

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA**



**MEMORIA PARA OPTAR A TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SU  
IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL.**  
**“CASO PRACTICO: Percepción del Sistema de  
Evaluación Docente en la comuna de Chillán”**

**ALUMNOS** : Ivonne Pascalita Soto Soto  
Rodolfo Enrique Ovalle Schulz

**PROFESOR GUIA:** Adolfo Rolando Albornoz Acosta

**CONCEPCION, JULIO 2007**

## RESUMEN

Pocos estudios, indagaciones y búsquedas se han hecho en base al actual sistema de evaluación del desempeño que aplica el gobierno chileno a los profesores de sala del país y por lo mismo es tan desconocida la forma de evaluación, que la sociedad no emite muchos juicios sobre el tema y se deja llevar siempre por los datos que entrega el gobierno y aquellos que entregan los docentes, sin embargo, en un sistema de evaluación no existe ni la parte buena de una historia, menos aún la parte mala de la misma historia, ya que en una evaluación el objetivo debe ser mejorar al individuo evaluado para incrementar la eficiencia y eficacia de la organización mejorando así la gestión.

Para contribuir a la transparencia de este sistema es que esta investigación tiene como objetivo principal dar a conocer la percepción que tienen los docentes acerca de la evaluación del desempeño que se les aplica y para ello se ha tomado una muestra representativa de la provincia de Ñuble compuesta por 23 escuelas municipalizadas de la comuna de Chillán en las cuales se han encuestado a 83 profesores.

Los resultados confirman todas las opiniones del profesorado, debido a que la percepción que tienen los docentes sobre el SNED (Sistema Nacional de Evaluación Docente) ha sido negativa y en cuanto al desarrollo profesional la opinión es compartida, debiéndose esto a diversos factores en los cuales se mezclan, la credibilidad de los docentes y lo que realmente hace el Gobierno por mejorar el actual sistema de evaluación.

**Palabras Claves:** SNED (Sistema Nacional de Evaluación Docente)

**Problemática:** El SNED se utiliza desde mediados de 2003 para evaluar profesores y medir su desempeño, pero en la opinión de diferentes profesores, algunas malversaciones de información por parte del Estado y demandas de profesores en contra de este sistema, es que se ha venido gestando una especie de mala fama del SNED que esta investigación justifica con datos obtenidos de los profesores y cuáles según sus percepciones son los puntos flojos del sistema de evaluación.

**Metodología:** Estudio empírico que utilizó encuestas dirigidas a profesores no universitarios de Chile y entrevistas a líderes de opinión del campo educacional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro profesor guía, Sr. Adolfo Albornoz Acosta, por su motivación, apoyo y paciencia en la selección y desarrollo del tema de esta tesis.

A nuestra profesora de asignatura Dra. Elisabeth Grandón, por su motivación, revisión y apoyo en el campo del desarrollo de la estadística en software Spss, y su entusiasmo con el tema de esta tesis.

A quienes nos apoyaron, directa e indirectamente, y de una forma u otra.

A la madre de Ivonne Violeta, a la tía y lela de Ivonne, Marcela y Violeta respectivamente ,el padre de Rodolfo Ulises, las tías de Rodolfo Verónica y Victoria, por su incondicional apoyo a nuestros estudios de pregrado y por darnos una palabra de apoyo en los momentos difíciles.

Gracias amigos por su amistad, apoyo y buenas vibras.

Gracias Universidad del Bío Bío.

A nuestro Dios.

## INDICE

	Contenido	Página
<b>Resumen</b>	.....	1
<b>Agradecimientos</b>	.....	2
<b>Índice</b>	.....	3
<b>Capítulo 1</b>	<b>Antecedentes generales</b> .....	6
1.	Introducción.....	7
1.1.	Objetivo General.....	8
1.2.	Objetivos Específicos.....	9
1.3.	Fundamentos del problema de investigación.....	9
<b>Capítulo 2</b>	<b>Fundamentos teóricos</b> .....	11
2.	Fundamentos teóricos.....	11
2.1.	Estudios anteriores.....	12
2.2.	Evaluación del desempeño.....	14
2.2.1.	Descripción de la evaluación de desempeño humano.....	14
2.2.2.	Concepto de la evaluación del desempeño.....	15
2.2.3.	¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?.....	17
2.2.4.	Razones por las cuales se debe evaluar el desempeño humano.....	19
2.3.	Métodos de evaluación del desempeño.....	21
2.4.	El proceso de evaluación del desempeño.....	28
2.5.	Desarrollo profesional.....	31
2.5.1.	Importancia del desarrollo profesional.....	31
2.5.2.	Concepto de desarrollo profesional.....	33
2.5.3.	Relación de la actividad de desarrollo profesional..... con las funciones de RRHH.....	34
2.5.4.	Éxito del programa de desarrollo profesional.....	35
2.5.5.	Beneficios laborales y sociales del desarrollo profesional.....	39

2.6.	Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Docente.....	41
2.6.1.	Marco Legal.....	45
2.6.2.	Instrumentos de evaluación.....	51
2.6.2.1.	Entrevistas por un evaluador par.....	52
2.6.2.2.	Informe de referencia de terceros.....	53
2.6.2.3.	Portafolio del profesor.....	54
2.6.2.4.	Autoevaluación.....	56
2.6.3.	Relación con los métodos tradicionales de evaluación.....	59
2.6.4.	Otros elementos.....	63
2.6.4.1.	Responsables de la evaluación.....	63
2.6.4.2.	Voluntariedad de la evaluación.....	64
2.6.4.3.	Periodicidad.....	64
2.6.4.4.	La evaluación como base para un incremento salarial.....	64
2.6.5.	Construcción y Corrección de los instrumentos.....	65
2.6.5.1.	Construcción de los instrumentos.....	65
2.6.5.2.	Corrección de los instrumentos.....	66
2.6.5.3.	Ponderación de los instrumentos.....	67
2.6.6.	Resultados de la evaluación docente y desarrollo profesional.....	68
2.6.6.1.	Entrega de los resultados de la evaluación docente.....	70
2.6.4.	Consecuencias del proceso.....	71
<b>Capítulo 3</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>74</b>
3.	Aspectos metodológicos y marco conceptual del estudio.....	75
3.1.	Modelo de investigación.....	75
3.2.	Método de investigación.....	76
3.3.	Método de muestreo.....	77
3.3.1.	Sistemática del muestreo.....	78

3.3.2.	Unidades de muestreo.....	79
3.3.3.	Unidad de investigación y análisis.....	79
3.3.4.	Cálculo del tamaño de la muestra.....	79
3.3.4.1.	Estrato de establecimientos educacionales municipalizados.....	79
3.4.	Técnica de recolección de la información.....	85
3.4.1.	Diseño de la encuesta.....	86
3.4.2.	Entrevista.....	87
3.4.3.	Aplicación de los instrumentos.....	87
<b>Capítulo 4</b>	<b>Análisis de la información.....</b>	<b>89</b>
4.	Análisis de la información.....	90
4.1.	Análisis de los resultados de la encuesta.....	90
4.1.1.	Análisis de la Sección I.....	90
4.1.2.	Análisis de la Sección II.....	91
4.1.3.	Análisis de la Sección III.....	92
4.1.4.	Análisis de la Sección IV.....	93
4.2.	Análisis de la visión de los líderes de opinión.....	95
4.3.	Prueba de hipótesis.....	97
<b>Capítulo 5</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>101</b>
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	102
5.1.	Conclusiones generales.....	102
5.1.1.	Análisis teórico y efectividad empírica.....	103
5.1.2.	Conclusiones de la metodología utilizada.....	103
5.2.	Recomendaciones.....	106
<b>Capítulo 6</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>110</b>
6.1.	Conclusiones descriptivas.....	111
6.2.	Instrumento de medición.....	125
6.3.	Anexos SPSS.....	128
	Bibliografía.....	134

***CAPITULO 1***  
***ANTECEDENTES GENERALES***

## 1. INTRODUCCION

En un contexto laboral, de exigencias profesionales cada vez mayores, surge la necesidad de desarrollar competencias tanto personales como organizacionales.

Es así como el tema de los Recursos Humanos, en cualquier organización, cumple un papel importante, junto con el desarrollo organizacional, ya que forman parte integral de las estrategias empresariales, que comprenden la necesidad de tener una suerte de calidad humana para lograr desafíos o metas propuestas, con el fin de crecer en un entorno tan contingente y complejo, sustentando las ventajas competitivas.

Ahora bien, el tema de la *evaluación del desempeño laboral*, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Werther & Davis (2000) se refieren al tema destacando que, la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. No obstante, las organizaciones deben adoptar esta herramienta, con la convicción de que sea la más conveniente, la que se adapte a sus procesos, siempre que sea clara, objetiva, confiable, efectivo válido y aceptado, como requisitos básicos de un buen sistema evaluativo.

El posterior perfeccionamiento de personas, pertenecientes a la firma y de esta forma la capacitación de las habilidades y destrezas que se pudieron ver debilitadas, se puedan fortalecer y lograr un *desarrollo profesional* constante, para que pueda contribuir a la calidad de la gestión empresarial, así como también a la calidad personal y valoración de las capacidades y competencias individuales.

Lo anteriormente expuesto, está orientado a un sistema empresarial independiente de un sector público o privado. En Chile, la importancia del área funcional de Personal, o Administración de Personas, forma parte esencial de toda Organización, ya que es el pilar del funcionamiento empresarial, y son las personas las que, con su aporte intelectual, como riqueza invaluable, permiten el progreso del país.

Pero si se mira desde una perspectiva más amplia, y no como microentorno empresarial, se descubre que un sistema nacional, aplicado a los profesionales, es mucho más complejo. Se



ve a todo un país, dando resultados personales, que se agrupan en un solo proceso, en una sola gestión, que descentraliza metas y objetivos, como cualquier organización, solo que es una empresa país.

“A partir del segundo semestre del año 2003 se aplicó en el sector municipal, a nivel nacional, un sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente gestado a partir del acuerdo tripartito que suscribieron el Colegio de Profesores, el Ministerio de Educación y la Asociación Chilena de Municipalidades. Esta iniciativa fue parte de un conjunto de acciones que apuntan al desarrollo de la profesión docente y al mejoramiento de la calidad de la educación en Chile”.

Mineduc, [http://www.mineduc.cl/index.php?id\\_portal=1&id\\_seccion=994&id\\_contenido=946](http://www.mineduc.cl/index.php?id_portal=1&id_seccion=994&id_contenido=946) consultada el 12 de Abril de 2007.

¿Y que pasó en el 2003, cuando se implementó este sistema nacional de evaluación de desempeño docente? La respuesta hasta ahora, ha sido que todavía se sigue implementando y perfeccionando, esta herramienta, con la finalidad de que cumpla con los objetivos de toda evaluación del desempeño laboral, por lo cual la creciente polémica ha sido el obstáculo para que se pueda llegar a un consenso nacional. La descentralización, de los procesos evaluativos, es sólo la base de una planificación, de un sistema nacional, que tiene como finalidad la entrega de resultados, conforme a los reglamentos gubernamentales. Pero la responsabilidad, se asume compartida, entre los profesores, representados por su gremio y el Gobierno, y aún así los efectos no son del todo satisfactorios. Se dice que la calidad de la educación chilena, se puede medir en cuanto al desempeño del profesor en sus aulas, nace así la idea de que la evaluación así como en otros países de América latina y Europa, se puede aplicar en Chile, tratando de que sea efectiva, a pesar de que los estándares de desempeño son distintos en países desarrollados que en vías de desarrollo.

## **1.1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este estudio, es analizar las percepciones de los participantes del actual Sistema de Evaluación Docente en Chile tomando como campo de estudio la comuna de

Chillán. Es así como podemos comparar los distintos escenarios de esta evaluación y el impacto que provoca sobre el desarrollo profesional docente.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir los niveles de satisfacción laboral que se pueden dar en todo el proceso de la evaluación docente, basándose en las percepciones de los docentes.
2. Determinar si esta evaluación del desempeño es capaz de conducir al evaluador a realizar una capacitación y evaluación permanente del evaluado.
3. Identificar si los evaluados tienen completa certidumbre del programa al cual van a ser sometidos.
4. Proponer mejoras a este sistema de evaluación que actualmente tiene la Educación Chilena.

## **1.3. FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

La Evaluación del Desempeño Docente se orienta al mejoramiento de la labor pedagógica de los educadores, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad de los niños, niñas y jóvenes.

La principal característica de este sistema es su carácter formativo, lo que significa que la información que se entrega a los docentes permite que éstos conozcan, a través de los informes de resultados, el detalle de su desempeño. Por lo tanto, puede identificar sus fortalezas y los aspectos en los que puede mejorar.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente es un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes, con el fin de lograr mejores aprendizajes en sus alumnos y alumnas.

Para ello, cada docente evaluado recibe un informe individual de resultados que da cuenta de los aspectos más y menos logrados de su desempeño, según la información proporcionada por los cuatro instrumentos de evaluación.

Además, se establece la creación de Planes de Superación Profesional que benefician a los docentes que resultan evaluados con carácter competente o destacado.

Si el reglamento establece los objetivos, la metodología, y en realidad en qué consiste junto con las reglas apropiadas para una buena y transparente gestión gubernamental, ¿Por qué, los resultados no son los esperados, tanto para la educación chilena, como para los profesores? ¿Qué pasa con los objetivos? ¿Se cumplen?, ¿Cuáles son los efectos sociales, que tiene este sistema evaluativo, junto con la administración de presupuestos del país? El principal problema, se define como una mala gestión y planificación desde un comienzo. Si las estrategias no están bien definidas, y hay debilidades o deficiencias son marcadas, es porque los marcos largoplacistas, fue una preocupación de Gobierno superficial, como una forma de implementación de prueba, para la Educación chilena. ¿Cómo Chile, puede aplicar un sistema, sin tener fundamentos claros y consistentes, para el futuro educacional?

Aún así, los efectos son distintos, en cuanto a percepciones de los docentes y sus resultados, y son estos efectos lo más importantes, para comprobar si la retroalimentación fue efectiva, como en toda evaluación del desempeño laboral, y de esta forma puede aportar al mejoramiento de este sistema, y así contribuir a la calidad de la educación chilena y a la calidad del profesional docente.

***CAPITULO 2***  
***FUNDAMENTOS TEORICOS***

## **2. FUNDAMENTOS TEORICOS**

### **2.1. ESTUDIOS ANTERIORES**

El tema de los recursos humanos es un tema con historia. Un tema que siempre ha estado en boga, debido a que toda la vida ha existido tanto un jefe como un subordinado, inclusive en épocas remotas como la de Roma o Egipto, en donde la esclavitud era toda una revolución, una novedad o una moda. Los hombres fueron quienes construyeron las pirámides, la séptima maravilla del mundo antiguo, los cuales eran esclavos. Los mismos eran disciplinados o administrados rústicamente por un capataz que los obligaba a desempeñarse toda su vida en el montaje de piedras, ya que si no eran vigilados, lo más probable sería que se sublevaran y escaparan. En el ejemplo, se da a conocer la necesidad de administrar los recursos humanos desde tiempos anteriores a Cristo. Por ello es que, a lo largo de la historia se han escrito innumerables ensayos, libros, revistas acerca de la importancia que poseen los recursos humanos en una organización. Pero sin duda, la administración como ciencia debió ordenar la conceptualización de los recursos humanos. Es decir, dar un vuelco al uso que les daban antiguamente a las personas, usándolas como un factor más en la producción.

Es así, como nace la necesidad de hacer teoría sobre el tema, en cuanto a la descripción de la Administración de Recursos Humanos y todos los subsistemas que de ella se derivan. Existe una infinidad de libros, destacándose la Administración de Recursos Humanos de los autores Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander, o la reconocida Administración de Recursos Humanos del autor Idalberto Chiavenato.

El tema de la administración de recursos humanos es amplio, ya que en los libros generalmente explican todos los subsistemas, como los de provisión, aplicación o mantenimiento de recursos humanos por nombrar algunos.

En el presente trabajo se tomará la relevancia del subsistema de Aplicación de recursos humanos y dentro de su gama “la evaluación del desempeño”. En cuanto a este tema, se encuentra información muy amplia en los mismos libros teóricos de Administración de

Recursos Humanos, es de ahí donde se extraerá lo más relevante para construir la base teórica de la investigación, ya sea en revistas que tocan el tema que, cada día se hace más importante. El tema de la evaluación docente, que se aplica hoy en Chile, para apreciar el desempeño del mismo en las aulas de educación chilena, no posee muchas investigaciones acerca del tema o bien diagnósticos que develen qué tan bueno o qué tan malo es el sistema de evaluación que aplica el Ministerio de Educación, pero sí se han escrito muchos ensayos e investigaciones que abarcan el tema pero aplicado en el extranjero como lo hace el libro “Evaluación del desempeño y Carrera Profesional Docente – Un Estudio Comparado entre 50 países de América y Europa” una investigación apoyada por la UNESCO. También encontramos mayoritariamente controversias entre el Colegio de profesores de Chile y el Ministerio de educación, cada uno con sus aportes opuestos en su mayoría, pero investigaciones sobre el tema de la realidad Chilena escasean, inclusive la presente investigación se ha acotado más aún, determinando la comuna de Chillán, como realidad representativa del sistema de evaluación docente a nivel chileno. Por ello es más escasa la búsqueda bibliográfica que se puede realizar sobre el tema, pero contamos con gran información electrónica a través de la herramienta Internet y las paginas Web que presenta el gobierno como “[mineduc.cl](http://mineduc.cl)”, “[docentemas.cl](http://docentemas.cl)” o la pagina Web del colegio de profesores como “[colegiodeprofesores.cl](http://colegiodeprofesores.cl)”. Pero la información práctica ha estado muy evasiva, los resultados pasados acerca de las evaluaciones aplicadas en Chile, se han dado a conocer en términos generales, pero al momento de contactar a autoridades del DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal) de la comuna de Chillán, para que se nos esté facilitando el material tanto informativo como estadístico, no ha sido de las mejores, debido a que es confidencial. Esta investigación, por lo anterior se apoyará teóricamente de las fuentes ya mencionadas, con las cuales se construirá un marco teórico que pretende explicar desde la importancia de los recursos humanos, hasta el modelo de evaluación del desempeño que hoy se aplica a los docentes que imparten clases en establecimientos educacionales municipalizados de Chile, tomando como particularidad el caso que ocurre en la comuna de Chillán y por sobre todo esta investigación tratará de explicar si este tipo de evaluación, contribuye a desarrollar profesionalmente al individuo evaluado.

## **2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

### **2.2.1. Descripción de la evaluación del desempeño humano**

La evaluación del desempeño es un tema que no solamente afecta a una empresa u organización, sino que es un contenido que está involucrado en nuestra vida cotidiana. Puede que no lo tratemos como lo hace y lo potencia una empresa, pero siempre estamos exigiendo al máximo cualquier artefacto, cosa u objeto con el cual trabajemos.

Cuando Juan emplea a Pedro, posterior a describir el cargo de Pedro, le exige una serie de requisitos para que este cargo se ejecute a conformidad y así se llegue a obtener los resultados y lograr los objetivos que la empresa de Juan se ha planteado. Pero solamente Juan, se debe quedar con describir el cargo y contratar verificando las competencias de Pedro y dejarlo trabajar a voluntad porque confía en que si solamente cumple con los requisitos, Pedro hará todo bien. En un principio la premisa es correcta, pero ¿será válida a largo plazo? Pues bien, pasa un año y tal vez ya pasaron tres años y Pedro realmente cumple con los objetivos y lo ha hecho bien y así ha sido su estadía en la empresa de Juan, ¿se conformará Juan con que Pedro trabaje siempre de la misma manera?, ¿Se estará realmente desarrollando profesionalmente a Pedro con el cargo?, por lo anterior, ¿Qué valor agregado le da Juan a Pedro y qué persigue Pedro en la empresa de Juan?

El caso anterior, se contrasta definitivamente con el ejemplo que se propone a continuación: “Marcelo con 6 años en el 2007 recién cumplidos, ha sido sorprendido con un MP3”, pues bien ha sido su sueño desde ya medio año debido a la moda y a la música que oye en radios. Él está feliz, pero al pasar un mes ha comparado naturalmente su MP3 con otro MP3 de mejor calidad que posee Francisca, su compañerita de curso. Marcelo ha notado que su MP3 le entrega poca utilidad. Esto porque; el sonido es bajo, unos botones ya no funcionan y hasta el diseño ha sido pasado a llevar por el contrincante de mejor marca. Es así como Marcelo ha determinado que en un mes de tiempo su MP3 ya no le es útil y seguramente por culpa propia y del aparato, ya que él no lo cuidó bien, lo botó al suelo y lo apretó fuerte, por esto ha decidido botarlo.

Así como ambos casos opuestos en forma, pero similares en fondo, es que todo el mundo está sometido a evaluar desde sus artefactos electrónicos, hasta lo que entrega una persona al trabajar. En el segundo caso Marcelo desechó su MP3. Pero era necesario esperar un mes sin cuidarlo, sin potenciarlo para así eliminarlo. Pues bien, en la realidad chilena laboral a veces así ocurre. Casos reales que son llevados a la inspección del trabajo donde contratan personal, para desarrollar a veces un cargo de funciones monótonas, para después de tres años desear a las personas, a veces hasta inculpándolas de robos para no pagar los años de indemnización. Pero la naturaleza humana no es solo injusticias, va más allá. El ser humano siempre evalúa, pero pocas veces potencia. Es por eso que la evaluación del desempeño humano ha ganado una fama de experiencia negra o despreocupación en las organizaciones públicas y privadas, debido principalmente a la *desnaturalización* de la evaluación del desempeño, ya que se ha transformado en razón de sanción, castigo, pérdida, amonestación, etc. Lo anterior ha contribuido a que la evaluación del desempeño no se tome como elemento de gestión de recursos humanos, sino de sistema y se le mira como un problema, sobretodo en el caso del evaluado. Debido a lo expuesto, la evaluación del desempeño debe tener como *naturaleza* elementos como: ayuda, apoyo, retroalimentación, corregir, mejorar, premiar.

### **2.2.2. Concepto de evaluación del desempeño humano**

Para poder definir evaluación del desempeño, se ha buscado, recopilado y encontrado variadas formas de conceptualizarlo, desde distintos enfoques y también se han ido enfatizando o completando a medida que las publicaciones evolucionan en el tiempo, por ello mientras más nueva es la publicación, es mejor la óptica por la cual se ve el concepto.

La evaluación del desempeño, según Chiavenato (2003) es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 357).

Como este concepto basta con que un evaluador aprecie repetidamente el quehacer de un empleado, determinando si lo hace o no bien. Pero debemos agregar que todas las personas somos diferentes y por ejemplo si un obrero puede hacer una pieza de un edificio en un año, otro lo hará en un mes. Esto puede servir como apreciación para el evaluador, debido a que



los tiempos de construcción son diferentes en exceso. Pero ¿qué ocurre cuando un obrero hace una labor en un mes y el otro en treinta días? Aquí el evaluador, sobretodo si está a cargo de varias personas, no podrá discriminar a cabalidad, y el solo hecho de apreciar la labor de un trabajador y otro no es recomendable, ya que no proporciona un resultado objetivo con el cual tomar una decisión adecuada y además el evaluador, si está presionado a dar una determinación, va a caer en el mal efecto halo<sup>1</sup> y podrá sencillamente decir que un trabajador lo hizo mejor que otro, solamente por que el primero le cae mejor. Es aquí donde nos damos cuenta que la evaluación, además de ser apreciada debe ser medida, debido a que la subjetividad no sirve a cabalidad.

Según los autores Mondy & Noe (2005) la evaluación del desempeño, la definen como “Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (p. 252). Con esto podemos hacernos una idea algo global pero cierta de lo que se entiende hoy por hoy como la evaluación del desempeño. Se amplía el objeto de la evaluación y no refiriéndose simplemente a un individuo, sino que también se deben evaluar equipos. Sin duda, una apreciación más reciente, ya que el trabajo en equipos es importante y esencial hoy en las organizaciones y al ser tan importante, se debe saber medir cuál equipo cumple mejor su rol y objetivos y cuál no, cuál equipo debe cambiársele los objetivos y a cuál equipo ampliársele los objetivos, cuál equipo merece compensaciones y cuál merece ayudársele.

Los autores Werther & Davis (1999) definen evaluación del desempeño como “El proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 295). Esta definición, es demasiado amplia, y si es leída por alguien inexperto o poco preparado en el tema de recursos humanos, o alguien que debe evaluar a sus empleados, por quizás ser dueño de una pequeña empresa, podría erróneamente utilizar dicha herramienta, por la poca claridad y especificidad del tema.

Un poco más específica en cuanto a la definición lo podemos encontrar según la autora Servat, B. (1995) quien define evaluación del desempeño como “Una función operativa de la gestión de recursos humanos que integra un conjunto de acciones orientadas a obtener un cabal conocimiento sobre el quehacer profesional de los funcionarios y las variables que,

<sup>1</sup>halo: Es un sesgo cognitivo que hace pensar que unas características limitadas se aplican al todo. Por ejemplo al reclutar a un trabajador, se le puede evaluar por su puntualidad y aceptar en el cargo solicitado por este, aún cuando la puntualidad no sea el requisito principal para el cargo. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (1998)

positivamente o negativamente lo condicionan” (p.55). Una definición algo técnica pero cierta, ya que la evaluación del desempeño se engloba como un proceso o etapa que depende del sistema de recursos humanos, reconociendo que se integran acciones con el propósito de conocer el quehacer profesional, lo cual es el objetivo principal de la evaluación del desempeño. Además, el subsistema de recursos humanos integra un conjunto de acciones, por lo que se puede decir que, una de esas muchas acciones sería el medir los resultados de una evaluación determinada, lo cual concuerda con un buen proceso de evaluación.

Es así como, según la visión de los distintos autores, se construye un concepto de la evaluación del desempeño como: “Un proceso necesario e implementado por la administración de recursos humanos periódicamente, al desempeño de un individuo o de un grupo de trabajo, que responde a la estrategia de la organización y que debe ser medible para implementar planes de acción”. En este concepto, algo más completo de lo que es el proceso de evaluación del desempeño, se integraron las ideas claves, como que la evaluación del desempeño sea medible, sea aplicada a una sola persona como a tantas que laboran en equipo y que responda a una decisión directiva por medio de la estrategia, con lo cual nos aseguramos que el proceso si bien ,es implementado por la administración de recursos humanos, será apoyado por la alta directiva, la cual según sus resultados aplicará algún plan de acción que ellos definan.

### **2.2.3. ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?**

“La evaluación del desempeño profesional del egresado de cualquier especialidad, es reconocida por especialistas de diferentes países como una vía que contribuye al perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de recursos humanos”. Sierra Prohenza, Estrella del C (1992).

