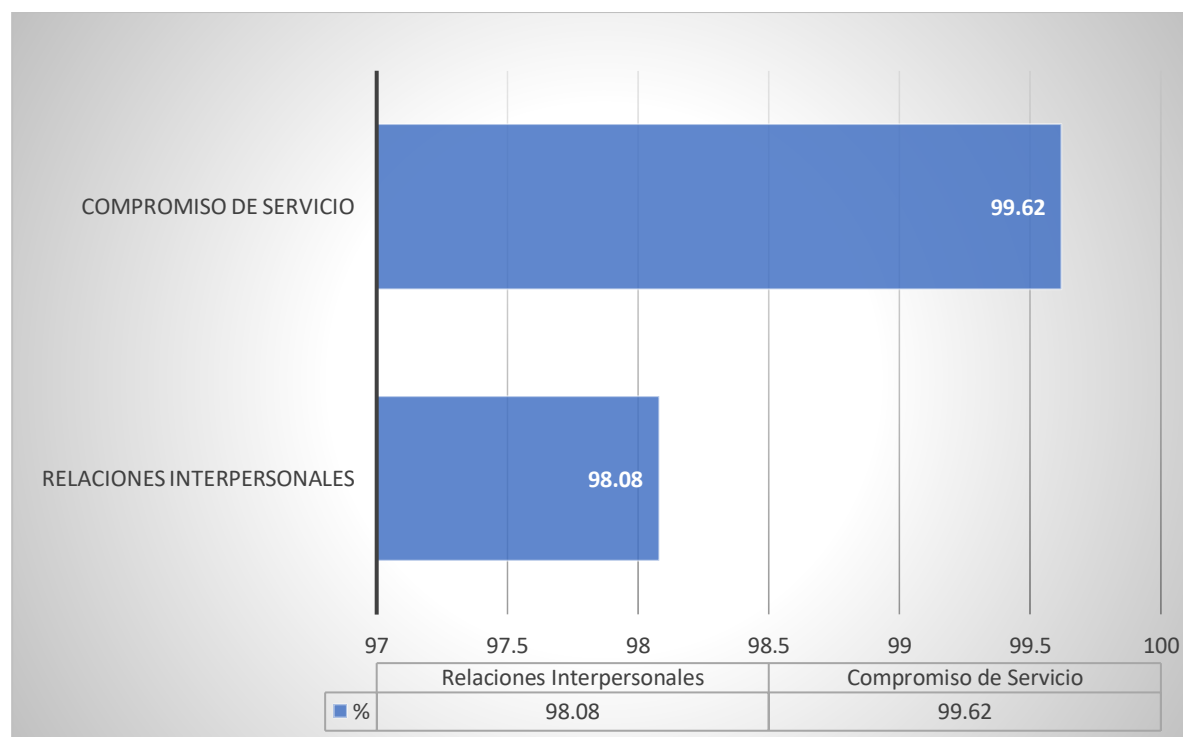


Figura 15. Evaluación para el personal administrativo por parte del padre de familia y/o representante legal con la herramienta de 360 grados

Análisis e interpretación

a) Indicadores de Gestión

- 1. Relaciones interpersonales:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,90** según se puede constatar en la tabla Nro. 18 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que el personal administrativo mantiene una buena relación y comunicación dentro de la institución educativa.
- 2. Compromiso de servicio:** Con respecto a este ítem el indicador tiene un promedio total de **4,98** según se puede constatar en la tabla Nro. 18 situándola dentro de la escala de satisfacción en "Alta Satisfacción", por lo que los padres de familia determinan que el personal administrativo brinda un servicio de calidad, confianza y respeto.

7. Discusión

Luego de obtener los resultados individuales, cada uno de los trabajadores fue calificado en función de su desempeño de acuerdo al punto de vista del evaluador. A continuación, se presenta las tablas de resumen de cada una de las evaluaciones:

Tabla 19. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias Directora

INDICADORES DE GESTION	Autoevaluación	Docentes	Estudiantes	Padres de Familia	Total Promedio	%
Clima de trabajo	5	5		4,96	4,99	99,73%
Relación con la comunidad	5	4,92		4,81	4,91	98,20%
Aplicación de normas y reglamentos	5	4,84		4,75	4,86	97,27%
Atención a estudiantes con necesidades especiales	5	4,78		4,68	4,82	96,40%
Atención a estudiantes con necesidades individuales			4,91		4,91	98,20%
Desarrollo Personal	5	4,69		4,71	4,80	96,00%
Sociabilidad Pedagógica	4,8	4,91		4,67	4,79	95,87%
Relación con los Docentes			4,93		4,93	98,60%
Habilidades de sociabilidad pedagógica			4,91		4,91	98,20%
Habilidades pedagógicas			2,57		2,57	51,40%



Figura 16. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias Directora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación de la Directora, con respecto al clima de trabajo los docentes y padres de familia le dan una puntuación del **99,73%**, lo que quiere decir que el clima de trabajo donde los docentes desarrollan sus actividades es apropiado y siempre busca espacios para mejorar la comunicación con los demás. Relación con la comunidad docentes, y padres de familia le dan una puntuación de **98,20%**, lo que significa que la Directora de la institución participa dedicadamente en actividades para el desarrollo y progreso de la institución y siempre está abierta al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad. Aplicación de normas y reglamentos los docentes y padres de familia, le dan una puntuación total de **97,27%** lo que quiere decir que la Directora de la institución promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente y demuestra su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal y los impulsa a trabajar en equipo. Atención a estudiantes con necesidades especiales, los docentes, padres de familia y estudiantes le dan una puntuación de **96,40%** lo que quiere decir que la Directora puede detectar necesidades educativas especiales en los estudiantes por lo que se comunica permanentemente con los padres familia e informa respecto a los aprendizajes de sus hijos. Atención a estudiantes con necesidades individuales los estudiantes de la institución le dan una puntuación de **98,20%** lo que quiere decir que la Directora ayuda a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera individual pero sobre todo se comunica permanentemente con los padres de familia con el fin de ver un avance en el estudiante. Desarrollo personal, los docentes y padres de familia le dan una puntuación de **96%** lo que quiere decir que la Directora de la institución demuestra seguridad en sus decisiones lo cual permite desarrollar sus destrezas y habilidades pero sobre todo mejorar las relaciones interpersonales. Sociabilidad Pedagógica, los docentes y padres de familia le dan una puntuación de **95,85%** lo que quiere decir que la Directora trata a los estudiantes con cortesía y respeto, fomenta la autodisciplina en la institución y sobre todo toma las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes. Relación con los docentes los estudiantes le dan una puntuación de **98,60%** lo que quiere decir que la Directora enseña a no discriminar a los docentes por ningún motivo pero sobre todo enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes. En Habilidades de sociabilidad pedagógica los estudiantes le dan una puntuación de **98,20%** lo que quiere decir que la Directora utiliza el lenguaje adecuado en la institución educativa para que los estudiantes le comprendan. En las Habilidades Pedagógicas los estudiantes le dan una puntuación de **51,41%** lo que quiere decir que la Directora de la institución educativa no da a conocer la programación y objetivos del área al inicio del año por cuanto los docentes son quienes interactúan directamente con los estudiantes. Cabe señalar que hay casos especiales en

los cuales la Directora si interviene de forma directa pero con los estudiantes con necesidades individuales.

