



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Escuela de Humanidades y Educación

Departamento de Currículo y Administración Educativa

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN
LOS LICEOS “LA INMACULADA” Y “LUÍS ANTONIO MORALES
RAMÍREZ” EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009-2010**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito parcial para Optar al
Título de Licenciado en Educación Mención: Técnica Mercantil**

Realizado Por:

Br. María Romero

Br. Gilmarys Zerpa

Asesora: Lcda. Magjuli Sandó

Cumaná, Junio de 2011 **INDICE GENERAL**

<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>3</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>4</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>4</u>
<u>ÍNDICE DE TABLAS.....</u>	<u>6</u>
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</u>	<u>7</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>7</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>8</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>10</u>
<u>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....</u>	<u>10</u>
1.1.- Planteamiento del Problema.....	10
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	12
<u>1.2.1.- Objetivo General.</u>	<u>12</u>
<u>1.2.2.- Objetivos Específicos.....</u>	<u>12</u>
1.3.- Justificación.....	12
<u>CAPÍTULO II.....</u>	<u>14</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>14</u>
2.1.- Antecedentes.....	14
2.2.- Bases Teóricas.....	14
<u>2.2.1.- La Organización escolar como una necesidad para el logro de los objetivos.....</u>	<u>15</u>
<u>2.2.2.- Proceso Administrativo, una medida indispensable en el desenvolvimiento gerencial de la organización escolar.....</u>	<u>15</u>
<u>2.2.3.- Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado a los docentes en función de las expectativas determinadas por la organización escolar.....</u>	<u>16</u>

<u>2.2.4.- Necesidad de los evaluadores para la efectividad del proceso de evaluación del desempeño docente.....</u>	<u>16</u>
<u>2.2.5.- Sistema de selección utilizado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación para la evaluación del desempeño docente.</u>	<u>17</u>
<u>2.2.6.- Rol de las funciones administrativas en el proceso de evaluación docente para la obtención de la titularidad.....</u>	<u>18</u>
2.3.- Bases Psicológicas.....	18
2.4.- Bases Socio Humanísticas.....	19
2.5.- Bases Legales.....	19
2.6. Definición Operacional de las Variables.....	20
2.7. Definición De Términos.....	21
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>22</u>
<u>MARCO METODOLÓGICO.....</u>	<u>22</u>
3.1.- Diseño De Investigación.	22
3.2. Nivel de la Investigación.	22
3.3.- Área de Estudio.....	22
3.4. Población y Muestra.....	22
<u>3.4.1. Población:.....</u>	<u>22</u>
<u>3.4.2. Muestra:.....</u>	<u>23</u>
3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	23
3.6.- Operacionalización de Variables:.....	23
3.7. Validez	24
<u>CAPÍTULO IV.....</u>	<u>25</u>
<u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</u>	<u>25</u>
4.1.- Tipo de Análisis.....	25
4.2.- Presentación De Los Resultados.....	25

<u>CAPÍTULO V.....</u>	<u>38</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>38</u>
5.1.- Conclusiones.....	38
5.2.- Recomendaciones.....	38
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>39</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>41</u>
<u>HOJA DE METADATOS.....</u>	<u>45</u>

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedicada a:

Primeramente a Dios, porque sin él nada es posible.

Mi madre María del V, Ancheta por darme la vida y por saber guiarme por el buen camino, por estar en mis malos y mejores momentos, por darme la fuerzas de seguir adelante. Madre gracias te amo.

A mi Esposo, por su apoyo, amor y fortaleza y por comprenderme en este camino que hoy se cierra en mi vida, gracias.

A mis hijos Lucmari y Sebastián porque son mi motivo y mi inspiración para recorrer este camino y los que me falta por recorrer los amos.

A mi hermano Eduardo que ha sido mi ejemplo a seguir, me ha orientado en esos momentos en los que hay tropiezos, te quiero hermano.

Mi hermano Fernando y sobrino Javier Eduardo que han sido mi todo también un ejemplo a seguir, que hemos compartidos muchas cosas gracias por estar allí eres mi todo hermanito espero servirles de ejemplo a los dos.

María Romero

AGRADECIMIENTO.

A Dios todopoderoso y la Virgencita del Valle que me han hecho una persona de bien y por estar guiándome en cada paso que doy, que he tenido la fortaleza, el entendimiento y la paciencia de culminar este trabajo de investigación.

A mi madre por todo el apoyo que me ha brindado, por su dedicación y amor en mi formación profesional.

A mi profesora Magjuli Sandó que con su paciencia, conocimiento y sabiduría logró la marcha de este trabajo de investigación gracias Prof. De corazón la quiero muchísimo.

A mis profesores que de alguna manera me encaminaron a lograr esta meta muy en especial a la Prof. Lorena Ríos y Francis Rondón que en todo momento estuvieron en esta etapa de mi vida gracias Prof. las quiero mucho.

A mi compañera Gilmarys Zerpa que juntas pudimos terminar este trabajo de investigación, y que hoy juntas cerramos esta etapa de estudio.

A todas aquellas personas que de alguna forma aportaron un granito de arena a mi investigación, gracias a todos.

María Romero.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de vivir esta hermosa experiencia, por permitirme enfrentar todas las dificultades con el mejor de los éxitos.

A mis hijos porque representan mi mayor fortaleza y me obligan a buscar siempre la excelencia para que en un futuro represente su mejor ejemplo.

A mi esposo por su paciencia, comprensión y apoyo a pesar de todo el estrés que ha tenido que enfrentar.

A mis padres por ser mis amigos incondicionales

A mis hermanos, quienes me han apoyado a pesar de todos los conflictos que hemos enfrentado. Ojala les sirva de incentivo para que ustedes también puedan culminar una carrera universitaria.

Gilmarys Zerpa

AGRADECIMIENTO

El éxito de este trabajo de investigación no hubiese sido posible sin el apoyo de muchas personas, a quienes les doy mi más grande agradecimiento.

María Romero, por ser una buena compañera pues sin su fiel e incondicional labor no hubiese sido posible culminar este trabajo. A ti mil gracias

Magjuli Sandó, por su excelente asesoramiento en este trabajo, sin sus conocimientos no habríamos podido realizar este trabajo.

Javier, Yasmilia, Carlitos, Ana Karina, María V, Jonathan, por su apoyo incondicional y por hacerme sentir siempre una excelente persona. Gracias por ser mis fieles aliados.

Tito Cepeda, por estar siempre a mi lado ayudándome en los momentos más difíciles. A ti especialmente te agradezco por ser mi mejor amigo, compañero y el padre de mis dos hermosos tesoros Emmanuel y Leonel. Te amo.

Gilmarys Zerpa

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN LOS LICEOS “LA INMACULADA” Y “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ” EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009-2011

Autoras

Zerpa, Gilmarys
Romero, María

Asesora

Sandó Magjuli
Año 2011

RESUMEN

El sistema educativo venezolano garantiza un proceso educativo de calidad al determinar en un principio que los profesionales de la docencia cumplan con los requerimientos que estos necesiten para lograr tal fin. Por ello se hace indispensable evaluar las actitudes que estos presentes, a través de su desempeño dentro del aula de clase. Al respecto el Ministerio del Poder Popular para la Educación creó unos lineamientos que establecen los criterios que se deben seguir para evaluar a los docentes, constituidos básicamente por un sistema de selección denominado AD-HOC. En este sentido, la finalidad de este trabajo de investigación radica en que estas evaluaciones se hayan llevado a cabo en función de un proceso administrativo de forma adecuada en los Liceos Bolivarianos “Luis Antonio Morales Ramírez” y “La Inmaculada” partiendo de estos lineamientos. La metodología que se utilizó fue la de campo utilizando elementos de marco interpretativo que destaca el papel importante del conjunto de variables en su contexto natural para la determinación de la conducta y que se pueda tener una vivencia profunda de lo que es la realidad además de contar con una población de 52 docentes correspondientes a 31 para “La Inmaculada” y 21 para el Liceo “Luis Antonio Morales Ramírez”. De allí se pudo concluir que las funciones administrativas no tuvieron mayor relevancia ya que no se contó con el establecimiento de una estructura organizativa que diera lugar al éxito de este proceso específicamente cuando se demostró que hubo fallas en cuanto a comunicación efectiva, motivación, falta de liderazgo por parte del gerente educativo, mal manejo de la información previa sobre estas evaluaciones así la falta de orientación y capacitación obligatoria por parte de los evaluadores. Es importante resaltar que este proceso de evaluación forma parte esencial de las funciones administrativas pues constituye un elemento gerencial muy importante.

Palabras claves: Evaluación del Desempeño, Funciones Administrativas, Gerencia Educativa, Lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, Titularidad Docente

INTRODUCCIÓN

La educación constituye el principal medio que forma a los ciudadanos para desempeñarse en la sociedad, donde las exigencias serán cada vez mayores por el desarrollo tecnológico y los avances científicos actuales. Por lo tanto, la función primordial de la educación es facilitar no sólo el acceso a la educación básica, sino también de mejorar la calidad y la pertinencia de la educación en todos los niveles, es por ende que dentro de las organizaciones e instituciones educativas el proceso de evaluación del desempeño docente, es útil para mejorar la efectividad individual, pues a través de ésta se mide hasta qué punto el docente está rindiendo de acuerdo con las exigencias de su cargo.

En tal sentido, la evaluación del desempeño se concibe como un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, además constituye un instrumento de gran ayuda en la política de cualquier organización, ya que permite la creación y definición de nuevas pautas a seguir, buscando siempre la efectividad y eficacia.

La escuela, como toda organización, tiene una rica vida social en su interior y conforma una estructura formal donde confluye un complejo entramado de visiones, creencias, símbolos, costumbres, relaciones, entre otros; que para lograr sus objetivos debe aplicar de manera continua y participativa el ciclo planificar-organizar-dirigir-controlar-evaluar, ello implica que los actores que hacen vida en ella deben tener sentido de pertenencia y amor a la labor que desempeñan para así convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica.

Las instituciones escolares, como organizaciones, controlan los recursos materiales y humanos para ponerlo al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por las políticas pedagógicas; haciendo uso de la administración educativa. Los procesos administrativos de la institución educativa tienen como fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante. A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

Estas premisas hacen que cada vez más instituciones educativas, en función de mejorar su dinámica de trabajo, pongan mayor interés en conseguir optimizar los procesos administrativos, cultivando un comportamiento positivo, ético, moral, de servicio, fundamentado en el respeto mutuo, el buen trato a sus seguidores y la consideración individual.

Por lo expuesto anteriormente y, en virtud de la importancia que reviste la evaluación del desempeño docente para las instituciones educativas, el propósito fundamental de esta investigación es evaluar el proceso que lleva inmerso la actuación del personal docente en los Liceos Bolivarianos “La Inmaculada” y “Luis Antonio Morales Ramírez”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2009-2010. Enmarcados dentro de las funciones administrativas y en correspondencia con los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Para alcanzar el propósito de este estudio, la investigación se enmarcará en un diseño documental y de campo bajo un nivel descriptivo, obteniendo los datos e informaciones requeridos principalmente a través de fuentes escritas y primarias, así mismo se realizará el acopio de hechos relevantes sobre la investigación en forma directa, clara y concreta. A través de un instrumento de recolección de datos (encuesta).

Este trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos:

En el capítulo I (Planteamiento del Problema), se ofrece una visión general de la naturaleza del problema, objetivos que se persiguen y justificación de su elaboración.

El Capítulo II (Marco Teórico), manifiesta los antecedentes más importantes del tópico de la investigación; bases teóricas, psicológicas, humanísticas y legales, que los sustenta teórica y jurídicamente; definición operacional de las variables y la definición de términos fundamentales que describen las variables que se encuentran involucradas en la investigación.

En el capítulo III (Marco Metodológico), se hace mención del nivel y diseño de la investigación, área de estudio, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, Operacionalización de las variables, validez, confiabilidad y análisis e interpretación de los resultados.

El capítulo IV (análisis e interpretación de los resultados) contiene los análisis de los resultados con sus respectivas gráficas.

Capítulo V se ofrece las conclusiones y recomendaciones a la cual llegamos en este trabajo de investigación. Y por último los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1.- Planteamiento del Problema.

La educación es vista como un proceso sistemático que involucra el desarrollo de capacidades intelectuales, físicas, habilidades, destrezas, entre otros, que permiten socializar e interactuar de acuerdo a la formación del comportamiento que incluye valores, trabajo individual y en equipo, hacia la búsqueda del fortalecimiento personal y sobre todo la identidad nacional.

Por ende, la educación, se ha convertido en el eje fundamental para el desenvolvimiento de cualquier sociedad; cuyo fin es formar al individuo como un ser capaz de convivir con los demás rigiéndose por normas y leyes que eviten conflictos y fomenten la equidad, libertad de pensamiento, innovación de ideas, sensibilidad, solidaridad y creación de herramientas para fomentar ambientes prósperos y llenos de profesionalismo, cuyo interés radica principalmente, en el hecho de ser cada vez mejores con una intención más humana.

En ese sentido, la educación tiene como objetivo principal, más que transmitir conocimientos para que quien los recibe y acepte con buena voluntad, es que los utilice de acuerdo a sus intereses y en pro del bienestar de toda la colectividad, acorde con las buenas costumbres, valores éticos y morales que contribuyan al desarrollo del país; De ello depende, que las políticas educativas que se implementen lleven consigo argumentos consistentes que apoyen este propósito, que estimulen hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación así como, el fortalecimiento de la vinculación entre la institución educativa y la familia.

Obviamente, para que la actividad educativa se ejecute con la precisión y objetividad que la caracteriza es importante destacar la presencia del docente como el eje motor que da pie al proceso de enseñanza y aprendizaje en cualquier sistema educativo y es el propulsor de la participación y excelencia del estudiante. El docente debe llevar inmersas actitudes y aptitudes que lo identifiquen con este reconocimiento, de tal manera que facilite el trabajo dentro y fuera del aula.

Por esta razón, la docencia como una actividad profesional de gran complejidad, requiere ser conceptualizada a partir de su contexto, debido a que es influida por algunas variables, en primera instancia la vocación, que depende en cierto modo de la voluntad que tenga el individuo de realizar su labor con paciencia, entusiasmo y valoración de las condiciones presentes en su medio ambiente. Por tanto, hay que tener presente que existen factores externos e internos que pueden llegar a limitar la labor, entre los externos se encuentran: la seguridad personal e integridad física del docente por las condiciones ambientales que pueden llegar a causar algún tipo de enfermedad o las consecuencias sociales emanadas por protestas, disturbios, manifestaciones de calle, dificultades para el traslado a la institución, entre otros.

No obstante, resulta de particular interés abordar los factores internos como son la capacidad intelectual, referido a los conocimientos necesarios para responder a las interrogantes que presenten los estudiantes, la manera cómo el docente distribuye el tiempo indispensable para el logro de los objetivos planteados así como las relaciones interpersonales con todo el personal que labora dentro de la institución, entre ellos: estudiantes, personal administrativo y obrero, compañeros docentes, personal directivo y por supuesto con la comunidad en general. En este sentido, el docente debe aceptar la responsabilidad que lleva consigo una actividad como ésta y cumplir con los requerimientos que estén establecidos en las instituciones educativas de acuerdo con el grado de instrucción que posean los educandos.

Si bien es cierto educar no es tarea fácil, esto implica la valoración que se le haga al docente en función de su rendimiento, capacidad intelectual y superación personal, partiendo desde unas perspectivas individuales y organizacionales estructuradas por agentes relacionados directamente con la institución que los califica y acepta para que ejecuten sus actividades. Esto incluye, la supervisión constante de sus actividades como principal objetivo para cubrir esas expectativas, a través de instrumentos factibles y eficientes cuya denominación permita estimar la eficiencia del desempeño docente, entendiéndose como las tareas que ejecuta diariamente el docente dentro del aula de clase con el fin de formar al individuo en un ser integral para la sociedad.

Cuando se trata de evaluar el desempeño del docente, es importante tener claro los márgenes o las limitaciones a las cuales debe someterse para determinar en función de qué aspectos serán evaluados los docentes, de este modo los especialistas o personas encargadas de llevar a cabo este proceso deben disponer de condiciones específicas debidamente expuestas

ante todos los involucrados. Sin embargo, evaluar el desempeño busca ser medidor del cumplimiento de unas metas y objetivos trazados, este medio se ha llevado a cabo desde hace mucho tiempo y aplicado a todos los niveles jerárquicos de cualquier tipo de organización.

De acuerdo con lo anterior, se debe acotar que la evaluación del desempeño, según Chiavenato (2001) *“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro”* (p. 243). Supone dinamismo, pues siempre se está supervisando de manera formal e informal la actividad encomendada, sustentada por un proceso administrativo que va en función del cumplimiento de unas metas previamente planificadas y estructuradas bajo niveles jerárquicos que limitan autoridad al personal que lo integra, dirigido en representación de unos estándares y normas que ayudan a controlar el fin último.

Cabe destacar que, este proceso lleva consigo una serie de elementos que provocan en muchas oportunidades situaciones difíciles de controlar, al respecto es que existen quienes aceptan o no el resultado que se arroja en la evaluación realizada, por ello, la actitud con que se asuma desde el principio es crucial para este proceso, es determinante también cumplir con ciertos requerimientos que contribuyan a un desenvolvimiento impecable sin temor a crear controversias, recelos o desilusiones.

En la medida en que se desee evaluar la capacidad de un docente se debe cumplir con unos requerimientos, cubrir las expectativas descritas de acuerdo a unos criterios emanados por las partes interesadas. En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el año 2008, creó lineamientos donde se esclarecen las condiciones en las cuales el proceso de evaluación debe realizarse, partiendo del hecho de que las instituciones educativas serán los garantes de esta ordenanza, plasmando paso a paso el proceso administrativo que constituye una gerencia como tal.

Siendo entonces las instituciones educativas los encargados de llevar a cabo la ejecución del proceso de evaluación de acuerdo a la Gaceta Oficial número 003 y 004, el procedimiento a seguir constituye una determinación hacia la gerencia educativa pues, se concibe como un instrumento meramente administrativo que a través del uso de recursos como planificación, organización, integración, dirección y control facilita el logro de los objetivos a seguir que en este caso en específico no es más que llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño docente para que estos puedan obtener la titularidad del cargo.