¿Por qué se habla de desarrollarlo?, esto es, debido a que mediante la evaluación, el empleador al dirigirla correctamente, es capaz de comprender las necesidades que tiene el empleado, sus aspiraciones, su comodidad con el cargo y determinar si el empleado se encuentra feliz desarrollando sus labores. Es así, como puede moverlo a otro puesto o añadirle

nuevas tareas, quitarle algunas que no le contribuyen y desorientan al individuo. Con esto, el empleador le incentiva a realizar mejor su trabajo o realizar uno de su agrado para que a su vez la organización se beneficie.

Pues bien, una evaluación del desempeño también sirve, en el virtual caso, en el que, el empleado realmente es feliz desempeñando su trabajo y con esto, se demuestra que aumenta su productividad día a día, el empleado sabe qué está haciendo, le gusta lo que está haciendo y al tener mayor productividad lo hace bien. Esto beneficia a la organización por lo que ésta, mediante el empleador, está en condiciones de otorgar premios.

Entonces, una correcta evaluación del desempeño debiese servir para que la organización esté en condiciones de mantener al individuo, mediante premios; esté en condiciones de desarrollar profesionalmente al individuo mediante un sistema de incentivos y con este minucioso trabajo a cargo de la gerencia de recursos humanos o de personal, beneficiarse también la organización, con individuos más productivos y orientados.

Si se añade a lo anterior que, la evaluación del desempeño, no es un fin en si misma, esto es, no se realiza para lograr un objetivo propio, sino que además de lograr uno propio, puede contribuir a la empresa a lograr otros objetivos que toda organización debiese tener, como es el caso de la capacitación<sup>2</sup>. Con los argumentos anteriores se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** *La percepción que se tiene del programa de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción del desarrollo profesional.*

Contribuyendo a esto, es que, se reconoce en la literatura que, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios, los que se enuncian según Chiavenato (2003) en:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.

<sup>2</sup>Capacitación: El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (1998)

- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc. ( p. 364)

#### **2.2.4. Razones por las cuales se debe evaluar el desempeño humano**

Las razones que se han investigado, por las cuales debe aplicarse esta herramienta, radica en su importancia y beneficios que de ella se reciben; importancia tal, que ha quedado de manifiesto en las constantes preocupaciones del poder ejecutivo por normar el trabajo en Chile. Es así como, durante el Gobierno de Eduardo Frei, se presentó un proyecto de ley para modificar el código del trabajo en el artículo 302, donde quedaría explícitamente convenido que cualquier política de recursos humanos, como capacitación o planes de formación personal y cualquier tipo de bienestar del trabajador, debía ser informado a sindicatos o bien a representantes de trabajadores, Rivera, J (1999).

Con lo anterior se daba un paso a la importancia que hoy tienen las políticas que se aplican a los recursos humanos como en este caso, hablamos de la evaluación del desempeño. Es lógico que una persona haga algo, si le aporta alguna utilidad personal, recordemos a Adam Smith cuando nos comentaba en su libro “teoría de los sentimientos morales” que el individuo por naturaleza era egoísta y buscaba su bienestar. Puede ser que en eso radica que nos arriesguemos o no a algo, muy parecido a cuando se está invirtiendo en bolsa de valores. Pues bien, la evaluación del desempeño, debe realizarse porque principalmente reporta beneficios, tanto al trabajador como al empleador, los cuales según la literatura, pasamos a dar a conocer a continuación:

➤ **Beneficios para el jefe**

El jefe, es uno de los entes más beneficiados con esa evaluación, debido a que al tener los resultados y estar en condiciones de medir a su empleado, es capaz de delimitar las capacidades del trabajador para así fijar objetivos y metas que, el trabajador le podrá cumplir. Se consigue así, llevar un buen manejo de la empresa u organización a partir de la buena gestión de recursos humanos ampliada, gracias al poder de la evaluación del desempeño.

➤ **Beneficios para el subordinado**

Al aplicársele la evaluación de desempeño, el trabajador debiese en un momento no tan lejano a la fecha de aplicada la evaluación, recibir una retroalimentación<sup>3</sup>. De esta retroalimentación que, debiese contar con una buena relación interpersonal entre jefe-subalterno, el individuo efectivamente, debe recibir los resultados que ha obtenido la comisión evaluadora o en su defecto, el evaluador. Esta acción, minimiza la incertidumbre y preocupación de cómo el trabajador se desempeña en su cargo y con lo anterior se siente seguro de cómo lo está haciendo, se siente capaz y potenciado para querer desarrollarse dentro de la organización, ampliando sus expectativas de trabajo, para realizar tareas más desafiantes y motivadoras, obteniendo un claro desarrollo profesional.

➤ **Beneficios para la organización**

A partir de los resultados interpretados y analizados, los individuos están motivados y saben cuáles son sus reales capacidades. Esto conjuntamente con el empleador que, sabe cuánto le pueden dar sus recursos humanos y qué funciones les puede asignar. La organización aquí se beneficia, debido a que se puede potenciar el trabajo en equipo. Se está entonces en

<sup>3</sup>Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Contribuye por tanto una acción de retorno. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (1998)

condiciones de saber quiénes tienen competencias para el trabajo en grupos y en conjunto desarrollar a la organización, buscando horizontes más amplios y haciendo del lugar de trabajo un lugar agradable y a la vez desafiante. La organización, entonces, puede identificar a qué individuos debe capacitar o perfeccionar, para así ver cuántos y en qué medida se arriesguen recursos, estudiando los costos y beneficios que la organización obtendrá de lo anterior.

### **2.3. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El proceso de evaluación del desempeño, al tener su importancia para los recursos humanos de cualquier organización, para que se lleve a cabo, se debe tener en consideración, ciertos métodos, de aplicación para poder medir el desempeño del trabajador. De esta forma los resultados obtenidos, radican en los tipos de métodos, acorde a las exigencias de cada empresa, y el que más le convenga. La finalidad de estos métodos, es que se puedan aplicar, de la forma más eficiente, entre los involucrados, con una transparencia, objetividad, facilidad de aplicación y que sea entendida, sobre todo por los empleados a evaluar.

De esta forma, según Werther, & Davis (1999) “La importancia de la evaluación del desempeño, condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados *antes* de la evaluación” (p. 306). También estos autores, se refieren a los métodos de evaluación, como imperfectos y que cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Clasifican los métodos como *Métodos de evaluación con base en el pasado* y *Métodos de evaluación basados en el futuro*, los cuales se explicarán más adelante. Resaltan que en el sistema de recursos humanos, la evaluación del desempeño, se estaría aplicando en la tercera parte del mismo, es decir en lo que denominan, *desarrollo y evaluación*, como fase terminal de esta tercera parte.

Chiavenato (2000) señala que “El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra, porque cada una tiende a

construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas” (p.366). Cabe destacar de este autor que, la evaluación del desempeño, la define como un método, una herramienta y no un fin en sí misma, y que se usa para tener información y resultados del desempeño humano, y poder en el futuro mejorar las deficiencias encontradas. A diferencia de los autores anteriormente citados, destaca solo cinco métodos, los que denomina como tradicionales. También, la evaluación del desempeño, según este autor, dentro del sistema de recursos humanos de una firma, se estaría, aplicando a diferencia de los anteriores autores, en la segunda fase, la que denomina *subsistema de aplicación*.

Si citamos a los autores Mondy & Noe (2005) nos da una perspectiva más actual de la administración de los Recursos Humanos, mencionan “Los gerentes, pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo el sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito. Si el énfasis principal está en la selección de personal para promoción, capacitación e incrementos salariales por méritos, puede ser adecuado un método tradicional como las escalas de calificación. Los métodos de colaboración, incluyendo los datos que proporcionen los mismos empleados, demostrarán ser adecuados para ayudarlos a ser más eficaces” (p. 261). Lo anterior, lo podemos resumir en que estos autores, clasifican a los métodos de evaluación en tradicionales y de colaboración, destacando además en este párrafo que, dentro del desarrollo de personal, estos métodos se aplicarían, según el propósito, y no según los niveles de administración dentro de la empresa, o sea engloba, al personal como un todo, y no hace diferencia entre los niveles de jerarquía para poder aplicar los métodos adecuados.

Destacan además en este capítulo, que el método de evaluación de retroalimentación de 360°, es el que más se usa en la actualidad, además del uso del software de la evaluación del desempeño, por nombrar algunas diferencias, con los autores citados anteriormente.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de los métodos de evaluación y son los nombrados por los autores citados, de sus libros de Administración de Recursos Humanos, de los cuales, se compararán y se analizarán.

Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
<p><b>Werther &amp; Davis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de Evaluación con base en el desempeño pasado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escala de puntuación</li> <li>-Listas de Verificación</li> <li>-Método de selección forzada</li> <li>-Método de registro de acontecimientos notables</li> <li>-Escala de calificación conductual</li> <li>-Método de verificación de campo</li> <li>-Enfoques de evaluación comparativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de su diseño, sencillez de impartirlo, poca capacitación, se aplica a grupos grandes de empleados</li> <li>▪ Economía, facilidad de administración, escasa capacitación, estandarización.</li> <li>▪ Reduce distorsiones, fácil de aplicar y adaptarse</li> <li>▪ Proporciona retroalimentación a los empleados, reduce el efecto de distorsión</li> <li>▪ Reducción de elementos de subjetividad y de distorsión.</li> <li>▪ Confiabilidad y comparabilidad aumenta, gracias a personal evaluador calificado.</li> <li>▪ Útil para la toma de decisiones sobre incrementos de pagos, por méritos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puestos, menoscabo de retroalimentación, y de carácter general</li> <li>▪ Posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada, asignación de valores inadecuados.</li> <li>▪ Las afirmaciones pueden no estar adecuadas al puesto, su uso es bajo ya que provee poca retroalimentación.</li> <li>▪ La percepción de los empleados respecto al evaluador, puede ser que solo sea una opinión subjetiva, al momento de corregir</li> <li>▪ Registros no actualizados, reduce la efectividad de este método.</li> <li>▪ El costo de aplicación se hace más caro, y poco práctico para muchas compañías.</li> <li>▪ Los resultados comparativos no se revelan al trabajador</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoevaluaciones</li> <li>-Administración por objetivos</li> <li>-Evaluaciones Psicológicas</li> <li>- Centros de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alenta al desarrollo individual, determina los objetivos personales.</li> <li>▪ Se puede medir el progreso de los empleados en el logro de los objetivos, y se pueden hacer ajustes periódicos.</li> <li>▪ Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo, para la carrera profesional del empleado.</li> <li>▪ Se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si el empleado, no se dedica a autoevaluarse con seriedad, no contribuye al mejoramiento del mismo, ni a los requerimientos del cargo.</li> <li>▪ Objetivos excesivamente ambiciosos, por lo que no se pueden llevar a la práctica y empleados tratados con injusticia por lo mismo</li> <li>▪ Procedimiento lento y costoso, se objeta este método de evaluación.</li> <li>▪ Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero.</li> </ul>
<p><b>Chiavenato, I.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos tradicionales de Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Método de las escalas gráficas.</li> <li>-Método de elección forzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.</li> <li>▪ Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.</li> <li>▪ Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.</li> <li>▪ Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.</li> <li>▪ Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.</li> <li>▪ Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.</li> <li>▪ Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una</li> </ul>

		<p>-Método de investigación de campo</p> <p>- Método de incidentes críticos</p> <p>- Método de comparación por pares - Método de frases descriptivas</p>	<p>elimina el efecto de halo o generalización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.</li> <li>▪ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.</li> <li>▪ Permite el acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.</li> <li>▪ Técnica, que ayuda a que se puedan poner en practica las excepciones positivas y trata de anular las excepciones negativas de los evaluados.</li> </ul>	<p>planeación muy cuidadosa y demorada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.</li> <li>▪ Tiene elevado costo operacional por la intervención de una especialista en evaluación.</li> <li>▪ Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.</li> <li>▪ Es subjetiva, por lo que tiene distorsiones de percepción den la evaluación.</li> </ul>
<b>Mondy &amp; Noe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos tradicionales y de colaboración</li> </ul>	<p>-Evaluación de retroalimentación de 360 °</p> <p>-Escala de calificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene propósitos de desarrollo de empleados, método cada vez más popular, medida más objetiva, integra a los múltiples niveles de la empresa.</li> <li>▪ Sencillez de aplicación y rápido, tienen toma en cuenta el desarrollo futuro de su personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran riesgo de confidencialidad, la información se podría distorsionar intencionalmente.</li> <li>▪ La generalidad del método, no proporciona una guía para que el personal se perfeccione según la carencia individual.</li> </ul>

		-Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abarca todo el período y no solo las últimas semanas o meses, esta en constante observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si los empleados saben que están siendo evaluados por constante observación, puede provocar, incomodidad y ansiedad en los evaluados.</li> </ul>
		-Ensayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque aceptable y sencillo de aplicar, se evalúa los comportamientos extremos del trabajador en su puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los supervisores con habilidades de redacción, pueden distorsionar el desempeño. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil, porque no existen criterios comunes.</li> </ul>
		-Estándares Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden aplicar a casi todo tipo de puestos, pero los de producción reciben especial atención, es objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ si no se explican cualquier cambio en los estándares a los trabajadores, pierde objetividad.</li> </ul>
		-Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se establece un criterio común para evaluar, y es el desempeño general de un grupo determinado de trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando se deben tomar decisiones de RH., se oponen a este método de comparación, ya que no se trata de decisiones sobre una sola persona sino que de un grupo.</li> </ul>
		-Distribución obligatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este método lo han utilizado empresas prestigiosas, por el énfasis en el pago del desempeño, facilita la elaboración de presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los empleados creen que las clasificaciones, son una forma en que las empresas racionalizan los despidos con mayor facilidad.</li> </ul>
		-Escala de calificación basada en el comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita el análisis de calificación, porque aborda comportamientos específicos, superando así otros métodos de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los informes sobre su eficacia son confusos, los comportamientos usados se orientan más a la actividad que a los resultados</li> </ul>

		-Sistemas basados en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporciona una medida de logro frente a objetivos predeterminados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este método puede ser menos útil para el desarrollo del personal.</li> </ul>
		- Centros de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sirven para seleccionar e identificar candidatos para puestos directivos, determina qué tan bien se podría desempeñar un trabajador en tareas nuevas o más amplias, confiabilidad y validez de la información provista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La conducción de los centros de evaluación es costosa.</li> </ul>

**Tabla N° 1. Cuadro resumen de los métodos de evaluación.**  
**Fuente:** Chiavenato (2000), Mondy & Noe(2005), Werther, & Davis (1999)

Según los métodos anteriormente descritos, se puede decir que algunos métodos, se repiten para los autores, los describen y clasifican de diferente forma, así por ejemplo, Mondy & Noé, del libro editado el 2005, el más actualizado, nombra el sistema basado en resultados, pero en esencia es lo mismo que el método basado en objetivos. Coinciden además que los métodos basados en el desempeño pasado, son muy subjetivos y la información se distorsiona. Pues bien Chiavenato, nombra los métodos tradicionales, de una forma más general, mientras que Mondy & Noe, describen más métodos, los que se han integrado y los nuevos métodos como la evaluación de retroalimentación de 360°, y en donde destacan la participación del equipo de trabajo. Se puede concluir entonces que, para obtener los resultados esperados, es necesario aplicar una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Que utilice metas cuantitativas.
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.

- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal.
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

Basándose en los factores anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

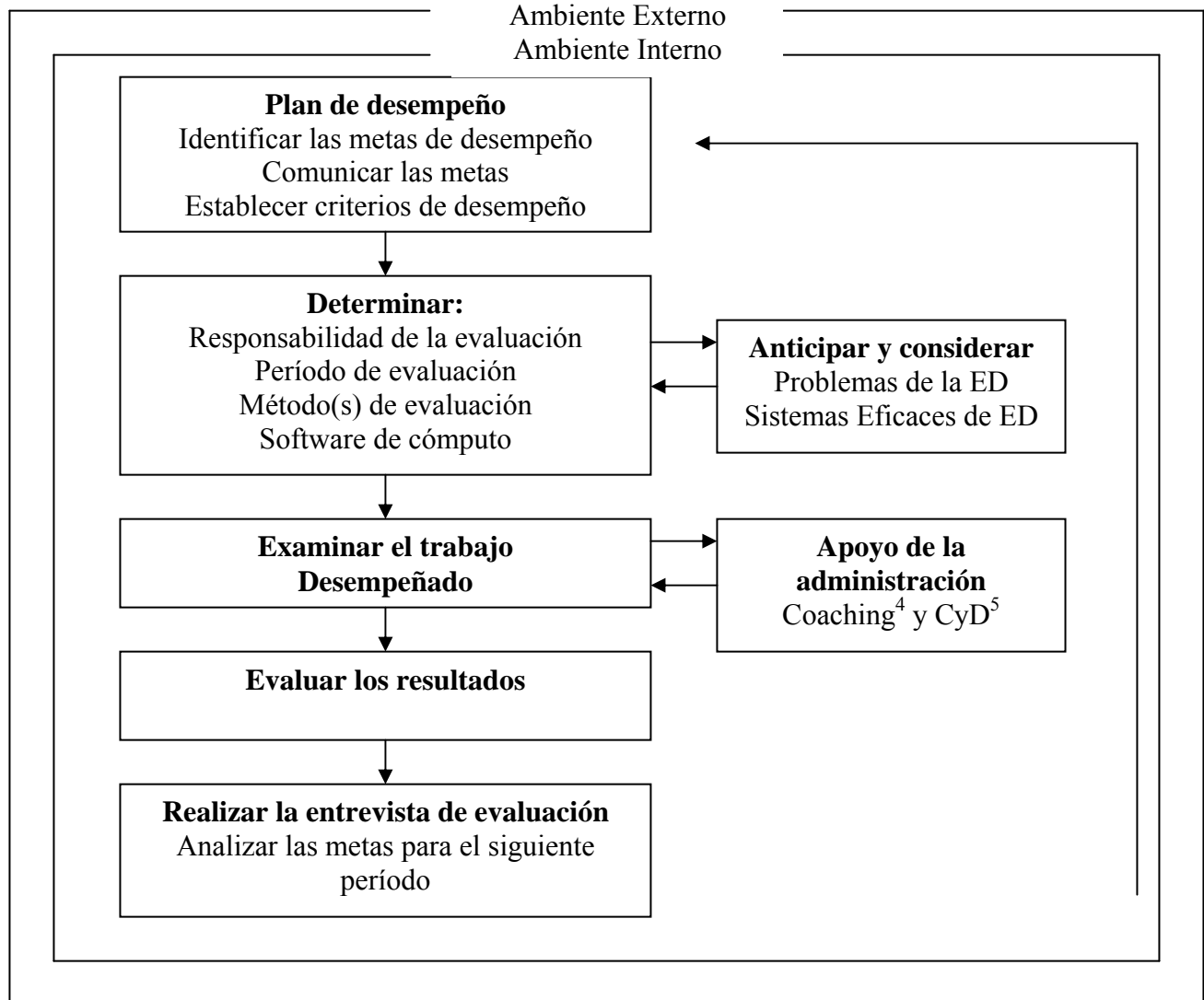
**Hipótesis 2:** *La percepción del programa de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción de utilidad de la misma.*

## **2.4. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La Evaluación del Desempeño debe ser un proceso continuo a través del cual, jefe y subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo y corrigiendo desviaciones si las hubiera. La práctica empresarial efectúa de manera formal una evaluación del desempeño con periodicidad anual habitualmente, que queda documentada, y que sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones en prácticamente todos los aspectos que están relacionados con las personas en la empresa. Este proceso es parte o responsabilidad, del departamento de Recursos Humanos, de implementarlo de forma eficiente y eficaz. Según Chiavenato (2000) el sistema de administración de Recursos Humanos, consta de cinco subsistemas, estos son, provisión de personas, de aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento. Dentro del subsistema de aplicación de personas, existe el subproceso de evaluación del desempeño. Mientras que Mondy & Noe (2005) resalta este proceso dentro de una fase de ARH, denominada de desarrollo de personas, concepto que para el autor anteriormente nombrado, es un subsistema, en donde se desarrolla el concepto organizacional y profesional.

Ahora bien, los factores que afectan el desempeño del cargo, según Chiavenato, los resume en que el valor de las recompensas, y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, hace que los individuos se esfuercen en mejorar su desempeño, y de esta forma, lo

que resulta es que el desempeño en el cargo, sea evaluado o dependa de las capacidades del individuo, y la percepción acerca del papel del desempeñado. Otra visión es la que muestra Mondy & Noe, es que en el proceso de evaluación del desempeño, intervienen factores ambientales, tanto interno como externo, esto es por ejemplo la legislación, el sindicato el cual siempre ha sido la base para promociones y los incrementos salariales, como factores externos pueden influir en cualquier sistema de evaluación del desempeño. Los factores que se encuentren en el ambiente interno, también pueden afectar a este proceso, por ejemplo la cultura organizativa, el clima organizacional, entre otros. Esta visión más actualizada y moderna, integra muy bien las variables que intervienen, y describen así todo el proceso de evaluación del desempeño y es la que se explicará a continuación.



**Figura N°1. El proceso de Evaluación del Desempeño**  
**Fuente:** Mondy & Noe (2005)

El punto de partida de este proceso de evaluación del desempeño, es identificar las metas de desempeño, y como finalidad importante es la retroalimentación, es decir, consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas,

<sup>4</sup>Coaching: Término en Inglés para referirse a entrenamiento, en este contexto, es de personal. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (1998)

<sup>5</sup>C&D: Capacitación y Desarrollo.

y luego se repite el ciclo. Es importante destacar, que cualquier modo de implementar el proceso, la comunicación y la actualización de los registros de evaluaciones, contribuyen a una evaluación eficaz, ya que si no se da esto, puede provocar incomodidad en el evaluador y ansiedad de los empleados, lo cual son efectos psicológicos, que pueden afectar negativamente, todo el proceso de evaluación del desempeño que se aplique.

## **2.5. DESARROLLO PROFESIONAL**

### **2.5.1. Importancia del desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es un tema tan relevante como lo es evaluar el desempeño. Medir el desempeño impacta directamente beneficiando a determinados trabajadores para ser perfeccionados. Pero la importancia de perfeccionar, si bien, ha sido mirada desde enfoques distintos a lo largo del tiempo, se puede decir que siempre ha sido parte fundamental, de la administración de los recursos humanos, impactando positivamente la gestión de la empresa.

Hace unos veinte años atrás, el desarrollo profesional era tema de relevancia en el rubro bancario. Se contrataban profesionales muy jóvenes, con el fin de que éste comenzara su carrera en el banco y que jubilara en el mismo, esto debía traducirse en que el joven adquiriera experiencia y en veinte años fuese experto en la industria. De esta forma, podría reemplazar a cualquier alto ejecutivo e inclusive seguir desarrollándose en la compañía.

Hoy en día se mantiene la idea, pero ha ido progresando. La flexibilidad laboral, ha permitido al empleado tomar un rol más activo en lo que implica su desarrollo profesional y personal.

Un ejemplo es del recién egresado que, por cuenta propia debe investigar para estudiar un magíster o más aún un doctorado. Por otro lado la tendencia de desarrollo en las organizaciones también continúa, ya que las empresas requieren hoy profesionales jóvenes para trabajos trainee o bien les llaman ejecutivos júnior, que corresponde a un joven recién egresado, sin experiencia y que quiera desarrollar su carrera sirviendo a una compañía que lo perfeccionará para aprovecharle.



Pero ¿Cuándo se habla de Desarrollo Profesional? El perfeccionamiento, debe ser guiado por un programa e implementarlo y aplicarlo a los empleados, identificando los medios y el tiempo que tomará este programa. Ahora bien, si el trabajador está estancado por mucho tiempo en una empresa, además de entregarle los conocimientos suficientes para desempeñarse y dejarlo ahí hasta que jubile, no estamos desarrollando a nadie.

Como se fundamentará mas adelante, deben existir programas de desarrollo y deben hacerse conocidos a todos los empleados de la compañía. Tal vez algunas empresas hacen un desarrollo miope como podríamos llamar al del ejemplo anterior, por el simple miedo a que si capacitan al recurso humano, le están entregando lógicamente competencias nuevas, con las cuales el joven trabajador se está enriqueciendo y le serán de experiencia para desempeñarse a futuro. Pero aquí se da el dilema de los recursos económico-financieros, ¿Quién los paga? Una pregunta muy fácil de responder, debido a que estos costos de la capacitación son compartidos; el empleado al ser joven debe acceder a un salario relativamente bajo, por no poseer habilidades en el puesto y la empresa pierde un poco de productividad en el presente. Es así como una empresa capacita, de manera que a futuro tenga un flujo positivo de habilidades del trabajador.

Si lo anterior es una práctica justa y comúnmente utilizada, aún cabe la pregunta ¿por qué hay empresas que no capacitan constantemente? o bien lo hacen al inicio y dejan al trabajador siempre en el mismo puesto. Esto pudiese obedecer, a que la empresa ha tenido malas experiencias y una vez que el empleado está capacitado, tiene mayor movilidad laboral, y por tanto puede optar a puestos no sólo en la empresa, sino que fuera de ella. El empleado capacitado y que representó un costo para la empresa que lo desarrolló se ha ido a otra que se ahorra dicho costo, pero le otorga un salario mayor, motivando al empleado por el salario y así pudiendo exigirle cumplir objetivos ambiciosos de los cuales la nueva organización se beneficiará.

Por lo anterior es que hoy en día hay organizaciones que son capaces de otorgar planes de capacitación y perfeccionamiento<sup>6</sup>, pero que le obligan al trabajador a comprometerse a laborar en la organización tres años como mínimo para que así se costee de dicha forma el costo del programa.

<sup>6</sup>Perfeccionamiento: Lograr que el empleado se desempeñe de una forma mejor o realice una tarea mas perfecta. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse(1998)

Con esto la corporación se defiende de la injusticia anterior, donde el trabajador tiene movilidad laboral y además la empresa se auto incentiva a seguir emitiendo más programas de capacitación.

Pero, ¿la compañía debe capacitar a un empleado en todas las actividades que se realizan en dicha empresa? Esta pregunta se puede responder, argumentando que si bien todos nosotros tenemos competencias y podemos ser multifuncionales, nunca podremos a la vez manejar un vehículo repartidor, fabricar el pan y venderlo persona a persona al mismo tiempo, puede que lo hagamos pero sencillamente saldrá a medias, mal hecho y nos demandará mucho tiempo. Aquí basta recordar el principio de división del trabajo según Illanes, Pablo (2003). Debido a esto lo más recomendable es que la organización como el empleado definan sus necesidades, para luego especializar al empleado en una actividad particular, desarrollarlo en ella que en definitiva será la actividad que es de mayor interés por parte del trabajador y el cargo a desarrollar que la empresa necesita. Así se tiene un empleado siempre motivado, experto y orgulloso en lo que hace y a su par una organización más productiva y eficiente<sup>7</sup>.

### **2.5.2. Concepto de desarrollo profesional**

Según Flippo (1982) el concepto de desarrollo lo define como “el desarrollo que se realiza con el incremento de las capacidades, con el entrenamiento relacionado con el desempeño efectivo del cargo para el cual se ha contratado a la persona. Esta es una actividad de gran importancia y continuará creciendo a causa de los cambios tecnológicos, el rediseño de los cargos y la complejidad de las tareas directivas”.