Tabla 20. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias docentes

INDICADORES DE GESTION	Autoevaluación	Directora	Estudiantes	Padres de Familia	Total Promedio	%
Clima de trabajo	3,03				3,03	60,60%
Relación con la comunidad	2,99	2,71			2,85	57,00
Aplicación de normas y reglamentos	3,09	2,62		4,58	3,43	68,60
Habilidades pedagógicas y didácticas	3,03	4,53	4,94		4,17	83,33
Sociabilidad Pedagógica	3,10	2,99			3,05	60,90
Habilidades de sociabilidad pedagógica			4,73		4,73	94,60
Atención a estudiantes con necesidades individuales		3,50	4,71	4,82	4,34	86,87
Relación con el docente			4,69	4,69	4,69	93,80

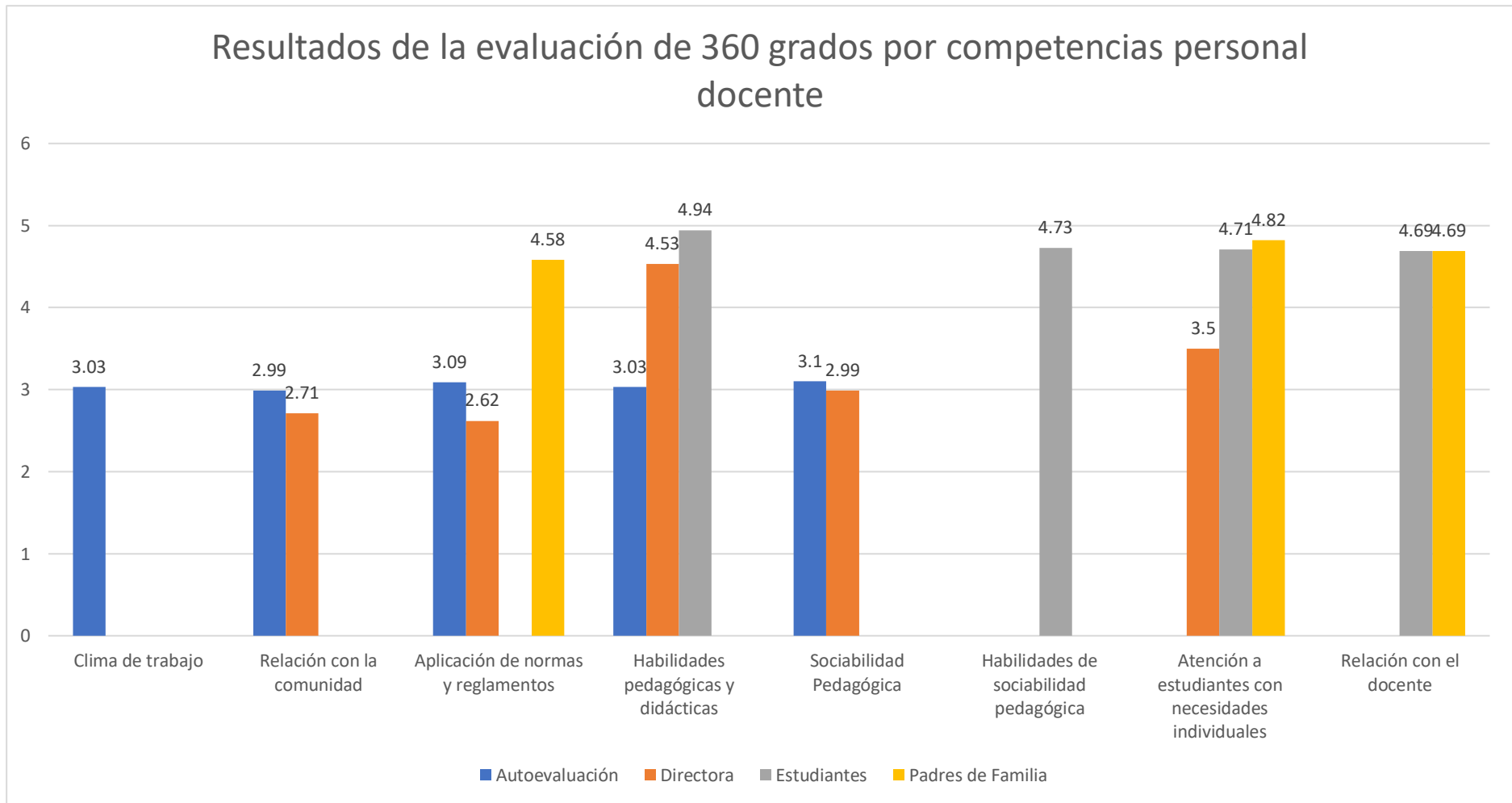


Figura 17. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias docentes

De acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación de los docentes con respecto al clima de trabajo le dan una puntuación de **60,60%** lo que quiere decir que el clima de trabajo, no siempre buscan espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros y no siempre proponen alternativas visibles para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos. Relación con la comunidad la Directora de la institución le da una puntuación de **57%** lo que quiere decir que no siempre participan dedicadamente en las actividades que tienen que ver con el desarrollo de la comunidad y tampoco comparten estrategias entre compañeros para mejorar las prácticas encaminadas al desarrollo de la comunidad. Aplicación de normas y reglamentos la Directora y padres de familia le dan una puntuación de **68,60%** lo que quiere decir que los docentes no aplican de manera correcta el reglamento interno de la institucional así como tampoco cumplen con la entrega del plan anual y de unidad didáctica los plazos estipulados por las autoridades. Habilidades pedagógicas y didácticas la Directora y estudiantes le dan una puntuación de **83,33%** lo que quiere decir que los docentes preparan las clases en función de las necesidades de los estudiantes con problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria pero sobre todo selecciona contenidos de aprendizaje de acuerdo al desarrollo cognitivo y socioafectivo de los estudiantes. Sociabilidad didáctica la Directora de la institución le da una puntuación de **60,90%** lo que quiere decir que los docentes no siempre llaman la atención a los estudiantes con firmeza, y tampoco toman se preocupan por la ausencia o falta de estudiantes. Habilidades de sociabilidad pedagógica los estudiantes le dan una puntuación de **94,60%** lo que quiere decir que los docentes tratan con cortesía y respeto a los estudiantes, fomentan la autodisciplina en las aulas y propician la no discriminación entre compañeros. Atención a estudiantes con necesidades individuales la Directora, estudiantes y padres de familia le dan una puntuación de **86,87%** lo que quiere decir que agrupan a los estudiantes por dificultades y los atiende en formar personal, se comunican permanentemente con los padres de familia, a través de comunicados, informes o cuadernos. Relación con el

docente los estudiantes y padres de familia le dan una puntuación de **98,80%** lo que quiere decir que los docentes tratan a los estudiantes con cortesía y respeto, pero sobre a no discriminar a los compañeros por ningún motivo.

Tabla 21. Resultados de la Evaluación de 360 grados por competencias personal administrativo

INDICADORES DE GESTION	Autoevaluación	Directora	Docentes	Padres de Familia	Total Promedio	%
Responsabilidad y cumplimiento	4,5	3,36			3,93	78,60%
Trabajo en equipo	4,2	3,2	4,97		4,12	82,47%
Integridad	3,4		4,81		4,11	82,10%
Iniciativa	4,5	3,4	4,66		4,19	83,73%
Relaciones interpersonales	3,4	3,1	4,70	4,90	4,03	80,50%
Compromiso de servicio	4,7	3,2	4,92	4,98	4,45	89,00%