Claro está, que en una gerencia a nivel educativo la actuación del docente juega un papel muy importante ya que en la medida en que cumpla con sus funciones administrativas, se podrán ir cumpliendo con las metas. Al respecto González (1995) expresa que:

La acción del gerente es la que va a permitir crear un ambiente operante y de excelente control, garantizando la integración y consolidación de ideas a fin de desarrollar conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo. (p. 180).

Esto implica la necesidad del docente de conocer y dominar cada aspecto que conforma la gerencia educativa pues de ello depende que se cumpla con las funciones que conforman dicha gerencia. Partiendo de esta idea se destaca el proceso administrativo que integra funciones específicas, como el medio que va a permitir llevar el curso de la evaluación del desempeño puesto que facilita la gestión de la organización escolar y el buen desenvolvimiento de los miembros de la institución educativa. Al respecto Chiavenato (2001) define el Proceso administrativo como:

Medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará así como las personas involucradas, deben administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. (p.132).

Bajo este enfoque surgen algunos aspectos, cada fase del proceso constituye una función individual (sin dejar a un lado las metas generales que pretende alcanzar la organización), lo que implica que la escuela como organización formal requiere de su uso para desarrollar las gestiones que son meramente administrativas. Cabe destacar que la evaluación del desempeño forma parte integral del proceso administrativo específicamente en la función de dirección, cuya finalidad radica en guiar, encaminar, influir, comunicar y motivar al personal hacia el logro de los objetivos. Al respecto Koontz y Weihrich (2002) consideran que *“la dirección, consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”*. (p. 21).

Al mismo tiempo, es conveniente recalcar la importancia de la participación de todas las funciones que integran el proceso administrativo,

cada una de ellas (planeación, organización, integración, dirección y control) actúan de forma sistemática y colectiva para hacer de la gerencia un sistema integral que facilita el ambiente de trabajo específicamente para el logro de los fines propuestos. Sobre la base de la función de la dirección como parte esencial del proceso de valoración de cualidades presentes en los individuos durante el desenvolvimiento de sus labores, existen métodos para aplicar la evaluación como son: las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la evaluación de incidentes críticos y mixtos, que permiten determinar la forma en que se llevarán a cabo dichas evaluaciones, partiendo de las necesidades descritas por la gerencia y lo que se pretende alcanzar con ello.

Al respecto Chiavenato (2001) comenta *“los métodos de evaluación del desempeño varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas”* (p. 354). El sistema educativo venezolano parte de esta idea ya que hizo juicio de las cualidades que deben estar presentes en los docentes para la obtención de la titularidad de sus cargos y por supuesto para el logro de los fines de la educación.

En un principio la obtención de los cargos de titularidad docente en nuestro país se llevaba a cabo gracias a un concurso de credenciales que destacaba principalmente el record académico que poseía el educador. Estos lineamientos forzaron al sistema a evaluar mucho más allá que los simples alcances educativos considerando la necesidad de que el docente debía presentar cualidades humanas específicas para hacer de él un ser integral con atributos académicos, éticos, morales y consiente del grado de responsabilidad presente dentro del aula de clase.

Actualmente se han planteado unos lineamientos para evaluar el desempeño de los docentes que cumplen su labor como interinos, éstos están integrados por participantes que de acuerdo al Ministerio del Poder Popular para la Educación, conviven directamente con el docente. Ellos son los estudiantes, la comunidad educativa o los padres y representantes que la integran, algún directivo del plantel y compañeros docentes del evaluado.

Dichos agentes fueron designados por votación previa entre los integrantes de cada grupo, la selección se hizo antes de la evaluación. Sin embargo, en la Resolución 003 y 004 emanada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación no especificaba la capacitación de estos agentes encargados de llevar a cabo el proceso de evaluación. De igual forma no contaron con un entrenamiento que los capacitara e indujera a cumplir con esta gran responsabilidad. Disponían sólo con poca o mucha experiencia

para evaluar, sin tener claro los estándares que debían cumplir los evaluados y corriendo el riesgo de caer en subjetividades.

Al respecto Sherman (1994) expresa que:

Uno de los puntos débiles de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están entrenados en forma adecuada para la labor de evaluación y les dan a los subordinados muy poca retroalimentación significativa. Debido a que no cuentan con estándares precisos para evaluar el desempeño de sus subordinados, sus evaluaciones a menudo tienden a ser demasiado indulgentes, hasta el punto de tener muy poco significado (p.228).

Bajo esta óptica es indispensable mencionar que la evaluación que se realiza bajo la tutela de agentes inexpertos no puede tener los mismos resultados si las realizaran expertos en la materia, puesto que, lo ideal sería que se contara con la preparación, experiencia y conocimientos necesarios para dominar elementos que forman parte específica de la labor que se desempeña, de lo contrario se estaría obstruyendo la capacidad del evaluado por no contarse precisamente con dominio en estos aspectos.

Es aquí donde se inicia la problemática en la evaluación del desempeño de los docentes en los liceos bolivarianos “La Inmaculada” y “Luís Antonio Morales Ramírez”, los cuales no se les brindó la información necesaria respecto a este proceso, en primer lugar, provocó incertidumbre en cuanto al desconocimiento acerca de los requisitos que debían consignar para iniciar el proceso de selección, sólo contaron con un comunicado enviado por la Zona Educativa del Estado haciendo referencia a la Resolución 003 y 004 según Gaceta Oficial número 39098 emanada directamente por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Este descontento también implicó la necesidad por parte de los docentes evaluados de consignar documentos a la brevedad posible sabiendo que no contaban con el tiempo necesario para examinar y determinar el estado en el que se encontraban o si en verdad contaban con ellos, de lo contrario implicaría una búsqueda que en algunos casos no podía ser inmediata su consignación, hay que tener presente que las autoridades en este estado están sometidos a regímenes estrictos en cuanto al tiempo estipulado para la entrega o emisión de algunos documentos.

En segundo lugar, no se les participó a los docentes el mecanismo que se llevaría a cabo para evaluar su desempeño dentro del aula de clase.

De forma más específica, se puede decir que sólo hasta el inicio del proceso supieron de los parámetros de su evaluación en cuanto a porcentaje de calificación, la opinión de los agentes involucrados en el proceso (estudiantes, docentes, padres o representantes y directivos) y la valoración de sus credenciales académicas.

Aún cuando los evaluadores recibieron un manual donde se les informaban las características que se iba a desenvolver este proceso, éste se limitó sólo a ellos, de tal manera que los docentes involucrados no conocían la información allí presentada. En líneas generales, los docentes seleccionados para optar al cargo de titularidad no contaban con el sustento de un instructivo o manual que les permitiera estudiar el curso de los resultados de su propia evaluación.

En consecuencia, los docentes evaluados que optaron por una carga horaria de treinta y seis horas sólo les fueron otorgados dieciséis o veinte, es decir, aun cuando los docentes cumplían con el requisito de haber trabajado el año escolar anterior con una carga horaria de treinta y seis horas fueron otorgadas la titularidad de esas horas en un número menor, cabe destacar que a los docentes no se les explicó el por qué de los resultados obtenidos.

En tercer lugar, la ausencia de los elementos propios de una gerencia en este caso educativa, si bien el proceso de evaluación del desempeño está inmerso dentro del proceso administrativo éste no cumplió con las funciones meramente gerenciales. Esto se vio reflejado desde el momento en que no se dio a conocer los planes propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación con respecto a el método o modelo de evaluación, las fechas correspondientes a la ejecución de dicho proceso, la capacitación de los agentes evaluadores, más aun cuando gran parte de ellos no contaban con la experiencia en este tipo de procedimiento, así como también la presencia de un experto evaluador que garantizara el desenvolvimiento de un proceso objetivo y con un mínimo margen de error.

Finalmente, lo apresurado del proceso para la obtención de la titularidad resultó también una limitante para que las funciones administrativas no se ejecutaran y cumplieran con el fin para las cuales la gerencia educativa las requiere. En otro aspecto, no permitió la fluidez e interacción que todo proceso administrativo requiere pues no se contó con el tiempo suficiente para aclarar las dudas del proceso con anterioridad sino que se trataba de resolver los inconvenientes en la medida en que estos se fuesen presentando lo que trajo como consecuencia que, de existir situaciones que necesitaban de análisis y soluciones complejas para lograr el

éxito del proceso, estas no podían ser resueltas con la precisión que merecían.

En relación con la problemática expuesta, existen maneras que permiten mejorar las condiciones correspondientes a la implementación de este nuevo modelo de evaluación, para ello se hace necesario considerar que la evaluación del desempeño es un proceso meramente administrativo y por tanto se deben tomar las medidas que ello implique, como lo es: planificar, organizar, integrar al personal que en este proceso interviene, dirigir y controlar representan el camino ideal para lograr la efectividad de tal proceso.

Sin duda, dirigir conlleva la manifestación de aspectos tales como la comunicación, indispensable para determinar lo que se espera así como las debilidades y fortalezas presentes durante el proceso de dirección. El liderazgo como el encargado de influenciar en las personas para lograr los objetivos en función del bienestar general, la motivación como elemento principal para la participación y éxito individual y grupal garante de la ejecución de un proceso, que también está incluido dentro de estos aspectos como lo es la evaluación del desempeño.

Este modelo fue tomado para evaluar a todos los docentes que laboran en nuestro país, para fines de esta investigación se abordará el proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo en los Liceos Bolivarianos “La Inmaculada” y “Luís Antonio Morales Ramírez” quienes estuvieron bajo la responsabilidad de sus propios estudiantes, compañeros docentes, directores y la comunidad para que ellos determinaran si contaban con las capacidades suficientes para obtener la titularidad de su cargo.

He aquí la importancia de este trabajo de investigación, es decir, a través de él se descartarán las dificultades y debilidades presentes en el proceso de evaluación del desempeño docente considerando la experiencia de los procesos administrativos llevados a cabo para la evaluación, quienes participaron y se vieron afectados directamente con su problemática. Ante estos planteamientos se pueden resaltar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué nivel de conocimiento poseen los docentes en torno al proceso de evaluación para la obtención de la titularidad?

- ¿Cuáles son las características que están presentes en los procesos administrativos llevados a cabo para la obtención de la titularidad docente?
- ¿Cuál es la pertinencia de los criterios aplicados para la titularidad docente?

1.2.- Objetivos de la Investigación.

1.2.1.- Objetivo General.

Evaluar los procesos administrativos llevados a cabo en los liceos “La Inmaculada” y “Luís Antonio Morales Ramírez” para la obtención de la titularidad docente en función de los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

1.2.2.- Objetivos Específicos.

1. Determinar el nivel de conocimiento que poseen los docentes en torno al proceso de evaluación para la obtención de la titularidad.
2. Caracterizar los procesos administrativos llevados a cabo para la obtención de la titularidad docente.
3. Evaluar la pertinencia de los criterios aplicados para la obtención de la titularidad docente.

1.3.- Justificación.

Los procesos administrativos surgen por la necesidad de cumplir con parámetros que contribuyan al fortalecimiento de cualquier organización de acuerdo a las actividades que se dediquen, pero no todo queda en el simple

hecho de cumplir con las labores encomendadas por los directivos o gerentes, se debe recordar que el factor humano significa la esencia del trabajo, de ello depende que se integren todos los elementos que forman parte de un ser organizativo para llegar a los objetivos planteados.

En este contexto toda organización requiere del personal más idóneo para realizar las labores con la eficiencia y la eficacia necesaria, para ello es importante destacar la valoración y evaluación de las capacidades que cada individuo posee de manera de comprobar el dominio y el ímpetu con que puede contar la organización a la hora de llevar a cabo sus acciones. Considerando que de ello depende el buen funcionamiento de dichas labores.

Al considerar la escuela como una organización social en la cual se desarrolla el capital humano desde la perspectiva intelectual se debe canalizar la importancia de supervisar el potencial de quienes serán los encargados de llevar y elevar el conocimiento. Entonces, la evaluación del desempeño de un docente es un factor indispensable para determinar si la labor que está ejecutando día a día resulta positiva tanto para los educandos como para la escuela en general.

A través de su estudio e intervención dentro del proceso educativo ayuda a elevar la calidad humana y profesional del docente razonando sus actitudes ante problemáticas e inquietudes presentes en su trabajo mejorando sus debilidades para convertirlas en fortalezas que incentiven el interés en la toma de decisiones efectivas.

La finalidad de este proyecto de investigación no es más que evaluar el proceso llevado a cabo en los Liceos Bolivarianos “La Inmaculada” y “Luis Antonio Morales Ramírez” en el transcurso del período escolar 2009 - 2010, para identificar los lineamientos legales establecidos para la obtención de la titularidad y su cumplimiento durante cada una de las fases de la evaluación. Los resultados obtenidos bajo la aplicación del nuevo modelo de evaluación desde la experiencia de los mismos docentes. Por otra parte, se busca mejorar una vez analizadas las debilidades, el proceso de evaluación docente ya que este permite no sólo la obtención de una carga horaria fija sino también la valoración de la labor que día a día realiza el docente dentro del aula de clase.

Si bien es cierto este proceso evaluativo pretende mejorar la calidad educativa presentes en estas instituciones, también lleva inmerso las mejoras a la profesión docente con el otorgamiento de las titularidades del cargo que ejecutan como interinos. En otras palabras, con el proceso de evaluación del desempeño se ven beneficiados no sólo los docentes que a

partir de allí serán mejor remunerados y contarán con cierto grado de prestigio ante tantos años de estudio y preparación, sino también la madurez de un proceso que inicialmente constituyó un modelo apresurado que no contó con las herramientas estratégicas así como con la capacitación de los evaluados, necesarios para evitar conflictos entre el sistema y los docentes.

Este trabajo de investigación busca por una parte identificar los alcances de la evaluación del desempeño de los docentes ante la presencia de un nuevo modelo así como también concienciar a la comunidad sobre la preparación académica y el dinamismo que debe poseer un facilitador del conocimiento para garantizar la educación que tanto necesita llevar consigo un buen funcionamiento administrativo, gerencial, moral e intelectual en pro de los objetivos tanto generales como los que se planteen dentro de la misma institución.

A partir de las correcciones de las debilidades o dificultades presentes durante la realización de este proceso se pretende orientar, encaminar e incentivar a las autoridades encargadas de dirigir este proceso así como los involucrados al desarrollo del mismo a la búsqueda de una mejora en las condiciones, que durante su desenvolvimiento pudieron haber causado conflictos entre los evaluados y que en el peor de los casos pudieron incidir en los resultados finales de su evaluación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes.

Para desarrollar una investigación se deben considerar trabajos relacionados con el tema, tomando de ellos las conclusiones más importantes que puedan representar aportes a la misma, siguiendo reglas metodológicas establecidas, fundamentadas en el análisis de trabajos realizados por otros autores, en el mismo marco de acción que sirvan como antecedentes previos.

En tal sentido se recopilaron trabajos en distintos países sobre el proceso de evaluación del desempeño docente que guardan relación con las funciones administrativas propias de este proceso, los cuales sirvieron de base a esta investigación, de estas se citan:

Marcano (1999) en su trabajo especial de grado, cuyo objetivo fue "Analizar el proceso de evaluación del desempeño en el Departamento de recursos humanos de la empresa Aguas Monagas, C.A., " concluye, que no existe un programa definido de evaluación del desempeño, los encargados de aplicar las evaluaciones no le dan la importancia que amerita tal proceso. Por lo que la empresa se ve afectada por la poca motivación, liderazgo, trabajo en equipo y el bajo rendimiento. No produce una labor con eficacia y alta calidad por parte de los trabajadores.

Existen diversos modelos para llevar a cabo la evaluación del desempeño dentro de cualquier organización, la escogencia de uno dependerá de las necesidades presentes en ella y de las exigencias que el cargo o el puesto requiera, para ello es imprescindible que se cuente con una gerencia que haga uso de sus recursos administrativos para lograr los objetivos establecidos. Esto contribuirá no sólo a las exigencias que el cargo o puesto requiera, sino que también facilitaría el cumplimiento de las actividades y los objetivos que la misma organización amerita cumplir. Parte del éxito del proceso de evaluación dentro de cualquier organización depende de las funciones administrativas que se apliquen pues el mismo proceso de evaluación está implícito dentro de la función de dirección.

Igualmente Herra y Rodríguez (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José, Costa Rica, en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño”, en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de las mismas pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones.

Toda evaluación del desempeño requiere tener claro aquellos criterios que se quieran evaluar y lo que se quiera lograr con él, considerando que el hecho de llevar a cabo un proceso como éste es necesario tener claro los objetivos o la finalidad que se pretenden alcanzar. Claro está que, al plantear los parámetros que estarán incluidos en el desarrollo de la evaluación se estarán cumpliendo de igual forma con los objetivos que del mismo modo se han formulado.

La apreciación desde el punto de vista gerencial estará concluida al determinar que se han cumplido con el proceso de evaluación que previamente ha establecido sus lineamientos para su desarrollo y que sumado a esto el desenvolvimiento gerencial por parte de la misma organización ha permitido limitar los errores que puedan suscitarse.

El trabajo de grado de Mejías, C. y Rodríguez, E. (2004) titulado: “Análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo que labora en el liceo Bolivariano Simón Rodríguez, Carúpano, Estado Sucre”, del cual se pueden mencionar las siguientes conclusiones: los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño en la institución no tienen ninguna trascendencia administrativa, pues no se realizan ascensos con frecuencia, planes de desarrollo, ni aumentos de sueldos, el método de evaluación utilizado posee un buen diseño para lograr los fines propuestos, sin embargo, la problemática se presenta en cuanto a su aplicación, revisión y prejuicios de los supervisores, que por lo general son el resultado de la misma evaluación, limitando al alcance de los objetivos.

En todo caso la trascendencia administrativa que resulta de esta evaluación no solo implica el desarrollo de las actividades que el personal realiza sino que va mucho más allá, pues la intención de aplicar un proceso como el de evaluación involucra en sí mismo la ejecución de labores gerenciales y administrativas que por supuesto se definen como funciones administrativas. Es a partir de aquí donde esa trascendencia empieza a jugar un papel importante, por una parte porque abre la puerta al proceso de evaluación desde que se inician los planes para su elaboración sino también

porque incluye todo un conjunto de herramientas gerenciales que forman, en parte, la esencia de la organización escolar.

Rodríguez (2005), desarrolló una investigación que tiene como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes de educación básica en la ciudad de la Habana Cuba, esta investigación se realiza como requisito para optar el Título de Doctor en educación, la metodología del estudio fue cualitativo etnográfico y concluyó que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Planteó que el clima organizacional sea la razón por la que la gerencia educativa decide realizar el proceso de evaluación o que se pretenda evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en ambas situaciones se requiere del uso de las funciones administrativas pues de allí que se pueden hacer las consideraciones respectivas en el desenvolvimiento de sus actividades manteniendo siempre el perfil de lo que se quiere lograr con ello.