Dicha percepción cumple una suerte de guía en cuanto a lo que significa el desarrollo, debido a que como concepto es algo amplio. Es así que para ir construyendo un concepto robusto del desarrollo profesional, tema fundamental y fin último de esta investigación se puede destacar como primera cosa que es importante conocer la incidencia que tiene una adecuada evaluación del desempeño en el desarrollo profesional.

Identificar lo principal del desarrollo es saber que al desarrollar el recurso humano se le está

<sup>7</sup>Eficiente: Que cumple su misión o trabajo de modo deseado. Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse (1998)

tratando de ampliar su gama de capacidades o en su defecto desarrollando sus competencias que por algún motivo están ocultas o en el letargo. Lo ideal de esta actividad como dice el concepto, es su importancia en las organizaciones y además su gran contingencia, ya que es de rápido cambio debido a los rediseños de cargos, que varían con gran velocidad debido a la implementación de tecnología. Es así, como un cargo podría hasta desaparecer con la inclusión de maquinarias que lo reemplacen, con lo que un programa de desarrollo cambiaría o en su defecto dejaría de implementarse.

El término en la literatura puede encontrarse de diferentes maneras, como por ejemplo, *desarrollo ejecutivo, desarrollo de carrera, desarrollo al desempeño* o el que aquí se llamará *desarrollo profesional*.

Los autores Sherman & Bohlander (1994) dan una suerte de concepto de desarrollo de carrera argumentando que ésta se refiere a la secuencia de empleos que el individuo tiene durante su historia de trabajo, sin importar su ocupación o nivel en la organización. Un concepto limitado que, ve al empleado desarrollándose solo con trabajar y rotar en cuanto al empleo, oficio y profesión. El desarrollo profesional, tiene que incrementar las competencias, de manera que el individuo sea capaz de ocupar empleos más complejos con el tiempo y no solamente ocupar cualquier empleo.

Con esta perspectiva general que trata el desarrollo del recurso humano, se define un concepto algo específico de lo que corresponde al desarrollo profesional, entendiéndose por tal un “programa planificado y estructurado según objetivos de la organización y del empleado, para desarrollar competencias del empleado que le sean de utilidad a la organización y así ofrecerle empleos y tareas más complejas que incrementen a la vez el valor de la empresa”.

### **2.5.3. Relación de la actividad de desarrollo profesional con las funciones de recursos humanos**

Se dirá que un programa de desarrollo profesional es tan importante que, su relación con las actividades que realiza la administración de recursos humanos es vital. Para explicar lo

anterior se ha tomado un ejemplo sencillo del autor Sherman & Bohlander (1994) donde se destacará la estrecha relación de esta actividad con la evaluación del desempeño que es el tema de la presente investigación.

En el modelo, se puede ver cómo una correcta evaluación del desempeño debiera contribuir a dar la información necesaria para cuestionar acerca del quehacer individual del empleado y así realizar una correcta planeación sobre lo que hace bien el trabajador. La posterior implementación de un programa de desarrollo, debe ampliar las competencias que le entregarán mayor eficiencia en el puesto. O bien corregir los quiebres que tiene el trabajador y percatarse de porqué hace mal su tarea, tomando acciones correctivas como sanciones, mientras que el empleado destacado debe ser premiado y lógicamente considerarlo para un programa de desarrollo futuro. Es por esto, que la evaluación del desempeño juega un papel tan fundamental al momento de aplicar o decidir además quienes ingresarán al programa de desarrollo profesional.

#### **2.5.4. Éxito del programa de desarrollo profesional**

Un programa de desarrollo puede ser muy variado, amplio y requiere de muchas variables especiales propias de cada organización. Esto debido a que todas las empresas tienen giro, metas, objetivos, misiones, visiones, etc., distintas, por lo que al confeccionar sus programas de desarrollo todos y absolutamente todos serán distintos.

Si bien los programas son distintos de una a otra organización, el programa general debe cumplir ciertos requisitos fundamentales para todos, sin los cuales no podrá ver luz.

Estos criterios, requisitos esenciales del programa se detallan a continuación:

##### **❖ Respaldo de la alta dirección**

Un exitoso programa de desarrollo profesional debe tener como primer requisito y fundamental el apoyo de la gerencia, de la cabeza de la empresa o del dueño de la mipyme. Es en este nivel en donde se verán los recursos necesarios que necesita la ejecución de dicho

programa. Por esto es necesario que la alta gerencia se involucre en toda la confección del programa y se involucre en saber qué necesidades tienen los empleados para así apoyar el desarrollo de un buen programa que motivará más a sus empleados.

❖ **Concordancia entre metas de la empresa y aspiraciones del empleado**

Una vez que la alta dirección se ha involucrado desde el inicio, debe seguir el camino hacia el término de un buen programa. Es por eso que se debe asegurar que las metas propias concuerden con el desarrollo que deseen hacer los empleados.

Una entrevista tanto oral como escrita, es muy importante como medio para saber qué aspiraciones tienen los empleados, qué áreas le interesan y desean especializar, así como también desarrollar.

Como ejemplo, se puede citar el ingreso que tuvo en Chile Materazzo, cuando Luchetti y Carozzi eran las líderes en el sector de las pastas en Chile. Fue entonces cuando para defenderse Carozzi y Luchetti debieron lanzar fuertemente campañas publicitarias para disminuir la competencia.

Respecto al ejemplo anterior, a Luchetti le convino en ese momento desarrollar inmediatamente y fuertemente a empleados que tengan altas motivaciones o aspiraciones al marketing. Es en ese instante cuando la organización identifica a esos empleados susceptibles de ser desarrollados para implementar inmediatamente el programa porque su consecución ayudará a cumplir una meta rápida de la empresa.

❖ **Ofrecer talleres o asesorías para planeación de carrera**

Esto se refiere a que fundamentalmente, a que una vez que la organización ha investigado las aspiraciones de sus empleados, debe implementar inmediatamente un programa, debido a que muchos profesionales jóvenes no saben bien su norte, algo parecido como cuando ingresan a la universidad y no tienen claro dónde o qué carrera quieren estudiar. Lo mismo ocurre con

profesionales de más experiencia que no han desarrollado nuevas competencias y no saben que sus anhelos a veces apuntan a otro lado y no al que ellos piensan.

Es por ello, que la empresa debe preparar talleres dictados por especialistas tanto internos como externos o grupos de trabajo conformado por los mismos.

Estos talleres debiesen ser de forma voluntaria, además, la mayoría de las empresas excluyen de estos talleres a los empleados a punto de jubilar. Las asesorías por su parte también debiesen ser impartidas por especialistas de recursos humanos o psicólogos para orientar al individuo mediante uso de pruebas para que descubra o potencie y se asegure de qué competencias quiere desarrollar y que estas sean en las cuales la persona tiene afinidad.

Esta actividad potencia y hace que la organización esté más segura de los intereses de sus empleados y sepa muy bien qué planes implementar.

#### ❖ **Cambios en las políticas de recursos humanos**

Muchas empresas que hoy deseen implementar un plan de desarrollo profesional, primero que todo deben ser más flexibles y olvidarse de la rigidez, e implementar un desarrollo, un plan de cambio o a veces llamado un cambio planeado. Muy usado a nivel del Desarrollo Organizacional, pero a la vez importante para el buen fin de toda la empresa, ya que hoy se sabe que si la organización no evoluciona, si no se orienta al cliente, si no aplana su organigrama, si no descentraliza la toma de decisiones, tiende a desaparecer. Este cambio es tal, que a nivel de todo tipo de administración es considerado, ya que en cualquier departamento de marketing se considerara que si la empresa no innova en cuanto a productos lo más probable es que desaparezca.

Es por lo anterior, que las organizaciones deben ser capaces, de si tienen una política de recursos humanos rígida, deban cambiarla. Se habla de rígida, cuando los empleados solo hacen una función de por vida, en contraposición a ello, se plantea que el cambio en las políticas debe ir orientado a fomentar tanto las *transferencias* como las *promociones*.

Una *Transferencia* es “Cualquier movimiento que reciba el trabajador hacia un puesto de trabajo con igual categoría o en su defecto de menor categoría, en lo ultimo hablamos de

transferencia descendente”. Una *Promoción* es “Cualquier movimiento que reciba el trabajador hacia un puesto de trabajo de mayor categoría y que generalmente lleva implicado mayores responsabilidades o quehaceres”. Pues bien, una empresa que no realiza ninguna de estas dos prácticas, está lejos de desarrollar a sus recursos humanos.

Si a un trabajador, se le pide trasladarse a otra región a ocupar un puesto similar al que ocupaba antes, se le está dando la posibilidad única de asumir riesgos que; es el vivir en otra zona, de crecer como profesional asumiendo responsabilidades que son similares pero distintas a las anteriores. El profesional está relacionándose con nuevas personas, con culturas algo diferentes (recordemos que una persona de Puerto Montt es distinta a otra de Santiago) que además la empresa le entrega nuevas herramientas para engrosar sus competencias e indirectamente se le está desarrollando profesionalmente. Lo mismo ocurre cuando la empresa toma en consideración entregar promociones, debido a que el empleado beneficiario va a pasar a un nivel superior de la escala jerárquica de la empresa y consecuentemente va a adquirir una responsabilidad mayor que atañe una remuneración mayor, con lo que el individuo ahora más motivado se desempeñará mejor que antes. Pero es importante para esto que la organización sepa que el individuo cuenta con las competencias necesarias para hacerse cargo de más responsabilidades. Cuestión abordada en la concordancia de metas con las aspiraciones del empleado, es decir, la empresa debe saber qué aspiraciones tiene su trabajador para satisfacerlas y saber también que lo hará bien en el nuevo cargo.

#### ❖ **Dar a conocer el programa**

Un hecho fundamental en todo programa de desarrollo, es que cumpla con las metas de la organización, que esté fundamentalmente dirigido a los empleados y por esto la organización debe tener involucrado a la alta dirección y mantener informado a los empleados del programa para que lo puedan adoptar para así perfeccionarse, capacitarse y crecer en su trabajo.

La alta dirección, luego de realizar el adecuado estudio de las necesidades y diseñar el programa, debe darlo a conocer. Es así como los diarios o revistas de la organización, son

medios fundamentales, un instrumento para que se anuncien los programas al cliente interno de la empresa, los que una vez conocidos los programas, podrán decidir si toman alguno específico recomendado por la alta dirección o alguno alternativo que sientan les servirá y que necesitan o que complementen conocimientos que deseen potenciar.

### **2.5.5. Beneficios laborales y sociales del desarrollo profesional**

Una empresa que ha realizado todos los requisitos antes expuestos, puede decidir beneficiar a ciertos empleados que van a ayudar a tener éxito a objetivos estratégicos. Como por ejemplo, una expansión de la empresa que requerirá un profesional con preparación de gerente en algún nuevo local, para lo cual hay que desarrollarlo.

Pero bien una vez que el trabajador es designado para algún programa, ¿Qué beneficio puede acarrearle al trabajador y a la organización? Pues estos se enumeran a continuación:

#### **a) Beneficios laborales para el empleado**

El trabajador es el más beneficiado por un programa de desarrollo que implemente la organización, debido a que al trabajador le trae:

- Aumento de status.
- Potenciación de sus capacidades.
- Mayor organización personal.
- Mayores proyecciones.
- Mayores ambiciones personales.
- Mayores ambiciones organizacionales.
- Mejor calidad de vida.
- Mayor autoestima.



**b) Beneficios laborales para la organización**

Para la organización los beneficios se desprenden de lo que expresen los empleados desarrollados en los demás compañeros y en su propia labor dentro de la organización, lo que se transformará en multiplicidad de factores positivos para la firma.

- Empleados más capaces.
- Empleados más Eficientes.
- Empleados más comprometidos con la empresa.
- Buen clima laboral.
- Disminución en el tiempo de producción.
- Mejor atención a los clientes.
- Aumento de la rentabilidad de la firma.
- Aumento de la imagen corporativa.
- Mejor posición con respecto a su competencia.
- Mayor fidelidad de clientes internos.
- Productos fabricados o servicios ofrecidos de mejor calidad.

**c) Beneficios sociales**

Los beneficios anteriores se ven inmediatamente reflejados en la sociedad en general, los que se traducen en:

- Percepción positiva de la empresa.
- Mejor atención.
- Disminución en los tiempos de espera al comprar o solicitar un servicio.
- Productos adquiridos y/o servicios de mejor calidad.

## 2.6. SISTEMA NACIONAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación docente es acordada el año 2003. El año 2004 el sistema de calificaciones imperante fue reemplazado por un sistema de calificación formativo, aplicado cada cuatro años y que tiene por resultado final, cuatro niveles de desempeño: *destacado*, *competente*, *básico* e *insatisfactorio*.

Este tema tan importante para el desarrollo de Chile, como lo es la educación, siempre ha sido blanco de críticas en relación a que hace el gobierno para desarrollar y cualificar la educación de quienes la imparten y difunden, por parte del gobierno, siempre normado y tratando de dedicarle el máximo de tiempo y de recursos, por parte de las personas. Es así como existen tantas opiniones malas y buenas de la educación en general, además de asuntos tan específicos como lo es la evaluación docente que, hace tan poco se comenzó a implementar.

Acerca de lo mismo, investigaciones sobre el tema no se han realizado, incluso es más, solamente se dispone de la información que otorga el Ministerio de Educación acerca de la evaluación del desempeño docente, información de resultados generales en las que debemos confiar.

Según V.S. Ferreres Pavía (1997) “El Ministerio de Educación (...) potenciará, por lo tanto, programas y actuaciones promovidas por equipos de trabajo que conciban la formación permanente, como una parte de su actividad profesional, ligada a una labor de innovación educativa en el marco del Centro Docente considerado como unidad funcional básica” (p. 19). Se puede argumentar que si bien, la cita anterior corresponde a una realidad europea como lo es España, es el Ministerio de Educación de un determinado país es el que debiese concebir distintas herramientas y actividades para que un docente se desarrolle y con él su actividad profesional. Solo esto potenciará la educación que, es lo que apunta tal Ministerio para desarrollar a un país como Chile.

Por lo anterior, esta investigación toma como sujeto fundamental, al docente que imparte clases en las escuelas municipalizadas. En relación a esto la profesora Elia Mella, señala que “la docencia es la principal profesión de la sociedad actual” (2002, Junio). Con esto, se

concuera con ella en que, para que Chile piense que el desarrollo está sobre una base educativa, primero se debe potenciar la profesión docente, esto es, darle prestigio y seriedad, no dejar que cualquier centro de educación imparta la carrera, modificar algunos currículos y a partir de la evaluación docente, impulsar cursos, talleres que desarrollen a los profesores, pero en base a sus competencias a las áreas que les interesen y obviamente a los ámbitos de primera necesidad como lo es hoy la tecnología.

En relación a lo anterior, la profesora Beatrice Avalos asegura que “los sistemas tradicionales de formación docente, como fueron las escuelas normales, el Estado, principal responsable de la formación inicial de los docentes primarios a través de dichas escuelas, modifica estas instituciones elevando su estatus de nivel secundario a nivel terciario y alentando la asociación de las normales con facultades de educación universitarias”( 2002, Junio) pero alude a que los cambios en los currículos no se han hecho del todo, solo se cambian ramos y estos no tienen la importancia que debiese tener el ramo para preparar a un docente. También señala algunos temas que presentan muchos avances y contradicciones en lo que es el desarrollo profesional docente, que se explicarán a continuación:

- **Base cultural de los docentes:** En relación a que desde el momento que una persona decide prepararse para ser docente, para estudiar pedagogía, es cuando se debe comenzar a exigir lo que debe exigírsele a un individuo que ingresará a estudiar una carrera de prestigio e importante, que es, primero un alto puntaje y no un puntaje mediocre, con el fin que sólo ingresen estudiantes, personas de calidad con una preparación de antes, con ganas de estudiar, y sólo esas personas son las que traen buenas notas desde el colegio, quienes por intelecto pueden obtener un puntaje alto en una prueba de selección universitaria. Con lo anterior se puede estar con más certeza frente a una base cultural y sólida que buscará seguir perfeccionándose.
  
- **Lo que debe saber y ejecutar el docente:** Una base cultural, debe seguir fortaleciéndose a fin de tener buenos y excelentes profesores, pero dichas universidades deben ofrecer también calidad con currículos que sean acorde a las competencias que un pedagogo

necesita aprender para luego desempeñarse y enseñar a los niños y jóvenes gran calidad de educación, que a futuro pueda convertirse en un círculo virtuoso. Este cambio hoy no se ve, por que los centros educacionales cambian ramos o añaden, pero muchas veces distan de lo que realmente requiere un futuro docente aprender.

- **La formación docente como proceso continuo:** Formular una política de formación continua no es solamente establecer sus modalidades y las instituciones que la harán, sino que también, se debe dedicar tiempo a evaluar como se articula el mejoramiento del desempeño docente y los tiempos, es decir, en qué tramos de la carrera docente aplicarlos. Hoy se habla mucho de incentivos, pero deben además darse las condiciones efectivas para dicho aprendizaje, como determinar tiempos que sean de derecho para que los profesores puedan desarrollarse. Otra contradicción es que no cualquier institución o persona que ofrece servicios de perfeccionamiento tiene lo adecuado para perfeccionar. Por esto es que se debe planear bien y no ofertar buenas condiciones así nada más que en realidad no son tan buenas.
  
- **El mejoramiento de la calidad docente como proceso situado en el lugar en que ocurre la enseñanza:** Es necesario interactuar para aprender en el lugar que se trabaja, importantes han sido los grupos profesionales de trabajo en los liceos de Chile, los círculos de estudio en Ecuador y los círculos de aprendizaje en Paraguay. Si bien estos reportan grandes resultados su incorporación aún es débil. Se acotará además que es un apoyo al desarrollo profesional, ya que no mejorara la calidad docente realizar solamente talleres en la escuela pero si ayudara a mejorarla. (2002, Junio)

Si se pone énfasis en que estas opiniones son muy relevantes para que se mejore la profesión docente en Chile, cada una es imperativa realizarla o comenzar de a poco en procesos que aseguren que se realizaran a futuro y no implementar programas parche para dejar tranquilo al gremio. Digamos que el gobierno se está preocupando de la educación, pero ¿qué tanto se preocupa de los que imparten esa educación?, una pregunta cuestionable por el gremio de

profesores como por el gobierno, si bien es cierto, se señala que el año 1991 el estatuto docente sacó a los docentes de la “crueldad de los mercados” (2001, diciembre). Junto con definir a los educadores como profesionales, la ley les devolvió en distintos grados la estabilidad y muchos de los derechos perdidos: inamovilidad muy fuerte para los docentes titulares del sector municipal, combinación de flexibilidad y estabilidad para los del sector particular subvencionado”, con esto se concuerda en que el Estado ha tratado de asegurar los empleos a los profesores, pero esto no es desarrollarlos e incluso es un arma de doble filo para las preferencias universitarias de los jóvenes, ya que es muy sabido que los jóvenes que no están decididos por una carrera prefieren una con amplio campo laboral o bien una donde tenga un empleo asegurado y es aquí como pedagogía no pide un puntaje mayor, por lo que los jóvenes deciden estudiarla pero no precisamente porque esa sea de su vocación, entonces darle más estabilidad laboral no va directamente a perfeccionar esta profesión. Si bien es cierto, el Estado sí ha implementado buenos programas como lo nombra el mismo artículo de la revista como por ejemplo:

- Talleres de lenguaje y matemáticas, escuelas de la novena región que se integraron a la red enlaces, cuyos docentes debieron capacitarse en informática educativa.
- Programa de becas al exterior (pasantías y diplomados)
- Becas para estudiantes de pedagogía.

Pero, en esa preocupación constante por la educación fue que surgió por parte de un impulso estatal las modificaciones al estatuto docente, instaurando la evaluación docente, muy controvertida hasta el momento y que debiese ser de carácter formativa por lo que correspondiese influir en cómo desarrollar a un profesional, argumenta que es de carácter formativa porque “entregará información de los procesos pedagógicos impulsados por profesores y profesoras” y en cuanto al desarrollo profesional arguye que “promueve el desarrollo y fortalecimiento sostenido de la profesión docente, en la medida en que la información permite el reconocimiento de fortalezas y la superación de debilidades, para favorecer mejores aprendizajes” (2003, pg. 2) con esto queda claro que la evaluación del

desempeño docente debe contribuir al desarrollo profesional según el mismo Ministerio de Educación, asunto que la presente investigación tratará de corroborar para el caso de la comuna de Chillán y para lo cual se ha dejado en manifiesto que no se apoyará de investigaciones previas por la falta de éstas y solamente se ha realizado una revisión bibliográfica sobre opiniones y promesas de este instrumento relativamente nuevo.

En base a lo anterior se deduce la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** *La percepción de utilidad del sistema de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción del desarrollo profesional continuo para los docentes evaluados.*

### **2.6.1. Marco legal**

A partir de un acuerdo entre; el colegio de profesores, la Asociación chilena de Municipalidades y el ministerio de educación nace el proceso de evaluación del desempeño profesional docente con un solo objetivo, el “mejorar la calidad de la educación chilena” y para el logro de esto es indispensable el determinar cómo se está ejerciendo la profesión docente, ya que son ellos quienes enseñan a las personas que el día de mañana serán nuestro futuro y en definitiva quienes dirijan el país. Para apreciar el ejercicio de la profesión nace esta evaluación que comienza a ser aplicada tímidamente la segunda parte del año 2003.

La evaluación docente es un ejercicio legal que todo docente debe realizar. Así queda en manifiesto según el decreto con fuerza de ley 19.070 que dice “los profesionales de la educación son personalmente responsables de su desempeño en la función correspondiente. En tal virtud deberán someterse a los procesos de evaluación de su labor y serán informados de los resultados de dichas evaluaciones.

El profesional de la educación gozará del derecho a recurrir contra una apreciación o evaluación directa de su desempeño, si la estima infundada.

El reglamento establecerá las normas objetivas y el procedimiento de la evaluación de la labor y desempeño de los profesionales de la educación. A la vez fijará las normas que les permita ejercer el derecho señalado en el inciso anterior y, así mismo, aquellas que los habilite para ejercer su derecho a defensa contra imputaciones que puedan ser objeto en virtud del artículo 17 de esta ley”. (Estatuto Docente, artículo 18, inciso primero)

Pero específicamente la evaluación docente se normó el 12 de Febrero del año 2004, cuando se le agregaron cambios a la ley 19070 que en definitiva introdujo modificaciones al artículo 70, inciso d que vino a cambiar el sistema de calificaciones que imperaba hasta entonces.

Este nuevo sistema para evaluación del desempeño ha de realizarse cada cuatro años y expresará un resultado final para el docente evaluado como de destacado, competente, básico e insatisfactorio. La ley 19933 “establece un sistema de evaluación de los profesionales de la educación que se desempeñen en funciones de docencia de aula, de carácter formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica de los educadores y a promover su desarrollo profesional”, describiendo:

- Definiciones generales, instrumentos y personas que se verán involucradas en el proceso de evaluación.
- Procedimiento y ponderación de los distintos instrumentos de evaluación.
- Normativas relevantes a los evaluadores pares.
- Normativas de la comisión comunal de evaluación.
- Normativas acerca de los informes de resultados y recursos.
- Acerca de los planes de superación profesional.

El estatuto docente sufriría nuevamente cambios, cuando el 14 de Agosto del mismo año 2004, se introducen nuevamente cambios con el objetivo de complementar el trabajo de mejoramiento de la calidad de la educación realizado hasta el momento. La ley 19961 vino ahora entonces a agregar en el artículo 70, a continuación de su inciso primero, los siguientes incisos segundo, tercero y cuarto, nuevos:

I .Corresponderá al Ministerio de Educación, a través del *Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP)*, la coordinación técnica para la adecuada aplicación de los procesos de evaluación. La evaluación del desempeño profesional *se realizará tomando en consideración los dominios, criterios e instrumentos establecidos por el Ministerio de Educación, a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP)*. Además, *existirán Comisiones Comunales de Evaluación Docente* con la responsabilidad de aplicar localmente el sistema de evaluación. *La evaluación estará a cargo de evaluadores pares*, es decir, profesores de aula que se desempeñen en el mismo nivel escolar, sector del currículo y modalidad del docente evaluado, aunque en distintos establecimientos educacionales que los docentes evaluados. El reglamento determinará la forma de selección y nombramiento, los requisitos, inhabilidades, incompatibilidades y obligaciones a que estarán sujetos los evaluadores pares en el ejercicio de esa función.

II.Los profesionales de la educación que resulten evaluados con desempeño insatisfactorio, deberán someterse a nueva evaluación al año siguiente conforme a los planes de superación profesional que determine el reglamento. Si en la segunda evaluación el resultado es nuevamente insatisfactorio, el docente dejará la responsabilidad de curso para trabajar durante el año en su plan de superación profesional, debiendo el empleador asumir el gasto que representa el reemplazo del docente en el aula. Dicho docente será sometido al año siguiente a una tercera evaluación. Si el desempeño en un nivel insatisfactorio se mantuviera en la tercera evaluación anual consecutiva, el profesional de la educación dejará de pertenecer a la dotación docente.

Según la Revista de Educación (2003, n°305, Pág. 2) la evaluación del desempeño docente tendrá por ley las siguientes características en cuanto a su aplicabilidad:

- Se incorporaran al sistema de evaluación todos los docentes de aula del sector municipal con un año o más de ejercicio profesional.