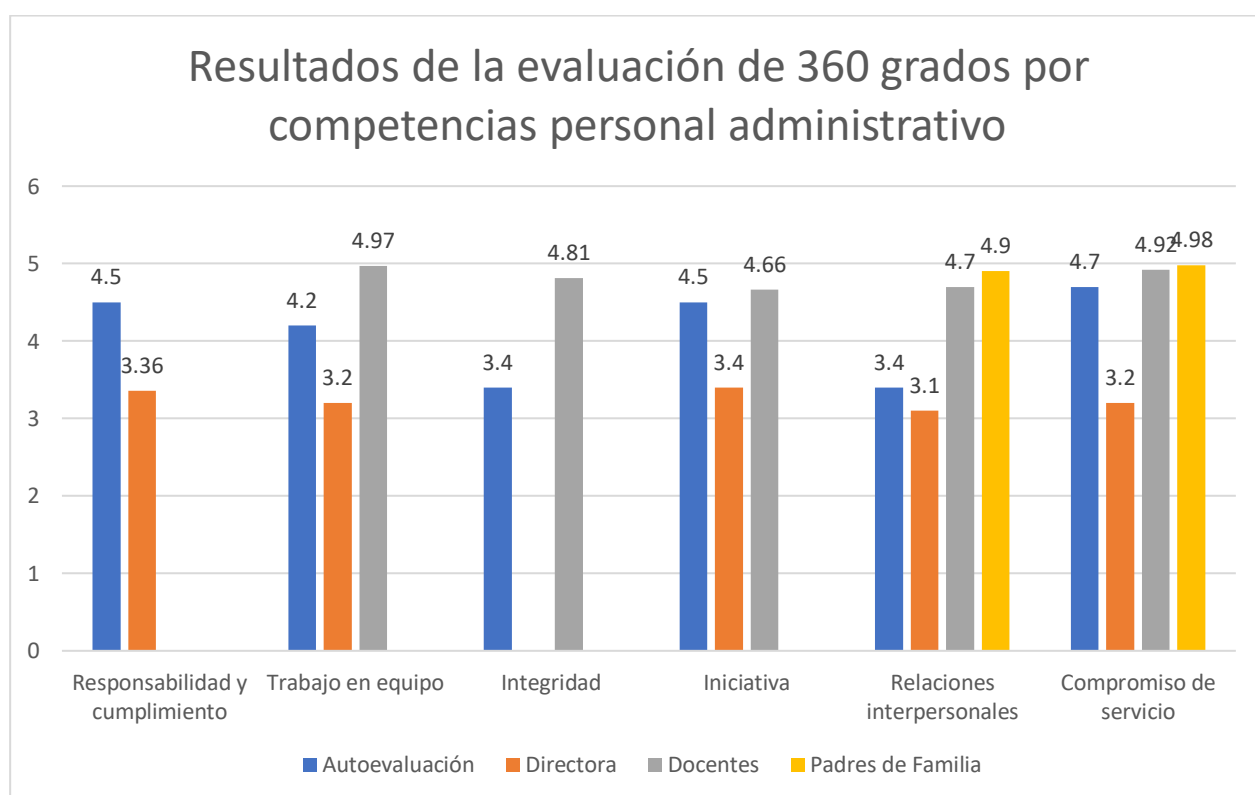


Figura 18. Resultados de la evaluación de 360 grados por competencias personal administrativo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación del personal administrativo respecto a la responsabilidad y cumplimiento le dan una puntuación de **78,60%** lo que quiere decir que el personal administrativo cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la institución, pero sobre todo cumplen con los objetivos propuestos. Trabajo en equipo la Directora y docentes le dan una puntuación de **82,47%** lo que quiere decir que el personal administrativo colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la institución. Integridad los docentes le dan una puntuación de **82,10%** lo que quiere decir que el personal administrativo es honesto en lo que dice y hace pero sobre todo asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Iniciativa la Directora y docentes le dan una puntuación de **83,73%** lo que quiere decir que el personal administrativo muestra siempre nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo y se anticipa a las dificultades y elabora estrategias para resolverlos. Relaciones interpersonales la Directora, docentes y padres de familia le dan una puntuación de **80,50%** lo que quiere decir que el personal administrativo mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiendo confianza y credibilidad. Compromiso de servicio la Directora, docentes, estudiantes y padres de familia le dan una puntuación de **89,00%** lo que quiere decir que el personal administrativo se comunica de forma respetuosa y sobre todo promueve el buen servicio en todo nivel.

Informe de la evaluación realizada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados

El presente informe tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación realizada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica “San Francisco Javier” ubicada en las calles Lauro Guerrero 359-19 y Mercadillo de la ciudad de Loja. Cabe aclarar que la evaluación del desempeño laboral, fue realizada en base a indicadores de gestión que fueron establecidos de acuerdo a cada puesto de trabajo. Por lo tanto, cada trabajador recibió una calificación ponderada en comparación con su propia calificación otorgada por la directora, compañeros, estudiantes y padres de familia.

Una vez obtenidos los resultados, se informó a cada empleado sobre el informe presentado a la directora de la institución educativa, en el que se indica si el empleado cumple o no con el nivel requerido de trabajo y que habilidades necesita fortalecer para poder desempeñarlas de una mejor manera.

Cabe señalar que las calificaciones entregadas a cada uno de los trabajadores son confidenciales y personales por lo cual fue necesario utilizar nombres ficticios al momento de presentar las calificaciones en esta investigación.

A continuación, se presentarán los resultados de la evaluación 360 grados realizada a cada trabajador de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Informe de Evaluación de desempeño 360 grados

Tabla 22. Directora: Dr. Angelica Riofrío

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Dr. Angelica Riofrío</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Autoevaluación	5	100
2	Docentes	4,81	96,25
3	Padres de familia	4,77	95,52
4	Área administrativa	4,84	96,92
PROMEDIO PERSONAL		4,86	97,17

Tabla 23. Personal Administrativo: Mgs. Santiago Almeida

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Mgs. Santiago Almeida</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Autoevaluación	4,85	97
2	Directora	5	100
3	Docentes	4,81	96,25
4	Padres de familia	4,95	100
PROMEDIO PERSONAL		4,90	98,31

Tabla 24. Personal Administrativo: Lic. Roberto Cando

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Roberto Cando</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Autoevaluación	4	80
2	Directora	3,94	88,23
3	Docentes	4,81	96,25
4	Padres de familia	4,95	100
PROMEDIO PERSONAL		4,43	91,12

Tabla 25. Personal Administrativo: Lcda. Daniela Camacho

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Daniela Camacho</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%

1	Autoevaluación	3,95	79
2	Directora	4	80
3	Docentes	4,81	96,25
4	Padres de familia	4,95	100
PROMEDIO PERSONAL		4,43	88,81

Tabla 26. Personal Administrativo: Lic. Edison Vargas

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Edison Vargas</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Autoevaluación	4,37	87,4
2	Directora	3,26	72,94
3	Docentes	4,81	96,25
4	Padres de familia	4,95	100
PROMEDIO PERSONAL		4,34	89,14

Tabla 27. Personal Docente: Lic. Ángel Quiroz

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Ángel Quiroz</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	1,75	44,76
2	Área administrativa	4,15	83,07
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,98	79,52
PROMEDIO PERSONAL		3,8	78,02

Tabla 28. Personal Docente: Lic. Josué Ramírez

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Josué Ramírez</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	2	49,52
2	Área administrativa	4,61	92,3
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	2,96	59,28
PROMEDIO PERSONAL		3,74	76,77

Tabla 29. Personal Docente: Lcda. Lucia Ordoñez

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Lucia Ordoñez</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	83,81
2	Área administrativa	5	100
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,8	75,9
PROMEDIO PERSONAL		4,39	88,49

Tabla 30. Personal Docente: Lic. Carla Zambrano

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Carla Zambrano</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	71,43
2	Área administrativa	4,76	93,84
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,87	77,35
PROMEDIO PERSONAL		4,35	85,07

Tabla 31. Personal Docente: Lcda. Anahí Jiménez

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Anahí Jiménez</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	71,43
2	Área administrativa	4,76	95,38
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,83	76,63
PROMEDIO PERSONAL		4,34	85,23

Tabla 32. Personal Docente: Lic. Andrés Oñate

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Andrés Oñate</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	3	67,62
2	Área administrativa	4,84	96,92
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,7	73,98
PROMEDIO PERSONAL		4,134	84,25

Tabla 33. Personal Docente: Lcda. Silvia Torres

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Silvia Torres</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	73,33
2	Área administrativa	4,69	93,84
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	4,02	80,48
PROMEDIO PERSONAL		4,37	86,08