Entre los estudios que tienen relación con la investigación, cabe destacar, el realizado por Toro (2008), titulado Modelo de Evaluación del Desempeño del docente del Nivel de Educación Inicial como Gerente en el Aula, la referida autora diseñó un modelo de evaluación que ha sido aplicado por varias instituciones de educación inicial en Maracaibo, obteniendo resultados favorables en el desempeño de las mismas.

Los antecedentes antes mencionados proporcionan información que resulta de gran ayuda para establecer las bases de nuestro trabajo de investigación. Estos contribuyen con la fundamentación de las distintas perspectivas involucradas como lo son la evaluación del desempeño docente en función del logro de objetivos específicos determinantes para una organización; las funciones administrativas como agentes principales en el desarrollo de este proceso y propulsor de la gerencia educativa.

Sin embargo, por tratarse de un tópico nuevo, pues este programa de evaluación fue implementado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el año 2008, los trabajos antes mencionados guardan estrecha relación con nuestra investigación al poner de manifiesto la importancia del proceso de evaluación del desempeño docente para cualquier sistema educativo siempre y cuando se considere todas las funciones administrativas que como parte de un proceso meramente administrativo son de pleno reconocimiento para su efectiva ejecución.

2.2.- Bases Teóricas.

Con la finalidad de poder llevar a cabo, de la mejor manera posible esta investigación, se hace necesario conceptualizar todo aquello que sustenta las variables en ellas manejadas.

2.2.1.- La Organización escolar como una necesidad para el logro de los objetivos.

Desde su contexto se puede identificar a la organización como el medio indispensable para determinar la jerarquía o la distribución de las responsabilidades, cargos o puestos que deben estar ocupados dentro de un ente que lleva a cabo cualquier tipo de actividad, lo que amerita la selección del personal calificado para cubrir dichas necesidades, la escuela constituye en esencia una organización formal en la que el cumplimiento de sus actividades lleva consigo el logro de unos objetivos.

La educación como medio estructurado adopta las medidas necesarias precisamente para cumplir con lo pautado sistematizando y regulando cada medida tomada en función del bienestar de un proceso que implica la actuación de jóvenes en desarrollo cuya responsabilidad radica en su formación académica y humana en pro del desarrollo económico y social del país.

Ciertamente para que el sistema educativo funcione se hace necesaria la implementación de medidas para que en su efecto las escuelas como representantes de este sistema, lleven a cabo los lineamientos para el cumplimiento de las pautas previamente establecidas. Dichos lineamientos no son más que políticas educativas que van a fijar el curso de las actividades educativas, desde allí se tomarán las consideraciones necesarias en cuanto a la administración de los recursos, la selección del personal docente indispensable en el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias para cumplir con las actividades y por supuesto con las alternativas para las situaciones ajenas a la organización.

La buena o mala organización escolar influirá estrechamente en el funcionamiento del sistema educativo y por ende en el proceso educativo como tal, esto implica que la creación de políticas o normas que fomenten el éxito de la organización escolar evitando situaciones espontáneas que perjudiquen el fin que se pretende alcanzar. Aún cuando la sociedad en la que se emerge la organización escolar resulta ser cambiante, no es para nada un secreto ya que queda en evidencia en el día a día, las medidas aplicadas por los entes encargados del proceso educativo deben hacer énfasis en las circunstancias que puedan llegar a ocurrir en el marco de sus

actividades de allí que la planificación de la organización escolar resulta de gran ayuda para ella, más aún cuando esta se caracteriza por su flexibilidad.

De acuerdo a este planteamiento, Koontz y Wehrich (2002) sostienen que: *“el plan de la organización ideal constituye una norma a seguir, de modo que al compararlo con la estructura vigente los líderes de la empresa puedan identificar los cambios por realizar cuando sea posible”* (p. 322). Sin duda alguna los planes son un claro ejemplo de orden, que en su efecto simplifica la obtención de los resultados en el tiempo en que la organización espere alcanzarlos, esto revela claramente que aún cuando se estimen las medidas que se tomarán en el transcurso del hecho educativo esto no escapa de la intervención de cambios que pueden llegar a cambiar el curso de las actividades.

De acuerdo a lo anterior se hace imprescindible que los administradores o los dirigentes del hecho educativo flexibilicen sus ideas en concordancia con los cambios, los planes no pueden ser drásticos por cuanto la sociedad en la cual se desenvuelve la escuela no funciona de esa forma, más bien debe adaptarse al medio en que se llevan a cabo sus actividades. De allí que Koontz y Wehrich (2002) plantean que *“el organizador siempre debe tener cuidado de no dejarse llevar por las ideas más populares acerca de la organización, porque lo útil para una compañía bien puede no serlo para otra”* (p. 322).

La educación se ha visto afectada por los avasallantes y significativos cambios surgidos en la sociedad y la necesidad de responder con éxito a las demandas que resultan cada vez más exigentes y cambiantes, que han llevado a las organizaciones educativas a convertirse en instituciones cada día más complejas. Todos los problemas que interesan a la organización escolar son tratados desde la perspectiva de la eficiencia; indudablemente, lo que se pretende es lograr la mayor eficacia posible, el mejor provecho para los alumnos, contando con la ordenación de los elementos escolares como medio.

2.2.2.- Proceso Administrativo, una medida indispensable en el desenvolvimiento gerencial de la organización escolar.

La organización escolar relaciona un conjunto de actividades dirigidas a lograr una educación efectiva cumpliendo con los parámetros que determina previamente el principal rector de este sistema como lo es el Ministerio del Poder Popular para la Educación; de modo idéntico estas actividades implican un funcionamiento que no se aísla de lo que se quiere

alcanzar, pero que de ello depende que la cronología previamente planteada de estas actividades finalmente se cumpla.

Así mismo se hace necesario la administración de todos los recursos que implican la funcionalidad de estas actividades, para ello la organización escolar hace uso del proceso administrativo como una medida que facilita las acciones ejecutadas por todos los agentes que intervienen dentro del proceso educativo. Para tal efecto Chiavenato (2001) lo define como:

El medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. (p. 132).

No cabe duda que el proceso administrativo agrupó todos los aspectos que se conjugan dentro de la organización escolar, evidentemente este es considerado como una gerencia que aplica toda clase de mecanismos por la búsqueda de los objetivos que se pretenden alcanzar. En definitiva, el término administrativo significa un instrumento aplicable a la organización escolar por cuanto este ejerce funciones gerenciales distribuidas por todos los aspectos que conllevan a la toma de decisiones efectivas en función del mejoramiento del sistema educativo general.

Cabe destacar que los procesos educativos constituyen la preparación, capacitación e instrucción de la sociedad dirigido en función del proceso productivo y como tal hacia el desarrollo económico, político y social de la misma. Ciertamente la educación está presente en todos los niveles que integran cualquier sociedad.

Al mismo tiempo este proceso incluye un conjunto de funciones que protagonizan el cumplimiento de los objetivos educativos, de ello depende el inicio de los procedimientos que forman parte de las actividades detectando todos aquellos errores o inconvenientes que puedan presentarse durante su actuación y así poder hacer las correcciones necesarias para lograr los fines.

Por consiguiente las funciones que integran el proceso administrativo son en primer lugar la planificación, se puede entender como el conjunto de actividades que cumple el gerente con el estudio de la situación educativa

planteada para obtener los datos que le permitirán organizar las informaciones y derivar a ella los objetivos adecuados y elaborar un plan que se convierta en guía para la acción en un sistema de información que se debe utilizar para el control.

Al respecto, Robbins (1999) señala que: *“la planeación, consiste en definir metas establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades”* (p.45). Esta función hace del gerente educativo un representante capacitado para estudiar y determinar metas necesarias para coordinar actividades que den paso a un plan de acción que describa lo que se pretenda alcanzar y la forma en que se van a ejecutar dichas actividades.

En segundo lugar se ubica la organización, que permite establecer un orden en cuanto a las actividades que se van a llevar a cabo sobre todo al personal que las va a ejecutar pretendiendo jerarquizar ambos aspectos para diferenciar el grado de responsabilidad y de autoridad que deben poseer para el logro de un mismo objetivo. Atendiendo a lo anterior, los mismos autores dicen que: *“la organización, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”* (p. 29).

Esto significa que el gerente debe ser garante por una parte de los puestos o papeles que se desarrollarán dentro de la organización, clasificarlas de acuerdo a las actividades que se requieran para lograr las metas así como de la asignación del personal que ocupará tales puestos, que deben ser los más capacitados para realizarlas. En tercer lugar se ubica la función de integración de personal, quien se encarga de realizar todo aquello que involucre al personal encargado de realizar y ocupar todos los puestos existentes dentro de la organización, de este modo recluta, selecciona, a los que considera con las mayores capacidades y los califica. Al respecto Koontz y Weihrich (2002) expresan que *“la integración de personal, implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional”* (p. 21).

En cuarto lugar se ubica la función de dirección, que una vez determinado el personal que ocupará los puestos dentro de la organización influye en ellos para crear un ambiente de eficiencia y eficacia con el uso de mecanismos como la motivación, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño. Al respecto Catalán (2002), plantea que: *“la dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización”* (p.4).

De cualquier manera el gerente educativo debe promover la participación de todos los agentes que intervienen dentro del proceso educativo, ya que de esto depende que se puedan fusionar los logros alcanzados por cada uno de ellos; el director como principal gestor debe procurar crear ambientes que motiven y permitan iniciar situaciones positivas incluyendo los logros y superando las debilidades. Para esto se hace indispensable mantener una comunicación constante en todos los niveles, incentivar la creatividad en la labor educativa y promover el hecho de congratular la actuación de todo el personal que responsablemente cumple con el trabajo asignado en igualdad de condiciones.

Finalmente la función de control, señala el mismo autor que: *“la función primordial de esta función es evaluar y medir los resultados obtenidos en el proceso, comparar los resultados con los objetivos definidos en la planeación en términos de evaluación, con la finalidad de tomar medidas correctivas”* (p.6). Este proceso alude entonces, al hecho de que los responsables que dirigen la organización estén pendientes de revisar constantemente si los planes se están ejecutando o no.

Es importante referirse ahora al director de la organización escolar como principal rector de las actividades que aquí se realizan, en el queda el mayor grado de responsabilidad para que los planes se lleven a cabo, si bien los correctivos pueden aplicarse en cualquier momento del proceso se hace necesario la vigilancia constante durante toda la trayectoria porque de este modo se pueden prever inconvenientes que de no notarse pueden causar efectos negativos para la organización.

Por ello una gerencia de calidad envuelve todo aspecto estipulado o no dentro de la organización escolar, el director por tanto debe generar opciones que faciliten su desenvolvimiento en función obviamente del logro de los objetivos planteados al inicio del proceso. Ahora bien, cuando la gerencia es vista como un proceso puede entenderse como varias funciones que trabajan en forma separada y que cada una busca logros diferentes o aislados de la organización general, esto crea la necesidad de subdividir el proceso para que pueda ser entendido. Sin embargo, el director puede ejecutar varias funciones de forma simultánea sobre todo cuando el proceso educativo es constante y por tanto está sujeto a cambios provocados por aspectos internos o externos.

2.2.3.- Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado a los docentes en función de las expectativas determinadas por la organización escolar.

Actualmente la evaluación ya no es un tema olvidado, sino que se enfrenta, se discute sobre ello y se reconoce la necesidad de que el trabajo de un docente, al igual que cualquier otro profesional, tiene que ser reconocido. Se considera, de una u otra manera, que la evaluación y autoevaluación del ejercicio profesional docente es uno de los elementos claves para avanzar en mejoras de las prácticas docentes y, por lo mismo, de los aprendizajes escolares. En la medida en que los docentes aumenten su desempeño dentro del aula de clases en la misma proporción debe ir la excelencia educativa.

Paralelamente, este desempeño debe resultar relevante para los objetivos que busca alcanzar la organización escolar porque estos van a permitir comparar entre algunos términos la competencia de cada uno de ellos, razonando la parte individual, y su nivel de contribución. Entonces cuando se desee medir estos aspectos se hace uso de la evaluación del desempeño para determinarlo. Al respecto Chiavenato (2001) sostiene que la evaluación del desempeño.

Exige una definición exacta de lo que se pretende medir, en caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar en tal forma que permita la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado. (p.353).

Tal conceptualización es clave para aclarar que la evaluación de desempeño persigue en cualquier tipo de organización la existencia de un perfil del trabajador que allí se requiera o se necesite que labore con el fin de desarrollar sus habilidades en aras de la eficiencia organizacional. Para que este proceso se lleve a cabo con claridad es determinante la presencia de lo que se espera que alcance la persona que va a ser evaluada y que integre todas las habilidades necesarias para llenar las expectativas que espera cubrir la organización.

Entonces, se puede decir que la evaluación, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe poseer una persona para cubrir la necesidad presente dentro de la organización escolar.

La evaluación es uno de los medios más viables para conocer con exactitud, la manera de cómo el empleado se está desarrollando dentro de

sus actividades cotidianas para llegar a la consecución de los objetivos y metas planteadas, es por esta razón que el funcionamiento de cualquier institución depende primordialmente del recurso humano, de la efectividad de sus decisiones y de la pulcritud con que realiza y/o desarrolla sus actividades. Sin embargo, hay que insistir, que el director como principal gestor de la organización escolar debe velar por la integridad de ese personal como una función obligatoria y como una necesidad para que el logro de las metas esté encaminado hacia el logro.

A través de la evaluación del desempeño docente se puede determinar si se están cumpliendo con los requisitos inmersos en el perfil de quien se considere el más idóneo para ejecutar una actividad específica, en otras palabras, es la evaluación del desempeño el proceso que permite determinar si los docentes en realidad están capacitados para realizar esta actividad, de igual forma si las cualidades que poseen se compaginan con las que determina el cargo o el puesto que están ocupando.

Esto incluye además la aplicación de un sistema que permita valorar el desempeño del docente con un alto grado de objetividad, profundidad e imparcialidad, donde se pueda llegar a conclusiones exactas y con un mínimo de errores. Debe permitir y aceptar criterios fundamentados por los participantes del colectivo escolar esto crea una inclusión de todos los agentes que en este caso interviene en el proceso educativo sin menospreciar las críticas que en él se presenten ni mucho menos los resultados que éste arroje.

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forme parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance del personal.

2.2.4.- Necesidad de los evaluadores para la efectividad del proceso de evaluación del desempeño docente.

No basta con que las organizaciones planteen realizar una evaluación de desempeño a sus empleados pues esto implica un conjunto de elementos que permiten hacer de este proceso un acto de excelencia, no por el hecho de que todos los resultados obtenidos hayan sido los mejores, esto no constituye la relevancia del proceso, sino porque como se dijo en un principio esto requiere del apoyo de ciertos elementos que permitan su difusión.

Entre estos elementos se pueden mencionar la caracterización del perfil que debe tener el evaluado para obtenerlo entre los docentes participantes, el instrumento que va a servir de apoyo durante el proceso y por supuesto se debe contar con los especialistas quienes serán los garantes de llevar a cabo este proceso y que de acuerdo a su experiencia y capacitación permitirán consignar estrategias objetivas y concretas en función de los objetivos que se quieren alcanzar.

Se dice que la evaluación del desempeño no obtendría los mismos resultados si estas fuesen realizadas por personas inexpertas; pues no se contaría con la experiencia ni conocimientos necesarios para el dominio de este proceso, de ser así se estaría obstruyendo las capacidades del evaluado por no contarse precisamente con el dominio en estos aspectos.

No se pretende decir con esto que un docente no está en la capacidad de evaluar al director de algún plantel, sino que más bien debe ser limitado a ciertos aspectos que se incluyan dentro de este, hay que considerar que los subordinados tienen contacto frecuente con los directores (por ejemplo) y tienen una posición única desde la cual observan muchas conductas relacionadas con su desempeño.

En otro orden de ideas, los agentes encargados dentro de una organización estarán determinados de acuerdo al modelo de evaluación que se pretende adoptar que incluye el perfil que debe alcanzar el evaluado por sus habilidades y capacidades para el puesto por el cual está concursando. El modelo será el que determine bajo qué parámetros se estará llevando a cabo este proceso tomando en cuenta las necesidades que implica el puesto o vacante para que sea éste el que permita determinar el perfil del que va a ejecutar las actividades.

Si bien es cierto evaluar el desempeño de una persona no es tarea fácil, esto da paso al surgimiento de ideas, pensamientos y sentimientos que pueden provocar juicios subjetivos. La mayoría de las veces la principal razón para que los errores en las evaluaciones ocurran se debe al poco entrenamiento que reciben los evaluadores. Es claro que las organizaciones no siempre pueden contar con el recurso humano y económico suficiente como para contar con un especialista en el área o formarlos para ello.

Debido a esto, utilizan sus propios recursos para que sirvan de impulsores para el proceso de evaluación. Sin embargo, la falta de los recursos antes mencionados evita que estos puedan adquirir la preparación suficiente como para dirigir un evento tan importante como éste aun más cuando está en juego la valoración del desempeño de una persona.

Como consecuencia a esta deficiencia está el uso de razonamientos subjetivos y por tanto la descalificación del trabajo de un profesional que no contaba con el desequilibrio en el proceso. De acuerdo con este planteamiento Sherman (1994) fija estándares para la evaluación del desempeño como son:

- 1.- Pertinencia: se refiere a la medida en que los estándares se relacionan con los objetivos del puesto
- 2.- Libertad de contaminación: la comparación del desempeño entre los trabajadores de producción, por ejemplo, no debe estar contaminado con el hecho de que algunos cuentan con máquinas nuevas y otros no
- 3.- Confiabilidad: esto se refiere a la estabilidad o congruencia de un estándar o la medida en que las personas tienden a mantener cierto nivel de desempeño con el tiempo. (p. 229).

Tales estándares servirán de guía para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, puesto que lleva implícito no solo la pertinencia de los objetivos de cada puesto y por ende las funciones que debe cumplir la persona que labora en él, sino que ese proceso debe estar libre de contaminación y subjetividades, libre de comparaciones nulas sobre las funciones y/o recursos que posee tal o cual para llevar a cabo su labor y por último tiene que ver con la confiabilidad, ésta depende de la estabilidad o coherencia sobre qué medida se va a evaluar la actuación del personal.