La forma de incorporación por niveles y modalidades de enseñanza será la siguiente:

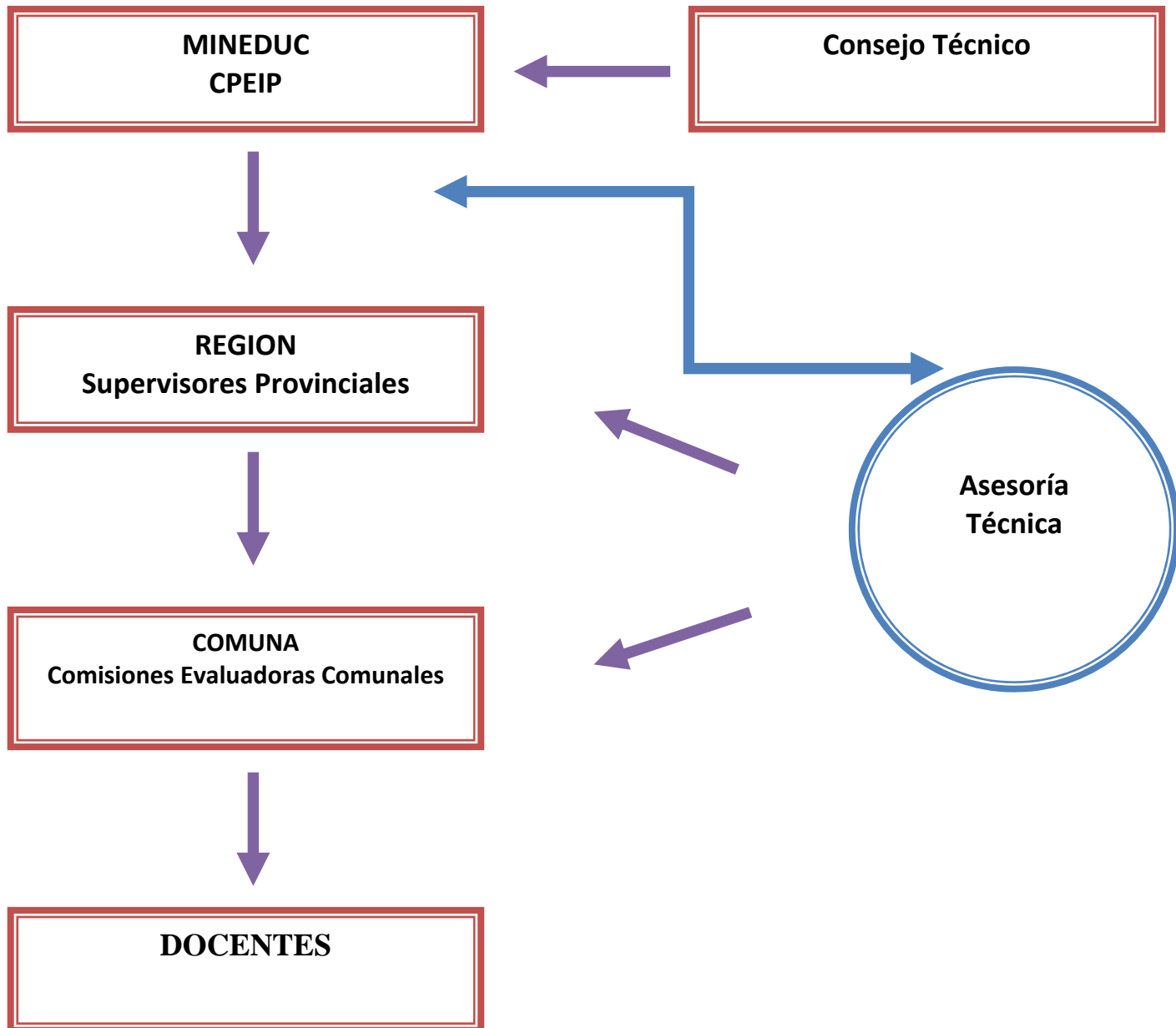
- Año 1: Primer ciclo básico.
  - Año 2: Segundo ciclo básico.
  - Año 3: Formación General de Enseñanza Media 1 (algunos sectores de aprendizaje) y Educación parvularia.
  - Año 4: Formación General de Enseñanza Media 2 (los demás sectores del aprendizaje), Educación Diferencial y algunas especialidades de la Educación Media Técnico-Profesional.
  - Año 5: Las demás especialidades de Educación Media Técnico-Profesional y la Educación de Adultos.
- De forma gradual también se incorporaran año a año nuevas comunas. Al cabo de 5 años todas las comunas y niveles participaran del sistema de evaluación.”
- “Considerando que es ésta una evaluación formativa y que el uso inadecuado de la información puede provocar efectos negativos para el sistema, se estipulara lo siguiente para el uso de la información:
- La información debe ser entregada a cada profesor, planteándoles con fundamento en las evidencias, sus fortalezas y aspectos a mejorar por dominios y criterios y las categorías en que fueron clasificados.
  - La información será entregada a los municipios y a los equipos de gestión del establecimiento.
  - La información sobre el desempeño individual de cada docente no puede ser compartida con los alumnos, padres y la comunidad, y en ningún caso utilizada como ranking de escuelas o profesores.
- “Evalúan los profesionales de la educación que tengan experiencia de docencia en aula en sistema escolar formal, en el mismo nivel y/o asignatura en que les corresponda evaluar”, además estos evaluadores deben recibir capacitación como evaluadores de sus pares por CPEIP, no pueden pertenecer al mismo establecimiento, por ultimo los profesores

postularan voluntariamente para ser evaluadores y la selección dependerá de CPEIP. Aquellos que asuman como evaluadores serán evaluados al año siguiente.

Con lo anterior se puede ver la importancia que tiene para el gobierno la educación y quienes la imparten. Es por ello que se ha normado de una forma muy cuidadosa, evitando cualquier fuga de información, además de que todos los elementos se apliquen bien. Pero aunque todo sea regulado siempre se da la instancia para que esto no se cumpla o existan vacíos legales. En un sistema tan grande como lo es la educación, no todo puede estar completamente reglado.

A continuación se muestra la estructura y funcionamiento del SNED, donde se indican los actores participantes, dependencias y delegaciones de responsabilidad que la ley ha establecido y que para el éxito del programa debe cumplirse así.

**Figura N° 2. Estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño docente**



**Fuente:** Revista de Educación (2003)

La responsabilidad nacional de todo el Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente será del CPEIP. Además, se constituirá un Consejo Técnico, conformado por el Colegio de Profesores, Asociación Chilena de Municipalidades e instituciones académicas, para su seguimiento permanente, retroalimentación y perfeccionamiento.

Para asumir esta responsabilidad a nivel regional y provincial se formarán supervisores, que serán responsables del proceso, en sus distintos niveles.

A su vez, el CPEIP contará con una asesoría técnica especializada que asumirá las siguientes tareas: producción y evaluación continua de los instrumentos; selección y entrenamiento de los evaluadores y correctores; evaluación de las evidencias estructuradas; asesoría en la toma de decisiones a las Comisiones de Evaluación Comunal; entrenamiento y asesoría a las Secretarías Ministeriales de Educación (SEREMI) y Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV), en lo referido a los sentidos técnicos del proceso y al modelo procedimental involucrado.

### **2.6.2. Instrumentos de evaluación**

Aunque cualquier procedimiento o instrumento de obtención de información con propósitos valorativos puede ser aplicado a la evaluación del desempeño docente, es posible afirmar que en Chile se utilizan cuatro procedimientos: *portafolio de evidencias estructuradas*; *pauta de autoevaluación*, *entrevista estructurada al docente evaluado* e *informe de referencia de terceros* (director y jefe de UTP) de manera combinada, esto por las claras limitaciones técnicas que se derivan de la utilización de un único procedimiento para obtener una imagen global y objetiva del docente. En todo caso queda claro que el propósito y las consecuencias de la evaluación tendrán una clara repercusión sobre la metodología y los procedimientos de evaluación utilizados. De esta forma, mientras que una evaluación sumativa, con consecuencias sobre el salario o la promoción de los docentes ha de exigir que el procedimiento sea objetivo y homogéneo para todos, para que tengan las mismas posibilidades de obtener buena puntuación y, con ello, equidad en las posibilidades de ascenso o incremento salarial, en la evaluación formativa es necesario que los procedimientos

se ajusten a cada docente y a su situación particular. A continuación, se analizan algunos de los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño docente en Chile.

### ***2.6.2.1. Entrevistas por un evaluador par***

Murillo, González, Rizo (2006) señalan que, un instrumento más, son las escalas de evaluación aplicadas oralmente a modo de entrevista. Es cualitativa, y suele utilizarse para valorar estrategias de conducción del aula, habilidades instructivas, personalidad del docente, preparación académica y profesional, actitudes e intereses, etc.

Se utiliza una entrevista estructurada, basada en dominios y criterios del Marco para la Buena Enseñanza y que es aplicada por un *evaluador par* del docente evaluado. También, incluye una pregunta sobre aspectos relevantes del contexto en que se desempeña el docente y que puedan haber afectado en el desempeño del entrevistado.

#### ➤ **Descripción general**

Los Evaluadores Pares son docentes en ejercicio, seleccionados y capacitados por el CPEIP (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas) para realizar la entrevista, tomar nota de las respuestas del docente y, posteriormente, codificar sus respuestas en uno de los siguientes niveles: Destacado, Competente, Básico o Insatisfactorio.

En general, la entrevista dura aproximadamente 45 o 50 minutos y se realiza en un lugar apropiado del establecimiento en que se desempeña el docente evaluado. Cuando esto no es posible, la entrevista puede realizarse en un lugar distinto, previa aprobación del Coordinador Comunal correspondiente. Docente más. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos04.php>

### **2.6.2.2. Informes de referencia de terceros**

Murillo et al. (2006) se refieren al tema, resaltando que es frecuente que se solicite a la dirección del centro o del departamento, un informe donde se señalen tanto las capacidades del docente como el desempeño de la tarea que ha desarrollado.

Así, tanto el director como el jefe de UTP (Unidad técnica pedagógica) de su establecimiento realizan cada uno un informe acerca de su desempeño profesional como docente, a partir de una pauta estructurada referida a diferentes aspectos contenidos en el Marco para la Buena Enseñanza.

#### ➤ **Descripción general**

Es una pauta estructurada con distintas preguntas construidas en base al Marco para la Buena Enseñanza. Frente a cada una de ellas, el Director y el Jefe Técnico del establecimiento en que trabaja el docente deben emitir, cada uno, su evaluación acerca del desempeño de éste, en uno de los siguientes niveles: Destacado, Competente, Básico o Insatisfactorio.

En general, estos informes son emitidos por el director y jefe técnico del establecimiento, pero el Art. 16 del Reglamento sobre Evaluación Docente señala que “En aquellos establecimientos en que no exista ninguno de dichos cargos, este informe será emitido por el superior jerárquico del profesor evaluado y por el Jefe Técnico Pedagógico comunal cuando exista.”

Cuando solo es posible contar con un Informe de Referencia de Terceros, esto no implica un perjuicio para el docente evaluado, pues la ponderación total asignada a este instrumento, será entregada a ese único informe.

Docente Más. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos05.php>

### 2.6.2.3. Portafolio del profesor

Murillo et al. (2006) se refieren al portafolio, en su concepción original, es una recopilación de documentos variados sobre el desempeño del profesor, de tal forma que pueden incluirse documentos de planificación, notas escritas de los padres, apuntes o materiales de trabajo, resultados de los alumnos, etc., en síntesis, se constituye una colección de experiencias vividas por el docente en el desempeño de su labor profesional. En los últimos años se está extendiendo su uso como instrumento de evaluación externa pero, sobre todo, como herramienta para la auto reflexión por parte del profesorado.

A pesar de que no es posible considerar el portafolio como un sistema que en sí mismo se constituya como el único sistema para la evaluación externa, sí que ayuda a obtener información útil que puede llegar a ser un valioso instrumento en la evaluación del desempeño docente, porque además de reunir experiencias significativas y representativas, permite apreciar la comprensión y el sentido de lo relevante para el docente. Por ello, es muy útil cuando la finalidad de la evaluación es la orientación y mejora del desarrollo profesional del educador.

Los docentes han de completar un portafolio donde el profesor recopila diversos materiales como evidencia de su trabajo.

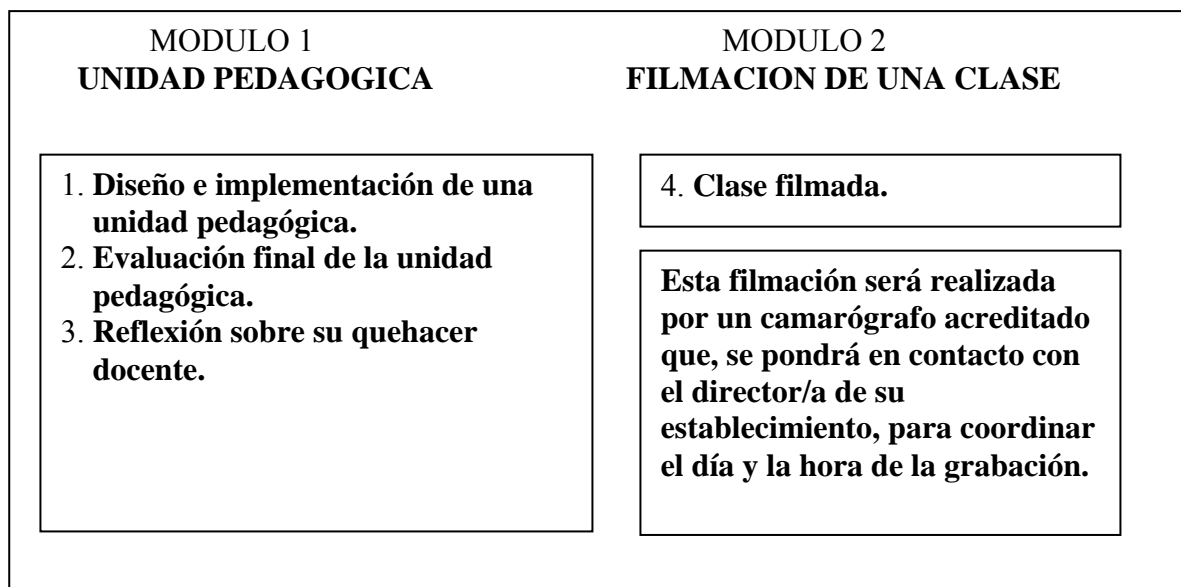
Está compuesto por módulos:

- **Unidad Pedagógica:** está conformado por el diseño e implementación de una unidad pedagógica, la evaluación final de dicha unidad y una reflexión sobre su quehacer docente.
- **Clase Filmada:** está compuesto por el video de una clase filmada (de 40 minutos), una ficha descriptiva de la misma y fotocopia de los recursos de aprendizaje utilizados, si corresponde. La filmación será realizada por un camarógrafo acreditado que acordará a través del director(a) de su establecimiento el día y la hora de filmación.

#### ➤ Descripción general

El Portafolio del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente está compuesto por dos

módulos, constituidos a su vez por distintos productos y subproductos, como indica el siguiente diagrama:



**Figura N° 3. Módulos del portafolio**

Fuente: [www.docentemas.cl](http://www.docentemas.cl)

### ➤ **Objetivos y Contenidos para desarrollar el Portafolio**

Para realizar el Módulo 1 del Portafolio, usted deberá implementar una unidad de aprendizaje de 8 horas pedagógicas, en base a una opción de Objetivo Fundamental Vertical y Contenido Mínimo Obligatorio (OFV-CMO) que usted escogerá entre dos opciones que han sido definidas para cada nivel y subsector que participa en el proceso de evaluación.

Para realizar el Módulo 2 (clase filmada), en cambio, usted puede formular el objetivo que estime conveniente, en el marco de los CMO del curso en el que será filmado y del subsector por el cual se evalúa.

Docente Más. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos02.php>



➤ **Beneficios del portafolio**

- Demuestra sus fortalezas y habilidades de las personas.
- Destaca sus logros.
- Les facilita la planificación de su futuro.
- Les ayuda a seleccionar sus actividades de capacitación y desarrollo más apropiadamente.
- Aumenta su autoestima al mostrar sus logros.

➤ **Criterios de un portafolio**

- Avalado por la organización.
- Apoyada por el supervisor (jefe).
- Gestionada por la persona.
- Representativo del aprendizaje permanente.

#### ***2.6.2.4. Autoevaluación***

Por último, se pide a los propios profesores que hagan un informe que recoja su propia autoevaluación. Sirve como ejemplo la tabla donde se reflejan los dominios y descriptores utilizados, para la autoevaluación de los docentes.

✓ **Descripción general**

Frente a cada pregunta de la pauta, el docente debe evaluar su propio desempeño empleando uno de los siguientes niveles: Destacado, Competente, Básico o Insatisfactorio. Además, en este instrumento, el profesor puede consignar aspectos relevantes de su contexto que puedan estar afectando, de forma positiva o negativa, su labor docente.

La Pauta de Autoevaluación se entrega en la Carpeta Portafolio, que cada docente recibe antes de iniciarse las vacaciones de invierno, y se presenta en formato autocopiativo (el docente entrega el original al Coordinador Comunal y conserva la copia).

Docente Más. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos03.php>

Figura N°4. Dominios y descriptores utilizados para la autoevaluación Docente

Dominios	Descriptores
<i>Preparación de la enseñanza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conoce diferentes perspectivas y nuevos desarrollos de su disciplina.</li> <li>● Conoce variadas estrategias de enseñanza y actividades congruentes con la complejidad de los contenidos.</li> <li>● Las estrategias de evaluación son coherentes con la complejidad de los contenidos involucrados.</li> </ul>
<i>Creación de un ambiente de aprendizaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporciona a todos sus alumnos oportunidades de propicio participación.</li> <li>● Utiliza estrategias para monitorear y abordar educativamente el cumplimiento de normas de convivencia.</li> <li>● Utiliza estrategias para crear y mantener un ambiente organizado.</li> </ul>
<i>Enseñanza para todos los estudiantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicita a los estudiantes los criterios que los de aprendizaje orientarán tanto para auto evaluarse como para ser evaluados.</li> <li>● Incentiva a los estudiantes a establecer relaciones y ubicar en contextos el conocimiento de objetos, eventos y fenómenos, desde la perspectiva de los distintos sub sectores.</li> <li>● Aborda los errores.</li> </ul>
<i>Responsabilidades profesionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participa activamente en la comunidad de profesores del establecimiento, colaborando con los proyectos de sus pares y con el proyecto educativo del establecimiento.</li> <li>● Detecta las fortalezas de sus estudiantes y procura potenciarlas.</li> <li>● Conoce las políticas y metas del establecimiento, así como sus normas de funcionamiento y convivencia.</li> </ul>

**Fuente:** Murillo, González, Rizo (2006)

### 2.6.3. Relación con los métodos tradicionales de evaluación

Desvinculándose de los métodos tradicionales de evaluación, se encuentran los métodos de evaluación por competencias, los cuales se diferencian de los anteriores, en que estos últimos, son instrumentos integrativos, adecuados a las exigencias laborales modernas. Estos integran los métodos basados en el pasado y los métodos basados en el futuro, como métodos tradicionales, ya que desde una perspectiva más moderna, las evidencias recopiladas por medio de los instrumentos evaluativos, se basan en experiencias laborales pasadas (evaluación del desempeño), en tiempo real como la grabación de la clase, y todo esto, permite elaborar ciertos niveles de competencias potenciales (evaluación de potencial), o deficiencias laborales que en futuro se pueden reforzar, mediante planes de superación profesional.

Los métodos descritos utilizados en la evaluación docente, son métodos basados en competencias, ya que recolecta evidencias de la competencia de los docentes, y así poder formar juicios para evaluar objetivamente. Es así, como los criterios de evaluación, tienen carácter de holísticas, ya que se evalúan los elementos de la competencia en forma integrada (ética, conocimiento, comprensión, actitudes, habilidades técnicas y resolución de problemas). Los tipos de evidencias de una evaluación por competencias, pueden ser:

- **Producto:** Es una evidencia directa del resultado del trabajo de una persona. Puede ser el producto en sí o un registro de éste a través de algún medio (fotografía, video, audio). Aquí se clasifica el método de portafolio, el módulo 2, el cual consiste en una grabación en su lugar de trabajo, es decir en la aula, dictando clases, además del módulo 1, ya que los profesores entregan el portafolio de evidencias, escrito de sus experiencias profesionales.
- **Prueba:** Es alguna evaluación donde se demuestre los conocimientos y/o habilidades de la persona relacionados con la competencia en cuestión. En este sentido, las evidencias son demostradas a través de la entrevista de sus compañeros pares.
- **Testimonio:** En esta evidencia una tercera persona da fe de que la persona posee cierta destreza, habilidad o conocimiento asociado con la competencia. En este otro tipo de evidencias, las entrega los reportes de terceros, es decir de sus jefes directos.

Las principales herramientas usadas por la evaluación por competencias son las siguientes, dentro de las cuales se identifican los instrumentos usados por la evaluación docente.

Las herramientas de la evaluación por competencias, son usadas por el SNED y estas son las siguientes:

**1) Observación y Registro (portafolio):** Un portafolio es el registro de todo el aprendizaje de una persona ya sea de su experiencia laboral, personal y desarrollo educacional. El portafolio permite a la persona dar cuenta íntegra de sus conocimientos, habilidades y competencias ocupacionales. Estos conocimientos, habilidades y competencias pueden haber sido adquiridos ya sea por medio de la educación formal, medio de capacitación o en un medio de trabajo no formal, comunitario, entretenimiento y familiar. El portafolio es el conjunto de documentos que dan evidencia de los conocimientos, habilidades y competencias. Es dentro de esta clasificación, en donde se conoce las características aplicadas por un portafolio de evaluación docente. Por lo descrito anteriormente, los módulos aplicados, constan de una parte escrita y una parte de filmación en tiempo real, lo que finalmente trata de evaluar, las habilidades académicas, las competencias técnicas genéricas, lo que contribuye posteriormente, junto a la aplicación de los otras tres herramientas integrativas a potenciar su currículum vitae, además de reconocimientos que, dan lugar a un futuro desarrollo personal y profesional.

**2) Evaluación de 360°:** También conocida como evaluación integral es un esquema sofisticado que permite que una persona sea evaluada por todo su entorno.

Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos:

- Jefes
- Compañeros
- Subordinados
- Clientes internos

El propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Lo anterior denota que, en el sistema nacional de evaluación docente, toma algunas medidas de esta herramienta. En este sentido este esquema general, de esta herramienta, son los jefes directos, los que entregan los reportes, definido anteriormente, herramienta llamada reportes de terceros. Se limita la evaluación de 360°, porque las respuestas de diferentes perspectivas, no se validan, ya que solo cuenta la de sus jefes directos. La participación de los compañeros, se puede ver reflejada en la entrevista, la que se describirá a continuación.

**3) Entrevista de Evaluación por competencias:** Es una de las principales técnicas de evaluación, que permite recoger gran información de los entrevistados. Pero muchos estudios señalan que las entrevistas usualmente son pobres predictores del desempeño posterior de los empleados.

#### *Tipos principales de entrevista (según condición)*

- Entrevista Estructurada
- Entrevista Semiestructurada
- Entrevista no Estructurada (libre)

#### **Tipos de entrevista (según número de personas)**

- Entrevista Individual o cara a cara
- Entrevista de grupo
- Entrevista de panel

Dentro de las entrevistas estructuradas, como se describe explícitamente en los antecedentes de evaluación docente, se encuentra esta herramienta, llamada Entrevista por un Evaluador Par, la cual por sus características, es una entrevista individual cara a cara, donde las preguntas son estructuradas, para que los entrevistadores se apeguen a sus pautas, ya que se evalúan dimensiones, basados en distintos criterios y las preguntas ya vienen formuladas. Es aquí donde se hace la relación, respecto a la participación de los compañeros. No son compañeros propiamente tal, sino que son docentes seleccionados de la comuna correspondiente, es por ello que toman el nombre de evaluadores pares, como una forma de evitar la subjetividad. Las entrevistas, en su modelo tradicional, ocupan una posición muy importante en el proceso de evaluación del desempeño. Su participación, es en la culminación del proceso como una forma de retroalimentación, en donde se comunica al empleado su evaluación y en donde están sus deficiencias o fortalezas. En este caso las entrevistas, se posicionan dentro del proceso de evaluación, como una herramienta más de implementación integrativa.

Las pruebas simuladas que, se toman en consideración en la evaluación por competencias, no son aplicadas en el SNED. Los centros de evaluación de estas mismas pruebas, en el SNED, no son semejantes en contenido, pero el comité evaluativo, toma relevancia en todo el proceso de evaluación, desde la presentación del portafolio, hasta la autoevaluación.

**4) Autoevaluación:** Werthner & Davis (1999) se refieren a este tipo de evaluación, destacando que el llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las auto evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Este método es clasificado como tradicional, basado en el desempeño futuro. Los docentes son evaluados, mediante los métodos antes descritos y también con una autoevaluación, a

modo de complementar de forma eficiente el proceso. Es el método que ha conservado su contenido, y se ha mantenido vigente, para poder formar juicios de las futuras competencias profesionales, además de ser una forma de mostrar preocupación por el perfeccionamiento personal.

#### **2.6.4. Otros elementos**

Por último, es posible reconocer otros elementos diferenciadores en la evaluación del desempeño docente: quiénes son los responsables de la evaluación, si la misma es voluntaria u obligatoria, y su periodicidad.

##### **2.6.4.1. Responsables de la evaluación**

Los actores de la evaluación son:

- **Evaluador Par:** docente de aula en ejercicio, seleccionado y capacitado para desempeñar este rol. Su función es realizar la entrevista al docente evaluado y conformar la Comisión Comunal de Evaluación. Debe ser un docente, con al menos, cinco años de experiencia en el sistema escolar formal y del mismo nivel de enseñanza de los docentes que entrevista.
- **Profesores Correctores:** docentes de aula especialistas, seleccionados y capacitados por las universidades responsables de los Centros de Corrección, para evaluar los distintos productos del portafolio.
- **Comisión Comunal de Evaluación:** está compuesta por los Evaluadores Pares de la Comuna y por el Coordinador Comunal de Evaluación. Su función, es recibir los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos, analizar e integrar estos datos con la información recogida acerca de factores de contexto relevantes para el desempeño del docente y emitir la decisión final sobre la evaluación de cada docente. Los docentes evaluados como destacados y competentes tendrán acceso prioritario a oportunidades de desarrollo profesional, mientras que los que obtengan en su evaluación global el nivel de



básico o insatisfactorio, dispondrán de planes específicos de perfeccionamiento gratuitos destinados a superar sus debilidades. Finalmente, todos los docentes que hayan sido evaluados como destacados o competentes podrán postular voluntariamente para la Asignación Variable por Desempeño Docente, mediante una prueba escrita de conocimientos disciplinarios y pedagógicos. La Asignación corresponderá a los siguientes valores mensuales: 25% de la RBMN (remuneración básica mínima nacional), para los docentes que obtengan un nivel de logro de destacado en la prueba; y de un 15% de la RBMN, para los docentes destacados y competentes que obtengan un nivel de logro de, a lo menos, competente en la prueba.

#### ***2.6.4.2. Voluntariedad de la evaluación***

Según el tipo y los propósitos de la evaluación, ésta es obligatoria. Se distingue la evaluación del desempeño anual, de carácter obligatorio y la evaluación de competencias, que es voluntaria, aunque no puede transcurrir más de seis años entre una y otra.

#### ***2.6.4.3. Periodicidad***

La periodicidad, es de cuatro años si es obligatoria, o sea cada cuatro años, se evalúa el mismo docente. Pero nacionalmente, se evalúan todos los años.

Utilizando como criterio básico el propósito de la evaluación del desempeño de docentes, criterio que consideramos la “espinas dorsal” de los otros elementos de evaluación, es posible identificar el modelo del SNED, *la evaluación como base para un incremento salarial*.

#### ***2.6.4.4. La evaluación como base para un incremento salarial***

Se representa por el sistema educativo que realiza evaluaciones periódicas del desempeño docente para la concesión de incrementos salariales. Se trata de una estrategia para conceder estímulos externos para la mejora profesional. Aunque la preocupación por evaluar el

desempeño de la docencia en los niveles no universitario, tiene una larga tradición, el actual sistema de evaluación es muy reciente, surge a partir del Acuerdo Marco tripartito suscrito por el Ministerio de Educación, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores de Chile, el 25 de junio del año 2003. Así, el sistema fue puesto en marcha a partir de agosto del 2003 para los docentes del sistema municipal.