Tabla 34. Personal Docente: Lic. Renato Galarza

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Renato Galarza</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	3	67,62
2	Área administrativa	4,84	96,92
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,9	78,07
PROMEDIO PERSONAL		4,17	85,06

Tabla 35. Personal Docente: Lcda. Victoria Peña

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Victoria Peña</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	3	65,71
2	Área administrativa	4,92	98,46
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,99	79,76
PROMEDIO PERSONAL		4,21	85,33

Tabla 36. Personal Docente: Lcda. Sofía Delgado

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Sofía Delgado</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	5	96,19
2	Área administrativa	4,84	96,92
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,99	79,76
PROMEDIO PERSONAL		4,59	91,12

Tabla 37. Personal Docente: Lcda. Ruth Castillo

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Ruth Castillo</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	82,86
2	Área administrativa	5	100
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,78	75,66
PROMEDIO PERSONAL		4,38	88,25

Tabla 38. Personal Docente: Lic. Pedro Riofrio

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Pedro Riofrio</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	82,86
2	Área administrativa	5	100
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	4,02	80,48
PROMEDIO PERSONAL		4,43	89,21

Tabla 39. Personal Docente: Lcda. Ximena Mora

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Ximena Mora</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	87,62
2	Área administrativa	5	100
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	4,02	80,48
PROMEDIO PERSONAL		4,43	90,17

Tabla 40. Personal Docente: Lic. Hernán Fernández

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Hernán Fernández</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	5	91,43
2	Área administrativa	5	100
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,73	74,7
PROMEDIO PERSONAL		4,57	89,77

Tabla 41. Personal Docente: Lic. Hugo Ruiz

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lic. Hugo Ruiz</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	4	82,86
2	Área administrativa	4,76	95,38
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,87	77,35
PROMEDIO PERSONAL		4,35	87,66

Tabla 42. Personal Docente: Lcda. Dulce Iñiguez

Nro.	CARGO O PUESTO	<i>Lcda. Dulce Iñiguez</i>	
		TOTAL PROMEDIO	%
1	Directora	5	83,81
2	Área administrativa	4,84	96,92
3	Padres de familia	4,3	86,08
4	Estudiantes	4,83	96,65
5	Autoevaluación	3,88	77,59
PROMEDIO PERSONAL		4,57	88,21

CALIFICACIONES GENERALES DOCENTES-ADMINISTRATIVOS

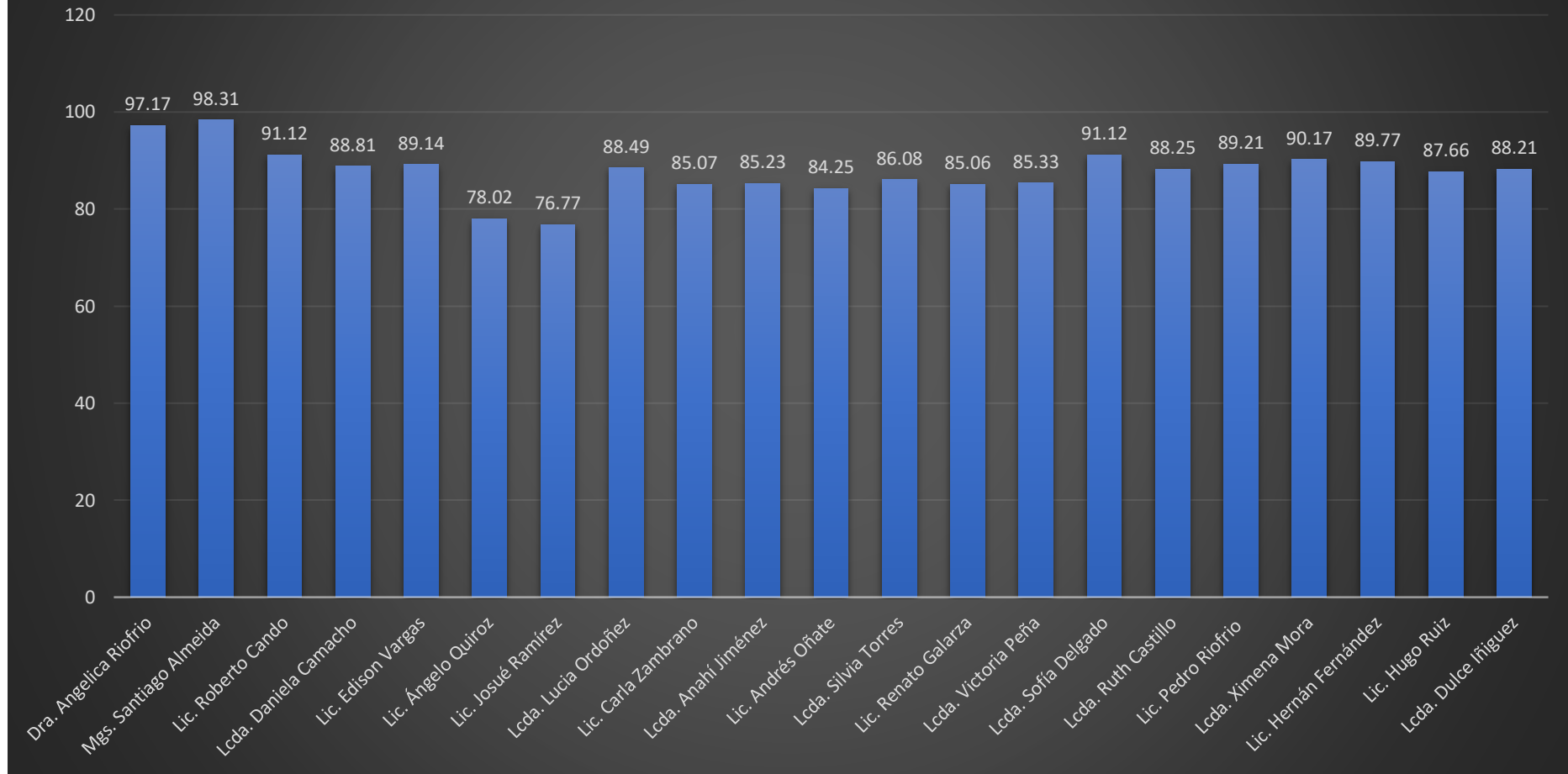


Figura 19. Resultados de la evaluación de 360 grados calificaciones generales

La educación representa la base del desarrollo sostenible de un país lo que implica cubrir necesidades dentro del marco del desarrollo intelectual, psicológico y sociológico en el que se desenvuelven los estudiantes desde los primeros años hasta culminar sus estudios, es por ello que todos los que están involucrados en este proceso de enseñanza-aprendizaje deben darle la importancia que se merece y enfocarse en desempeñar un verdadero rol como gestores educativos incluyendo Directivos, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia.

En este contexto, la Directora y docentes son los encargados de velar por el desarrollo integral de los estudiantes brindándoles confianza y consolidando su estabilidad emocional lo cual es posible en un ambiente de comunicación abierta, entre directivos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

Lo expuesto se clarifica en los resultados de la evaluación aplicado a la Directora, docentes y personal administrativo correspondiente a la autoevaluación, evaluación por parte de la Directora, evaluación por parte de los compañeros y evaluación por parte de los estudiantes y padres de familia de la institución como se observa en la **Figura 19**.

Por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de 360 grados aplicado al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, indica que el Mgs. Santiago Almeida obtuvo la calificación más alta con una puntuación de **98,31%**, por ende, alcanzó el nivel requerido según los indicadores de gestión aplicados, mientras que el Lic. Josué Ramírez obtuvo la calificación más baja con una puntuación de **76,77%**, lo cual significa que su rendimiento no cubre los estándares de desempeño y el desarrollo de sus funciones es un poco deficiente.

Plan de mejora

Fundamentado en los resultados de la evaluación desempeño aplicada al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, se plantea una propuesta de mejora con la finalidad de fortalecer las debilidades y aspectos negativos identificados en la evaluación y mantener o fortalecer los aspectos positivos.