2.2.5.- Sistema de selección utilizado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación para la evaluación del desempeño docente.

El sistema educativo venezolano en el transcurso de los tiempos ha intentado integrar todos los agentes que forman parte del componente social dentro de la escuela. Para ello ha creado políticas que ameritan organizar actividades que involucren como recursos la participación de todo el colectivo. Esto ha provocado un mejoramiento en cuanto al contacto entre la escuela y la comunidad, dando en parte, herramientas interesantes para elevar la calidad de la educación buscando siempre prevalecer todos los principios morales y valores éticos que fortalezcan los pensamientos en un sentido humanista y colectivo más que individual. Por tal motivo, el desarrollo de las actividades escolares ha tomado un nuevo curso, pues involucra todos los agentes que forman parte de la escuela al logro de los objetivos y así puedan servir de apoyo para que la comunidad también logre sus metas.

Parte de estas políticas educativas se ven reflejadas en el nuevo modelo de evaluación del desempeño docente emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, cuyo basamento está determinado por el sistema de selección AD-HOC que define los parámetros a seguir por los evaluados al igual que todos los requisitos que deben consignar para poder ser parte de este proceso.

Básicamente, este proceso de evaluación incorpora a todos aquellos docentes que en condición de interinos cumplen tareas dentro de planteles educativos, la razón de este determinante es incorporar a estas personas a una nómina fija constituida por este despacho. A parte de los recaudos documentales los docentes que se postulan deberán tener un periodo de interino mayor a los tres años de servicio y su evaluación será considerada en la especialidad en la cual han sido egresados con el grado de profesional, claro está que existen ciertas condiciones, como la de poseer una carga matricular completa (36 horas) o en algunos casos que representen una necesidad para el plantel.

Este sistema está orientado en función de dos vertientes, en primer lugar, la evaluación del desempeño docente desde una perspectiva social que incluye el desarrollo pedagógico, la personalidad del docente, la responsabilidad, las relaciones interpersonales y los resultados de su labor educativa. En segundo lugar se ubica la evaluación de credenciales que integra el nivel de formación intelectual y profesional que tienen los docentes.

Este diseño busca otorgar el grado de titularidad a los profesionales de la docencia en tanto su desempeño constituya un factor determinante en el logro de una educación de calidad, claro está que, independientemente de las condiciones bien sea físicas o estructurales del plantel el docente debe ser eficiente para que a partir de allí se pueda optar por la excelencia educativa.

Para que el sistema AD-HOC cumpla con una evaluación que incurra en criterios objetivos es necesario el apoyo de instancias que permitan un buen desenvolvimiento de este proceso evaluativo, de conformidad con lo establecido por este Ministerio, el sistema de selección estará conformado por: Consejo Nacional de Evaluación del Desempeño Docente (CNEDD), El Consejo Zonal de Evaluación del desempeño Docente (CZEDD), El Consejo Escolar de Evaluación del desempeño Docente (CEEDD).

El Consejo Nacional será el encargado de dar apertura al proceso elaborando los instrumentos de evaluación que serán dirigidos al Consejo Zonal. Éste enviará dichos instrumentos al Consejo Escolar para aplicarlos a

los docentes interinos. Es importante destacar que el proceso de evaluación será dirigido directamente por este último consejo quien integrado por un directivo del plantel, dos docentes, dos representantes y dos estudiantes (elegidos todos en asamblea general) serán los garantes de la efectividad del sistema.

La aplicación de los instrumentos estará bajo la ejecución de los agentes que forman parte del sistema educativo como son: los estudiantes, los representantes y los docentes de los planteles. En el mismo orden de ideas los integrantes de estos grupos estarán conformados por cuarenta personas respectivamente, como una muestra significativa de acuerdo a las matrículas que manejen cada docente sujeto a la evaluación, de forma más específica, los alumnos serán seleccionados en un número de cuatro o cinco alumnos por sección a cargo del docente evaluado. De acuerdo con este contexto el Consejo Escolar tendrá bajo sus funciones primeramente la de garantizar la transparencia y efectividad del proceso de evaluación.

El sistema AD-HOC desarrollará el proceso de evaluación tomando en cuenta los siguientes aspectos, aplicando los tipos de evaluación a saber: autoevaluación, coevaluación (compañeros de trabajo), heteroevaluación (estudiantes y representantes) y la evaluación de las credenciales. Cabe destacar que al llevarse a cabo la coevaluación y la heteroevaluación el docente evaluado no puede estar presente a fin de no inhibir las respuestas de los participantes.

2.2.6.- Rol de las funciones administrativas en el proceso de evaluación docente para la obtención de la titularidad.

Las funciones administrativas cumplen un rol muy importante en cualquier tipo de organización donde la gestión educativa no es la excepción, es precisamente quien facilita la labor de desenvolvimiento de las actividades que este requiera realizar considerando paso a paso cada una de ellas en pro del cumplimiento de sus objetivos. No se debe aislar la gestión educativa de estas funciones pues con cada uno de los aportes que por separado proporcionan, al final habrán conducido eficientemente las actividades dentro de la escuela como organismo que las ejecuta, logrando así una administración, de todos los recursos que en ella se encuentran, que cubre las expectativas trazadas.

De acuerdo con este planteamiento, las funciones administrativas están involucradas en todos los aspectos de la gerencia educativa por tanto el buen funcionamiento y aplicación de cada uno de ellas estará íntimamente relacionada con el éxito de la misma. Esto incluye las decisiones

relacionadas con el personal que allí realiza sus actividades, sobre todo cuando se pretende llevar a cabo un proceso de evaluación que permita estimar y evaluar las condiciones en que esas actividades se están ejecutando.

El proceso de evaluación en los docentes debe ser un asunto que busque unificar la calidad educativa de un sistema que incurre en cambios, a veces drásticos, que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos; por su parte, los planteamientos destinados para su realización deben basarse en las necesidades del puesto y por tanto que el evaluado cumpla con los requerimientos que permitan cubrir con esa necesidad.

Claro está que, lograr la calidad educativa no sólo implica que el docente cumpla con sus actividades de forma correcta pues no es de él de quien depende el éxito educativo sino también de un conjunto de elementos que con responsabilidades distintas conforman un equipo de trabajo y es a partir de allí que se mide la eficiencia y la eficacia de lo que en la escuela se está realizando. Este equipo también percibe la importancia de que sus actividades sean guiadas en función del logro de los objetivos, para ello es inevitable el uso de las funciones administrativas, quienes serán las encargadas de planificar las actividades, organizar los puestos, dirigir al personal y por supuesto controlar que haya un mínimo de error en lo que se esté ejecutando.

No obstante, al realizar las actividades buscando un mínimo de error resulta tarea difícil, esto incluye que la gerencia educativa cuente con un personal altamente calificado para la ejecución de sus labores así como la experiencia necesaria para poder cubrir las expectativas que se esperan tanto en el puesto como en el plantel en forma general. Esto no siempre ocurre, en primer lugar porque el sistema educativo venezolano es muy cambiante lo que implica que el personal que allí labora debe estar en una constante capacitación, y en segundo lugar porque al ser el sistema cambiante en cuanto a sus procedimientos y métodos no permite establecer una continuidad en los procedimientos o funciones administrativas.

De lo anterior se desprende que, las funciones administrativas presenten debilidades a la hora de ser aplicadas dentro de la gerencia educativa en cualquiera de sus áreas, dentro de las cuales el proceso de evaluación de los docentes no queda excluido pues como se ha venido mencionando también forma parte esencial de las funciones administrativas (dirección específicamente). Aun cuando se tiene claro que la meta es que los docentes que cumplen sus funciones como interinos puedan obtener su titularidad el proceso no solo será exitoso por esto, hay que tener presente

que planificar las actividades que se van a realizar con anterioridad evita la espontaneidad que puede resultar perjudicial para el evaluado y para el proceso de evaluación en general.

Por otra parte, no se debe iniciar un proceso de evaluación sin que se determine la forma en que se va a llevar a cabo ese proceso, las herramientas o métodos a utilizar, las personas que estarán involucradas, el grado de responsabilidad que tendrán los evaluadores, los márgenes de control en el proceso, en fin, son argumentos que de alguna manera al ser dejados a un lado debilitan la finalidad de las funciones administrativas y por tanto el proceso de evaluación en este caso de los docentes que están optando a la titularidad de su cargo.

El desenvolvimiento de este proceso involucra un conjunto de dificultades que retrasan o debilitan su desarrollo, entre estas se pueden mencionar la subjetividad como principal elemento a discutir por cuanto no existe un canal que rija el comportamiento de los evaluadores hacia los docentes, es decir, no se puede evitar el hecho de que la gran mayoría de los representantes no conozcan a los docentes que laboran dentro del plantel debido a que la dinámica de su trabajo no le da el tiempo suficiente para conversar con el docente.

Presentadas estas situaciones, el consejo escolar puede incidir directamente sobre la opinión que estos den durante el proceso, puesto que, se debe garantizar la participación de todos los involucrados cumpliendo con todos los criterios emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Cabe destacar que, aun cuando el Consejo Escolar no quiera incurrir en circunstancias que puedan afectar la objetividad del proceso las mismas no pueden obviarse ya que se debe cumplir precisamente con todos los pasos que conlleva la evaluación.

También es el caso de aquellos docentes que aun cuando su contrato establecía una carga horaria de 36 horas pero el plantel no requería del recurso para toda esta carga, se le fueron asignados por las horas restantes la condición de HPP (horas por programar). En igual forma los docentes no eran egresados en la carrera de educación con mención o sin ella tampoco podían participar sin importar que cumplieran con el resto de los requisitos.

2.3.- Bases Psicológicas.

La profesión docente es una actividad que implica el desenvolvimiento de actividades que vayan en pro del desarrollo humano e intelectual del alumno, a través de la práctica de habilidades y destrezas, sumado a ello el

conjunto de metas y objetivos planteados previamente por la institución en la cual se ejerce tal labor o por parte del organismo estatal. En este sentido, se podrá determinar la eficiencia del desempeño una vez cumplido esas metas y objetivos.

El proceso de evaluación del docente debe desarrollarse cumpliendo con unos parámetros que expliquen las condiciones y características que debe poseer el puesto en función de un patrón específico, es decir, el proceso de evaluación cumplirá con el objetivo deseado siempre y cuando los mecanismos que utilicen permitan la escogencia de un docente eficiente en la medida cubra los parámetros que vienen determinados en la función que va a ejecutar.

Pese a esto, la educación venezolana está sujeta a bases psicológicas que determinan el camino a seguir para el fortalecimiento del conocimiento. Para ello hace uso de la corriente constructivista para llegar a ese fin. Al respecto Schunk (1999) señala que el constructivismo *“es una postura psicológica y filosófica que argumenta que los individuos forman o construyen gran parte de lo que aprenden y comprenden”* (p.208). En este sentido, el docente como propulsor del conocimiento basándose en esta corriente no se separa de esta conceptualización pues, cuando se razona la eficiencia en su labor a través del proceso de evaluación se busca su perfeccionamiento en cuanto a sus habilidades y conocimientos.

Al mismo tiempo, el constructivismo comprende las relaciones entre los individuos y las situaciones, es decir, la relación docente y estudiante así como docente proceso de evaluación. Entonces, desde el momento en que el docente es informado del inicio del proceso de evaluación empieza a fortalecer sus habilidades y destrezas partiendo de la idea de la obtención de la titularidad de su cargo como meta a seguir. A pesar de que el constructivismo incita al docente, desde el momento en que se da inicio al proceso de evaluación pues allí empieza la carrera hacia la transformación con una nueva visión de trabajo, queda de su parte hacer uso de este recurso. Dependerá de las metas que cada docente se haya propuesto en el transcurso de su profesión, ese será el verdadero propulsor del cambio.

Ciertamente las metas que representaban menor esfuerzo podían ser las más aceptadas; sin embargo, cuando el individuo considera difícil la obtención de un fin por la complejidad que eso implicaba, requerirá de un mayor esfuerzo y desempeño para alcanzarlo, disminuirla o definitivamente abandonarla.

Al respecto Schunk (1999) destaca:

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. (p. 153).

En este contexto, el proceso de evaluación no descarta la idea de establecer las metas necesarias para que el docente encamine su función paralelamente con sus propios objetivos. No obstante, resulta de particular interés acotar que el proceso de dirección de cualquier organización será eficiente en la medida en que los objetivos individuales o personales de los miembros estén en correspondencia.

2.4.- Bases Socio Humanísticas.

El hombre como ente social debe cumplir con normas establecidas para lograr una convivencia armónica, haciendo de ello un hábito permanente y consistente para evitar conflictos, tanto internos como externos. El respeto por las opiniones de los demás así como su aceptación son elementos claves dado la importancia de estudiar la personalidad de cada individuo enmarcada en una gran diferencia individual.

Obviamente, no siempre se contará con la disponibilidad necesaria para estudiar cada caso; sin embargo, en determinadas ocasiones sí darán paso para ello. Cada individuo cuenta con características específicas que lo diferencian de otros, esto se debe entre otras cosas a la personalidad que los caracteriza y al medio ambiente en el cual se desenvuelven.

Toda persona puede ser influida por una serie de factores que pueden llegar a determinar su personalidad entre ellos se encuentran, los elementos que forman parte del ambiente que los rodea y aquellas necesidades personales que buscan ser satisfechas, al igual que otros agentes poseen necesidades que requieren ser solventadas en la medida en que se van presentando académica y personalmente.

En efecto estos dos elementos constituyen factores que determinan teorías específicas de estudio que visualizan su realidad y procedencia, por una parte, cuando se hace referencia al medio ambiente en el que se desenvuelva el docente específicamente podemos hacer énfasis en la Teoría

Social de Albert Bandura quien considera que el ambiente causa el comportamiento.

De esta manera se evidencia que el desempeño docente se ve afectado por elementos externos a su voluntad implicando consecuencias positivas y negativas para su evaluación final. Al margen de lo anterior, la evaluación del desempeño docente actualmente está representado por agentes que valoran las actitudes y aptitudes desde perspectivas externas. Es decir, los procedimientos ejecutados en el proceso de evaluación están fundamentados en las opiniones de personas que estudian cada caso desde una óptica apartada de las intenciones intrínsecas del docente, solo se basan de acuerdo a la postura que éste muestra en el ambiente educativo.

Por otra parte, las necesidades de los individuos pueden estar jerarquizadas de acuerdo con la Teoría Humanista de Abraham Maslow, quien propone una división en dos niveles, superiores e inferiores. Una vez satisfechas las necesidades inferiores se podrán ir superando las superiores. En tal caso, clasificó las necesidades inferiores como: fisiológicas, de seguridad y sociales, mientras que las superiores se clasifican como: necesidades de reconocimiento y la de auto realización.

Al respecto Myers (2005) citando a Maslow

Propuso que estamos motivados por una jerarquía de necesidades. Si nuestras necesidades fisiológicas están satisfechas, empezamos a preocuparnos por la seguridad personal, si logramos sentirnos seguros, buscamos amar y que nos amen y amarnos a nosotros mismos, cuando tenemos satisfecha esta necesidad de amor, buscamos la autoestima, y una vez que la conseguimos, buscamos, por último, la autorrealización, el proceso de poner en juego nuestra potencia. (p. 586).

En este caso, la teoría de Abraham Maslow se considera como base para la evaluación del desempeño docente por cuanto este proceso, como se ha venido mencionando, requiere del cumplimiento de metas para llegar a un resultado final. Sin embargo, para que estas metas sean logradas el personal

docente sugiere la satisfacción de sus necesidades partiendo desde las necesidades inferiores hasta las superiores.

2.5.- Bases Legales.

Dentro de las leyes que conforman las bases legales de la evaluación del desempeño docente se tienen: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 103:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. (p. 109).

Según lo expresado en el artículo se puede decir, que la educación no solamente es un servicio público sino que va más allá de las directrices que rigen los valores, principios y costumbres de la sociedad en donde su formación este dada en cada uno de los espacios establecidos por las instituciones educativas y en donde en ellas se les garantice la formación al ciudadano, pero también se les garantice una evaluación y supervisión adecuada a cada uno de los formadores, en este caso a los docentes, esto con la finalidad de buscar mejoras para ellos y sus educando.

Por otra parte, ese mismo documento, en su artículo 104 señala que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de meritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.111).

De acuerdo al artículo antes referido, es importante la formación y actualización que el docente tenga, dado que de esta forma, el mismo pueda obtener una mejor preparación y así pueda desempeñar un régimen de

trabajo que vaya acorde con las exigencias que cada día requiere la educación, así mismo, pueda obtener un requerimiento profesional y personal a fin de asegurar una mejor idoneidad en el ejercicio de sus funciones.

En lo que respecta a La Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 40:

La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. (p. 27).

Según lo citado anteriormente, la carrera docente día a día busca fortalecer los valores, procedimientos y principios que ella utiliza como herramienta fundamental para el buen ejercicio de la docencia, basándose para ello en una evaluación del desempeño acorde con las necesidades que se presenten y las realidades existentes. De igual manera, la misma Ley plantea en su artículo 41:

Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República. (p. 27).

Este planteamiento implica que es de competencia y de responsabilidad del estado garantizar la estabilidad no solamente económica y social sino también la de su evaluación, ya que esto le garantizaría al mismo una educación de eficiencia y de calidad para buscar el desarrollo pleno de la sociedad.

Por su parte el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en su artículo 43 plantea:

Los servicios de Evaluación y Clasificación del personal docente, las juntas calificadoras del Ministerio del poder popular

parar la Educación a nivel nacional y zonal y las que funcione en otros entes públicos que cuenten con servicios educativos, tendrán a su cargo la materia de evaluación del personal docente a los fines de acenso, lo cual se regirá conforme a las normas y procedimientos establecidos sobre esta materia en el presente reglamento. (p. 18).

De lo anterior se desprende, que es de responsabilidad del Ministerio del poder Popular para la Educación velar de manera transparente que este proceso de evaluación se lleve a cabo en cada una de las aéreas geográficas del Estado donde se cuente con el servicio educativo y dependencia zonales quienes por mandato deberán hacer cumplir las normas y procedimientos tales como lo establece la ley y resoluciones.

Por otra parte la Resolución N^o 003 y 004, también hace referencia a cómo va a estar conformado los que integran a los grupos que van a evaluar el desempeño de los docentes, y quienes son los que pueden participar en esta evaluación.