La regulación del sistema de evaluación docente se recoge en el artículo 70 del Estatuto Docente, reemplazado por la letra d) del artículo 12 de la Ley N° 19.933, publicada en el Diario Oficial el 12 de febrero del año 2004. Dicho artículo reemplaza al antiguo sistema de calificaciones y establece el nuevo sistema de evaluación que tiene carácter formativo, que se realizará cada cuatro años, y cuyo resultado final de cada profesor corresponde a una apreciación global relativa al desempeño profesional, relacionado con el Marco para la Buena Enseñanza, sus dominios y criterios y que establecerá su desempeño en uno de los cuatro niveles siguientes: destacado, competente, básico e insatisfactorio. De acuerdo con el Marco para la Buena Enseñanza, los cuatro dominios que se consideran para la evaluación son:

- a) Preparación de la enseñanza, b) creación de ambientes propicios para el aprendizaje,
- c) enseñanza para el aprendizaje de todos los alumnos y d) responsabilidades profesionales.

La evaluación se realiza en base a evidencias del desempeño profesional, a través de los siguientes instrumentos: portafolio docente, autoevaluación, entrevista estructurada e informe de referencia de terceros.

## **2.6.5. Construcción y corrección de los instrumentos**

### ***2.6.5.1. Construcción de los Instrumentos***

Todos los instrumentos de la Evaluación Docente se construyen en base a los dominios, criterios y descriptores señalados en el Marco para la Buena Enseñanza. Este documento fue elaborado con consulta a los docentes de todo el país y es de conocimiento público. Además, cada docente evaluado recibe un ejemplar del Marco en su Carpeta Portafolio. La elaboración de los instrumentos es encomendada por el Ministerio de Educación a un equipo técnico

especialista, que cada año realiza estudios experimentales y pruebas piloto de los instrumentos a utilizar. También, una vez concluido un período de evaluación, se llevan a cabo análisis estadísticos y cualitativos, para evaluar los instrumentos ya aplicados y así retroalimentar la elaboración de las versiones a emplear en las evaluaciones siguientes.

#### **2.6.5.2. Corrección de instrumentos**

En el caso de la Pauta de Autoevaluación, la Entrevista por un Evaluador Par y los Informes de Referencia de Terceros, las respuestas ya están codificadas por quien es responsable de entregar el instrumento, en uno de los siguientes niveles: Destacado, Competente, Básico o Insatisfactorio. Por lo tanto, estos instrumentos no requieren corrección, y solo se digitan las respuestas tal como han sido entregadas en los instrumentos. La corrección del Portafolio implica un proceso más complejo, ya que el docente entrega una serie de evidencias que deben ser evaluadas en términos de los niveles empleados por la Evaluación Docente: Destacado, Competente, Básico o Insatisfactorio. Tanto el Módulo 1 como el Módulo 2 del Portafolio son corregidos en su totalidad por docentes de aula en ejercicio, del mismo nivel y/o subsector de los docentes evaluados y que son contratados especialmente para desempeñar la función de “profesores correctores” por Centros de Corrección que dependen de facultades universitarias. Los Centros de Corrección de la Evaluación Docente 2005 funcionaron en: la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, la Universidad de Chile, la Universidad de Concepción y la Universidad de La Serena. Para garantizar la objetividad y calidad del proceso de corrección en estos Centros, se llevan a cabo una serie de procedimientos, tales como:

**Capacitación intensiva de los correctores en la aplicación de pautas de corrección.**

**Riguroso entrenamiento de todo el Centro de Corrección** que incluye un período de “marcha blanca” en que el Centro debe funcionar en modo “de prueba” hasta demostrar que todos los procesos y procedimientos de corrección se llevan a cabo según los parámetros establecidos.

**Corrección anónima:** los correctores no tienen acceso al nombre, comuna, u otros datos de identificación del docente cuya evidencia están evaluando.

**Doble corrección:** un 20% de los módulos es evaluado por dos correctores distintos, para asegurar que hay consistencia en la aplicación de las pautas de corrección para una misma evidencia, evaluada por dos correctores distintos.

Docente más. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos06.php>

**2.6.5.3 Ponderación de los instrumentos**

Para determinar el resultado global en base a los datos aportados por los cuatro instrumentos de evaluación, el Reglamento sobre Evaluación Docente señala que éstos se ponderan de la siguiente forma:

<b>Pauta de autoevaluación</b>	<b>10%</b>
<b>Portafolio</b>	<b>60%</b>
<b>Entrevista por un evaluador Par</b>	<b>20%</b>
<b>Informes de referencias de terceros</b>	<b>10%</b>

Docente más. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web:

<http://www.docentemas.cl/instrumentos01.php>

### 2.6.6. Resultados de la evaluación docente y desarrollo profesional

Como resultado de la evaluación, se identificará su desempeño en uno de los siguientes niveles:

- **Desempeño destacado:** Indica un desempeño profesional que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado.
- **Desempeño competente:** Indica un desempeño profesional adecuado en el indicador evaluado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente.
- **Desempeño básico:** Indica un desempeño profesional que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, pero con cierta irregularidad (ocasionalmente).
- **Desempeño insatisfactorio:** Indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente. Se incluyen quienes se negaron (por diversas causas) a rendir esta evaluación.

Los docentes que resulten evaluados con nivel de desempeño básico o insatisfactorio tendrán acceso a Planes de Superación Profesional gratuitos.

Los docentes cuyo desempeño sea calificado como Destacado o Competente podrán postular voluntariamente a una. Para ello, deberán rendir una prueba de conocimientos disciplinarios y pedagógicos correspondiente a su nivel y subsector de aprendizaje.

Docente Más. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:

<http://www.docentemas.cl/resultados01.php>.

Estos resultados, son cualitativos, es decir no hay escalas de puntuación, solo niveles, por lo que se puede deducir, que los niveles de calificación, pueden estar orientados a una cierta puntuación, mostrando en los resultados, porcentajes de aceptación de competencias de los docentes. Con respecto a los resultados de la evaluación docente, se desprende la siguiente hipótesis:

Los resultados de toda evaluación del desempeño, se dan a conocer después de haber aplicado e implementado los instrumentos de evaluación. En este caso el SNED, da los resultados nacionales, mostrando estadísticas, que reflejan el desempeño de los profesores, clasificados por niveles cualitativos.

Ahora bien, lo que importa son los resultados individuales, los que se entregan en la comuna a donde pertenece el docente, además de otros informes entregados a la comisión y al jefe de DAEM (Departamento administrativo de educación municipal).

Pero lo importante de la evaluación docente no está hoy en sus resultados. No se tienen referencias para decir si los resultados son buenos o malos como para poner tanto énfasis allí. Lo importante, en esta etapa, son los procesos que la evaluación está generando en los establecimientos escolares.

Su gran aporte es que, por una parte, está entregando una señal clara a los docentes respecto de qué se espera de ellos y de las competencias que deben tener o desarrollar para mejorar los aprendizajes que logran sus estudiantes. También provoca una ola de reflexión pedagógica y de trabajo colaborativo entre maestros que es indispensable para mejorar la calidad de la educación. Ambas cosas (muestras claras y prácticas de reflexión) pueden parecer obvias, pero no lo son en nuestro sistema educativo.

Los mensajes que reciben los docentes son muchos y a veces contradictorios. Se espera que la escuela resuelva los problemas de violencia, drogas, embarazo precoz, transmita valores y termine con la inequidad. Incluso pareciera que todo ello es más urgente que los aprendizajes. Entonces, los docentes no saben por dónde partir. Asimismo, en los sectores más vulnerables prevalecen bajas expectativas sobre los estudiantes y sus familias. Entonces, bajan también los esfuerzos que se hacen. Así, los colegios, más que ser instituciones educacionales, se convierten en guarderías de protección social.

Sigue primando una tradición que, concibe lo pedagógico como algo privado e individual, con la consiguiente resistencia de los profesores respecto de que alguien más intervenga en lo que hace con sus alumnos. La evaluación introduce una fuerte cuña en esa cultura, generando entre los docentes la necesidad de reflexionar sobre lo que les resulta, sobre lo que no pueden lograr y también de compartir esas experiencias con sus pares. La evaluación provee para ello un marco de estándares consensuados con el Colegio de Profesores y ampliamente discutido, que indica con claridad los dominios generales y las competencias que debe tener un profesor para lograr aprendizajes significativos en sus alumnos.

Ahora bien, los procesos deben incidir en el desarrollo de las capacidades internas y sean un estímulo para la reflexión pedagógica y de trabajo en equipo. La evaluación es una de esas estrategias que combina la exigencia desde arriba y genera incentivos para el desarrollo de esas capacidades internas. Si sólo eso pasara, se debe estar más que contentos con que Chile sea uno de los pocos países que implementan un sistema de evaluación que busca impulsar el mejoramiento y no sólo establecer una calificación profesional.

#### ***2.6.6.1. Entrega de resultados de la evaluación docente***

La Evaluación Docente entrega los siguientes Informes de Resultados:

- **Informes de resultados / Informe de Evaluación Individual**

Este es el informe que recibe el docente evaluado y es el más detallado de todos los que genera la Evaluación Docente.

El Informe de Evaluación Individual es entregado durante la segunda quincena del mes de marzo del año siguiente a la evaluación. El período específico (fechas) de entrega se ha establecido previamente, en una resolución legal que cada año define la calendarización del proceso de evaluación en curso.

El informe consiste en un documento de aproximadamente 7 páginas, que reporta, a través de textos y tablas, los resultados obtenidos por el docente en los distintos instrumentos.

Los informes de Evaluación Individual 2006 incorporan una descripción detallada de los distintos aspectos evaluados en el Portafolio y las características del desempeño mostrado por el docente en cada uno de ellos. De esta forma, cada docente recibe retroalimentación en base la evidencia entregada para el proceso de Evaluación Docente, lo que contribuye a cumplir el propósito formativo del Sistema de Evaluación.

La descripción más detallada del desempeño del docente, en función de los cuatro dominios del Marco para la Buena Enseñanza, busca ser un insumo para que éste pueda potenciar los

aspectos en los que tiene un buen resultado y, en el caso de los aspectos con desempeño regular o débil, generar estrategias de mejoramiento.

- Informes de resultados / Informe de Resultados para el Establecimiento Educacional

Este informe está dirigido al Equipo de Gestión del Establecimiento y se entrega al Director a mediados de abril del año siguiente a la evaluación. En el informe indica el nivel de desempeño final alcanzado por los docentes evaluados en ese establecimiento y, cuando éstos suman un total igual o superior a 3 docentes, se entrega un gráfico con los promedios obtenidos en el Portafolio, por el conjunto de profesores.

- Informes de resultados / Informe de Resultados para el Sostenedor Municipal

Este informe está dirigido al Jefe del DAEM o Director de la Corporación de Educación de cada comuna, y se entrega con copia al alcalde respectivo, a mediados de abril del año siguiente a la evaluación. Este informe indica el nivel de desempeño final alcanzado por los docentes evaluados en esa comuna y, cuando éstos suman un total igual o superior a 3 docentes, se entrega un gráfico con los promedios obtenidos en el Portafolio, por el conjunto de profesores.

### **2.6.7. Consecuencias del proceso**

Después de entregar los informes respectivos, y de conocer los resultados nacionales, le sigue un proceso de desarrollo profesional, los cuales se llaman planes de superación profesional, en donde los procesos son distintos para los profesores calificados en los distintos niveles. Estos planes de capacitación y perfeccionamiento, son implementados e informados por el CPEIP (Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas), el cual tiene a su cargo el desarrollo profesional del docente, ya sea evaluado o no.



Es así como, los incentivos salariales, y la formación posterior de perfeccionamiento, motivan a los docentes, a seguir progresando y fortaleciendo sus competencias y habilidades

- Destacados y Competentes

Para profesores Destacado y Competente en primer lugar se abre el derecho a postular a rendir la prueba para obtener la Asignación Variable por Desempeño Individual (AVDI).

La AVDI es una asignación que se paga por cuatro años, hasta que el docente se evalúa nuevamente. Corresponde a un 15% o 25% de la Remuneración Básica Mínima Nacional que se paga cada tres meses, a través de subvenciones, es imponible y tributable. Se pierde si el docente abandona el sistema municipal.

Este año podrán postular a la AVDI 6.301 profesionales de la educación, la suma de los Competentes y Destacados 2005.

A modo de ejemplo, un profesor que obtenga la asignación en el nivel destacado, con jornada de 44 horas, recibirá una asignación de \$79 mil mensual por los próximos 4 años. En el caso de un profesional que obtenga la asignación en el nivel competente, en las mismas condiciones de horas de trabajo, obtendrá una asignación de \$47 mil mensual.

- Básicos e Insatisfactorios

Estos docentes recibirán apoyo para mejorar su desempeño a través de Planes de Superación Profesional (PSP). Estos Planes son un conjunto de acciones de tipo formativo que diseñan e implementan las comunas para que los docentes puedan aprender o reaprender aquellas competencias, habilidades y conocimientos establecidos en los dominios y criterios del Marco para la Buena Enseñanza.

Los PSP los diseñan las comunas en base a la información agregada que reciben de los resultados de la evaluación de los docentes de su comuna. A partir de ella, se pueden identificar las principales fortalezas y debilidades de los docentes que fueron evaluados. Los

PSP se presentan al CPEIP, quién evalúa su pertinencia y transfiere los recursos para su implementación.

Para estos efectos, cada comuna recibe, al año, \$50 mil por cada profesor básico y \$150 mil por cada docente insatisfactorio. En función de los resultados de la evaluación, para este año se estima una inversión de \$260 millones, aproximadamente.

Adicionalmente, estos docentes se benefician de las acciones de formación continua que implementa el CPEIP, tales como: talleres comunales, pasantías nacionales y programas de formación a través de universidades, que pueden complementar su PSP. Estas acciones utilizan recursos adicionales a los transferidos para el desarrollo de PSP.

Los docentes insatisfactorios deberán evaluarse nuevamente durante el proceso 2006. Aquellos docentes que hayan obtenido por tercera vez un nivel Insatisfactorio deberán dejar la dotación docente, recibiendo un bono pro calidad de la dotación docente.

Respecto a estos profesionales, la Subsecretaria dijo que “el Ministerio quiere reiterar que en este proceso no dejará solos a aquellos maestros que enfrenten dificultades, pues nos interesa avanzar juntos”.

- Recurso de reposición

Los docentes pueden recurrir en contra de sus resultados de evaluación, ante el Coordinador Comunal de Evaluación, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la entrega de su Informe de Resultados.

El recurso de reposición tiene el siguiente trámite: presentan el recurso, el Coordinador Comunal los envía al CPEIP donde se emite un informe técnico para la Comisión Comunal. Entidad que resuelve si se acoge o no el recurso.

Los docentes que hayan sido informados de su situación de Insatisfactorios de acuerdo al artículo 36 de la ley N° 20.079 no tienen derecho a recurso de reposición ni a recibir bono en caso de repetir por tercera vez su nivel de insatisfactorio.

Ministerio de Educación. Consultada el 26 de Mayo de 2007, página Web:

[http://www.mineduc.cl/index.php?id\\_portal=1&id\\_seccion=994&id\\_contenido=946](http://www.mineduc.cl/index.php?id_portal=1&id_seccion=994&id_contenido=946)

***CAPITULO 3***

***METODOLOGIA***

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS Y MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

#### 3.1 MODELO DE INVESTIGACION

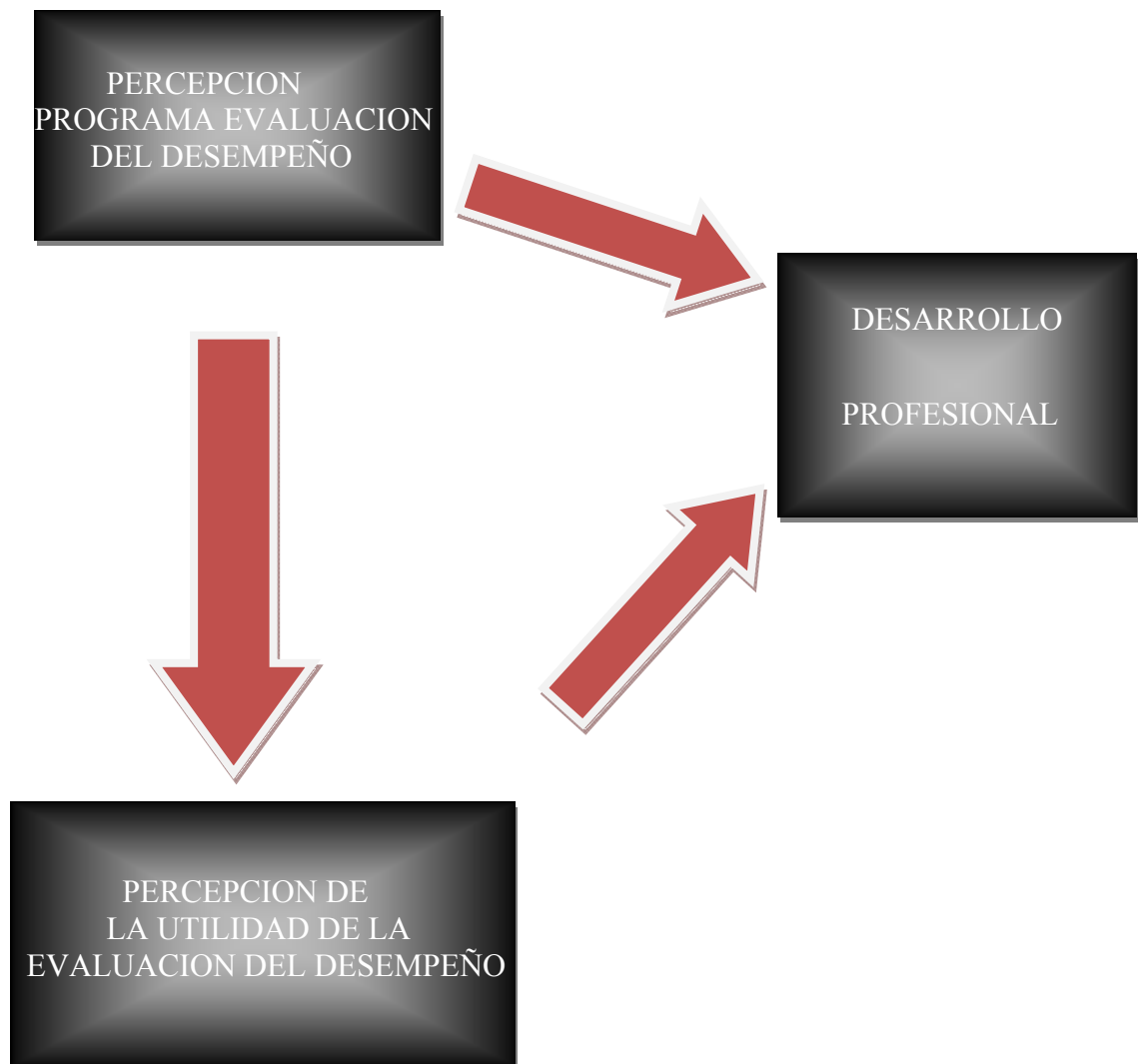


Figura N° 5. Modelo del estudio de Investigación

El modelo de la investigación, muestra los constructos que serán medidos con el instrumento de recolección de datos. De este modo se entregará una visión general de cómo un buen programa de evaluación del desempeño que tengan los encuestados influye directamente en la percepción de utilidad que ellos tengan del programa de evaluación docente.

A su vez, el que los docentes tengan una buena percepción de la evaluación influirá positivamente en su percepción de desarrollo profesional, ya que si un individuo concuerda y apoya un determinado programa de evaluación del desempeño, inmediatamente sabrá que se le toman en consideración sus habilidades y apoyado de una buena evaluación entenderá que se le desarrollará profesionalmente. Pero como la buena percepción del programa influye en su utilidad, esta última también afecta en que el encuestado tenga una buena percepción del desarrollo profesional que será la última consecución de los constructos anteriores.

### **3.2 METODO DE INVESTIGACION**

La presente investigación utilizó una aproximación al objeto de estudio de tipo inductivo, y se describe como exploratorio–descriptivo, con la utilización de técnicas propias de la investigación cualitativa y posteriormente cuantitativa. Se analizarán las respuestas cualitativas arrojadas por las encuestas y entrevistas, haciendo un resumen de los aspectos más importantes.

La metodología cualitativa “consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen; sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, como son expresadas por ellos mismos”, y las cuantitativas son análisis estadísticos de los datos obtenidos.

La elección de este tipo de metodología se justifica porque a través de ésta fue posible acceder a las reflexiones, pensamientos y actitudes de los informantes respecto del Sistema Nacional de la evaluación del desempeño docente.

Se realizó una minuciosa descripción del sistema nacional de evaluación del desempeño docente, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más

inteligentes que permitan mejorarlas, es así como, se analizó el estado actual del SNED en la comuna de Chillán, comparando la situación existente con las pautas aceptadas.

La investigación se enfocó en la comuna de Chillán, debido que por ser un sondeo pionero en el tema, se determinó una comuna relativamente de importancia, esto es, ni tan grande en población, ni tan pequeña esto acompañado a que la postura docente en la provincia de Ñuble no ha estado tan a favor con la implementación de esta evaluación y por tanto éste fue uno de los principales motivos, el investigar las razones por las cuales los profesores de Chillán no llegan a un consenso único y así poder generalizar los resultados a la plana docente de la provincia de Ñuble.

La recolección de datos se realizó a través de encuestas dirigidas a profesores de colegios municipales pertenecientes a la comuna de Chillán y a través de entrevistas personales a líderes de opinión. Se usaron como sujetos de investigación a los profesores, teniendo por justificación dos motivos; El primero de ellos se basa en que el objetivo de esta investigación es saber si ellos luego de ser evaluados creen estar en condiciones de poder aspirar a desarrollarse profesionalmente y el segundo es saber, cuales son las razones que tienen desconforme a los profesores de esta comuna en relación a la implementación de esta forma de evaluación y luego poder generalizar los resultados a la provincia de Ñuble.

### 3.3 METODO DE MUESTREO

El estudio fue realizado, en una muestra de establecimientos educacionales y profesores, cuyo muestreo es estratificado, probabilístico.

● **Población Objetivo:** La población objetivo de la presente investigación, estuvo constituida por profesores de primer ciclo de enseñanza básica, segundo ciclo de enseñanza básica y docentes de educación Media, de establecimientos Municipalizados, del radio urbano de la ciudad de Chillán, los que responden al SNED desde el año 2004 al 2006, excluyendo los colegios de párvulos, jardines infantiles y escuelas diferenciales.

✓ **Docentes Generalistas de Primer Ciclo de Enseñanza Básica**, de la comuna de Chillán, que imparten:

- Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática (ambos).
- ✓ **Docentes de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica**, de la comuna de Chillán que imparten al menos uno de los siguientes subsectores:
  - Lenguaje y Comunicación.
  - Educación Matemática.
  - Estudio y Comprensión de la Sociedad.
  - Estudio y Comprensión de la Naturaleza.
  - Educación Física.
- ✓ **Docentes de Educación Media**, de la comuna de Chillán, que imparten al menos uno de los siguientes subsectores:
  - Lengua Castellana y Comunicación.
  - Matemática.
  - Química.
  - Física.
  - Biología.
  - Historia.

La razón al determinar estos profesores, es simplemente su relevancia en la educación chilena, ya que son esas modalidades las más impartidas en los establecimientos educacionales, siendo los profesores de esas modalidades los que más horas de enseñanza realizan en una escuela y por tanto quienes han y deben ser evaluados primordialmente.

### 3.3.1. Sistemática del Muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación, se realizó en tres etapas:

- *Primera etapa*: Se realizó una estratificación nata cuyo estrato está constituido por establecimientos educativos municipalizados.
- *Segunda etapa*: Dentro del estrato se seleccionaron a través de un muestreo aleatorio simple (m.a.s.) los establecimientos educativos a ser investigados.

- *Tercera etapa:* También a través de un m.a.s. al interior de cada establecimiento, se seleccionaron los docentes para aplicar la encuesta.

### **3.3.2. Unidades de Muestreo**

- *Unidades primarias de muestreo:* Constituidas por los establecimientos educativos seleccionados en la segunda etapa, vale decir, dentro de cada estrato.
- *Unidades secundarias de muestreo:* Constituidas por los docentes seleccionados en la tercera etapa.

### **3.3.3. Unidad de Investigación y Análisis**

La unidad de investigación y de análisis estuvo constituida por docentes evaluados, bajo el SNED desde el año 2004 al 2006, los que se seleccionaron en la tercera etapa de la sistemática del muestreo.

### **3.3.4. Cálculo del tamaño de la muestra**

#### ***3.3.4.1. Estrato de establecimientos educacionales municipalizados***

El universo de escuelas municipales del radio urbano de la ciudad de Chillán, lo constituyen 23 escuelas las que se detallan en el cuadro que se presenta a continuación:



**Tabla N°2 población objetivo primer estrato**

N°	NOMBRE ESTABLECIMIENTO
1	DIEGO BARROS ARANA
2	LOS HEROES
3	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
4	REPUBLICA DE ISRAEL
5	REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA
6	GABRIELA MISTRAL
7	JAVIERA CARRERA VERDUGO
8	REPUBLICA DE ITALIA
9	REPUBLICA DE MEXICO
10	EL TEJAR
11	PROF. MARIA AMALIA SAAVEDRA MARTINEZ
12	LA CASTILLA
13	REPUBLICA ARABE UNIDA
14	ROSITA O'HIGGINS R.
15	REYES DE ESPANA
16	JUAN MADRID AZOLAS
17	ARTURO MUTIZABAL SOTOMAYOR
18	QUILAMAPU
19	REPUBLICA DE PORTUGAL
20	JOSE MARIA CARO RODRIGUEZ
21	LAS CANOAS
22	RAMON VINAY
23	MARTA COLVIN ANDRADE

**Fuente:** Directorio preliminar establecimientos educacionales comuna de Chillán (2007) inf. DAEM Chillán

➤ **Determinación de la Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra del primer estrato, donde los elementos de ésta son las escuelas municipalizadas, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n_0 = \left[ \frac{z}{\varepsilon} \right]^2 * p * q \qquad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

$n_0$ : Cantidad teórica de elementos de la muestra.

$n$ : Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos de la población.

$N$ : Numero total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

$Z$ : Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada, donde el más usado es una confianza del 95% por lo que el valor estandarizado a asumir es igual a 1.96 para dos colas.

$\varepsilon$ : Corresponde al error asumido en el cálculo. Todo cálculo contiene un error debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, este error se puede asumir entre un 1 a un 10% y según la siguiente tabla se elegirá un error del 5%.