Propuesta de Mejora del Clima de Trabajo en la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Considerando que el promedio total del clima de trabajo es de 60,60% de los resultados obtenidos en las encuestas y según la escala de satisfacción se encuentra en mediana satisfacción, la propuesta estará enfocada en superar los aspectos identificados como negativos y fortalecer los puntos positivos.

Ahora bien, el plan de mejora no solo de hacer sentir en peligro la permanencia del trabajador en la institución educativa; sino aumentar la motivación de los trabajadores con la evaluación del desempeño midiendo su potencial y haciendo más sencillo emprender un plan de crecimiento. Así mismo, la evaluación 360 grados detecta competencias que no se habían podido exponer desde el principio y representa una herramienta ideal para dar un feedback que identifique oportunidades tanto para el trabajador como para la institución educativa.

El plan elaborado en esta investigación permitirá tener de una manera organizada y planificada la mejora continua. Siendo el objetivo final el aumentar la calidad de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”.

Objetivo

Mejorar el desempeño laboral del personal docente y administrativo, a través de las siguientes competencias:

- Clima de trabajo.
- Relación con la comunidad.
- Aplicación de normas y reglamentos.

Actividades

- Realizar actividades con los docentes de integración, cooperación y participaciones en grupo.

- Socializar con el personal docente, administrativo y directivos sobre la necesidad de vivenciar valores todos los días que permitan una comunicación afectiva a través de con la utilización de métodos y técnicas activas.
- Analizar documentales, videos, trabajos de Power Point sobre temas relacionados con el plan de mejora propuesto.

Participantes

La Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, está conformada por la Directora, 16 docentes y 4 administrativos los mismo que serán parte de este proyecto a realizarse con el fin de que el personal docente y administrativo aplique métodos y técnicas utilizando aulas virtuales, con una actitud hacia el cambio con procesos de buena comunicación y valores que permitan fortalecer el clima de trabajo entre compañeros.

En la presente propuesta también ayudará a mejorar la relación con la comunidad desarrollando actividades para el progreso de la institución tomando en consideración las propuestas planteadas por los docentes, estudiantes y padres de familia tomando vías más efectivas y acorde a los nuevos tiempos, para traer a la familia y a la comunidad a las actividades de la institución de modo que se eleve cada vez más su cultura general integral, pedagógica y psicológica. En este sentido el promotor del área de Cultura Física juega un papel muy importante para poder realizar diversas actividades que pueden contribuir a establecer la relación entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, siendo el deporte una vía para lograr tal propósito. Finalmente, con respecto a la responsabilidad y cumplimiento por parte del personal administrativo el mismo tomará acciones de orientación y apoyo en cada uno de los procesos y actividades que se van a llevar a cabo en la institución con el fin de elevar la calidad de la institución educativa.

Tiempo y localización

El presente plan de mejora se desarrollará en las instalaciones de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, parroquia “San Sebastián” perteneciente al cantón y provincia de Loja, calles Lauro Guerreo 359-19 entre Mercadillo y Teniente Maximiliano Rodríguez, local propio de la institución educativa.

- **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Septiembre 2023

Fin: Diciembre 2023

- **Equipo responsable**

Directora de la Institución educativa
Inspector General

Tabla 43. Recursos materiales y presupuesto

Responsables de la actividad	Presupuesto		Materiales	Modalidad
	Interno	Externo		
Especialistas en el tema	\$500.00		CD, computadora, proyector, internet	Presencial
Participación de los directivos		\$100.00	Aulas de la institución	Presencial
Participación de docentes y personal administrativos		\$100.00	Papel, lápiz, pizarra, marcadores, copias de lectura	Presencial

Tabla 44. Presupuesto y financiamiento

Tiempo	Actividades	Valor Unitario	Valor total
35 horas	Talleres de socialización Actividades didácticas Actualización y fortalecimiento		
2000	Copias	\$0,05 cent	\$100,00
200	Refrigerios	\$2,00	\$400,00
30	Marcadores	\$0,75	\$22,50
30	Esferos	\$0,50	\$15,00
	Imprevistos		\$162,50
Total Egresos			\$700,00

Tabla 45. Cronograma de actividades

Tiempo	Año 2023																			
	Actividades				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sesión con los directivos, personal docente y administrativo para presentar la propuesta de mejora	X	X																		
Organizar actividades con los docentes y personal administrativo con respecto al clima de trabajo, relación con la comunidad y aplicación de normas y reglamentos.			X	X	X															
Realizar talleres sobre temas expuestos: <ul style="list-style-type: none"> • Clima de Trabajo • Relación con la comunidad • Aplicación de normas y reglamentos 						X	X	X	X											
Analizar con los docentes sobre documentales, trabajos en diapositivas sobre los temas propuestos													X							
Socializar con los directivos, docentes y personal administrativo sobre la necesidad de vivenciar día a día de los valores que permitan una comunicación afectiva														X						
Establecer acuerdos entre los directivos, docentes y personal administrativo producto de los talleres															X					
Realizar seguimientos y evaluaciones en las aulas (clases prácticas)																	X	X	X	X

8. Conclusiones

Luego de haber realizado el levantamiento de la información dentro de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier” pude llegar a las siguientes conclusiones:

Actualmente la evaluación del desempeño con la herramienta de 360 grados, es muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de una Institución Educativa, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, permitiéndole a los directivos observar sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo tomar decisiones referentes al mejoramiento del desempeño laboral de cada trabajador.

Algo que resaltar de la evaluación del desempeño con la herramienta de 360 grados, es que agrupa varios criterios los cuales deben estar siempre alineados con la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, ya que no solamente centra su atención en los resultados, sino que evalúan su comportamiento, conducta y sobre todo su desempeño laboral contribuyendo de esta forma a tener mejores personas en la institución educativa y por ende un mejor clima organizacional.

Según los resultados obtenidos en las calificaciones generales del personal docente y administrativo se dio a conocer la calificación más alta fue **98,31%**, mientras que la calificación más baja fue **76,77%**.

La evaluación realizada al personal docente con respecto al clima de trabajo le da una puntuación de **60,60%**, y con respecto a la relación con la comunidad le da una puntuación de **57%**, lo que quiere decir que no hay un buen clima organizacional dentro de la institución educativa, así como también se puede observar que no hay apoyo entre compañeros.

Con respecto a la evaluación realizada a los docentes por parte de los estudiantes y padres de familia, se identificaron que los mismos cumplen a cabalidad los criterios

correspondientes a las habilidades pedagógicas donde lograron tener buenas calificaciones, lo que significa que los docentes demuestran excelente desempeño ante los estudiantes.

Correspondiente a la evaluación realizada al personal administrativo, se evidenció que los integrantes del área administrativa con respecto al indicador de gestión de responsabilidad y cumplimiento le dan una puntuación de **78,60%** mientras que la Directora, estudiantes y padres de familia opinan que alcanzaron el nivel requerido, es decir, que cumplen con los indicadores de gestión establecidos para su evaluación.

9. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones establecidas, se plantea las siguientes recomendaciones:

Evaluar al personal docente y administrativo con la herramienta de 360 grados en la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, cada año a fin de que los trabajadores conozcan el nivel de rendimiento desde el punto de vista de la directora, compañeros, estudiantes y padres de familia.

Fortalecer el desarrollo emocional, la sociabilidad pedagógica, el clima de trabajo de la institución educativa donde los docentes y personal administrativo se sientan apoyados en sus relaciones de trabajo, mejorando en la práctica la relación con los estudiantes y padres de familia.

Colaborar con la institución educativa en la capacitación continua, hacia los docentes, para mejorar la calidad de la educación, gestionando diferentes cursos, talleres sobre clima de trabajo, relación con la comunidad, responsabilidad y cumplimiento asimismo ser ejemplo activo de preparación y desarrollo personal, pero sobre todo practicar valores educativos, éticos en el día a día de su trabajo.