2.6. Definición Operacional de las Variables.

Las variables son elementos indispensables en toda investigación porque a través de ellas se determina la problemática, según Arias (2006) *“las variables son una característica o cualidad, magnitud o cantidad que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación”*. (p. 57).

Las variables que serán tomadas para esta investigación son las siguientes:

- **Nivel de conocimiento:** Con esta variable se pretende indagar acerca de los conocimientos que poseen los docentes a cerca del proceso de evaluación llevado a cabo para la obtención de la titularidad.
- **Procesos administrativos:** Esta referida a la gestión administrativa que lleva inmerso el proceso de evaluación del desempeño de los docentes indispensable para su efectivo funcionamiento.

- **Pertinencia de los criterios aplicados:** Está referido a los procedimientos y características incluidas en el proceso de la evaluación del desempeño mediante el cual el Ministerio Del Poder Popular para la Educación para determinar los resultados obtenidos tras dichos procesos.

2.7. Definición De Términos.

Autoevaluación: Es una oportunidad para que el empleado se analice así mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades. (Newstrom, 2007: 139).

Comunicación: Es la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es atendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de comunicación. (Koontz y Weihrich, 2002:522).

Coevaluación: Es la evaluación que realizan maestros, maestras y estudiantes sobre sus actuaciones en el proceso de aprendizaje (Currículo Nacional Bolivariano, 2007: 68).

Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser complementada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Newstrom, 2007:129).

Evaluación del Desempeño: Exige una medición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con patrón predeterminado y estar expresable de tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño. (Chiavenato, 2001: 353).

Evaluación: Puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos (Chiavenato., 2001:245).

Heteroevaluación: Es el proceso en el cual los actores sociales involucrados en la construcción de aprendizajes, reflexionan para valor recíprocamente sus esfuerzos, aciertos y logros, reconociendo las potencialidades y proponiendo acciones para continuar su desarrollo. (Currículo Nacional Bolivariano, 2007: 68).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe abordar varios aspectos fundamentales al momento de su realización, como lo son el nivel de investigación y el tipo de la misma, sin dejar de lado las fuentes de investigación; las técnicas e instrumentos a emplear para recolectar la información y el tratamiento que se le da a la información obtenida. La metodología que se aplicará para el desarrollo de esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

3.1.- Diseño De Investigación.

Para la realización del presente trabajo se utilizó el estudio documental y de campo, la cual contribuyó al reconocimiento de las debilidades y fortalezas presentes durante el proceso de evaluación de los docentes para conseguir la titularidad de su cargo en los planteles “La Inmaculada” y “Luis Antonio Morales Ramírez”, en tal sentido, Arias (2006) plantea que la investigación documental:

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p. 27).

Y la investigación de campo, el mismo autor plantea que: “*Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna*”. (p.31).

Así mismo, Tamayo y Tamayo (2001) plantea; *Una investigación de campo consiste en un estudio de un determinado grupo de personas para conocer su estructura y sus relaciones sociales, siendo su principal característica el medio natural que rodea al individuo, y por tanto donde se manifiesta*. (p. 16). De lo antes planteado se pretende conocer la realidad estudiada de manera concreta y detallada en su espacio, es decir donde ocurren los hechos.

3.2. Nivel de la Investigación.

La realización de la presente investigación se enmarcó dentro del nivel descriptivo y está fundamentado en la definición de Arias (2006), que plantea que la investigación descriptiva *“consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”* (p.24), además Hernández y Otros. (2003) sostiene que *“los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables a los que se refieren”*. (p.119).

De esta forma se pretende estudiar el proceso que se llevó a cabo en los Liceos Bolivarianos “La Inmaculada” y “Luis Antonio Morales Ramírez” para evaluar las funciones administrativas llevadas a cabo para la obtención de la titularidad docente periodo escolar 2009-2010.

3.3.- Área de Estudio.

Este trabajo se llevó a cabo en las instalaciones de los Liceos Bolivarianos “La Inmaculada”, ubicado en Caigüiré, en la avenida Perimetral y la avenida Cancamure y “Luis Antonio Morales Ramírez”, ubicado en, la Urbanización Brasil, Cumaná, Estado Sucre.

3.4. Población y Muestra.

3.4.1. Población:

Arias (2006), señala que el término población *“es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.* (p.81). La población es fundamental para la investigación pues ella es la que va a aportar los datos necesarios para la realización del análisis respectivo. La población objeto de estudio de esta investigación estuvo constituida por 31 docentes del Liceo Bolivariano “La Inmaculada” y 21 docentes del Liceo Bolivariano “Luis Antonio Morales Ramírez”.

Planteles	Ubicación	N° de Docentes
-----------	-----------	----------------

Liceo Bolivariano "La Inmaculada"	Caiguire, Av. Carúpano, Parroquia Valentín Valiente- Municipio Sucre.	31
Liceo Bolivariano "Luis Antonio Morales Ramírez"	Urbanización Brasil sector III, Parroquia Altagracia- Municipio Sucre	21

3.4.2. Muestra:

Al respecto Ramírez, (1999) expresa lo siguiente: *"la muestra es un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes a la misma". (p. 91).* Sin embargo, como la población es finita y pequeña no se aplicó el muestreo, asumiéndose la totalidad de la población para la investigación.

3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica es procedimiento más o menos estandarizado que se utiliza en el ámbito de la investigación social, definido por Tamayo y Tamayo (2001) como *"la parte operativa del diseño de la investigación. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos". (p. 211).*

Para llevar a cabo la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, Se realizó un instrumento (cuestionario estructurado) que se les aplicó a los docentes de los Liceos "La Inmaculada" y "Luis Antonio Morales Ramírez". Según Arias (2006) sostiene que: *"La encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular. (p. 73).*

La aplicación del instrumento permitió conocer la situación, cualquier hecho, fenómeno que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos de la realidad estudiada, de igual manera facilitó conocer la realidad de docentes de los Liceos Bolivarianos "La Inmaculada" y "Luis Antonio Morales Ramírez".

Así mismo el cuestionario Según Arias (2006)) dice: *"Es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.".* (p.75). El uso de este instrumento permitió conocer y corroborar el grado de información que

poseen estos docentes a la hora de ser evaluados. Esto a través de un cuestionario de preguntas cerradas.

Al respecto Sabino (2007), refiere a las preguntas cerradas como alternativas fijas, “pues en ellas sólo se otorga al entrevistado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles” (p.110).

Este cuestionario fue diseñado en función de los objetivos planteados y desarrollados bajo la modalidad de la escala tipo Lickert. Tal como señala Hernández y Otros (2003) “Consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (p.374), lo que indica que se presentan afirmaciones, donde el sujeto, objeto de estudio, expresa su opinión seleccionando uno de los cinco puntos de la escala.

3.6.- Operacionalización de Variables:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Determinar el nivel de conocimiento que poseen los Docentes en torno al proceso de evaluación para la obtención de la titularidad.	Nivel de Conocimiento	Información	Orientación Previa	1
		Comprensión	Comunicación Efectiva	2-4.
			Interpretación de la Información	
Aplicación	Cumplimiento de Funciones	Evolución del Proceso	5-7	

Caracterizar los procesos administrativos llevados a cabo para la obtención de la titularidad docente.	Procesos Administrativos	Planificación	Establecimiento de Metas Establecimiento de Estrategia	8-9
		Organización	Coordinación de Actividades Establecimiento de Estructura	10 al 12
		Integración	Distribución de Roles	13 al 15
		Dirección	Organización de personal Capacitación del Personal Motivación Liderazgo	16 al 19
		Control	Alcance de Metas Resultados Obtenidos Revisión de Debilidades	20 al 22
Evaluar la pertinencia de los criterios aplicados para la obtención de la titularidad docente.	Pertinencia de los Criterios	Formación para la Evaluación	Conocimiento de los Criterios Cumplimiento de la Normativa	23 al 24
		Aplicación de los Criterios	Resultados obtenidos en la evaluación Debilidades presentes en el Proceso Fortalezas encontradas en el desarrollo del proceso	25 al 26

3.7. Validez

Entendida ésta como el grado en que un instrumento en verdad mide lo que realmente se busca medir. Según Hernández y Otros (2003):

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, en tal sentido pueden tenerse diferentes tipos de evidencias, una relacionada con el contenido, otra con el criterio y la última relacionada con el constructo. (p.346).

Por tanto existen varios criterios para validar un instrumento, sin embargo para efectos de la presente investigación fue sometido a consideración tres expertos en la materia, para que hagan sus observaciones en cuanto a las evidencias mencionadas anteriormente. Tal procedimiento se denomina juicio de expertos, consistió en solicitar a especialistas o expertos en la materia la aprobación o validación del instrumento que se aplicó, así pues permitió verificar las preguntas en términos de comprensión, adecuación, coherencia, objetividad y relación con el contenido y objetivo de estudio.

3.8.- CONFIABILIDAD

La confiabilidad definida por Hernández y Otros (2003) como: *“el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”*. (p. 348).

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por la aplicación de la técnica de mitades partidas, la cual consiste en aplicar el cuestionario (prueba piloto), entendiéndose en líneas de pensamiento de Balestrini (2000) como aquella que se *“realiza en una muestra pequeña donde se definirá la muestra definitiva de la investigación planteada”* (p.167), ésta tiene como propósito establecer la validez del instrumento en relación al problema investigado a fin de someterlo a ciertos correctivos, acomodarlos para posterior validación.

Para efectos de esta investigación se le aplicó a una muestra de 7 docentes pertenecientes al ámbito de estudio. El instrumento aplicado en dos partes (Liceo Bolivariano “La Inmaculada” y “Luis Antonio Morales Ramírez” y los puntajes de cada parte se entrecruzaron mediante la aplicación de Correlación de Pearson obteniéndose un índice de correlación 0,78 que de acuerdo con la regla de decisión del estadístico utilizado constituye un alto nivel de confiabilidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan y se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron construidos en consonancia con los objetivos establecidos y con los fundamentos teóricos planteados en la investigación.

4.1.- Tipo de Análisis.

Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizó la técnica de análisis inferencial - cuantitativo, el cual permitió analizar los instrumentos aplicados al personal docente que labora en los Liceos Bolivarianos “Luís Antonio Morales Ramírez” y la “Inmaculada”.

Al respecto Sabino (2007) señala que el análisis cuantitativo se caracteriza porque *“se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación”* (p.134).

Y Balestrini (1990), establece que el análisis inferencial: *“permite describir la asociación que existe entre dos variables o efectuar inferencias”* (p.107).

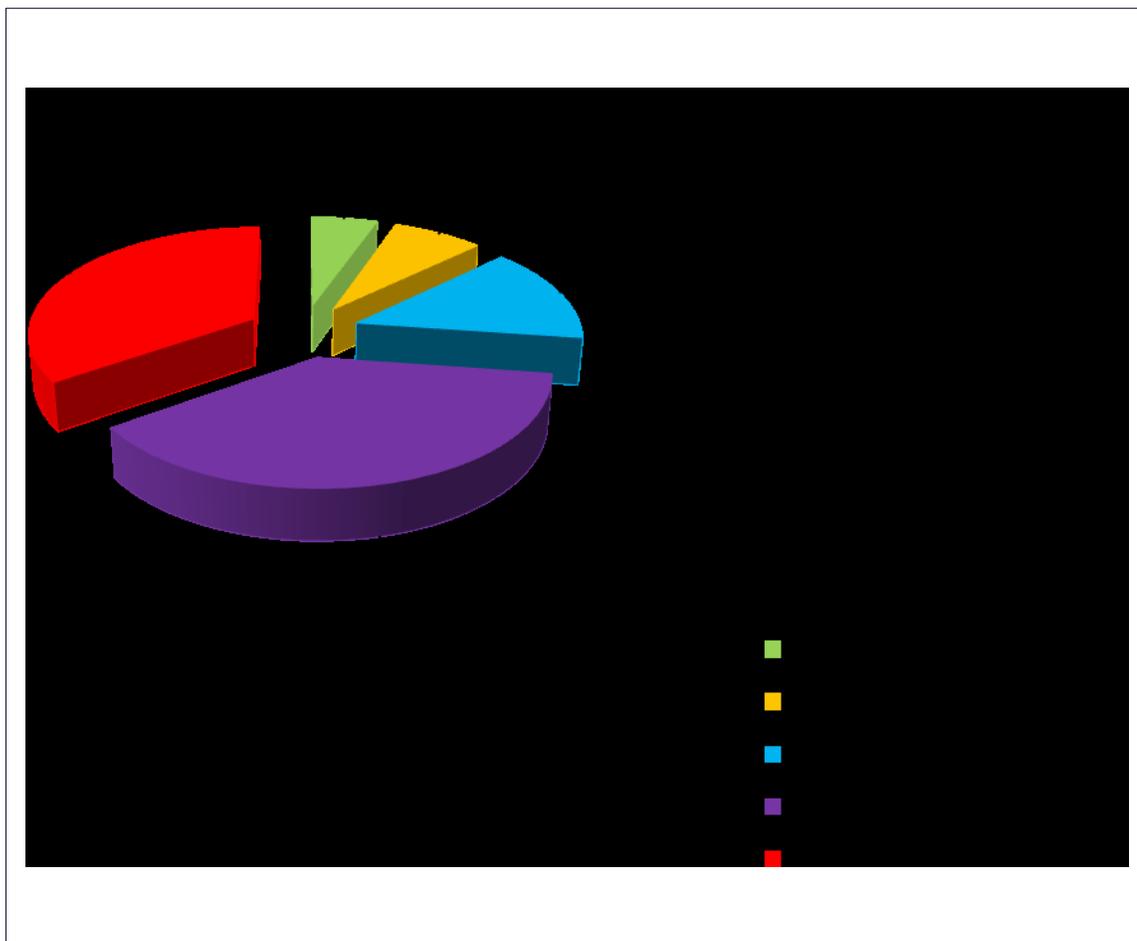
4.2.- Presentación De Los Resultados.

Los resultados se presentan en cuadros de frecuencia simple y porcentual, en los cuales se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. De igual manera, se presentan gráficas circulares con las respectivas leyendas y valores porcentuales de los promedios obtenidos en cada una de las categorías de respuestas implementadas en los instrumentos.

CUADRO 1 – A NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS DOCENTES ENTORNO AL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD EN EL LICEO BOLIVARIANO “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ”

CATEGORÍA	TOTALMENTE DE ACUERDO			DE ACUERDO		PARCIALMENTE DE ACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO			
	ITEMS	f	%	f	f	%	f	%	f	%	
1	Los docentes recibieron orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño.	1	4.76	14.29	3	14.29	7	33.33	7	33.33	
2	La institución organizó charlas, foros o conversatorios con anterioridad sobre el procedimiento a seguir para la obtención de la titularidad.	0	0.00	4.76	2	9.52	10	47.61	8	38.09	
3	Los instrumentos por los cuales se rigió la junta evaluadora para la obtención de la titularidad fueron de total conocimiento para los docentes.	2	9.52	14.29	2	9.52	5	23.80	9	42.86	
4	Los docentes comprenden la importancia de conocer los pasos a seguir en el proceso de evaluación.	1	4.76	9.52	3	14.29	8	38.09	7	33.33	
5	Las funciones administrativas fueron las herramientas más idóneas para el desenvolvimiento del proceso de evaluación.	1	4.76	4.76	2	9.52	10	47.61	7	33.33	
6	La escogencia de la junta evaluadora se seleccionó de acuerdo con el proceso de evaluación según los lineamientos del Ministerio.	0	0.00	0.00	4	19.04	7	33.33	10	47.61	
7	En el proceso de evaluación se cumplieron las funciones administrativas de forma efectiva.	3	14.29	4.76	5	23.80	9	42.86	3	14.29	
	PROMEDIO	1.14	5.44	7.48	3	14.28	8	38.09	7.29	34.70	

GRÁFICO 1 – A NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS DOCENTES ENTORNO AL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD EN EL LICEO BOLIVARIANO “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ”



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “Luis Antonio Morales Ramírez”. Año escolar 2009-2010

El promedio de las opiniones emitidas por los docentes en cuanto a esta variable revelaron que el 5.44% totalmente de acuerdo, 7.48% de acuerdo y el 14.28% parcialmente de acuerdo con que la institución organizó charlas, foros o conversatorio con anterioridad sobre el procedimiento a seguir para la obtención de la titularidad; además algunos docentes expresaron recibir orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño; sin embargo se evidenció que los instrumentos por los cuales se rigió la junta evaluadora para la obtención de la titularidad fueron conocidas sólo por un grupo; sin embargo reconocen la importancia de saber sobre los pasos a seguir en este proceso.

Por otra parte, las funciones administrativas fueron consideradas las herramientas más idóneas para el desenvolvimiento de este proceso, aunado a esto se considera que se cumplieron de forma efectiva. Cabe resaltar que la escogencia de la junta evaluadora se seleccionó de acuerdo con el proceso de evaluación según lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En estos datos se observaron que el personal directivo y el personal encargado de evaluar a los docentes, emplearon diversas técnicas, estrategias y herramientas para que sus docentes tuvieran la mejor información en cuanto al proceso de evaluación de desempeño y así se lograra de manera eficiente y eficaz los objetivos establecidos, pero para que en las instituciones se logren estos objetivos el gerente o los encargados de llevar a cabo este proceso deben de tener claro las metas y estrategias que se debió utilizar para que el proceso de evaluación de desempeño se desarrollara con éxito, sin embargo la mayoría de los docentes que participaron en el mismo expresaron su opinión contraria, es decir el 38.09% en desacuerdo y el 34.70% totalmente en desacuerdo con estos planteamientos referidos a cómo se llevó a cabo el proceso de evaluación, de allí se desprende que para que se llevara a cabo una buena evaluación de desempeño es necesario que en la institución se planifique previamente lo que se debe realizar, es decir definir con anterioridad las actividades que se van a ejecutar para que no hayan malos entendidos ni improvisaciones.

Tal planteamiento se afirma con lo que plantea Robbins (1999) al señalar que, la planeación, consiste en definir metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Es de mencionar que la institución debe promover este tipo de técnicas y diseñar estrategias para lograr la participación de todo el personal docente que intervengan en la evaluación de desempeño y se logre de manera eficiente las metas establecidas.