Para  $3 \leq N \leq 10$  se asume  $\varepsilon = 0.1$   
 Para  $N > 10$  se asume  $\varepsilon = 0.05$

$q$ : Probabilidad que la muestra no presente las características. Este parámetro es muy importante porque de acuerdo con él se asume que cierta cantidad de la población por razones subjetivas y objetivas, ciertos individuos no cumplen con las características de la población. Se asumirá un  $q = 0.01$  hasta  $0.02$  debido a la siguiente tabla:

<b>P:</b>	Para $3 \leq N \leq 19$ se asume $q = 0.01$
	Para $20 \leq N \leq 29$ se asume $q = 0.01$ hasta $0.02$
	Para $30 \leq N \leq 79$ se asume $q = 0.02$ hasta $0.05$
	Para $80 \leq N \leq 159$ se asume $q = 0.05$ hasta $0.10$
	Para $N \geq 160$ se asume $q = 0.05$ hasta $0.20$

Una vez explicada la formalidad del cálculo, su aplicación entrega los siguientes resultados:

$Z = 1.96$  para una confianza del 95%

$\epsilon = 0.05$

$q = 0.01$ , que según los valores de la tabla se asume éste.

$P = 0.99$

$n_0 = 15.2$  correspondería al cálculo de nuestra muestra teórica.

$$n_0 = \left[ \frac{1.96}{0.05} \right]^2 * 0.99 * 0.01 = 15.212736$$

$n = 9$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{15.212736}{1 + \frac{15.212736}{23}} = 9.156447946 \cong 9$$

De lo anterior se dirá que de un total de 23 escuelas municipales que constituyen el estrato de población, considerando un 95% de confianza, asumiendo un error de cálculo del 5% y considerando que un 1 % solamente no posee las características de la población, se ha podido determinar una muestra representativa de 9 escuelas.

Por medio de un muestreo aleatorio simple, nótese que a cada una de las 23 escuelas que conforman la población se le asignó un número por correspondencia, que permitió echarlas a una tómbola para luego sacar 9 escuelas, las que junto con el número de docentes correspondientes se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla N°3 Muestra del primer estrato y n° de docentes**

N°	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	N° Docentes
1	REPUBLICA DE ITALIA	29
2	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	39
3	GABRIELA MISTRAL	29
4	JAVIERA CARRERA VERDUGO	36
5	REPUBLICA DE MEXICO	35
6	REYES DE ESPANA	38
7	JUAN MADRID AZOLAS	32
8	RAMON VINAY	37
9	MARTA COLVIN ANDRADE	40
	<b>TOTAL DOCENTES</b>	<b>315</b>

Una vez que se determinaron las escuelas, a las cuales se les aplicó la encuesta, se procedió a determinar la cantidad de docentes que fueron encuestados de una población de 315 docentes.

Los cálculos se presentan a continuación:

$Z = 1.96$  para una confianza del 95%

$\epsilon = 0.05$

$q = 0.08$ , según los valores de la tabla se asume éste y no 0.05 para evitar ser igual al error.

$P = 0.92$

$n_0 = 113.09$  correspondería al cálculo de nuestra muestra teórica.

$$n_0 = \left[ \frac{1.96}{0.05} \right]^2 * 0.92 * 0.08 = 113.096704$$

$n = 9$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{113.096704}{1 + \frac{113.096704}{315}} = 83.21825756$$

$\cong 83$

A lo anterior se puede decir que de un total de 315 profesores, fue suficiente seleccionar 83 de una manera aleatoria simple considerando que se trabajó con un 95% de confianza, de cometer un 5% de error y que en la muestra un 8% no reúna las características de la población. Ahora se presenta cómo se distribuyó la muestra dependiendo de cada escuela municipal según su proporción de participación en la población.

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

En donde  $fh$  es la fracción del estrato,  $n$  el tamaño de la muestra,  $N$  el tamaño de la población,  $Sh$  es la desviación estándar de cada elemento del estrato  $h$ , y  $K$  es una proporción constante que nos dará como resultado una  $n$  óptima para cada estrato.

La población del estrato 315 docentes y que el tamaño de la muestra es = 83. La fracción para cada estrato  $fh$  será:

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{83}{322} = 0.25776$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicó por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo se tiene que:

$$N_h * fh = n_h$$

**Tabla N°4 Muestra de Docentes**

N°	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	N° Docentes ( $N_h$ )	Muestra ( $n_h$ )
1	REPUBLICA DE ITALIA	29	9

2	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	39	10
3	GABRIELA MISTRAL	29	8
4	JAVIERA CARRERA VERDUGO	36	9
5	REPUBLICA DE MEXICO	35	9
6	REYES DE ESPANA	38	10
7	JUAN MADRID AZOLAS	32	8
8	RAMON VINAY	37	10
9	MARTA COLVIN ANDRADE	40	10
	<b>TOTAL GENERAL DOCENTES</b>	<b>315</b>	<b>83</b>
	<b>TOTAL MUESTRA A SELECCIONAR</b>	<b>83</b>	

Se puede concluir que la tabla muestra una proporción fija encontrada permitiendo hacer una distribución más racional del total de la muestra.

Es así como de las nueve escuelas del estrato, fueron elegidas por muestreo aleatorio simple, a las cuales se tomó una muestra de docentes de cada una de forma proporcional a su desviación estándar, para aplicársele la encuesta.

### 3.4. TECNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

La recolección de los datos se realizó a través de encuestas, la cual consta de tres secciones, percepción del programa de evaluación docente, la percepción que le otorgan los docentes a la utilidad que tiene este instrumento de evaluación y la percepción que los profesores tienen de su desarrollo profesional. La mayoría de las preguntas han sido redactadas por los investigadores debido a los pocos estudios que se han desarrollado acerca del tema en cuestión. El formato de la encuesta fue basado en el aplicado del estudio Duran & Grandon (2006) “Validación del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) en la adopción de Comercio Electrónico en Chile”.

También se utilizó la entrevista personal en profundidad, la que se define como “una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional,

continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación”.

La utilización de esta técnica se justifica porque a través de ella fue posible abordar acontecimientos y actividades no observables directamente, como lo son las opiniones abiertas de los Líderes de opinión, su visión del SNED, lo cual fue un gran aporte para poder formular el futuro plan de propuestas.

### 3.4.1. Diseño de la encuesta

La encuesta creada consta de tres partes, como se ha mencionado dirigida a profesores. Cada una de las secciones se ha estructurado con tablas lickert como opción de respuesta a los encuestados, se ha adoptado esta medida debido a la riqueza de información que se puede lograr cuando un encuestado tiene varias opciones de postura frente a una pregunta o afirmación.

Para la correcta redacción de la encuesta se consideraron los siguientes puntos:

- **Redacción de la Encuesta:** Donde se consideró una perspectiva empática, es así como tanto las máximas como las preguntas se realizaron de una manera que fuese absolutamente comprensible por el profesor, para ello la encuesta fue validada aplicándosela a tres docentes del gran Concepción, lo que arrojó tres preguntas poco claras y poco entendibles, las que debieron volver a redactarse con la ayuda del profesor de la Universidad del Bio Bio, el sociólogo, Rafael Galdames y con quien se estructuró estas preguntas para que midan lo que deben medir, quedando terminada la encuesta y una vez aplicada a otra muestra de profesores se logró validar.
- **Diseño de las Respuestas:** Se decidió, implementar en las tres secciones tablas lickert que ofrecían como respuestas cinco posturas; muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutro, de acuerdo y muy de acuerdo. Este estilo no era el inicial debido a que el primer formato de encuesta fue hecho con respuestas muy categóricas (sí o no) por lo cual decidió cambiar esto para obtener más riqueza de información al momento de codificar los datos.

### **3.4.2. Entrevista**

La entrevista, como formato general, estuvo conformada de preguntas abiertas no estructuradas tomando un máximo de tiempo de no más de diez minutos, la cual se aplicó en los lugares de trabajo de los líderes de opinión. Esto es en el colegio de profesores de Chillán, a un dirigente gremial de la comuna, y en el DAEM Chillán al director o jefe de la unidad de planificación técnica y al encargado de la evaluación.

### **3.4.3. Aplicación de los instrumentos**

En el momento de realizar la encuesta y las entrevistas se presentaron algunas dificultades las cuales se detallarán a continuación:

- Para aplicar la encuesta, se tuvo que solicitar una autorización al DAEM de Chillán, la cual demoró en otorgarla, por lo que retrasó la investigación. Esto debido a que la institución, encontró que el SNED, era un tema muy “manoseado” y que una encuesta de percepción podría traer más de alguna complicación o incomodidad para los docentes, por lo cual la autorización fue cosa nueva para el DAEM, ya que aseguraron que era primera vez que le pedían algo así para la aplicación de una encuesta.
- La poca credibilidad del DAEM, en cuanto a la finalidad del estudio fue un obstáculo para facilitarnos la información de resultados de la comuna, ya que esa información podría ser tema de polémica y crítica, por encontrarla confidencial y esto dependía del uso y la orientación que se le podía dar.
- En las escuelas, junto con la autorización, se facilitó el acceso a los docentes para aplicar las encuestas, pero se tuvo que ubicar en cada escuela a los profesores evaluados, ya que existía un número de profesores que nunca habían sido evaluados o que estaban en proceso de evaluación, los cuales no constituían la población objetivo del estudio.



- En el proceso de la entrevista, se puede decir que se interesaron por participar en la investigación con sus opiniones y su conocimiento. La extensión de sus respuestas muchas veces, salía de contexto, por lo cual se tuvo que resumir las ideas. Por otro lado, la información confidencial que fue entregada fue fuente de cuestionamiento y poca transparencia.

# ***CAPITULO 4***

## ***ANALISIS DE LA INFORMACION***

### **4. ANALISIS DE LA INFORMACION**

#### **4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

A continuación se analizarán en forma general los resultados obtenidos en la encuesta, mientras que los resultados en forma detallada se hallan en la sección de anexos. Es así como a partir de la información recogida por las encuestas válidamente contestadas (83), se obtuvo los siguientes resultados en cuanto a la información demográfica:

#### 4.1.1. Análisis de la Sección I (Ver Anexos)

##### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 20 y 35 años	29	34.9	34.9	34.9
	Entre 36 y 50 años	32	38.6	38.6	73.5
	Mayores de 50 años	22	26.5	26.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

##### Nivel de Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primer Ciclo	24	28.9	28.9	28.9
	Segundo Ciclo	29	34.9	34.9	63.9
	Ambos Ciclos	14	16.9	16.9	80.7
	Enseñanza Media	16	19.3	19.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

##### Evaluados alguna vez

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	83	100.0	100.0	100.0

##### Año de ser Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Año 2004	18	21.7	21.7	21.7
	Año 2005	35	42.2	42.2	63.9
	Año 2006	30	36.1	36.1	100.0

Total	83	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Lo anterior indica que la muestra sólo ha tenido una experiencia de evaluación docente y además su experiencia fue muy reciente, por lo que la información obtenida ha sido muy valiosa. A raíz de lo anterior, no es menos relevante que la muestra arroje un gran porcentaje de docentes que trabajan en el primer ciclo o en el segundo ciclo, ya que este 80.7% no se encuentra haciendo clases en la Enseñanza Media, motivo por el cual, este tipo de profesores está muy expuesto a formar niños de corta edad, los cuales deben ser bien instruidos para potenciar así la educación en Chile.

Ante esto es interesante conocer la percepción que tengan estos profesores del Sistema nacional de evaluación docente, cómo les afecta y cómo les potencia.

Toma importancia y significancia la edad de los encuestados que han resultado ser un 73.5% menor de 50 años, debido a que se tiene la percepción de profesores jóvenes, los que seguirán siendo evaluados a futuro y por tanto su contribución profesional debe ser la base para mejorar este sistema de evaluación.

#### **4.1.2. Análisis de la Sección II (Ver Anexos)**

El resultado en cuanto a la percepción del programa de evaluación docente, arrojó que absolutamente todos los profesores están de acuerdo o muy de acuerdo en que este proceso es muy complejo, largo, engorroso, provoca tensión, existe un préstamo de información de los profesores evaluados hacia aquellos que pronto lo serán y creen que la filmación de la clase no capta el comportamiento normal del curso. Lo anterior nos dice que los docentes no tienen una adecuada percepción del proceso de evaluación como tal, asunto preocupante de principio si se piensa que los evaluados están en constante temor, incertidumbre y por sobre todo no se sienten cómodos al momento de ser evaluados, quedando lo anterior en evidencia en absolutamente todas las respuestas.

Pero llama la atención de sobremanera que el 100% de los encuestados piensen que la evaluación provoca tensión a los profesores coincidiendo todos en estar muy en acuerdo con esa afirmación negativa hacia el instrumento ocupado por el Estado.

En consideración hacia la evaluación docente y señalando un acierto en cuanto a su formato es que el 79.5% de los encuestados señalan que están en acuerdo o muy en acuerdo con la forma de categorizar a los profesores, esto es en Destacado, Competente, Básico e Insatisfactorio, lo cual indica que no se sienten discriminados o bien no les afecta moralmente que se los catalogue si fuesen mal evaluados en Insatisfactorio a modo de ejemplo, por lo que esto no afectaría el que puedan someterse a planes de superación profesional.

#### **4.1.3. Análisis de la Sección III (Ver Anexos)**

Al ser analizada la información recogida acerca de la percepción que tienen los docentes sobre la utilidad del programa de evaluación, obtenemos un 80,7% en desacuerdo o muy en desacuerdo con respecto a que la evaluación docente potencia y le da mucha importancia a lo que hace el profesor, es decir, se afirma que los profesores perciben que dicho programa no los potencia como maestros. Mientras tanto el 85,5% señala que el programa no evalúa la realidad de la comuna del profesor afianzando con esto su poca utilidad, el 85,5% tampoco da utilidad al programa, señalando que en el proceso no da a conocer las debilidades, ni menos enseña como convertirlas en fortaleza, por lo que en este sentido no mejora la calidad de la educación, no proporcionando lineamientos generales a los profesores para reparar los quiebres que tiene todo profesional.

El 91,6% piensa que el programa no mejora la actividad de cada docente y tampoco otorga premios a los aciertos del profesor señalando con esto su baja utilidad como programa.

Un importante 94% señala que el sistema de evaluación docente lo realiza personal que o bien no es competente, o no esta preparado y por ende no es confiable, marcando que el programa no es bueno debido a que primero se debe tener cierta confianza y creer en quien ayuda a evaluar a un individuo. Sin embargo, los docentes si creen que los resultados de la evaluación se les dan a conocer al 100%, apoyando esta afirmación absolutamente todos, ya que un 33,7% esta de acuerdo con esto, mientras que el restante 66,3% se encuentra muy de acuerdo.

Con el análisis de los resultados anteriores se está en condiciones de afirmar que los profesores no le dan la importancia que debería tener un programa de evaluación del desempeño, ya que han insistido en percibir específicamente mal al SNED en cuanto a la utilidad que pudiese aportar.

Aún así merece resaltar que, existe un alto grado de transparencia en los resultados que obtienen, considerando que se entrega la información de los resultados de la evaluación, pero no se les entrega una retroalimentación individual, para que los docentes puedan mejorar su desempeño, lo cual debiese traducirse en planes de superación o bien en talleres, lo cual se preguntó en la parte IV de la encuesta.

#### **4.1.4. Análisis de la Sección IV (Ver Anexos)**

En consideración a la percepción que los profesores le entregan al desarrollo profesional, la investigación arrojó que, si el docente es evaluado como destacado o competente el 83,1% está de acuerdo o muy de acuerdo en que con este resultado cada profesor tiene más puertas abiertas, ya que este resultado le otorga un plus o le otorga más competitividad.

El 100% dividido entre de acuerdo o muy de acuerdo piensa que la asignación variable por desempeño si se respeta, un 43,4% no está de acuerdo con que se desarrollan talleres de capacitación luego de la evaluación y un 43,4% se encuentra en desacuerdo o muy en desacuerdo con que se crean las condiciones favorables para acceder a los talleres de capacitación. Lo anterior nos indica que los profesores perciben que si son bien evaluados en cuanto a su desempeño ellos tienen un cierto estatus, se les otorga asignación variable pero no se desarrollan talleres para capacitarles, lo que prueba que no se está desarrollando efectivamente el recurso humano.

Ahora bien si el docente es evaluado negativamente como básico o insatisfactorio, un 89,2% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que los colegas le capaciten, más aún si no son de la comuna o de la escuela, éstos no conocen la realidad de ellos. Además todos los docentes piensan que al ser evaluado de ésta manera se sienten presionados en vez de

motivados para emprender planes de superación profesional y claro es el miedo debido a un prometido despido.

Lo positivo de esta parte de la investigación es que un 63.9% esta apoyando la idea que no quedan en desventaja los profesores evaluados como básicos e insatisfactorios ante los que fueron positivamente evaluados, esto habla bien de la muestra de los profesores, debido a que si bien entienden que pueden ser evaluados de una forma no tan buena saben que su estabilidad y futuro depende de ellos y por tanto no se sienten en desventaja.

Finalmente toda la muestra se muestra a favor, en que perciben, que si el profesor es evaluado en forma básica e insatisfactoria se le abren puertas para emprender planes de superación profesional. Lo que habla de deficiencias en aspectos como la capacitación del docente, pero en aciertos, preocupaciones de apoyo por parte del ente que evalúa para con los profesores catalogados en forma deficiente.

Se puede decir que los profesores no se sienten objeto de un desarrollo profesional neto cuando son bien evaluados, pero si sienten que al ser mal evaluados, los profesores así valorados son apoyados, es decir existe una gran incapacidad para premiar al docente que sí se esforzó y fue bien evaluado, al contrario, si esta bien el docente es dejado de lado, mientras que solo se apoya al mal evaluado. Un aspecto que de ser continuo en el tiempo llevará a que el profesor no se preocupe por salir bien evaluado y no tenga intenciones de desarrollarse como profesional, por lo que se desprende que el programa no desarrolla eficientemente al profesional. Lo anterior apoyado en el aspecto negativo de su utilidad y su percepción que le han dado los profesores.

## **4.2. ANÁLISIS DE LA VISION DE LOS LÍDERES DE OPINION**

Es importante considerar la visión que tienen los líderes de opinión, pertenecientes al campo de la educación. En este caso se entrevistó a un dirigente gremial del colegio de profesores de Chillán, con la finalidad de conocer las propuestas de los docentes de la comuna al sistema nacional de evaluación docente. También se entrevistó al jefe de DAEM y al encargado de la evaluación docente de la comuna de Chillán, con el objetivo de conocer los comienzos de la implantación del programa de evaluación docente en la comuna, y la tendencia de los resultados obtenidos en el transcurso de los tres años de cumplimiento de esta ley.

- Chillán ha sido una comuna, que ha manifestado su resistencia a la ley de evaluación docente, desde el primer año de implantación. Esto se respalda en que el año 2003 categóricamente no hubo evaluación docente en la comuna por la alta confrontación.

No obstante, el año 2004 fue un año de cambio y comienzo de evaluaciones donde eran muy pocos colegios los sometidos a este sistema, lo que por ende fueron pocos profesores lo evaluados ese año.

La polémica desatada en ese año contribuyó a forzar manifestaciones, hacia el gobierno por la poca transparencia de los objetivos de la evaluación. El cambio de procedimientos para los profesores, provocó incertidumbre y desconfianza ante el sometimiento de la evaluación docente.

Así en los años siguientes, hubo un aumento en el número de profesores evaluados, y los resultados eran en su mayoría positivos y hasta la fecha se contempla un número mayor de evaluados comparados con los años anteriores, debido también al incremento de subsectores de enseñanza.

- Por otra parte el dirigente gremial, resaltó que muchas de las demandas que ha tenido que tomar y representar, han sido en general temas relacionados con los derechos de los docentes, tema por los cuales han sido claves en la resistencia al sometimiento evaluativo, debido a que según señaló existe un proceso engorroso y no se cumplieron ciertos requisitos como acuerdos que existen entre el colegio de profesores y el Ministerio de Educación para la



evaluación, a modo de ejemplo este año 2007 dentro de ese acuerdo los profesores de inglés no se evaluarían cosa que el Ministerio desconoció y pretendió evaluarlos este año.

- Si bien, el aumento del número de profesores evaluados han sido por temores futuros, también se establece que las opiniones están divididas, es decir, muchos docentes están a favor de la evaluación por los buenos resultados obtenidos y otros no lo ven beneficioso por el futuro profesional, por lo que se debería llegar a un acuerdo para que se pueda evaluar sin problemas de consentimientos.

Según el dirigente, el colegio de profesores a nivel nacional se encontraría dividido en lo referente a la evaluación docente debido a que en un principio se había tomado la decisión de no evaluarse. Mientras tanto el directorio nacional (15 integrantes) desobedeció ese mandato de no evaluarse y surgió una pequeña división dentro del colegio.

La unión del colegio de no evaluarse duró solo hasta que llegaron los primeros resultados, donde existían varios docentes muy bien evaluados y según el dirigente esto no se trató más que de una estrategia del Ministerio para instar a que el grueso de los profesores se evaluara. Entonces la idea fue; ¿Por qué no quieren evaluarse los profesores si están saliendo bien evaluados? Esto motivó equívocamente a la gran mayoría de docentes a evaluarse y comenzó la división dentro del colegio. Además de lo anterior los profesores tenían un norte y era que ningún dirigente fuese evaluador par, pero luego los hubo y otros postularon a la vez. La idea central de no evaluarse era tener un criterio común hasta que la evaluación tuviera objetivos más claros y no es un asunto de no querer simplemente evaluarse sino que es oponerse al proceso de cómo se evalúa y para que se hace.

- Otro punto abordado, fue el tema de las horas extras de trabajo ocupadas para completar el portafolio, debieran ser pagadas por el gobierno, ya que el trabajo lo continúan en sus casas, no descansando muchas veces, y que a modo de ejemplo algunos docentes les toca preparar a su curso para el SIMCE y a la vez su propia evaluación como docente.

- La finalidad de la evaluación docente, es un tema polémico por lo que la base radica en incentivos salariales, por lo que en un comienzo no se cumplían a cabalidad y el gremio opta por una finalidad de progreso profesional, es decir, quiere que la evaluación sea base para crecer en escalafones administrativos, aunque no descartan los incentivos económicos.

### 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La confiabilidad del instrumento se determinó por medio del coeficiente Cronbach alfa. Para lo anterior y para obtener análisis de frecuencias además de poder determinar porcentajes con gráficos de barra, se utilizó el software estadístico SPSS 15.0 con el cual se obtuvo un alfa de .700 eliminando tres preguntas de la sección Percepción de la Evaluación docente( Ver anexos SPSS).

Por otra parte las tres preguntas destinadas a evaluar la percepción del desarrollo profesional concluyeron un alfa de .735, mientras que las diferentes preguntas que componían el constructo percepción de utilidad no eran muy fiables debido a que los alfa siempre resultaban bajos y solo se logró un alfa de .304 con tres preguntas seleccionadas, siendo éste el índice más alto.

Lo anterior indica que los constructos de la parte II y parte IV de la encuesta poseen valores alfa mayores que .7, pudiendo concluirse que el instrumento es confiable en esas dos secciones, no obstante, lo anterior no se cumple para la parte III de la percepción de utilidad del programa.

Una vez concluido lo anterior, se obtuvieron las regresiones con el fin de probar o testear las hipótesis planteadas, lo cual derivó en que el ítem más influyente correspondió a la percepción del programa de evaluación docente (Sección II), el cual mostraba la mayor correlación con:

- La percepción de desarrollo profesional si se es evaluado como competente o destacado (Sección IV – parte A)
- La percepción de desarrollo profesional se es evaluado como insatisfactorio (Sección IV – parte B)

-La percepción de desarrollo profesional. (Juntando ambas partes de la sección IV)

Mientras que la sección III que evaluó la percepción de la utilidad del programa de evaluación docente, no mostró absolutamente ninguna influencia importante con el resto de los constructos entregando R cuadrados muy menores, del orden de 0.004, afianzando con esto que la sección carecía de confiabilidad y de interdependencia con los demás constructos que se medían en la encuesta. Sin embargo, midió la percepción solo de la utilidad que tienen los docentes de la comuna de Chillán del programa de evaluación docente, entregando información útil de la poca utilidad que ellos aprecian en el instrumento aplicado por el Estado.

Cabe mencionar que si bien existe una relación de dependencia, esto es, existe evidencia que la percepción que tienen los docentes del programa si influye en la percepción que ellos le entregan al desarrollo profesional que se extrae de la evaluación, esta influencia es débil, pero al menos mayor que la sección III (ver anexos), ya que el r cuadrado rondaba el .242 teniendo por lo general una significancia de .028, siendo esta menos a .100 lo que indica que existe influencia o bien que los docentes poseen una mala percepción del programa, esto afectará a su percepción del desarrollo profesional validando con esto la Primera Hipótesis.

Se debe acotar que la prueba de Hipótesis queda sujeta a los resultados de las regresiones obtenidos del software estadístico, al igual que la confiabilidad de la encuesta, pero básicamente la encuesta entregó lo que se pretende concluir más adelante y entregó también resultados de percepciones que han sido muy negativas hacia el programa de evaluación implementado por el gobierno. También se ha apoyado en porcentajes que han determinado información relevante de qué están pensando los profesores que hoy imparten enseñanza en nuestra región y que por lo tanto contribuyen a la calidad de la educación en Chile.

**Hipótesis 1:** *La percepción que se tiene del programa de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción del desarrollo profesional.*

Esta hipótesis se Acepta, lo que significa que si el docente tiene una positiva percepción del programa de evaluación del desempeño, la tendrá también en cuanto al desarrollo profesional

y viceversa. En este caso los resultados han sido negativos debido a que los profesores no perciben una buena implementación de este sistema de evaluación del desempeño y por lo mismo un 43,4% no está de acuerdo con que se desarrollan talleres de capacitación luego de la evaluación y un 43,4% se encuentra en desacuerdo o muy desacuerdo con que se crean las condiciones favorables para acceder a los talleres de capacitación. Por ello no se está cuidando o bien desarrollando al docente adecuadamente.

Y lo más importante se acepta por los resultados estadísticos obtenidos de la dependencia de un constructo con otro.

**Hipótesis 2:** *La percepción del programa de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción de utilidad de la misma.*

Esta hipótesis se rechaza según la significancia y correlación de ambas variables, pero se podría aceptar como proposición debido a que según lo arrojado en la investigación, el SNED no cumple todos los requisitos esenciales para una buena aplicación y por lo mismo no es bienvenida por los profesores que no apoyan una buena utilidad de la misma, ya que aquí los docentes perciben que el programa de evaluación del desempeño no está bien implementando y por lo mismo no se obtienen resultados positivos o esperados.

**Hipótesis 3:** *La percepción de utilidad del sistema de evaluación del desempeño, influye positivamente en la percepción del desarrollo profesional continuo para los docentes evaluados.*

Esta hipótesis se rechaza según la regresión dada o entregada por las variables, pero si se hubiese aceptado de haber sido planteada a modo de proposición, debido a que la percepción de utilidad está íntimamente ligada a la percepción de desarrollo que tienen los docentes, solo que en este caso la percepción de utilidad no fue buena y por lo mismo la percepción de desarrollo profesional tampoco arrojó resultados positivos. Por lo anterior, si bien la relación aquí fue lineal también puede suponerse que sería linealmente positiva, esto si la evaluación

docente mejorara en su implementación, la percepción sería positiva y por ende también sería positiva la percepción de desarrollo profesional, con lo cual la hipótesis 3 quedaría probada en ese caso.