Aplicar Directivos, docentes y personal administrativo las normas y reglamentos por igual, para fortalecer el acercamiento entre autoridades y trabajadores ayudando a mejorar clima de trabajo, pero sobre todo la comunicación personal y profesional dentro de la institución.

Alcanzar una comunicación total, entre Directora, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, aceptando las preguntas, críticas, comentarios etc. Comprometiéndose a unir fuerzas para conseguir metas pensando en la comunidad educativa.

10. Bibliografía

- Alfonso, M. I. (2004). La formación en Gestión de Recursos Humanos . En *Factor clave en el perfeccionamiento empresarial*.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Castro, A. (2015). Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación media superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(64).
Obtenido de Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación media superior. *Revista Mexicana de Investigación*.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v20n64/v20n64a13.pdf>
- Chávez, E., & Ruiz, R. (2016). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque-2015*. Pimentel.
Recuperado el 3 de Noviembre de 2019, de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2313/Ruiz%20Ch%20El%20vez%20Elvis.pdf;jsessionid=FB71C3A7E8FD9B1C413554D7B890C6F0?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. En *El Capital Humano de las Organizaciones* (pág. 206). México: McGraw Hill.
- Correa. (2008). *educación II*. Buenos Aires.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Faure, E. (1978). *CEDAL-ILCE*. México.
- García, A., & Ibáñez, M. (1993). El análisis de la realidad social. En *Métodos y técnicas de investigación* (pág. 141). Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Hernández, Fernández, Pilar, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, Y., González, M., & Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Jiménez Galán, Yasmín Ivette; González Ramírez, Marko Alfonso; Hernández Jaime, Josefina Modelo 360° para la evaluación por competen Innovación Educativa*, 10(53), 43-53.

- Lepe, M. (14 de 02 de 2013). Obtenido de Lepe, M. D (14 de febrero de 2013). Obtenido de <https://hdsdesarrollomexico.wordpress.com/2013/02/14/evaluacion-del-desempeno-a-traves-del-360/>
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des competences, Les editions d'organisation*. Paris.
- Limuza, D. (2001). *educación 4*. Madrid.
- Lozano, B. G. (1996). Evaluación del Desempeño. En *Mas allá del Ritual* (págs. 288-35).
- Mayfield. (1960). In Defense of Performance Appraisal. *Harvard Business Review*.
- McClelland, D. (1973). *Motivación*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministerio de Educación. (2022). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Montenegro, P. (2003). *Evaluación del desempeño docente—fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Magisterio.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Cartolan Eirl.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias...* Madrid: Centro de Estudios de Ramón Areces.
- Pérez, Á. (2010). *Formación del profesorado & Educación Básica. Aprender a enseñar en la práctica: procesos de innovación y prácticas de formación en la educación básica y secundaria*. Barcelona: Grao.
- Pérez, J., & Silva, E. (2013). *Evaluación de desempeño 360 Grados al personal de la carrera de Administración de Empresas 2013*. Cuenca. Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3540/1/TESIS.pdf>
- Robbins, S., & Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Ronquillo, S., Castro, R., & Ortega, P. (2017). Antecedentes de la evaluación del desempeño docente en el Ecuador. *Publicando*, 1(4), 468-484. Obtenido de Ronquillo, S., Castro, R. y Ortega, P. (2017). Antecedentes de la evaluación del desempeño docente en el Ecuador. *Revista Publicando*, 4 No 12. (1). [46https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/675](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/675)
- Sánchez, M., & García, E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de Sánchez, M. y García, E. (2017).

Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo.

Scien<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*,. New York.

UNESCO. (2007). Obtenido de Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un estudio comparado entre 50 países de América y Europa:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf>

Unesco. (2007). *Educación de calidad para todos, un asunto de derechos humanos*. Buenos Aires: Argentina.

UNESCO. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Obtenido de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf>

Valdés, Héctor. 2000 *Encuentro Iberoamericana sobre Evaluación del Desempeño Docente*. México. <http://www.oei.es/de/rifad02.htm>. Obtenido de

<http://www.oei.es/de/rifad02.htm>.

Valdés, Héctor. (2002). *La evaluación del desempeño del docente*. Biblioteca Digital del Mineduc. *Fortalecimiento Docente*. Chile: Ministerio de Educación.

Verderber, R., & Verderber, K. (2005). *¡Comunícate!* México: Thompson.

Zabalza, M. (2007). *Competencias Docentes del Profesorado Universitario*. . Barcelona: Narcea.

11. Anexos

Anexo 1. Evidencias









1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
	Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
	Fomento la autodisciplina en el aula					
	Llamo la atención a los estudiantes con firmeza, sin faltarles el respeto ni agredirlos verbal o físicamente					
	Propicio el respeto a las personas diferentes					
	Propicio la no discriminación entre compañeros					
	Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes					
	Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes					
	Llamo a los padres de familia y/o representantes					

2	HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS	5	4	3	2	1
	Preparo las clases en función de las necesidades de los estudiantes, con problemas similares a los que se enfrentaran la vida diaria					
	Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes					
	Doy a conocer a los estudiantes la programación y objetivos de la asignatura al inicio del año lectivo					
	Explico los criterios de evaluación del área de estudio					
	Utilizo el lenguaje adecuado para que los estudiantes me comprendan					
	Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior					
	Pregunto a los estudiantes sobre las ideas más importantes desarrolladas en la clase anterior					
	Realizo una breve introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido					
	Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes					
	Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes					
	Estímulo al análisis y defensa de criterios de los estudiantes con argumentos					
	Expongo las relaciones que existen entre los diversos temas y contenidos enseñados					
	Aprovecho el entorno laboral y social para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes					
	Incorporo las sugerencias de los estudiantes al contenido de las clases					
	Explico la importancia de los temas tratados					
	Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados					
	Entrego a los estudiantes las pruebas y trabajos calificados a tiempo					
	Utilizo el material didáctico apropiado a cada temática					
	Utilizo en clases tecnología de comunicación e información					
	Utilizo bibliografía actualizada					
	Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades:					
	Analizar					
	Sintetizar					
	Reflexionar					
	Observar					
	Descubrir					
	Exponer en grupo					
	Argumentar					
	Conceptualizar					
	Redactar con claridad					
	Escribir correctamente					
	Leer comprensivamente					
	Escuchar					
	Respetar					
	Socializar					
	Concluir					
3	DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1
	Disfruto al dictar mi clase					
	Siento que a los estudiantes les gusta mi clase					
	Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes					

	Me gratifica la relación afectiva con mis colegas					
	Puedo tomar iniciativas y trabajar con autonomía					
	Me siento estimulado por mis superiores					
	Me siento apoyado por mis colegas para la realización del trabajo diario					
	Me siento miembro de un equipo con objetivos definidos					
	Siento que padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo					
	Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor					
	Demuestro seguridad en mis decisiones					
4	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	5	4	3	2	1
	Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes					
	Agrupo a los estudiantes por dificultades y los atiendo en forma personal					
	Envío tareas extra a la casa para que el estudiante desarrolle las habilidades en las que presentan problemas					
	Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes					
	Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad					
	Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes legales, a través de comunicados, informes o cuadernos					
5	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	5	4	3	2	1
	Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen					
	Respeto y cumpla las normas académicas e institucionales					
	Elaboro el plan anual de la asignatura que dicto					
	Entrego el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades					
	Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional					
	Entrego a los estudiantes las calificaciones en los tiempos previsto por las autoridades					
	Planifico mis clases en función del horario establecidos					
	Planifico mis clases en el marco del currículo nacional					
	Llego puntualmente a todas mis clases					
	Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor					
6	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	5	4	3	2	1
	Participo dedicadamente en actividades para el desarrollo de la comunidad					
	Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia representantes y estudiantes					
	Colaboro con la administración y ejecución de tareas extra curriculares					
	Apoyo el trabajo de mis colegas aun fuera del tiempo de clase					
	Comparto con mis compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario					
	Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de la relación comunitaria planteadas.					
	Estoy abierto al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad					

	Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad					
7	CLIMA DE TRABAJO	5	4	3	2	1
	Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los compañeros					
	Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto					
	Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto					
	Comparto intereses y motivaciones con los compañeros del área					
	Dedico el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas					
	Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE
LOS ESTUDIANTES**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDACTICAS					
	El docente:					
	Da a conocer a los estudiantes la programación y objetivos del área al inicio del año lectivo					
	Explica las relaciones que existen entre los diversos temas o contenidos enseñados					
	Realiza una introducción antes de iniciar un nuevo tema o contenido					
	Utiliza tecnologías de comunicación e información para sus clases					
	Desarrolla en los estudiantes las siguientes habilidades					
	Analizar					
	Sintetizar					
	Reflexionar					
	Observar					
	Descubrir					

	Redactar con claridad					
	Escribir correctamente					
	Leer comprensivamente					
2	HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA El docente:	5	4	3	2	1
	Explica a los estudiantes la forma en que se evaluará la asignatura					
	Utiliza el lenguaje adecuado en las clases para que los estudiantes le comprendan					
	Recuerda a los estudiantes los temas enseñados en la clase anterior					
	Pregunta a los estudiantes sobre las ideas más importantes de la clase anterior					
	Realiza resúmenes de los temas tratados al final de la clase					
	Aprovecha el entorno natural y social para propiciar el aprendizaje de los estudiantes					
3	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES El docente:	5	4	3	2	1
	Se preocupa por los estudiantes que faltan y llaman a los padres de familia o representantes					
	Realiza evaluaciones individuales al finalizar la clase					
	Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través, notas escritas, entrevistas personales o alguna aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram u otros)					
	Envía tareas extras a la casa					
	Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado					
	Agrupar a los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial					
	Promueve la integración espontánea del estudiante al ritmo de trabajo de la clase					
4	RELACIÓN CON LOS DOCENTES El docente:	5	4	3	2	1
	Enseña a respetar a las personas diferentes					
	Enseña a no discriminar a los estudiantes por ningún motivo					
	Enseña a mantener buenas relaciones entre estudiantes					
	Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes					
	Trata a los estudiantes con cortesía y respeto					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL
PADRE DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTE LEGAL**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:
Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	RELACIÓN CON EL DOCENTE El docente:					
	Planifica y realiza actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes					
	Colabora en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad					
	Contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad					
2	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS El docente:	5	4	3	2	1
	Entrega las calificaciones oportunamente					
	Se comunica con los padres de familia o presentantes para informar sobre el rendimiento de su hijo o representado					
3	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA El docente:	5	4	3	2	1
	Trata a su hijo, hija o representado con respeto y cortesía					

	Enseña a mantener buenas relaciones entre los estudiantes					
	Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de su hijo o representado					
	Se preocupa cuando su hijo o representado ha faltado					
4	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES El docente:	5	4	3	2	1
	Respeto el ritmo de trabajo de su hijo o representado en la clase					
	Envía trabajos extra a los estudiantes para mejorar su rendimiento					
	Realiza talleres de recuperación pedagógica (clases extra)					



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DE LA DIRECTORA

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:
Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTIÓN	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA El docente:					
	Selecciona los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes					
	Propicia el debate y el respeto a las opiniones diferentes					
	Reajusta la programación con base en los resultados obtenidos en la evaluación					
	Desarrolla en los estudiantes la habilidad de escuchar a sus compañeros con respeto					
2	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES El docente:	5	4	3	2	1
	Propicia el respeto a las personas diferentes					
	Propicia la no discriminación a los compañeros					
	Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes					

	Permite que el estudiante con alguna necesidad especial se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de clase					
	Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través, notas escritas, entrevistas personales o alguna aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram u otros)					
3	HABILIDADES PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS El docente:	5	4	3	2	1
	Enmarca el plan anual en el proyecto educativa institucional					
	Elabora el plan anual y de unidad didáctica en los plazos estipulados por las autoridades					
	Prepara las clases en función de las necesidades de los estudiantes, exponiéndolos a problemas similares a los que se enfrentarán en la vida diaria					
4	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS El docente:	5	4	3	2	1
	Aplica el reglamento interno de la institución en las actividades que le competen					
	Dedica el tiempo suficiente para completar las actividades asignadas					
	Sitúa los conflictos, que se dan en el trabajo, en el terreno profesional					
	Le gusta participar con los Consejos Directivos					
	Llega puntualmente a todas las clases					
5	Relación con la comunidad El docente:	5	4	3	2	1
	Participa activamente en el desarrollo de la comunidad					
	Le gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes					
	Comparte con sus compañeros estrategias para mejorar las prácticas docentes encaminadas al desarrollo comunitario					
	Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTIÓN	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO	5	4	3	2	1
	Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos					
	Cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la institución					
	Cumple las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo					
	Cumple con los objetivos propuestos por la institución					
2	TRABAJO EN EQUIPO					
	Solicita participación de otro nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la institución					
	Colabora con él logro de los resultados de otras áreas de la institución					
	DESTREZAS Y HABILIADES	5	4	3	2	1
2	INTEGRIDAD	5	4	3	2	1

	Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales					
3	INICIATIVA	5	4	3	2	1
	Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo					
	Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos					
4	RELACIONES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1
	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiendo confianza y credibilidad					
	Evita conflictos dentro de la institución					
	Es cortés y amable					
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza					
5	COMPROMISO DE SERVICIO	5	4	3	2	1
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas					
	Promueve el buen servicio en todo nivel					
	Ayuda a resolver los problemas de las personas					
	Está satisfecho con el desempeño que realiza					



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
POR PARTE DE LOS DOCENTES**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

4. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
5. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
6. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTIÓN	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
	Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la institución					
	Colabora en el logro de los resultados de otras áreas de la institución					
	DESTREZAS Y HABILIADES	5	4	3	2	1
2	INTEGRIDAD	5	4	3	2	1
	Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales					
3	INICIATIVA	5	4	3	2	1
	Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo					
	Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos					
4	RELACIONES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1

	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiendo confianza y credibilidad					
	Evita conflictos dentro de la institución					
	Es cortés y amable					
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza					
5	COMPROMISO DE SERVICIO	5	4	3	2	1
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas					
	Promueve el buen servicio en todo nivel					
	Ayuda a resolver los problemas de las personas					
	Está satisfecho con el desempeño que realiza					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
POR PARTE DE LA DIRECTORA**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:
Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTIÓN	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO	5	4	3	2	1
	Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos					
	Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Institución					
	Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo					
	Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas					
	Cumple con los objetivos propuestos por la institución					
2	TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
	Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la institución					
	Colabora en el logro de los resultados de otras áreas de la institución					
	DSTREZAS Y HABILIADES	5	4	3	2	1
3	INICIATIVA	5	4	3	2	1
	Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo					

	Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos					
4	RELACIONES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1
	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiendo confianza y credibilidad					
	Evita conflictos dentro de la institución					
	Es cortés y amable					
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza					
5	COMPROMISO DE SERVICIO	5	4	3	2	1
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas					
	Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente					
	Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones					
	Promueve el buen servicio en todo nivel					
	Ayuda a resolver los problemas de las personas					
	Está satisfecho con el desempeño que realiza					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
POR PARTE DEL PADRE DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTE LEGAL**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTIÓN	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	RELACIONES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1
	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiendo confianza y credibilidad					
	Es cortés y amable					
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza					
2	COMPROMISO DE SERVICIO	5	4	3	2	1
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas					
	Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente					
	Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones					

	Promueve el buen servicio en todo nivel					
	Ayuda a resolver los problemas de las personas					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA LA AUTOEVALUACION DE LA DIRECTORA