De los resultados obtenidos se evidenciaron que algunos docentes no se sienten plenamente motivados, orientados y comunicados a la hora de participar en el proceso de evaluación de desempeño, ya que la institución debió buscar los mejores planes, estrategias y herramientas que apunten a la mejora de los objetivos fijados por la institución para una buena evaluación de desempeño docente, donde todos se sientan involucrados, y que además se tomara en cuenta que en las instituciones educativas los gerentes encargados de este proceso, en algunos casos, no estaban bien entrenados para llevarlo a cabo de manera exitosa, por lo tanto se requiere no sólo de una persona que llene un instrumento de evaluación, sino que tenga la preparación necesaria para ejercer coherente y objetivamente su función.

Al respecto Sherman (1999) al expresar que uno de los puntos débiles de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están entrenados en forma adecuada para la labor de evaluación y les dan a los subordinados muy poca retroalimentación significativa. Debido a que no cuentan con estándares precisos para evaluar el desempeño de sus subordinados, sus evaluaciones a menudo tienden a ser demasiado indulgentes, hasta el punto de tener muy poco significado.

Es importante recalcar que la evaluación que se realiza bajo estas condiciones, no pueden tener los mismos resultados si las realizan especialistas en la materia, pues lo correcto sería que se contara con la preparación, experiencias y conocimientos para dominar elementos que forman parte específicas de la labor que se desempeña, para así lograr los objetivos propuestos. Es por ende que la evaluación que se realizó en esta institución no llegó a feliz término ya que los docentes no contaron con las herramientas necesarias que los orientara a tal evaluación y esto trajo como consecuencia una desmotivación, muchos de ellos salieron con pocas horas de las que tenían establecidos.

Un aspecto que se pudo evidenciar es que el 47.61% manifestó estar en desacuerdo y el 38.09% totalmente en desacuerdo que la institución no organizó charlas, foros o conversatorio con anterioridad sobre los pasos a seguir para la obtención de la titularidad lo que originó que los docentes evaluados no contaran con la debida preparación y conocimiento acerca del proceso de evaluación y este se tornara en el aire a la hora de hacer algún tipo de reclamo.

Otro elemento bien significativo lo reveló el 80.94% (expresado 47.61% en desacuerdo y 33.33% totalmente en desacuerdo) opinaron que las funciones administrativas no fueron las herramientas más idóneas para el

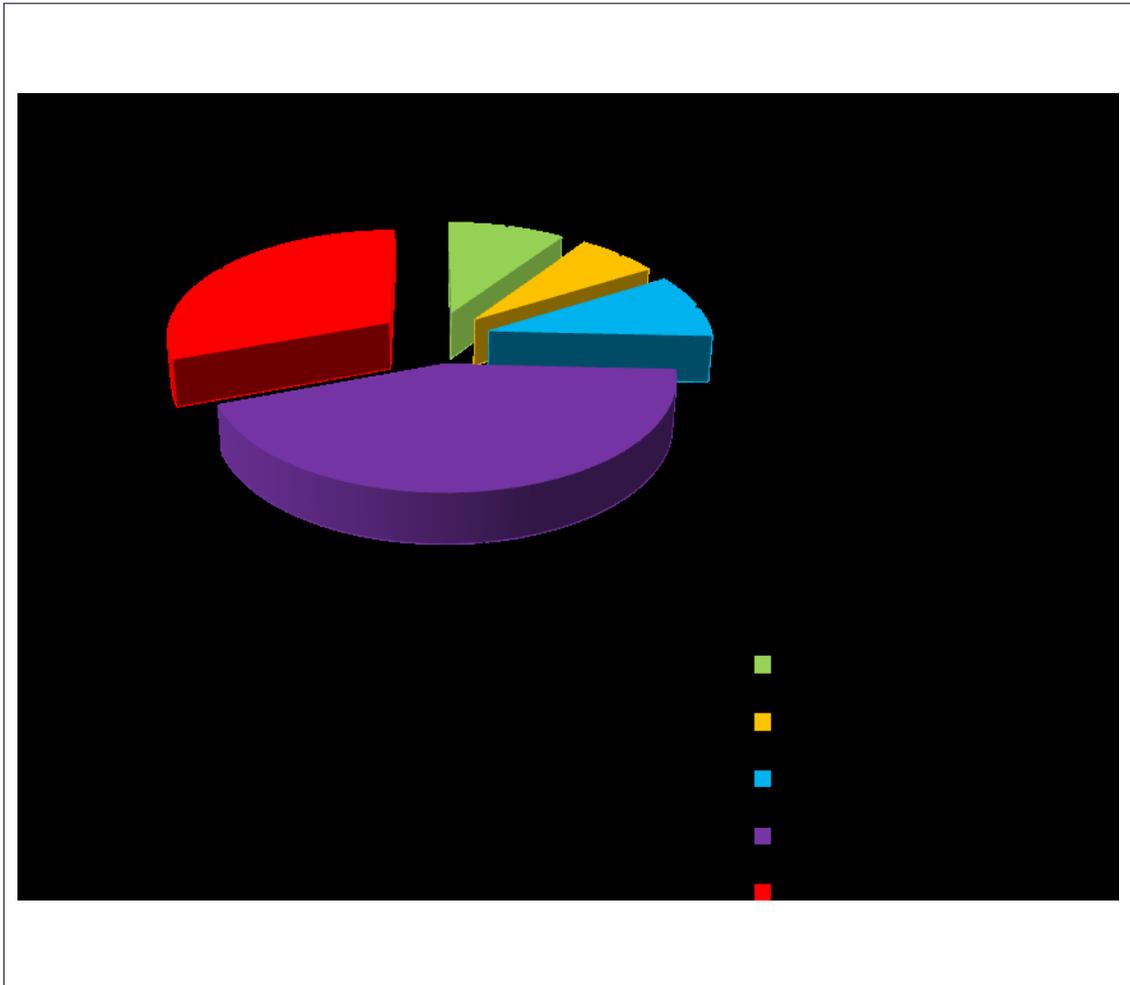
desenvolvimiento del proceso de evaluación, lo que trajo como consecuencia una desorganización en torno a este proceso, ya que los docentes evaluados no tenían ningún tipo de conocimiento sobre los requisitos solicitados, las actividades en las cuales estos debían participar.

Y por último, pero no menos importante tiene que ver con la escogencia de la junta evaluadora, un 47.61% manifestó su desacuerdo con la selección de esta junta, ya que ésta fue escogida por los directivos de la institución y no como lo contempla los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación la cual debió ser por votación de sus mismos compañeros y años de servicios.

CUADRO 2 – A PROCESOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ”

CATEGORIA		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO				
		f	F	%	%	f	%	
8	Los planes establecidos para el proceso de evaluación buscaban unificar las cualidades y capacidades de los docentes para la obtención de la titularidad.		9.52	0	8	38.09	8	38.09
9	La institución realizó talleres de inducción para que el proceso de evaluación se llevara a cabo de manera eficiente.		4.76	2	7	33.33	9	42.86
10	La institución programó en forma cronológica las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de evaluación docente.		4.76	4	11	52.39	4	19.05
11	La institución formuló acciones de manera coordinada para lograr el cumplimiento de las funciones administrativas.		9.52	2	8	38.09	8	38.09
12	La institución organizó actividades considerando una división de trabajo acertada y la asignación efectiva de responsabilidades para los evaluadores.		14.29	1	13	61.91	2	9.52
13	Las acciones ejecutadas por los evaluadores se adaptaron en forma efectiva con sus responsabilidades y obligaciones dentro del proceso de evaluación.		4.76	3	10	47.61	6	28.57
14	La asignación de responsabilidades otorgadas a los evaluadores fue la más idónea.		9.52	1	9	42.86	7	33.33
15	La institución organizó programas de capacitación dirigidos a los agentes encargados de la evaluación docente.		4.76	1	14	66.67	5	23.80
16	Los evaluadores estaban capacitados para desempeñar su rol.		4.76	4	5	23.80	11	52.39
17	Los evaluadores contaban con las mejores habilidades para desempeñar su rol.		9.52	2	6	28.57	9	42.86
18	La institución busca en forma constante, mejoras en el ambiente de trabajo para impulsar a los docentes a optimizar su desempeño.		9.52	2	10	47.61	6	28.57
19	El director gestiona cursos de actualización para mejorar el desempeño de sus docentes.		4.76	1	9	42.86	8	38.09
20	Los docentes han realizados talleres de mejoramiento relacionado con su profesión.		0.00	2	12	57.14	6	28.57
21	Durante el proceso de evaluación hubo una constante comunicación entre los docentes evaluados y la junta evaluadora.		0.00	2	2	9.52	15	71.42
	PROMEDIO		6.47	1.93	8.86	42.18	7.57	29.59

GRÁFICO 2 – A PROCESOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “Luis Antonio Morales Ramírez”. Año escolar 2009-2010

Según el promedio de los resultados obtenidos en esta variable, el 9.19% totalmente de acuerdo, 6.47% de acuerdo y el 9.19% parcialmente de acuerdo con que los planes establecidos para el proceso de evaluación buscaban unificar las cualidades y capacidades de los docentes, donde las acciones ejecutadas por los evaluadores se adaptaron de forma efectiva con

sus responsabilidades y obligaciones dentro del proceso, además siendo la institución la encargada de organizar actividades debe tomar en cuenta varios factores, entre ellos una división de trabajo acertada, la asignación efectiva de responsabilidades para los evaluadores, que buscan en forma constante mejoras en el ambiente de trabajo para impulsar a los docentes a optimizar su desempeño.

También se puede observar, por opinión de algunos docentes, que el director de la institución gestiona cursos de actualización para mejorar el desempeño de su personal para que en la ejecución del proceso de evaluación hubiese una constante comunicación entre los docentes evaluados y la junta evaluadora. De igual manera realizaron talleres de inducción, se programaron diversas actividades, se formularon acciones y organizaron programas de capacitación dirigidos a los agentes encargados del proceso, para que estos contaran con las mejores herramientas y pusieran en práctica sus habilidades para desempeñar este rol. Al respecto el 42.18% en desacuerdo y el 29.59% totalmente en desacuerdo con las premisas anteriores.

Estos datos arrojados permitieron inferir que en esta institución no se lleva de manera eficaz y eficiente los procesos administrativos, ya que el gerente o encargado de la institución no utilizó como debe ser las herramientas necesarias, tales como: la comunicación, la motivación y el liderazgo para el logro de los objetivos establecidos de la institución y por consiguiente de la evaluación de desempeño.

Al respecto Koontz y Wehrich (2002) considera que la dirección, consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Sin embargo, es conveniente resaltar la importancia de la participación de todas las funciones que integran el proceso administrativo, donde cada una de ellas (planeación, organización, dirección y control), van de la mano de manera sistemática y continua para hacer de la gerencia un sistema integral que proporciona el ambiente de trabajo que detalla el resultado de los objetivos trazados.

El personal encargado de dirigir una institución educativa en cualquiera de sus niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución.

Es de mencionar que un 61.91% expresaron estar en desacuerdo que en la institución se organizó actividades y la asignación efectiva de responsabilidades para los evaluados, lo que permitió evidenciar que hubo

una desmotivación por parte de los docentes evaluados, ya que no se les dio a conocer las actividades a desarrollar en el proceso. También un 52.39% están en desacuerdo que los evaluadores no estaban capacitados para desempeñar su rol, es decir que estos no tenían ningún conocimiento para evaluar a los docentes porque estos fueron escogidos por el director de la institución sin saber si estos reunían los requisitos y exigencias que los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación les requería.

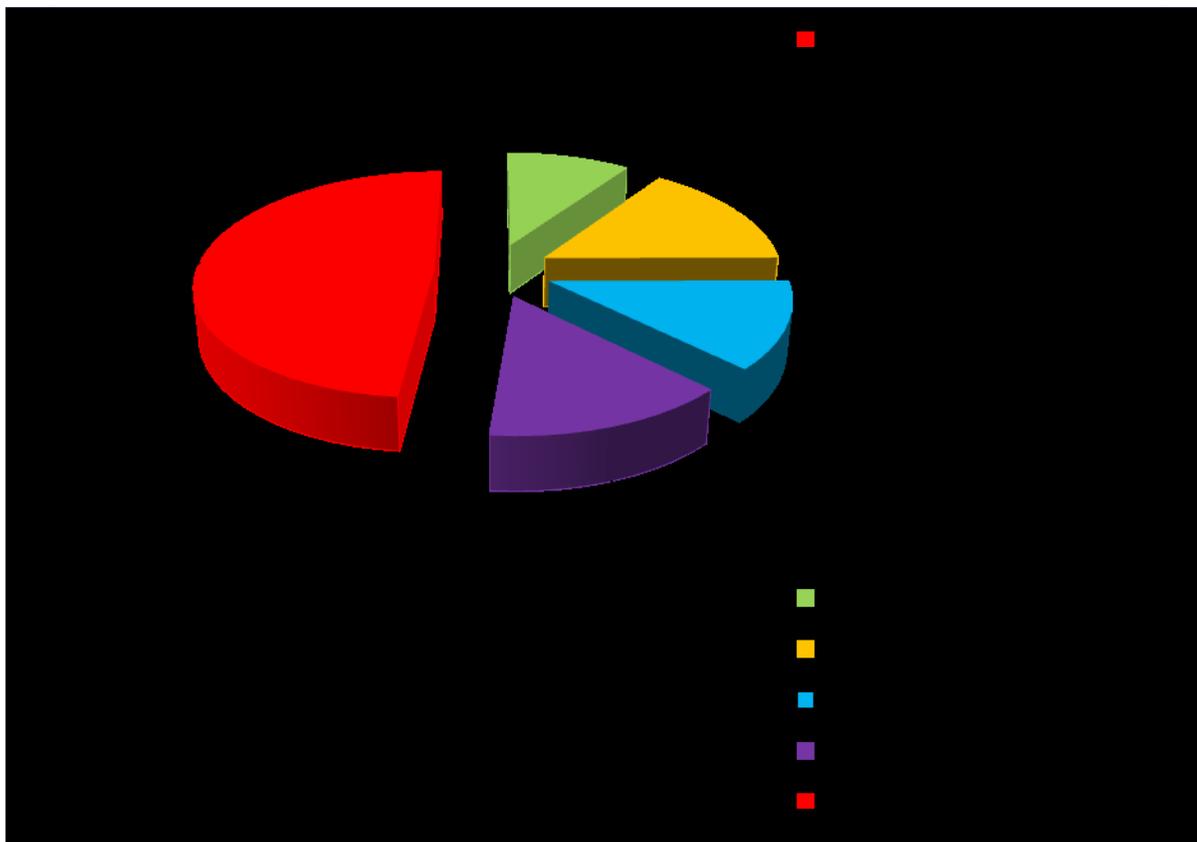
Otro elemento bien importante lo reveló el 57.14% manifestó estar en desacuerdo que los docentes realizan talleres de mejoramiento relacionado con su profesión, lo que permite inferir que los directivos de las instituciones no promueven los talleres y cursos para mantener actualizados a su personal, ya que estos les proporcionan conocimientos e innovaciones con respecto a las situaciones que se dan día a día en el campo educativo y que les sirve de herramientas para afrontar los retos de la educación actual.

También es importante mencionar que un 71.42% opinaron estar en desacuerdo que durante el proceso de evaluación no hubo una constante comunicación entre los docentes y la junta evaluadora, lo que ocasionó muchos inconvenientes a la hora de darse a conocer los resultados del proceso, ya que estos no fueron los más satisfactorios para el docente. Se debe acotar que la comunicación es una herramienta esencial en toda organización pues ésta trata de mantener informado al personal de todo lo concerniente a las actividades que se realizan.

CUADRO 3 – A PERTINENCIA DE LOS CRITERIOS APLICADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ”

CATEGORÍA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO	
		f	f	%	f	%	f	%	f	%	
ITEMS		f	f	%	f	%	f	%	f	%	
2 2	Los criterios utilizados en la evaluación se ajustan a la realidad del docente.	1	2	9.52	2	9.52	9	42.86	7	33.33	
2 3	Se dio a conocer previo al proceso de evaluación, los lineamientos legales establecidos para el desarrollo del proceso de evaluación.	2	3	14.29	3	14.29	8	38.09	5	23.80	
2 4	Dentro del proceso de evaluación se dieron a conocer los resultados obtenidos por los docentes.	0	2	9.52	3	14.29	8	38.09	8	38.09	
2 5	Fue la comunicación bilateral en todo el proceso.	2	1	4.76	0	0.00	8	38.09	10	47.61	
2 6	Los resultados obtenidos fueron los más idóneos y satisfactorios para el docente evaluado.	2	3	14.29	1	4.76	10	47.61	5	23.80	
PROMEDIO		1.4	2.2	10.48	1.8	8.57	4.2	9.75	7	33.33	

GRÁFICO 3 – A PERTINENCIA DE LOS CRITERIOS APLICADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ”



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “Luis Antonio Morales Ramírez”. Año escolar 2009-2010.

El promedio arrojado en los resultados de esta variable establecieron que el 6.66% totalmente de acuerdo, el 10.48% de acuerdo, 8.57% parcialmente de acuerdo opinaron que los criterios utilizados en la evaluación se ajustan a la realidad del docente, sin embargo la comunicación fue bilateral en todo el proceso lo que llevó a que los participantes de este proceso conocieran los resultados que obtuvieron en su evaluación. Mientras que 9.75% en desacuerdo y 33.33% totalmente en desacuerdo,

opinaron que a veces no se logran los planteamientos señalados anteriormente.

Estos datos permiten concluir que algunos de los docentes conocieron previamente a este proceso de evaluación los criterios y normativas llevadas a cabo para el buen desarrollo de los objetivos establecidos, como lo es la obtención de su titularidad.

Como parte de estas estrategias educativas se ven reflejadas en el nuevo modelo de evaluación del desempeño docente emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, cuyo basamento está determinado por el sistema de selección AD-HOC que puntualizó los parámetros a seguir por los evaluados al igual que todos los requisitos que debieron entregar para poder ser parte de este proceso.

Es importante recalcar que en las organizaciones se implementan varios modelos de evaluación para evaluar a sus trabajadores, al respecto Chiavenato (2001) comenta los métodos de evaluación del desempeño varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, en este caso en particular fue realizado el Ministerio del Poder Popular para la Educación ya que realizó un modelo de evaluación que contenía las cualidades que debían estar presentes en los docentes para la obtención de la titularidad de sus cargos y por supuesto para el logro de los fines educativos.

Es necesario considerar que un porcentaje significativo de docentes, el 19.99% manifestó que no les fueron mostrados los lineamientos y normativas con que se rigió la junta evaluadora para evaluar al personal docente que participó en este proceso. En este sentido el personal encargado de este proceso debe ejecutar el proceso de comunicación eficazmente, por ser esencial en el funcionamiento de la institución, porque a través de ella se hace más eficiente la administración como actividad dentro de las instituciones educativas.