***CAPITULO 5***  
***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES GENERALES**

La presente investigación ha llevado a cabo un estudio aplicado en la comuna de Chillán, específicamente al cuerpo docente mirado desde la perspectiva de recursos humanos de la educación municipal, para describir las percepciones de éstos respecto al sistema nacional de evaluación del desempeño docente (SNED). El propósito de ello ha sido, por un lado, descubrir cuáles son las limitaciones de los docentes al momento de someterse a la evaluación, e intentar estimar las tendencias respecto al impacto que provoca la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional, como debería ser en toda evaluación según las bases teóricas de esta investigación; y por otro lado, explicar la polémica de tanto descontento del cuerpo docente en la comuna, comparando las percepciones de la evaluación del desempeño con la retroalimentación efectiva individual correspondiente.

Para la consecución de los objetivos, dos han sido las herramientas metodológicas utilizadas. La primera ha sido la encuesta de percepción, la cual fue muy importante al momento de llegar a cada uno de los sujetos de la muestra, y la segunda herramienta fueron las entrevistas a los líderes de opinión, la cual ha sido una valiosa información cualitativa que permitió ahondar en los pormenores del proceso. Asimismo, utilizando una herramienta de análisis de datos computacional, permitió detectar las variables que mayor influencia tienen en la percepción del sistema de evaluación docente en su conjunto y su posterior objetivo profesional y formador.

En este apartado, y a modo de conclusión se presenta a continuación los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación.

### **5.1.1. ANÁLISIS TEÓRICO Y EFECTIVIDAD EMPÍRICA**

- En este ítem, se pretende comparar y explicar, si el aporte teórico descrito en esta investigación como soporte para plantear las hipótesis respectivas, son efectivamente demostrados en la realidad empíricamente. En este estudio, la evaluación del desempeño es uno de los grandes temas analizados y descritos. En teoría toda evaluación del desempeño, debe realizarse con la finalidad de apreciar sistemáticamente el desempeño en el cargo así como su potencial desarrollo futuro, estableciendo las bases para el perfeccionamiento continuo y superación profesional. Basándose en lo anterior, el sistema de evaluación docente, dice tener una finalidad formadora para el docente, pero no es un proceso continuo, que pueda mantener al recurso humano educacional en constante preparación y motivación.

- Ahora bien, el sistema de evaluación docente, se demuestra deficiente en cuanto a los objetivos perseguidos, no se demuestran a cabalidad, esto es, las herramientas de evaluación, las perciben como engorrosas y complejas, tomando en cuenta un desgaste personal y psicológico, no debería tener ese impacto negativo en los docentes, ya que las responsabilidades son variadas en su campo de trabajo y debería ser beneficiosa para el estatus profesional.

- El sistema de evaluación del desempeño docente, cumple con la retroalimentación de la información de resultados, lo cual demuestra una transparencia hacia la comunidad docente. Así mismo tiene programas de perfeccionamiento docente posterior a la evaluación del desempeño dependiendo de los resultados, lo cual el gobierno demuestra lineamientos futuros de desarrollo profesional.

### **5.1.2 CONCLUSIONES DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA**

- Si bien éste fue un estudio transversal, sólo fue posible obtener las percepciones dentro del período de estudio, pero en general las percepciones captadas demuestran una tendencia



negativa hacia el sistema de evaluación docente, lo que explica la resistencia a someterse a la evaluación de muchos profesores de la comuna, dando respaldo a la atrasada aceptación del sistema de evaluación municipal, donde aún no hay consenso concreto.

- Lo anterior se basa en las entrevistas a los líderes de opinión, los cuales dieron una percepción ampliada e institucional, donde se explicó la gran resistencia de la comuna de Chillán a principios del año 2003, a la puesta en marcha de la nueva ley de evaluación docente.

- El modelo de investigación de este estudio, se propuso con la finalidad de validar la interdependencia de constructos, para la posterior comprobación de las hipótesis. El instrumento de medición tuvo una alta confiabilidad y validez, comprobado con el alpha de Cronbach, por procedimiento estadístico, es decir, tuvo una alta consistencia interna en la mayoría de los ítems del instrumento. Si bien esto dio una base para poder concluir con los resultados esperados, no se logró una estimación positiva respecto a la importancia que tiene toda evaluación del desempeño en el desarrollo profesional.

- El modelo de investigación, no demuestra una alta correlación de las variables como un modelo multivariable, lo que explica que en el modelo planteado pueden existir otras variables que expliquen con mayor certeza el impacto en el desarrollo profesional docente.

- La importancia de este estudio, radica en las características de la metodología de investigación y en que el sistema nacional de evaluación docente, es un tema muy polémico, poco aceptado por el cuerpo docente de la comuna, siendo a la vez un tema actual que lleva poco tiempo implementándose, por lo cual los lineamientos futuros, se estiman con una gran debilidad en cuanto a la efectividad del sistema.

Este estudio, propuso un modelo, que intentó explicar el impacto en el desarrollo profesional del docente, medido por otras dos variables, lo que da la sustentabilidad para plantear proposiciones de mejoramiento del programa de evaluación para las futuras evaluaciones.

- El diseño de un sistema de evaluación es complejo. Dado que en este sistema se integran distintos aspectos del proceso educativo, la construcción de un indicador global refleja un débil equilibrio entre los distintos aspectos (factores) que se desean medir. A nuestro juicio, en el SNED no se equilibran en forma adecuada estos diversos aspectos, focalizándose en la medición de resultados del proceso educativo, lo cual es esencial para que el sistema educativo busque continuamente mejorar la calidad de la enseñanza.
- La transparencia es muy importante para que estos sistemas sean aceptados y validados socialmente.
- En suma, la investigación señala que si bien hay elementos de lo que se puede denominar la cultura tradicional docente, que están en oposición a los esquemas de evaluación; se han ido generando progresivamente grados de consenso entre los actores principales de la evaluación, lo que se demuestra en la creciente participación de los docentes en el sistema de evaluación en el transcurso de los tres años de su implantación en la comuna de Chillán, esto extraído de las entrevistas. Por otra parte, existen pocas experiencias de cambios tan radicales en el sistema educativo como los experimentados en Chile en las últimas décadas, y por lo tanto, hay muchos aspectos de estas reformas que están aún en etapa de consolidación.
- Finalmente conviene señalar que los profesores entienden que una correcta evaluación del desempeño impone gran importancia en un desarrollo profesional y aquí es donde se centra el punto de conflicto entre gobierno y docentes, debido que los profesores no consideran que dicha evaluación les lleve a un desarrollo profesional por lo ya demostrado en la investigación como en la declaración de un líder de opinión. No obstante, se logró averiguar la gran importancia que posee una evaluación del desempeño en el desarrollo profesional de los recursos humanos y además lo que piensan los trabajadores cuando un sistema de evaluación del desempeño no es conducente a un desarrollo profesional, la cual siempre será negativa desde el punto de vista de un trabajador y que inmediatamente conducirá a un malestar generalizado, resistencia a la evaluación, conflictos entre los trabajadores y el organismo

evaluador, lo anterior afectando claramente la labor del trabajador en su lugar de trabajo como ha ocurrido y ocurre con los profesores de Chile ante esta evaluación del desempeño medida por el gobierno.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Una vez determinadas todas las relaciones, revisión teórica y concluido el estudio de campo sobre de esta investigación, siempre es posible establecer puntos negativos y positivos de la misma. Es aquí, donde las grandes deficiencias que posee la implementación de esta modalidad de evaluación del desempeño pueda y deba mejorarse a fin que los profesores cambien esta percepción negativa que ha quedado en manifiesto.

Para ello el Gobierno de Chile a través del Ministerio de Educación debiese poner oídos a las reacciones que tienen los profesores, oír sus reclamos, sus malestares y aportes ya que son ellos quienes se evalúan. Estas malas percepciones recogidas hacen necesario proponer ciertos cambios y a modo de recomendaciones se plantea lo siguiente:

**1.** El Sistema Nacional de Evaluación Docente es aplicado por personas externas al lugar de trabajo que realiza un profesor evaluado, esto es, los evaluadores pares por lo general son de otras comunas y por ello no son capaces de entender la realidad que vive el profesor a quien evaluará o bien no conoce 100% la labor tanto formal como informal que realiza en docente evaluado, esto debido a que en muchas comunas pequeñas un profesor realiza clases en una escuela multigrado o con cursos combinados. Es así como en una sala de clases pueden llegar a existir hasta seis cursos y el profesor es evaluado solo por la labor que realiza con su curso y en un solo ramo que elija.

Pero esta dimensión solo está tomando una ínfima parte de la gran labor que realiza el trabajador, entonces se habla de una evaluación del desempeño global o solamente evaluar una porción del trabajo realizada por un individuo.

Por lo anterior es aconsejable que la evaluación involucre todas las dimensiones de trabajo que realiza un profesor, que sea tomada por personas que conozcan dicha realidad a fin de

tener más compatibilidad, más cercanía y hacer más agradable y venidera el complejo proceso que es el evaluar el desempeño laboral.

2. El Sistema Nacional de Evaluación Docente, posee como un elemento evaluativo la filmación de la clase, ¿pero qué tan efectivo es esto? Pues bien la filmación es realizada un solo día previo aviso al profesor, pero esta filmación busca una clase bonita o algo cotidiano, pues es aquí donde el profesor puede preparar a su curso para que se comporte de forma relativamente bien o por el contrario puede que un profesor que quiere evaluarse transparentemente y no hable previamente con su curso para el día de la filmación tenga una clase catastrófica, esto es puede tener el docente 30 años de servicio y siempre haber hecho buenas clases, ordenadas y enseñar planificadamente la teoría que corresponde y justo aquella clase salir pésima por mal comportamiento o nerviosismo del profesor.

Ante esto cabe mencionar que este tipo de instrumento no es netamente confiable ya que no aporta ni capta la realidad de cómo se educa a los jóvenes estudiantes de Chile, solo capta una fotografía de una película que es muy larga en duración y solo el ministerio verifica ese segundo de la fotografía y no las horas de la película a modo de ejemplo, por lo tanto, se hace necesario cambiar este tipo de método evaluativo por otro mejor, como visitas de un evaluador encargado que sea de la zona o bien suprimir como instrumento de evaluación este método.

3. El Sistema Nacional de Evaluación Docente, según esta investigación y específicamente en la encuesta, es muy engorroso y largo. Motivo por el cual un profesor podría salir mal evaluado cuando realmente esta haciendo de sobremanera bien su trabajo y es que un profesor tiene muchas responsabilidades dentro de un establecimiento educacional. Es así como un profesor de cuarto año o de octavo año debe encontrarse preparando a su curso para que el mismo tenga un buen rendimiento durante la aplicación de la prueba SIMCE y al mismo tiempo muchas veces estar evaluándose. Esto supone una carga excesiva de trabajo para el docente y el que el formato de la evaluación de desempeño sea tan largo viene a contribuir a estresar mucho más al profesor, por lo que seguramente el educador tendrá que optar por

preparar bien algo y la mayoría de ellos tienen vocación social de enseñanza por lo que se motivaran más por preparar bien a sus alumnos en la prueba y saldrán mal evaluados por el Ministerio de educación, tornándose dicha evaluación injusta y de poco criterio para el docente que se esforzó el doble por trabajar. Es por lo anterior que se hace un llamado al Ministerio de educación a disminuir sobretodo el llamado portafolio que evalúa al docente, tratar de hacer un sistema de evaluación más corto y en el momento adecuado, esto es no evaluar al profesor o que no se encuentre en este proceso cuando debe preparar a su curso para el SIMCE y o disminuirlo simplemente por que afecta la calidad de vida del trabajador, ya que generalmente deben contestar dicho portafolio en casa, los fines de semana y difícilmente puedan disfrutar con su familia.

4. Muy importante es que se de una preocupación fundamental a los bien evaluados, cuidarlos y mantenerlos, pero por sobre todo potenciarlos, es decir brindarles muchos talleres y que se perfeccionen si ya son buenos, que sean mejores, solo así se mejorará la calidad de la educación.

5. El Sistema Nacional de Evaluación Docente puede entregar niveles de desempeño y cuando un profesor es bien evaluado se le entregan los resultados como destacado o competente. Pues bien según un buen criterio de evaluación del desempeño debiesen entregárseles incentivos que eleven el status del recurso humano y es por ejemplo lo que ocurre en las Fuerzas Armadas donde se le sube de grado al bien evaluado o en una empresa se le asciende o definitivamente se le incrementa su salario, para un profesor una dirección o ser jefe de UTP podría ser un equivalente, pero esto no ocurre, es decir, los profesores deben rendir otra evaluación para poder optar a un beneficio económico y si en esta evaluación no es positiva para ellos no ocurre nada, por lo anterior la evaluación no lleva a una carrera profesional, ante esto se hace indispensable y prioritario que el Ministerio de educación aclare el fin último de la evaluación y que se entreguen premios concretos a los docentes bien evaluados y ayuda a los mal evaluados, esta actitud sin duda incentivara que los profesores quieran evaluarse mejorando su percepción respecto del programa.

6. Finalmente recomendar que toda la información de la cual se dispone en las entidades del gobierno sean difundidas, se hagan más estudios acerca de este tema relevante para la calidad de la educación y los mismos sean dados a conocer a la opinión pública y no se tenga en absoluta reserva.

7. Cabe recomendar para futuras investigaciones, que el estudio de percepciones puede ser una investigación longitudinal, en el cual se abarque una muestra más grande que la de este estudio, abarcando incluso fronteras más extensas. A la vez se recomienda que se busquen otras variables que puedan explicar un modelo de influencia de percepciones, con mayor certeza, construyendo así un estudio amplio y explicativo de este fenómeno educacional.

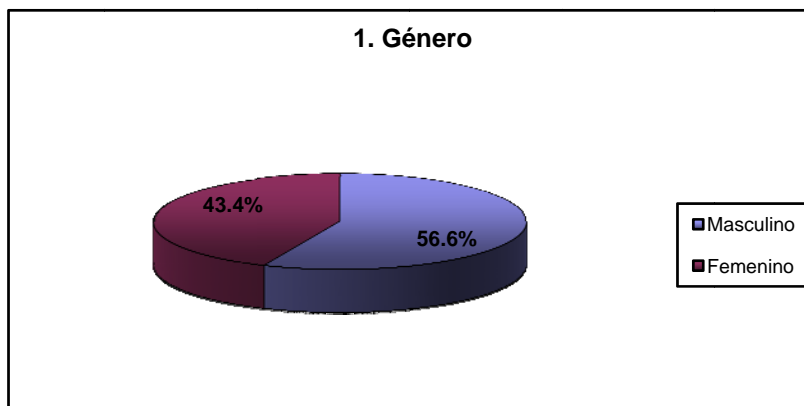
***CAPITULO 6***  
***ANEXOS***

***CONCLUSIONES DESCRIPTIVAS  
(GRAFICOS)***

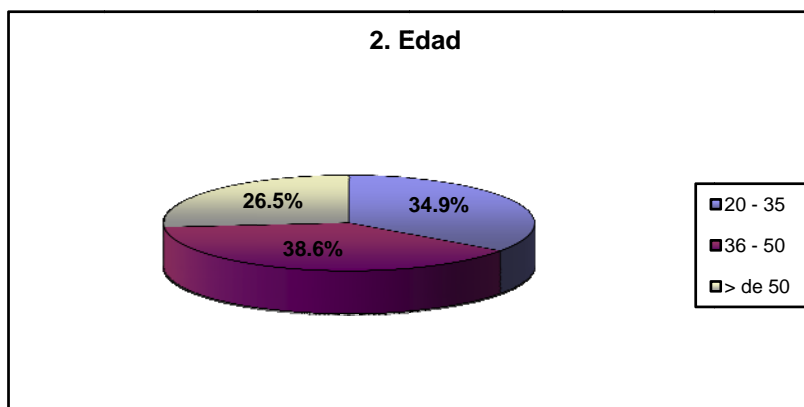


## CONCLUSIONES GRÁFICAS

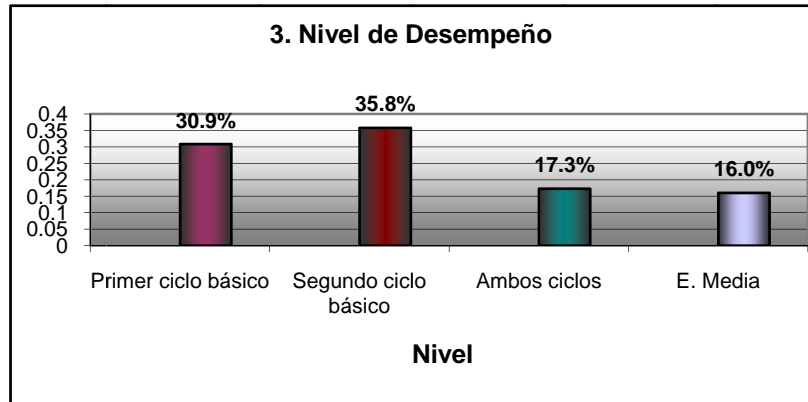
### Sección I Información Demográfica



El 56.6% de los encuestados es de género Masculino, mientras que el 43.4% es de género Femenino.



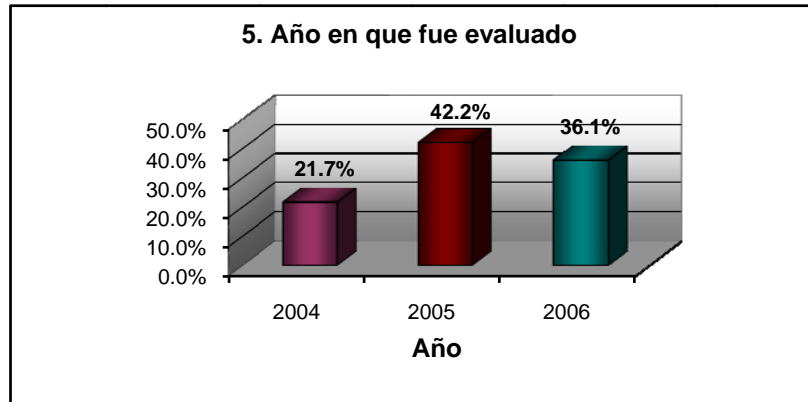
El 38.6% de los(as) encuestados(as) pertenecen al rango de edad entre 36-50 años, el 34.9% pertenecen al rango de edad entre 20-35 años, mientras que el 26.5% de los(as) encuestados(as) corresponden al rango de edad mayor a 50 años.



El 35.8% de los(as) encuestados(as), dijo trabajar con el segundo ciclo básico siguiéndole con un 30.9% de los(as) encuestados(as) que señalan dictar clases en el primer ciclo básico. Casi parejo se muestran los docentes que trabajan con ambos ciclos con un 17.3% mientras que el 16% restante dice trabajar en la enseñanza media.

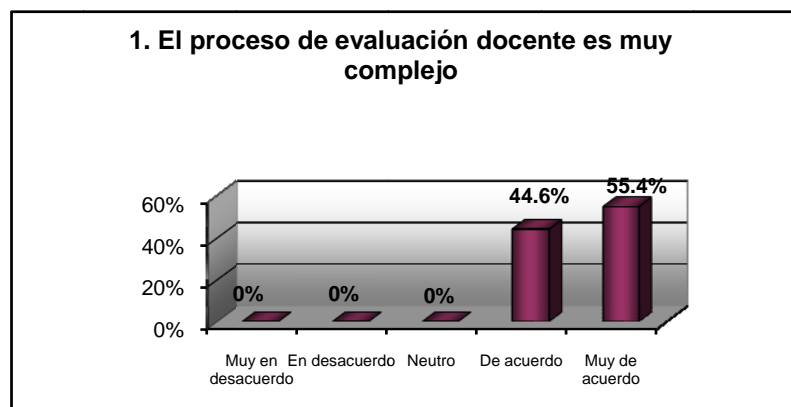


El 100% de los(as) encuestados(as) ha sido sometido al sistema nacional de evaluación docente.

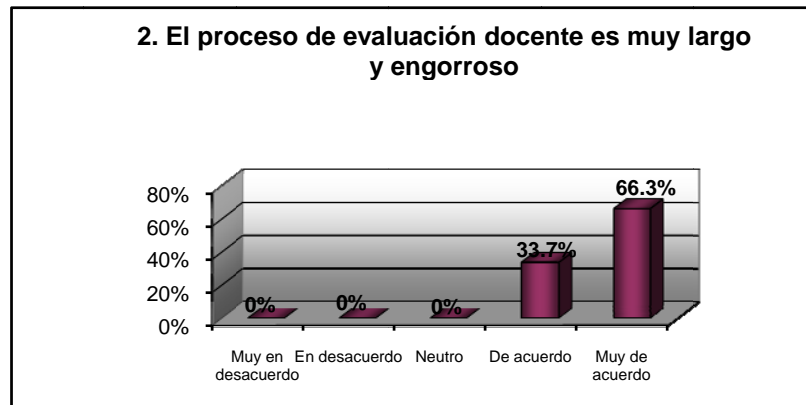


El 42.2% de los docentes dijo que fue evaluado el año 2005, el 36.1% de los(as) encuestados(as) fue evaluado(a) el año 2006 y el 21.7% fue evaluado(a) el año 2004.

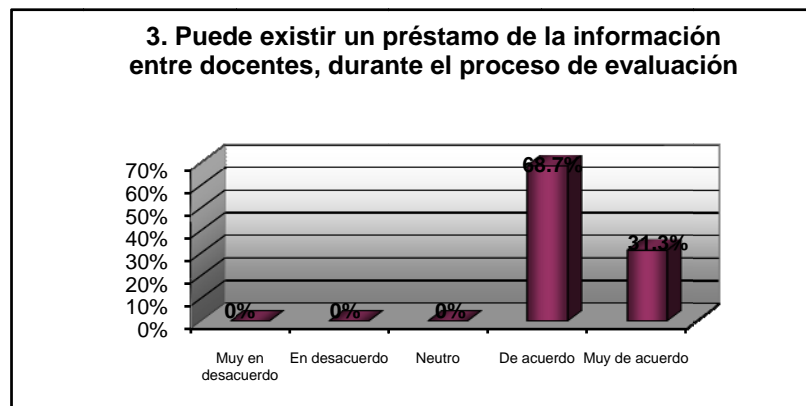
**Sección II Percepción del programa de Evaluación Docente implementado por el Gobierno**



El 55.4% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que el proceso de evaluación docente es muy complejo, mientras que el 44.6% de los(as) encuestados(as) se muestra de acuerdo.



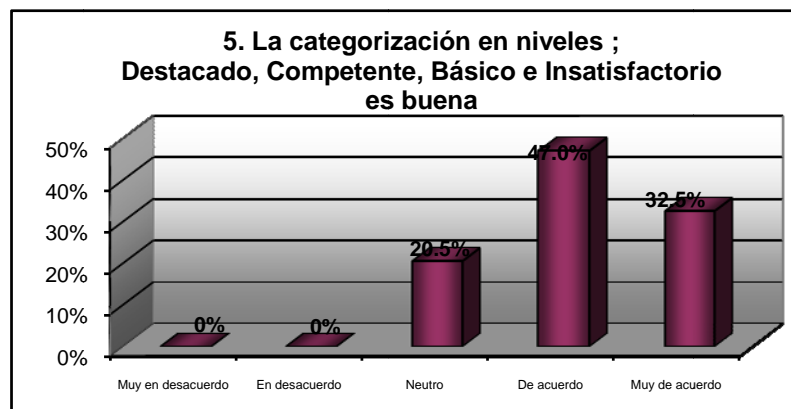
El 66.3% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que el proceso de evaluación docente es muy largo y engorroso, mientras que el 33.7% de los(as) encuestados(as) se muestra de acuerdo.



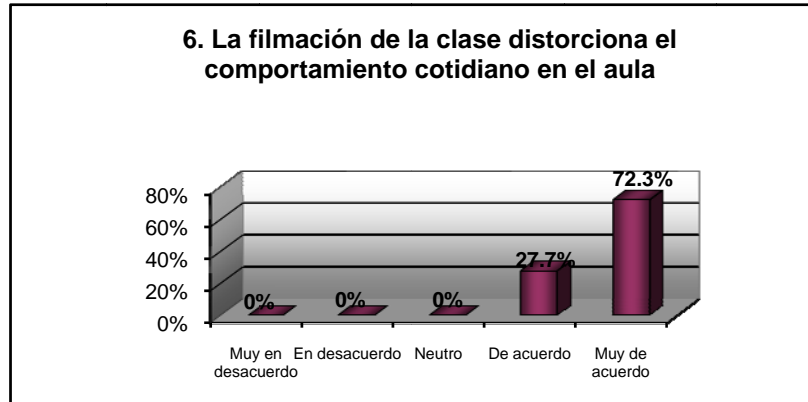
El 68.7% de los docentes dijo estar de acuerdo con que puede existir un préstamo de la información entre docentes, durante el proceso de evaluación, mientras que el 31.3% de los(as) encuestados(as) se muestra muy de acuerdo.



El 100% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que la evaluación docente provoca tensión al profesor evaluado.

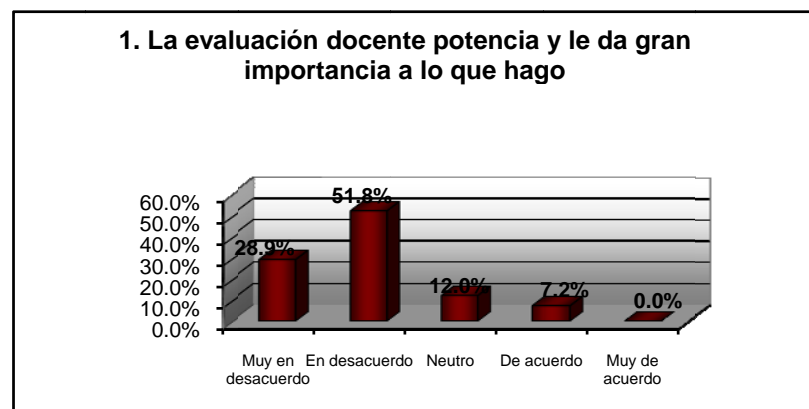


El 47.0% de los docentes se mostró de acuerdo con que la categorización de los niveles es buena, un 32.5% dijo estar muy de acuerdo, mientras que un 20.5% se mostró indiferente.