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
	Trato a los estudiantes con cortesía y respeto					
	Fomento la autodisciplina en la escuela					
	Propicio el respeto a las personas diferentes					
	Propicio la no discriminación entre compañeros					
	Tomo en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes, docentes y padres de familia					
2	DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1
	Me gratifica la relación afectiva entre docentes y estudiantes					
	Me gratifica la relación afectiva con los docentes					
	Puedo trabajar con autonomía					
	Puedo tomar iniciativas					

	Me siento apoyado por todos los que conforman parte de la institución para la realización del trabajo diario					
	Siento que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realizo					
	Me preocupo porque mi apariencia personal sea la mejor					
	Demuestro seguridad en mis decisiones					
3	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	5	4	3	2	1
	Puedo detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes					
	Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes a través, notas escritas, entrevistas personales o alguna aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram u otros)					
4	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	5	4	3	2	1
	Aplico el reglamento interno de la institución en las actividades que me competen					
	Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales					
	Enmarco el plan anual en el proyecto educativo institucional					
	Llego puntualmente a la institución educativa					
	Falto a mi trabajo solo en caso de fuerza mayor					
5	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	5	4	3	2	1
	Participo dedicadamente en actividades para el desarrollo de la comunidad					
	Colaboro con la administración y ejecución de los programas realizados por la institución					
	Colaboro en la consecución de los objetivos y metas de la relación comunitaria planteadas.					
	Estoy abierta al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad					
	Participo en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la comunidad					
6	CLIMA DE TRABAJO	5	4	3	2	1
	Busco espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los docentes					
	Dispongo y procuro la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto					
	Me identifico de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto					
	Comparto intereses y motivaciones con los docentes de la institución					
	Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DE LA DIRECTORA POR PARTE DE
LOS DOCENTES**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
	Trata a los estudiantes con cortesía y respeto					
	Fomenta la autodisciplina en la institución educativa					
	Propicia el respeto a las personas diferentes					
	Propicia la no discriminación entre compañeros					
	Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los estudiantes					
	Se preocupa por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes					
2	DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1
	Siente que los padres de familia o representantes apoyan la tarea educativa que realiza					
	Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor					

	Demuestra seguridad en sus decisiones					
3	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	5	4	3	2	1
	Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes					
	Me comunico permanentemente con los padres de familia o representantes legales, a través de comunicados o informes					
4	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	5	4	3	2	1
	Ejerce su liderazgo promoviendo positivamente las metas y objetivos de la institución a corto y largo plazo					
	Promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente					
	Demuestra su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respeta las opiniones de los docentes					
	Conoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela y se involucra en cada uno de ellos					
	Se reúne con los maestros, entra a las aulas para conocer de manera directa como está trabajando su personal y logra apoyar en cualquier duda o desventaja que el maestro pudiera tener					
	Sostiene pláticas con los padres de familia con respeto a los aprendizajes de los alumnos					
	La directora es el centro principal del proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejores					
	Se preocupa por investigar si hay niveles bajos de aprendizajes y en donde pueden estar las fallas					
	Llega puntualmente a la institución educativa					
	Falta al trabajo solo en caso de fuerza mayor					
5	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	5	4	3	2	1
	Participa dedicadamente en actividades para el desarrollo de la institución					
	Está abierta al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad					
	Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la misma					
6	CLIMA DE TRABAJO	5	4	3	2	1
	Busca espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los docentes					
	Dispone y procura la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto					
	Se identifica de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto					
	Propongo alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DE LA DIRECTORA POR PARTE DEL
PADRE DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTE LEGAL**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:

Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA					
	Fomenta la autodisciplina en la institución educativa					
	Propicia el respeto a las personas diferentes					
	Propicia la no discriminación entre compañeros					
	Toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los padres de familia					
2	DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1
	Se preocupa porque su apariencia personal sea la mejor					
	Demuestra seguridad en sus decisiones					
3	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES ESPECIALES	5	4	3	2	1
	Puede detectar una necesidad educativa especial leve en los estudiantes					

	Se comunica permanentemente con los padres de familia o representantes legales, a través de comunicados o informes					
4	APLICACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS	5	4	3	2	1
	La directora sostiene pláticas con los padres de familia con respeto a los aprendizajes de los alumnos					
	La directora se preocupa por investigar si hay niveles bajos de aprendizajes y en donde pueden estar las fallas					
	Llega puntualmente a la institución educativa					
	Falta al trabajo solo en caso de fuerza mayor					
5	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	5	4	3	2	1
	Participa dedicadamente en actividades para el desarrollo de la institución					
	Está abierta al diálogo y al trabajo planteado por la comunidad					
	Participa en las actividades de la institución relacionadas con el desarrollo integral de la misma					
6	CLIMA DE TRABAJO	5	4	3	2	1
	Busca espacios y tiempos para mejorar la comunicación con los docentes					
	Dispone y procura la información necesaria para mejorar el trabajo conjunto					
	Se identifica de manera personal con las actividades que se realizan en conjunto					
	Propone alternativas viables para que los conflictos se solucionen en beneficio de todos					



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DE LA DIRECTORA POR PARTE DE
LOS ESTUDIANTES**

Encuesta:

Evaluación del desempeño laboral al personal docente y administrativo de la Escuela de Educación Básica Particular “San Francisco Javier”, con la herramienta de 360 grados periodo lectivo 2021-2022

Nombres y Apellidos completos del docente:
Fecha:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una acción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración.
2. Marque con una (X), el recuadro que corresponda a su respuesta.
3. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, solo seleccione una opción por cada enunciado.

TABLA DE VALORACIÓN

Siempre=5 Frecuentemente=4 Algunas veces=3 Rara vez=2 Nunca=1

	INDICADORES DE GESTION	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	HABILIDADES PEDAGÓGICAS					
	Da a conocer a los estudiantes la programación y objetivos del área al inicio del año lectivo					
2	HABILIDADES DE SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA	5	4	3	2	1
	Utiliza el lenguaje adecuado en la institución para que los estudiantes le comprendan					
	Promueve el aseo y limpieza dentro de la institución educativa					
	Participa en el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de la institución educativa					
3	ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES INDIVIDUALES	5	4	3	2	1

	Se comunica individualmente con los padres de familia o representantes a través de notas escritas y/o entrevistas personales					
	Recomienda que el estudiante sea atendido por un profesional especializado					
	Ayuda los estudiantes que presentan dificultades y los atiende de manera especial					
	Promueve la integración espontanea de los estudiantes					
4	RELACIÓN CON LOS DOCENTES	5	4	3	2	1
	Enseña a respetar a las personas diferentes					
	Enseña a no discriminar a los docentes por ningún motivo					
	Enseña a mantener buenas relaciones entre los docentes					
	Toma en cuenta las sugerencias, preguntas, opiniones y criterios de los estudiantes					
	Monitorea el trabajo de los docentes visitando las aulas					
	Trata a los estudiantes con cortesía y respeto					



"easy english" School of Languages
Exam Preparation Centre for International Examinations
#CAMBRIDGE #ITEP #PEARSON

Mgs. Alex Fernández
DIRECTOR ACADÉMICO
easy english" **School of Languages** "

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de la Tesis titulada: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR "SAN FRANCISCO JAVIER", CON LA HERRAMIENTA DE 360 GRADOS PERIODO LECTIVO 2021-2022**, proyecto de Tesis que se encuentra bajo de la Dirección de la Ing. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez. Mg. Sc. De la autoría de la Estudiante: **Dennise María Carrillo Cando**, con cédula de identidad número **1105638819**, egresada de la **Maestría en Gestión del Talento Humano**, de la Facultad de Jurídica, Social y Administrativa, de la Universidad Nacional de Loja

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la persona interesada hacer uso de la presente en lo que estime conveniente

Loja, 09 de Marzo de 2023

Mgs. Alex Fernández
DIRECTOR ACADÉMICO
easy english" **School of Languages** "



¡Aquí sí se aprende!

📍 Dirección: Lauro Guerrero 359 19 y Mercadillo

☎ 072560310

📠 0992464894