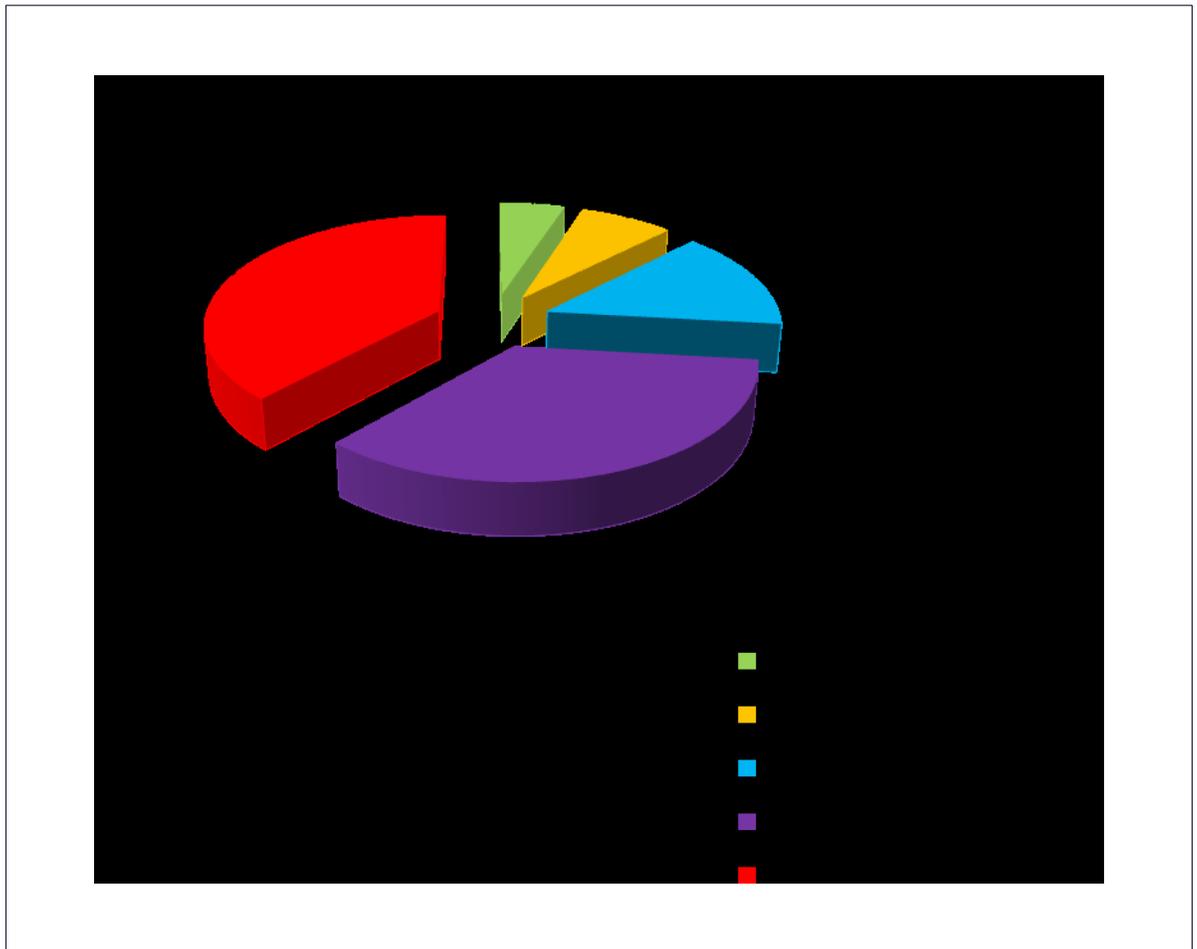
También se puede evidenciar que un 85.70% (expresado 38.09% en desacuerdo y 47.61% totalmente de acuerdo) manifestaron que no hubo comunicación en todo el proceso, lo que permitió inferir que en toda organización debe existir un gerente capaz de mantener informado al personal, ya que este aspecto es parte de toda organización, la comunicación permite tomar decisiones, recibir retroalimentación, corregir los errores según sea el caso para así lograr los objetivos que se quieren alcanzar. En tal sentido el personal directivo debe ejecutar el proceso de

comunicación eficazmente, por ser esencial en el funcionamiento de las instituciones.

CUADRO 1 – B NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS DOCENTES ENTORNO AL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”

CATEGORÍA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO	EN DESACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO	
ITEMS		f	%	%	f	%	f	%	%	
1	Los docentes recibieron orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño.	0	3	9.68	3	9.68	15	48	10	32.26
2	La institución organizó charlas, foros o conversatorios con anterioridad sobre el procedimiento a seguir para la obtención de la titularidad.	1	3	9.68	6	19.35	8	25	13	41.94
3	Los instrumentos por los cuales se rigió la junta evaluadora para la obtención de la titularidad fueron de total conocimiento para los docentes.	2	2	6.45	6	19.35	11	35	9	29.04
4	Los docentes comprenden la importancia de conocer los pasos a seguir en el proceso de evaluación.	2	3	9.68	3	9.68	10	32	13	41.94
5	Las funciones administrativas fueron las herramientas más idóneas para el desenvolvimiento del proceso de evaluación.	3	4	12.90	4	12.90	12	38	8	25.80
6	La escogencia de la junta evaluadora se seleccionó de acuerdo con el proceso de evaluación según los lineamientos del Ministerio.	1	0	0.00	5	16.13	9	29	16	51.61
7	En el proceso de evaluación se cumplieron las funciones administrativas de forma efectiva.	2	1	3.22	4	12.90	10	32	14	45.16
PROMEDIO		1.57	2.29	7.37	4.43	14.28	10.71	34	11.86	38.25

GRÁFICO 1 – B NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS DOCENTES ENTORNO AL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “La Inmaculada”. Año escolar 2009-2010.

En este gráfico se puede observar que el 5.07% totalmente de acuerdo, el 7.37% de acuerdo y el 14.28% parcialmente de acuerdo,

opinaron que recibieron orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño, a través de charlas, foros o conversatorios, para de esta manera conocer los pasos a seguir en este proceso. Los instrumentos por los cuales se rigió la junta evaluadora para la obtención de la titularidad también fueron de total conocimiento para estos.

En estos datos se observa que en esta institución el gerente encargado de llevar a cabo este proceso, mantuvo en constante comunicación al personal que concursó en este proceso para así lograr los objetivos propuestos, como lo es obtener su titularidad.

Cabe destacar que un grupo bastante considerable de docentes representado por el 38.25% opinaron que la comunicación, la motivación y la organización no se llevó a cabo de manera adecuada, es decir, tuvo sus fallas y en ciertas oportunidades fue deficiente, cuestión que impidió llevar al proceso de evaluación eficazmente.

Atendiendo a lo anterior, Koontz y Weihrich (2002) dicen que, la organización, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Es de mencionar que el gerente debe ser garante por los puestos y papeles que se desarrollan dentro de la organización, así como la asignación del personal que logrará la ejecución de los planes establecidos.

Un elemento bien significativo lo revela el 48.39% que manifestaron estar en desacuerdo con que los docentes recibieron orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación, lo que originó, que estos no se sientan motivados dentro de este proceso, para actuar coordinadamente con la dirección, de forma positiva en el logro de los objetivos organizacionales.

Mientras que un 41.94% opinaron estaban en total desacuerdo que dicha institución organizó charlas, foros o conversatorios con anterioridad sobre los pasos a seguir para la obtención de la titularidad, lo que nos permite inferir que los directivos no le informan al personal las actividades que se realizarían en las instituciones en torno al proceso de evaluación.

Al respecto un grupo considerable de docentes representado por el 51.61% revelaron estar en total desacuerdo como se seleccionó la junta evaluadora, ya que estos fueron escogidos por los directivos de la institución sin tomar en cuenta las opiniones de los docentes ya que estos se debieron haber escogido por votaciones, por años de servicios y por jerarquía como lo

planteado en los lineamientos del Ministerio del poder Popular para la Educación.

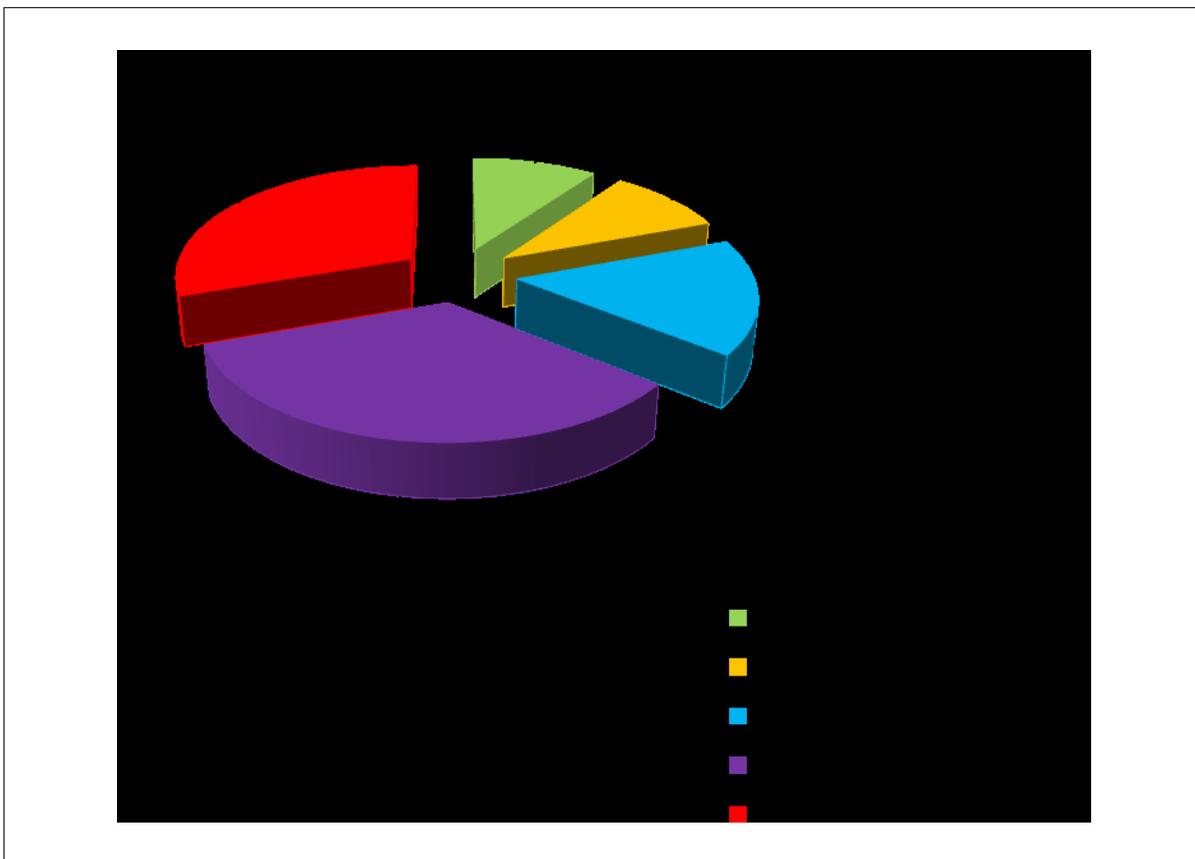
Y por último, pero no menos importante tiene que ver con las funciones administrativas, un 45.16% totalmente en desacuerdo opinaron que estas no se cumplieron de forma efectiva ya que no hubo una buena planificación de actividades, no se organizó, capacitó y asignó responsabilidades al personal encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación, así como el director no evaluó los aspectos que estos les ocasionó a los docentes participantes del proceso y esto trajo como consecuencia que no se desarrollaran en feliz términos los procesos administrativos.

CUADRO 2 – B PROCESOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”

CATEGORIA	TOTALMENTE DE ACUERDO		PARCIALMENTE DE ACUERDO				EN	TOTALMENTE DE	
							DESACUERDO	ACUERDO	
ITEMS	f	f	%	f	%	%	f	%	
8	Los planes establecidos para el proceso de evaluación buscaban unificar las cualidades y capacidades de los docentes para la obtención de la titularidad.	3.22	2	6.45	2	12	38.70	14	45.16
9	La institución realizó talleres de inducción para que el proceso de evaluación se llevara a cabo de manera eficiente.	0.00	1	3.22	6	12	38.70	12	38.70
10	La institución programó en forma cronológica las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de evaluación docente.	9.68	3	9.68	5	12	38.70	8	25.80
11	La institución formuló acciones de manera coordinada para lograr el cumplimiento de las funciones administrativas.	3.22	1	3.22	4	15	48.39	10	32.26
12	La institución organizó actividades considerando una división de trabajo acertada y la asignación efectiva de responsabilidades para los evaluadores.	16.13	5	16.13	6	6	19.35	7	22.59
13	Las acciones ejecutadas por los evaluadores se adaptaron en forma efectiva con sus responsabilidades y obligaciones dentro del proceso de evaluación.	9.68	3	9.68	5	11	35.48	9	29.04
14	La asignación de responsabilidades otorgadas a los evaluadores fue la más idónea.	12.90	5	16.13	6	9	29.04	7	22.59
15	La institución organizó programas de capacitación dirigidos a los agentes encargados de la evaluación docente.	12.90	3	9.68	6	8	25.80	10	32.26
16	Los evaluadores estaban capacitados para desempeñar su rol.	19.35	4	12.90	5	7	22.59	9	29.04
17	La institución busca en forma constante, mejoras en el ambiente de trabajo para impulsar a los docentes a optimizar su desempeño.	3.22	4	12.90	6	15	48.39	5	16.13
18	El director gestiona cursos de actualización para mejorar el desempeño de sus docentes.	16.13	6	19.35	4	8	25.80	8	25.80
19	Los evaluadores contaban con las mejores habilidades para desempeñar su rol.	22.59	3	9.68	1	9	29.04	11	35.48
20	Los docentes han realizados talleres de mejoramiento relacionado con su profesión.	9.68	1	3.22	6	11	35.48	10	32.26
21	Durante el proceso de evaluación hubo una constante comunicación entre los docentes evaluados y la junta evaluadora.	0.00	0	0.00	9	12	38.70	10	32.26
	PROMEDIO	9.91	293	9.45	5.07	10.5	33.86	92	30.46

								9	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

GRÁFICO 2 – B PROCESOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “La Inmaculada”. Año escolar 2009-2010.

El resultado promedio de las opiniones de los docentes evidenciados en el cuadro demuestra que sólo el 9.91% totalmente de acuerdo, 9.45% de acuerdo y el 16.36% parcialmente de acuerdo opinaron que la institución organizó actividades, formuló acciones de manera coordinada para lograr el cumplimiento de las funciones administrativas, sin embargo las acciones

ejecutadas por los evaluadores se adaptaron en forma efectiva con sus responsabilidades y obligaciones dentro del proceso de evaluación.

Estos datos permiten inferir que los procesos administrativos llevados a cabo por el cuerpo directivo y la junta evaluadora se realizaron de forma eficaz y eficiente, para lograr los objetivos de forma plena a través de la fase de planificación, organización, dirección y control. Al respecto Chiavenato (2001), refiere que el proceso administrativo como el medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia institucional. Después de definir los objetivos institucionales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará así como las personas involucradas, deben administrarse la acción de la institución que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

Cabe destacar que el gerente educativo debió crear la estructura de funciones y la división de trabajo, considerando el factor humano como eje central del proceso gerencial, de cualquier manera el gerente educativo debió promover la participación de todos los agentes que intervienen dentro del proceso educativo, ya que de esto depende que se puedan fusionar los logros alcanzados por cada uno de ellos.

Al mismo tiempo, es conveniente recalcar la importancia de la participación de todas las funciones que integran el proceso administrativo, cada una de ellas (planeación, organización, integración, dirección y control) actúan de forma sistemática y colectiva para hacer de la gerencia un sistema integral que facilita el ambiente de trabajo específicamente para el logro de los fines propuestos.

El 34.57% en desacuerdo y el 38.25% totalmente en desacuerdo expresaron que no se cumplen con las premisas anteriores. De estos datos se puede inferir que los procesos administrativos llevados a cabo por los directivos de la institución no se realizaron de forma eficiente y efectiva, pues la fase de planeación, organización, dirección y control para lograr los objetivos organizacionales no se dieron de forma plena.