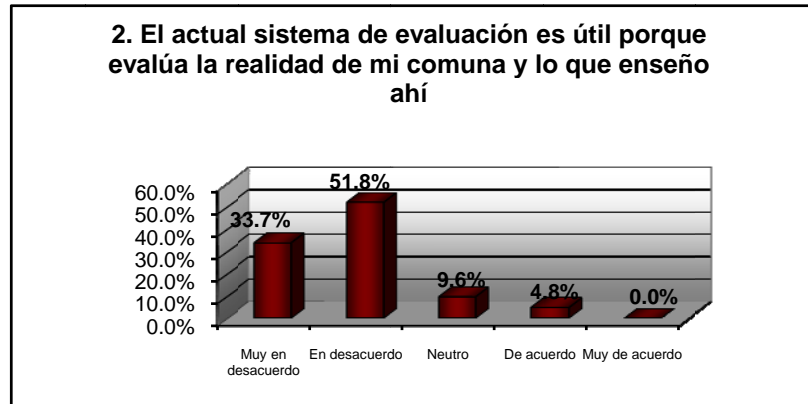


Un considerable 72.3% de los docentes se mostró muy de acuerdo con que la filmación de la clase distorsiona el comportamiento cotidiano en el aula, y un 27.7% dijo estar de acuerdo.

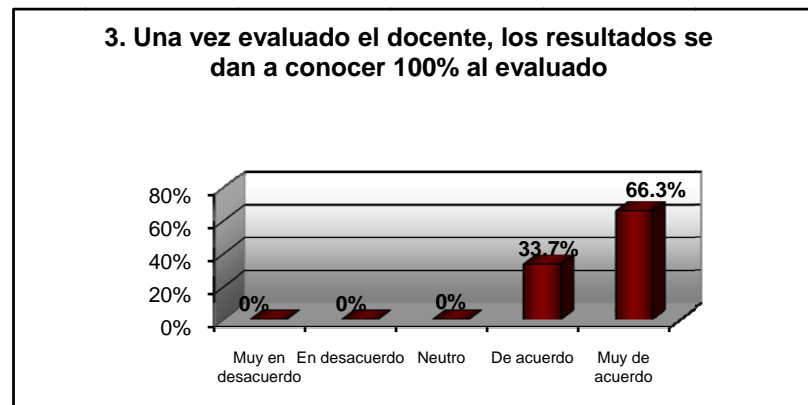
**Sección III Percepción de la utilidad de la evaluación del desempeño docente como instrumento**



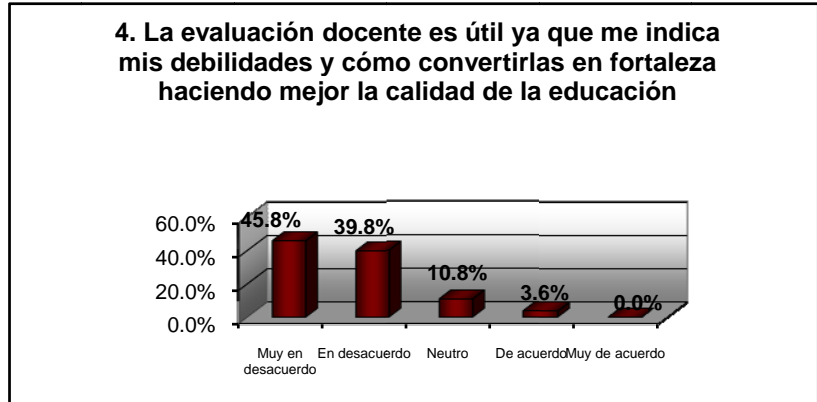
El 51.8% de los docentes se mostró en desacuerdo con que la evaluación docente potencia y le da gran importancia a lo que hace, un 28.9% dijo estar muy en desacuerdo, el 12.0% se mostró indiferente y un 7.2% dijo estar de acuerdo con esta afirmación.



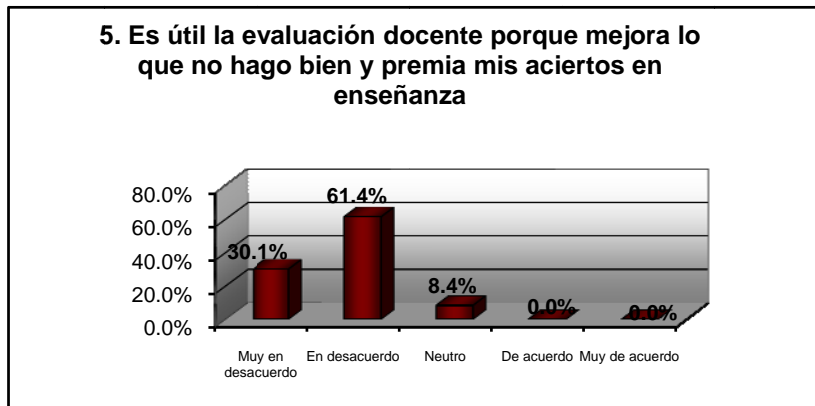
El 51.8% de los docentes se mostró en desacuerdo con que la evaluación docente es útil porque evalúa la realidad de su comuna y lo que enseña en ella, un 33.7% dijo estar muy en desacuerdo, el 9.6% se mostró indiferente y un 4.8% dijo estar de acuerdo con esta afirmación.



El 66.3% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que los resultados se dan a conocer un 100% a los evaluados, un 33.7% dijo estar de acuerdo.

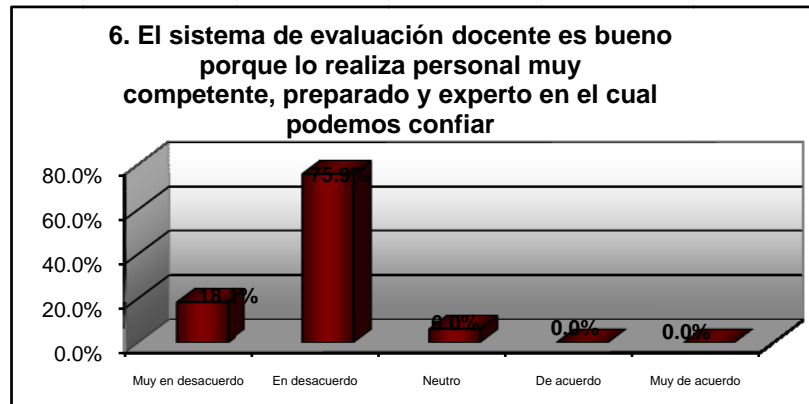


El 45.8% de los docentes dijo estar muy en desacuerdo con que los evaluación es útil ya que le indica sus debilidades y cómo convertirlas en fortaleza haciendo mejor la calidad de la educación, un 39.8% dijo estar en desacuerdo, un 10.8% se mostró indiferente y un 3.6% dijo estar de acuerdo.



El 61.4% de los docentes dijo estar en desacuerdo con que los evaluación es útil porque mejora lo que no hace bien y premia sus aciertos en enseñanza, un 30.1% dijo estar muy en desacuerdo, un 8.4% se mostró indiferente.

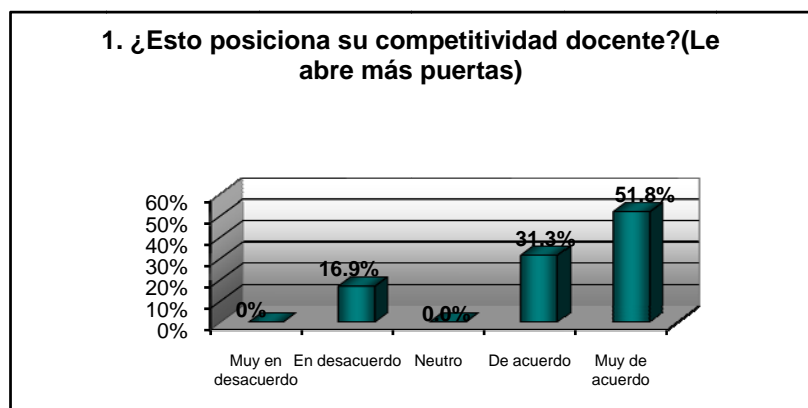




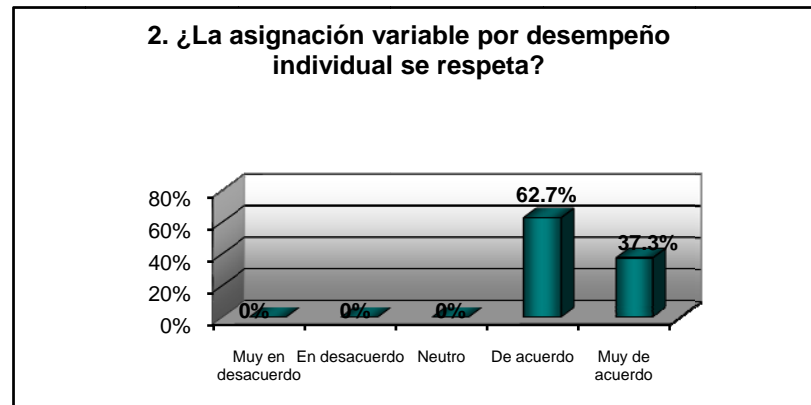
Un considerable 75.9% de los docentes dijo estar en desacuerdo con que el sistema de evaluación docente es bueno porque lo realiza personal muy competente, preparado y experto en el cual se puede confiar, un 18.1% dijo estar muy en desacuerdo, un 6.0% se mostró indiferente.

**Sección IV Percepción Desarrollo profesional**

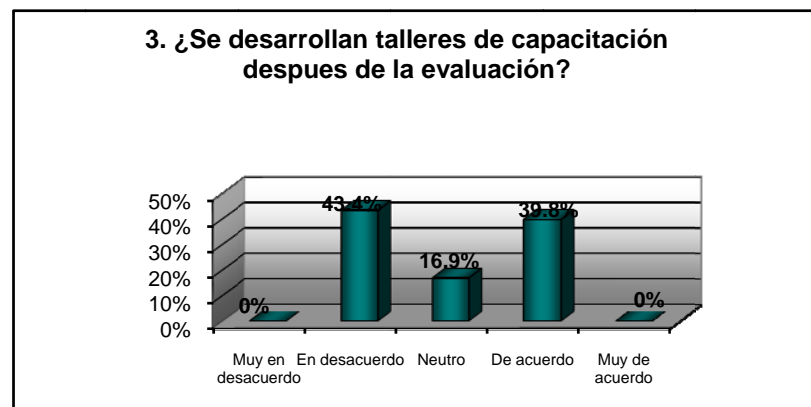
**Parte A. Al ser evaluado como Destacado o Competente usted cree que:**



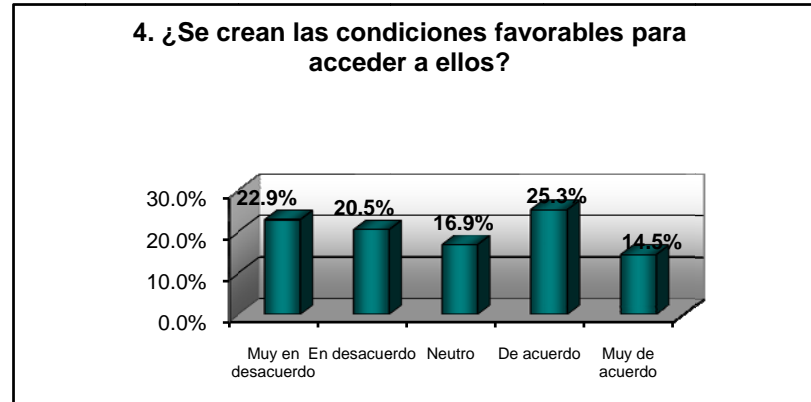
El 51.8% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que posiciona su competitividad docente, un 31.3% dijo estar de acuerdo, un 16.9% dijo estar en desacuerdo.



El 62.7% de los docentes dijo estar de acuerdo con que la asignación variable por desempeño individual se respeta, y un 37.3% dijo estar muy de acuerdo.

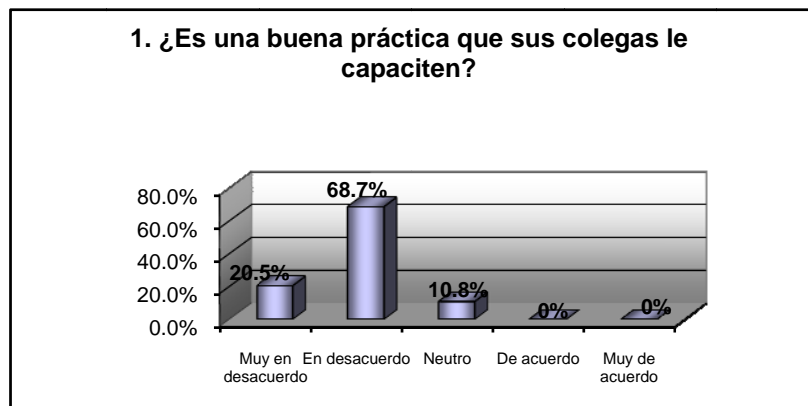


El 43.4% de los docentes dijo estar en desacuerdo con que se desarrollan talleres de capacitación después de la evaluación, un 39.8% dijo estar de acuerdo, y un 16.9% se mostró indiferente.

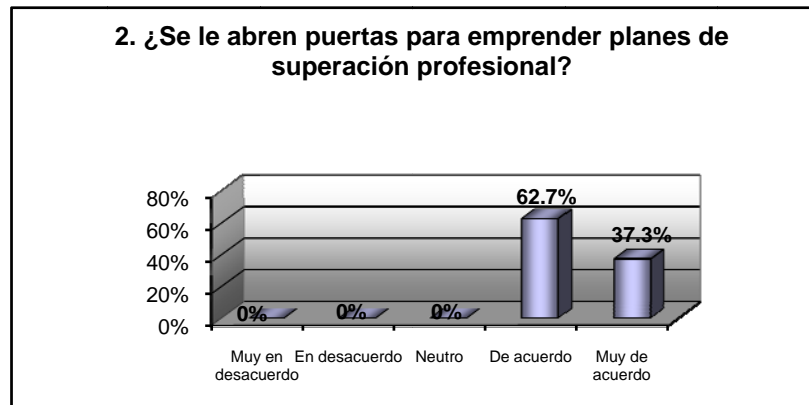


El 25.3% de los docentes dijo estar de acuerdo con que se crean las condiciones favorables para acceder a ellos, le sigue un 22.9% que dijo estar muy en desacuerdo, un 20.5% dijo estar en desacuerdo, un 16.9% se mostró indiferente y un 14.5% dijo estar muy de acuerdo.

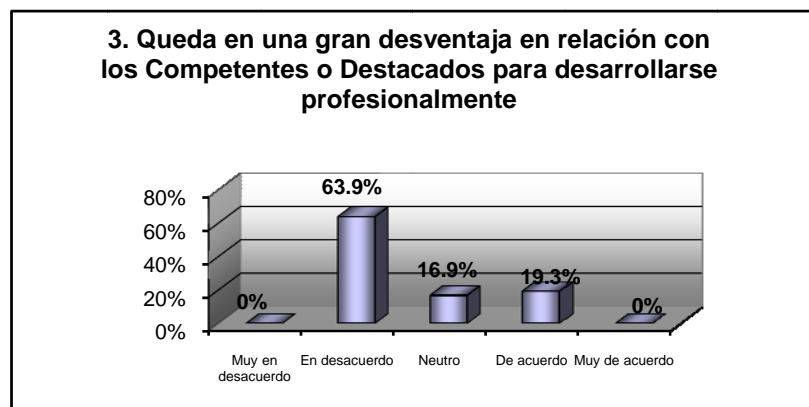
**Parte B. Al ser evaluado como Básico o Insatisfactorio usted cree que:**



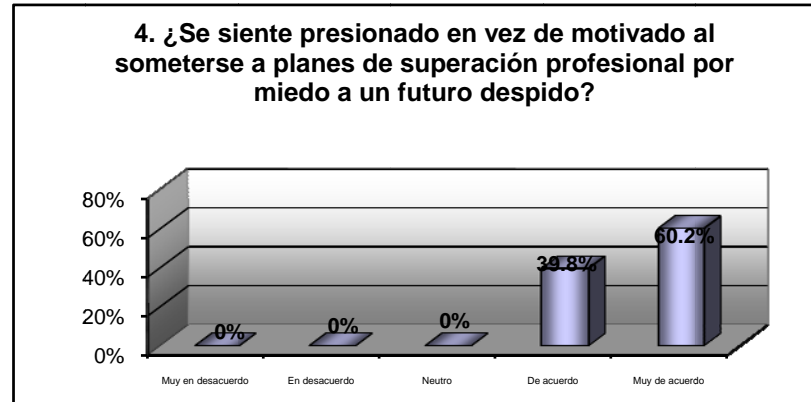
Un considerable 68.7% de los docentes dijo estar en desacuerdo con que es una buena práctica que sus colegas le capaciten, le sigue un 20.5% que dijo estar muy en desacuerdo, y un 10.8% se mostró indiferente.



Un considerable 62.7% de los docentes dijo estar de acuerdo con que se le abren puertas para emprender planes de superación profesional, y un 37.3% dice estar muy de acuerdo.



Un considerable 63.9% de los docentes dijo estar en desacuerdo con que queda en una gran desventaja en relación con los Competentes para desarrollarse profesionalmente, un 19.3% dice estar de acuerdo y un 16.9% se mostró indiferente.



Un considerable 60.2% de los docentes dijo estar muy de acuerdo con que se siente presionado en vez de motivado al someterse a planes de superación profesional por miedo a un futuro despido, y un 39.8% dice estar de acuerdo.

***INSTRUMENTO  
DE  
MEDICION***



**Sección III: Percepciones de la utilidad de la evaluación del desempeño docente como instrumento**

Por favor marque con una “x” de acuerdo a la misma escala anterior.

	MD	D	N	A	MA
1. La evaluación docente potencia y le da gran importancia a lo que hago.					
2. El actual sistema de evaluación es útil por que evalúa la realidad de mi comuna y lo que enseño allí.					
3. Una vez evaluado el docente, los resultados se dan a conocer 100% al evaluado					
4. La evaluación docente es útil ya que me indica mis debilidades y como convertirlas en fortaleza haciendo mejor la calidad de la educación.					
5. Es útil la evaluación docente por que mejora lo que no hago bien y premia mis aciertos en enseñanza.					
6. El sistema de evaluación docente es bueno por que lo realiza personal muy competente, preparado y experto en el cual podemos confiar.					

**Sección IV: Percepción del Desarrollo Profesional**

*Parte A: Al ser evaluado como Destacado o Competente, cree usted que: Por favor marque con una “x” de acuerdo a la misma escala anterior.*

	MD	D	N	A	MA
1. Esto posiciona su competitividad docente (le abre más puertas)					
2. La asignación variable por desempeño Individual se respeta					
3. Se desarrollan talleres de capacitación después de la evaluación					
4. Se crean las condiciones favorables para acceder a ellos					

*Parte B: Al ser evaluado como Básico o Insatisfactorio, cree usted que:*

	MD	D	N	A	MA
1. Es una buena práctica que sus colegas le capaciten					
2. Se le abren puertas para emprender planes de superación profesional.					
3. Queda en una gran desventaja en relación con los Competentes o Destacados para desarrollarse profesionalmente.					
4. Se siente presionado en vez de motivado al someterse a planes de superación profesional por miedo a un futuro despido					

**Importante:** La información que se solicita, será usada sólo como parte del proyecto de tesis: “La evaluación del desempeño y su importancia en el desarrollo profesional” y será tratada en forma confidencial.

**Muchas gracias por participar**



## **ANEXOS SPSS**

## FIABILIDAD DE LA ENCUESTA

### Estadísticos de fiabilidad para Percepción de la evaluación del desempeño docente

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.700	.701	2

### Matriz de correlaciones inter-elementos

	pev1rever	pev2rever
pev1rever	1.000	.539
pev2rever	.539	1.000

### Estadísticos de fiabilidad para Percepción de la Utilidad de la evaluación del desempeño docente

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.304	.301	3

### Matriz de correlaciones inter-elementos

	pu6	pu2	pu4
pu6	1.000	.181	.007
pu2	.181	1.000	.188
pu4	.007	.188	1.000

**Estadísticos de fiabilidad Percepción del Desarrollo Profesional parte A**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.706	.718	3

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	dp3a	dp4a	dp1a
dp3a	1.000	.947	.191
dp4a	.947	1.000	.240
dp1a	.191	.240	1.000

**Estadísticos de fiabilidad Percepción del Desarrollo Profesional ambas partes**

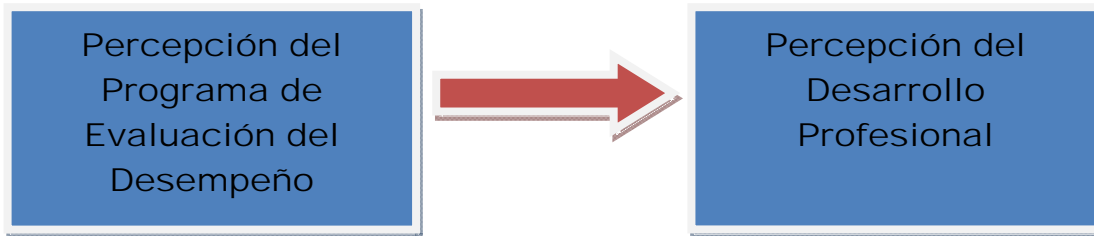
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.735	.729	3

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	dp4a	dp3a	dp3rever
dp4a	1.000	.947	.234
dp3a	.947	1.000	.238
dp3rever	.234	.238	1.000

**REGRESIONES PARA EL TESTEO DE LAS HIPOTESIS**

**HIPOTESIS 1**



**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.242(a)	.058	.047	.63892

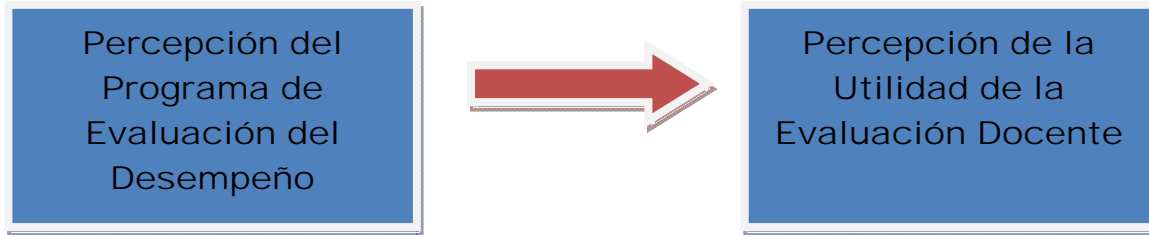
a Variables predictoras: (Constante), pev123456revers

**Coefficientes(a)**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.574	.463		5.565	.000
	pev123456revers	.713	.318	.242	2.242	.028

a Variable dependiente: pdpda

**HIPOTESIS 2**



**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.004(a)	.000	-.012	.65844

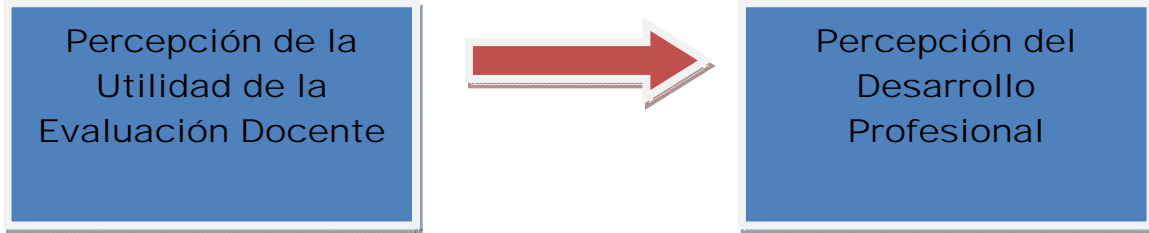
a Variables predictoras: (Constante), pu123456

**Coefficientes(a)**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	3.580	.553		6.475	.000
	pu123456	.008	.237	.004	.036	.972

a Variable dependiente: pppa

**HIPOTESIS 3**



**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.242(a)	.059	.035	.64285

a Variables predictoras: (Constante), pev123456revers, pu123456

**Coefficientes(a)**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	2.630	.688		3.826	.000
	pu123456	-.026	.232	-.012	-.110	.912
	pev123456revers	.715	.321	.243	2.231	.029

a Variable dependiente: pppa

## ***BIBLIOGRAFIA***

## REFERENCIAS

- Avalos Beatriz (2002). *Revista de Educación*, Junio, n°295
- Chiavenato, I (2003), *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Pág. 9
- Docente más. *Entrevista por un Evaluador Par*. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web:<http://www.docentemas.cl/instrumentos04.php>
- Docente Más. *Informes de referencias de terceros*. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:<http://www.docentemas.cl/instrumentos05.php>
- Docente Más. *Portafolio*. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:<http://www.docentemas.cl/instrumentos02.php>
- Docente Más. *Pauta de autoevaluación*. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:<http://www.docentemas.cl/instrumentos03.php>
- Docente Más. *Resultados nacionales*. Consultado el 19 de Mayo de 2007: Página Web:<http://www.docentemas.cl/resultados01.php>.
- Docente más. *Construcción y corrección de los instrumentos*. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web: <http://www.docentemas.cl/instrumentos06.php>
- Docente más. *Ponderación de los instrumentos*. Consultado el 19 de Mayo de 2007, página Web: <http://www.docentemas.cl/instrumentos01.php>
- Ferreres Pavía V.S. (1994) *El desarrollo de los profesionales universitarios: la formación del profesorado experimentado*. *Revista de Ciencias de La educación*, Serie III, n° 1, pp. 33-46.
- Flippo, E (1978). *Principios de Administración de Personal*. Mc Graw Hill, Pág. 10
- *Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse* (1998) [CD-ROM].Larousse editorial s.a creación y realización de la edición planeta actimedia s.a.
- Illanes, Pablo (2003). *El sistema empresa : un enfoque integral de la administración*
- Marco Legal, Cuerpos legales que rigen la Evaluación Docente.  
<http://www.docentemas.cl/sistema02.php>
- Mella (Elia 2002). *Revista de Educación*, Junio, n°295



- Mineduc (2001). *Revista de Educación*, diciembre, n° 291
- Mineduc (2002). *Revista de Educación*, Junio, n°295)
- Mineduc (2003). *Revista de educación*, n°305- Pág. 2
- Mineduc,  
[http://www.mineduc.cl/index.php?id\\_portal=1&id\\_seccion=994&id\\_contenido=946](http://www.mineduc.cl/index.php?id_portal=1&id_seccion=994&id_contenido=946),  
consultada el 12 de Abril de 2007.
- Mondy & Noe (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.  
Inc,  
Cáp. 8
- Murillo, González, Rizo (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. UNESCO Cap.IV.
- Parra, M (2007).La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. *rrhh magazine*, 31, 12-13
- Rivera, J (1999). *Casos de empresas: estrategia - finanzas - marketing - recursos humanos*. Mc Graw Hill
- Servat (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. Pág. 55
- Sherman. A y Boholander. G (1994). *Administración de recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica, Cáp. 8
- Sierra Prohenza, Estrella del C (1992). *La evolución del desempeño profesional en los procesos pedagógicos del perfeccionamiento*.
- *Software Estadístico Spss v.15 para Windows* (22 de noviembre 2006) [CD-ROM].Licencia Apache & Lead Technologies, Inc.
- Werther & Davis (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Cáp. 11