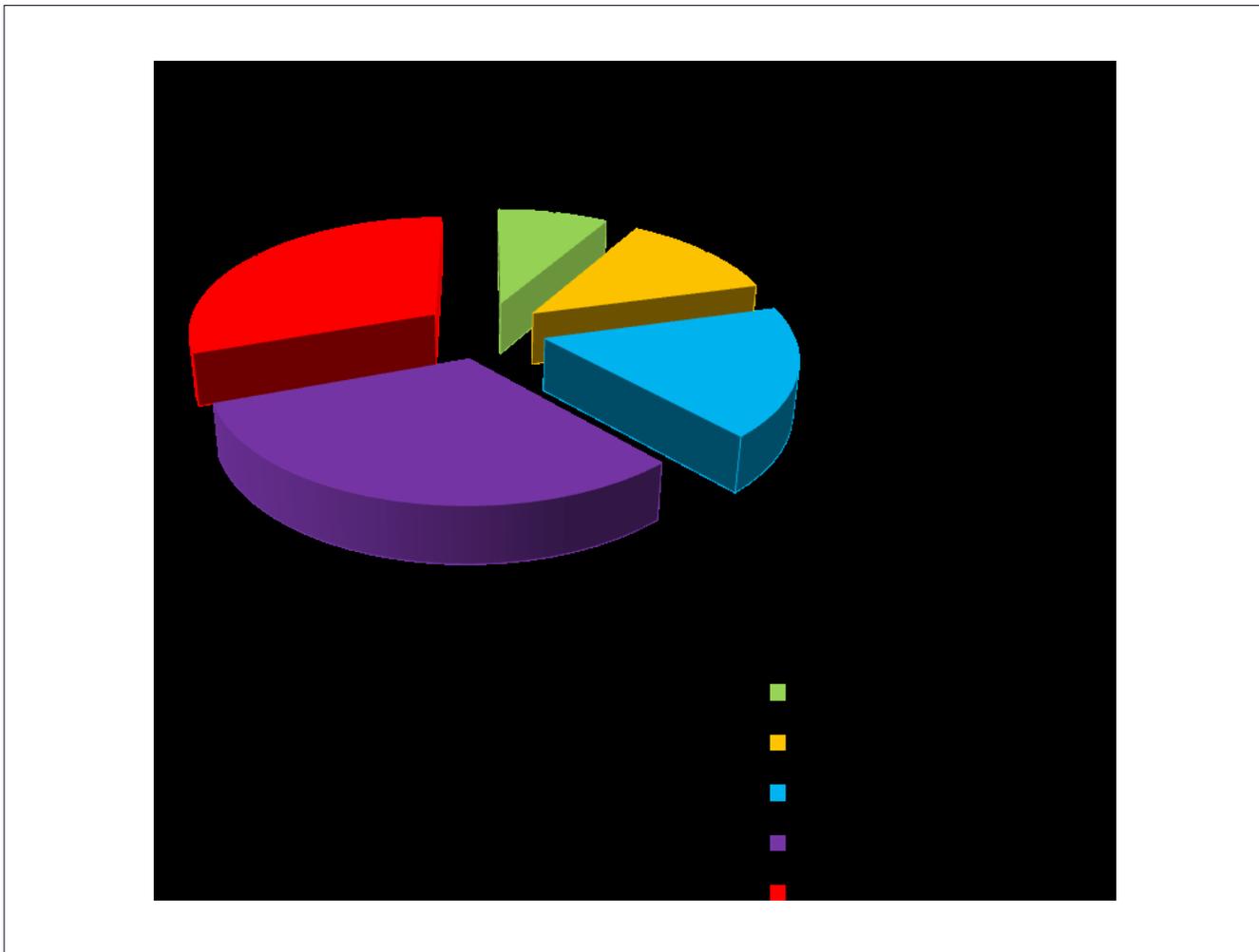
Un 48.39% en desacuerdo opinaron que la institución busca en forma constante las mejoras en el ambiente de trabajo para impulsar a los docentes a optimizar su desempeño, de esta información se infiere que el ambiente de trabajo no fue el ideal, pues existieron situaciones donde el comportamiento humano no está fundamentado en la práctica permanente de factores positivos como son la solidaridad, el respeto, la igualdad, el compañerismo. Es necesario estar abiertos, flexibles y establecer estrategias comunicativas

que contribuyan a generar relaciones armoniosas, en un ambiente de negociación donde se logre el bien común.

CUADRO 3 – B PERTINENCIA DE LOS CRITERIOS APLICADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”

CATEGORÍA		TOTALMENTE DE ACUERDO		EN DESACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		f	f	%	f	%	f	%	f	%
1 1	Los criterios utilizados en la evaluación se ajustan a la realidad del docente.	1	2	6.45	7	22.59	12	38.70	9	29.04
1 2	Se dio a conocer previo al proceso de evaluación, los lineamientos legales establecidos para el desarrollo del proceso de evaluación.	3	3	9.68	6	19.35	8	25.80	1 1	35.48
1 3	Dentro del proceso de evaluación se dieron a conocer los resultados obtenidos por los docentes.	5	6	19.35	3	9.68	9	29.04	8	25.80
1 4	Fue la comunicación bilateral en todo el proceso.	4	6	19.35	5	16.13	10	32.26	7	22.59
1 5	Los resultados obtenidos fueron los más idóneos y satisfactorios para el docente evaluado.	0	2	6.45	6	19.35	9	29.04	1 2	38.70
PROMEDIO		2.6	3.8	12.26	5.4	17.42	9.6	30.97	9. 4	30.32

GRÁFICO 3 – C PERTINENCIA DE LOS CRITERIOS APLICADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN EL LICEO BOLIVARIANO “LA INMACULADA”



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Liceo Bolivariano “La Inmaculada”. Año escolar 2009-2010.

Según los datos aportado por este instrumento el 8.39% totalmente de acuerdo, el 12.26% de acuerdo y el 17.42% parcialmente de acuerdo,

opinaron que los criterios utilizados se ajustan a la realidad del docente, además se dieron a conocer los lineamientos legales establecidos para el desarrollo del proceso y los resultados obtenidos por estos, sin embargo se mantuvo una buena comunicación durante todo el proceso de evaluación.

Estos datos permiten concluir que la evaluación de desempeño que se realizó en esta institución se llevó a cabo de manera exitosa, ya que los criterios aplicados para tal evaluación fue la más adecuada. Al respecto Chiavenato (2001) sostiene que la evaluación de desempeño, exige una definición exacta de lo que se pretende medir, en caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar en tal forma que permita la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado. La evaluación de desempeño persigue en cualquier tipo de organización la existencia de un perfil del trabajador que allí se desempeña o se necesite que labore con el fin de desarrollar sus habilidades en aras de la eficiencia organizacional.

Por el contrario, un porcentaje considerable de encuestados, es decir un 30.97% y un 30.32%, opinaron que en este proceso los docentes no tenían idea de los lineamientos y criterios por los cuales se rigió la junta evaluadora y que en ningún momento hubo comunicación con el personal encargado de este proceso. Lo que trajo como consecuencia el descontento por parte de los docentes al encontrarse con un proceso de evaluación que parecía desarrollarse de manera espontánea sin ningún tipo de basamento legal que lo sustentara.

Es de mencionar que en toda organización una buena comunicación logra los objetivos y metas establecidas, sin embargo estos manifestaron que este proceso tuvo muchas fallas y que en ciertas oportunidades fue deficiente, lo cual impidió que se llevara de manera eficiente el proceso administrativo, ya que la comunicación es un elemento indispensable para el funcionamiento efectivo de las instituciones y el desempeño del personal que allí labora.

Cabe mencionar, un aspecto importante que tuvo que ver con los criterios utilizados en la evaluación, un 38.70% manifestó estar en desacuerdo y un 29.04% totalmente en desacuerdo con dichos criterios, es decir opinan que estos no se ajustan a la realidad del docente, es decir están hechos de manera muy general y cada institución así como cada docente tienen sus particularidades específicas que se pudieron ver afectadas por los elementos que se abordaron en la evaluación.

Otro aspecto importante tiene que ver con la proposición referida a los resultados obtenidos en la evaluación, un 29.04% expresó estar en desacuerdo y un 38.70% totalmente en desacuerdo, con las consecuencias que arrojó la evaluación de desempeño que se realizó en dicha institución, es decir un porcentaje significativo manifestó su inconformidad, consideran que no son los más idóneos y satisfactorios.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones.

La ejecución del proceso de evaluación para la obtención de la titularidad docente en los liceos “Luis Antonio Morales Ramírez” y “La Inmaculada” se desarrollaron acorde a orientaciones dadas solo algunos docentes participantes sobre el desenvolvimiento del mismo, poniendo de manifiesto que, previo a dicha evaluación solo una parte de ellos pudieron contar con un nivel de conocimiento óptimo, sin embargo muchos otros no, lo que les permitió valorar la importancia de dicho proceso en tanto comprendían los procedimientos inmersos en su evaluación. Cabe destacar que, aún cuando algunos conocían el proceso en el cual participarían, este presentó deficiencia, pues la información que debía ser suministrada a todos los participantes no se cumplió eficazmente lo que debilitó el proceso de comunicación, motivación y organización necesaria para la obtención de la titularidad.

El proceso administrativo llevado a cabo en esta evaluación de desempeño no cumplió con el rol que le competía y que serviría de guía para este proceso, al no hacer uso de sus herramientas para que la organización escolar cumpliera con los objetivos planteados entre los cuales se logró seleccionar a los agentes evaluadores de una forma poco usual pues su poca experiencia y capacitación creó insatisfacción entre los evaluados, no se suministró la información necesaria para otorgar responsabilidades y obligaciones a través de una división de trabajo en función de mejorar el desempeño tanto para los docentes como para los evaluadores y así unificar los criterios y mejorar de forma integral este proceso. De igual forma, al pretender cumplir con las fases de planificación, organización, integración de personal, dirección y control en este proceso de evaluación, las acciones y actividades previamente establecida por la gerencia educativa, no pudieron ejecutarse a plenitud, en parte por la discrepancia y poca relación entre dichas actividades y las fases administrativas.

La obtención de la titularidad docente realizada acorde con los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación debieron ser adecuados a las condiciones presentadas por los

docentes dentro de la organización a la hora de ser seleccionados para participar en el proceso de evaluación. Sin embargo esto no se cumplió a cabalidad, pues los docentes no conocían los parámetros que se debían seguir, lo que trajo como consecuencia que se presentaran dudas al respecto particularmente en cuanto a la pertinencia del sistema de selección con las condiciones específicas de cada docente, es decir, no quedó claro para los docentes la información requerida sobre la forma en que serían evaluados, no conocían el instrumento por el cual se registraría su evaluación y no se presentaron las herramientas necesarias para que estas se dieran a conocer.

5.2.- Recomendaciones.

En función del proceso de evaluación en los liceos antes mencionados se hace necesario reorientar la información que requiere un evento de tal magnitud pues las condiciones de los docentes deben mejorar en relación a las circunstancias por las que tienen que pasar para llegar allí, no basta con la notificación para lograr una comunicación efectiva, para ello se hace necesario intercambiar ideas de tal manera que no queden dudas que puedan debilitar los objetivos que se pretenden alcanzar.

Se deben poner en práctica las funciones administrativas ya que el mismo proceso de evaluación está inmerso en ellas. De allí que, las actividades que se vayan a desarrollar en el marco de este proceso deben guardar estrecha relación con dichas funciones. Haciendo uso racional de las condiciones en las cuales se van a ejecutar estas acciones y guardando siempre un margen de error, recordemos que dentro de todo este planteamiento el recurso humano es el principal actor y por tanto la variedad de opiniones influye directamente sobre los resultados.

Se deben dar a conocer todos los elementos que forman parte de este proceso, en primer lugar para que no existan dudas entre los agentes involucrados que en este caso está representado por toda la organización escolar, por otra parte para que facilite el manejo del mismo y por último para que, de existir errores o inconvenientes, se puedan ir solventando en la medida en que van sucediendo o por lo menos para mejorar en las próximas evaluaciones. Cabe destacar que los resultados de estas evaluaciones dependen fundamentalmente del éxito de la aplicación de los criterios desarrollados al involucrarlos de conformidad con la realidad del docente dentro de la gerencia educativa pues su perfeccionamiento se vincula directamente con la calidad educativa. Es decir, la intención del proceso de evaluación debe estar dirigida en función del proceso educativo al garantizar

que los docentes presentan la capacidad suficiente para estimular el desarrollo de las actividades propias del plantel.

. El papel que llevan acabo los agentes evaluadores no se pueden dejar a un lado, ellos son los principales responsables de que el proceso de evaluación se cumpla en el marco de la ordenanza emitida por el Ministerio del poder Popular para la Educación por tanto los alumnos, los docentes, los directivos y la comunidad en general deben considerar la implementación de mecanismos que permitan su capacitación ante esta gran responsabilidad actuando de manera objetiva y teniendo en consideración que la organización escolar debe acatar las funciones administrativas en función del establecimiento de metas alcanzables para todos los que la conforman

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** (5ªed). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2000). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Caracas Editorial Briseño
- Catalán, M. (2002). **Las Funciones Administrativas Clásicas.** (Documento en Línea). Disponible: www.monografias.com. (Consultado: 2009, Marzo 18).
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos.** (5ªed). México: Mc.Graw_Hill. Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (Extraordinaria). Marzo, 1999.
- Currículo Bolivariano Básico Ministerio del Poder popular para la Educación (2007). **Diseño Curricular. Sistema Educativo Bolivariano.** Caracas-Venezuela
- González, A. (1995). **Los Procesos Administrativos y Administración Escolar.** Venezuela Santino Distribuidora Escolar S.R.L.
- Hernández y Otros (2003). **Metodología de la Investigación.** (3era Edición). Mc. Graw- Hill. Interamericana.
- Herra, S. Y Rodríguez, N. (2002). **Apreciación crítica de la evaluación del desempeño.** Trabajo de grado de Licenciatura no publicada. Universidad Autónoma de Centro América San José de Costa Rica.
- Koontz, H y Weihrich H. (2002). **Administración una Perspectiva Global.** (6ªed). México, D. F: Mc. Graw_Hill Interamericana.
- Ley Orgánica de Educación:** Gaceta Oficial Nª 5929. (Extraordinario). Agosto 15, 2009.
- Marcano (1999). **Analizar el proceso de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa Aguas**

- Monagas, C. A. Maturín.** Trabajo de grado de licenciatura no publicada. Empresa Agua Monagas C.A, Maturín.
- Mejías, C. y Rodríguez, E. (2004). **“Análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo que labora en el liceo Bolivariano Simón Rodríguez, Carúpano, Estado Sucre”**. Trabajo de grado de Licenciatura no publicada.
- Myers. (2005). **Psicología** (7ma ed.). Editorial Panamericana
- Newstrom, J. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo** (12^a ed.). México, DEF: Mc. Graw. Hill.
- Ramírez, T. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** (Nueva edición). Caracas: Panapo.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente:** Gaceta Oficial N^a 5496. (Extraordinario). Octubre 31, 2000.
- Robbins, S. (1999). **Administración** (6^aed). , México D.F: Prentice Hall.
- Rodríguez (2005) **Clima Organizacional Y El Desempeño De Los Docentes De Educación Básica en la Ciudad de la Habana Cuba.** Trabajo de grado para optar Título de Doctor en Educación.
- Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación** Caracas, Venezuela. Panapo
- Schunk. (1999). **Teorías del Aprendizaje.** (2da ed.) Editorial Prentice Hall
- Sherman, A. (1994). **Administración de los recursos Humanos.** México. Iberoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). **El proceso de investigación científica.** (4^aed). México, D.F: Limusa.
- Toro (2008). **Modelo de Evaluación del Desempeño del docente del Nivel de Educación Inicial como Gerente en el Aula,** Maracaibo.

ANEXOS



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Escuela de Humanidades y Educación

Departamento de Currículo y Administración Educativa

Apreciado Docente.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para la consecución del Trabajo Final de Grado de la Escuela de Humanidades y Educación, titulado **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN LOS LICEOS LA INMACULADA” Y “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ” EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009-2010.**

Solicito su colaboración en el sentido de facilitarme información que me permita llevar a cabo la culminación de este trabajo de investigación, ya que dicho estudio constituye un requisito indispensable para optar el título de Licenciada en Educación mención Técnica Mercantil.

Los datos suministrados por usted, serán de carácter confidencial, toda vez que los mismos serán tratados de manera anónima. Por tanto agradezco su mayor sinceridad y objetividad al momento de expresar su opinión.

Por favor no dejar ítems sin responder, si tiene dudas consulte con el encuestador.

Agradecidas por su colaboración

Br. Gilmarys Zerpa

Br. María Romero

Instrucciones: Para responder el presente instrumento, deberá marcar con una equis (X) en el lugar que usted considere apropiado.

Nº	ÍTEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTAS				
		T	D	P	E	T
		o	e	a	n	o
		t	a	r	d	a
		i	c	i	e	i
		m	u	a	s	m
		e	e	l	a	e
		n	r	m	c	n
		t	d	e	u	t
		e	e	n	e	e
		d		t	r	e
		e		e	d	e
				d		n
		A		e		d
		c		a		e
		u		c		s
		e		u		a
		r		e		c
		d		r		u
		o		d		e
				o		r
						d
						o
1	Los docentes reciben orientación previa respecto al funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño.					
2	La institución organizó charlas, foros o conversatorios con anterioridad sobre el procedimiento a seguir para la obtención de la titularidad.					
3	Los instrumentos por los cuales se rigió la junta evaluadora para la obtención de la titularidad fueron de total conocimiento para los docentes.					
4	Los docentes comprenden la importancia de conocer los pasos a seguir en el proceso de evaluación					
5	Las funciones administrativas son las herramientas más idóneas para el desenvolvimiento del proceso de evaluación.					
6	La escogencia de la junta evaluadora contribuyó con el éxito del proceso de evaluación.					
7	Los resultados del proceso de evaluación hubiesen sido diferentes de haberse cumplido las funciones administrativas de forma efectiva.					

8	Los planes establecidos para el proceso de evaluación buscaban unificar las cualidades y capacidades de los docentes para la obtención de la titularidad.					
9	La institución realizó talleres de inducción para que el proceso de evaluación se llevara a cabo de manera eficiente.					
10	La institución programo en forma cronológica las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de evaluación docente.					
11	La institución formuló acciones de manera coordinada para lograr el cumplimiento de las funciones administrativas.					
12	La institución organizó actividades considerando una división de trabajo acertada y la asignación efectiva de responsabilidades para los evaluadores.					
13	Las acciones ejecutadas por los evaluadores se adaptaron en forma efectiva con sus responsabilidades y obligaciones dentro del proceso de evaluación.					
14	La distribución de responsabilidades otorgadas a los evaluadores fue la más idónea.					

CATEGORIAS DE RESPUESTAS

Nº	ÍTEMS	T o t a l m e n t e d e A c u e r d o	D e a c u e r d o	P a r c i a l m e n t e d e a c u e r d o	E n d e s a c u e r d o	T o t a l m e n t e d e s a c u e r d o
15	La institución organizó programas de capacitación dirigidos a los agentes encargados de la evaluación docente.					
16	Fue suficiente la capacitación recibida por los evaluadores para desempeñar su rol.					
17	La institución busca en forma constante mejoras en el ambiente de trabajo para impulsar a los docentes a optimizar su desempeño.					
18	El director gestiona cursos de actualización para mejorar el desempeño de sus docentes.					
19	Los evaluadores contaban con las mejores habilidades para desempeñar					

	su rol.					
20	Los docentes han realizado talleres de mejoramiento relacionado con su profesión.					
21	Durante el proceso de evaluación hubo una constante comunicación entre los docentes evaluados y la junta evaluadora.					
22	Los criterios utilizados en la evaluación se ajustan a la realidad del docente.					
23	Se dio a conocer previo al proceso de evaluación los lineamientos legales establecidos para el desarrollo del proceso de evaluación.					
24	Durante el proceso de evaluación se dieron a conocer los resultados obtenidos por los docentes.					
25	El proceso de evaluación superó las expectativas esperadas.					
26	Los resultados obtenidos fueron los más idóneos y satisfactorios para el docente evaluado.					

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

$$r = \frac{\sum X.Y - N.X.Y}{\sqrt{[\sum X^2 - N([X])^2][\sum Y^2 - N([Y])^2]}}$$

Donde:

X: Datos obtenidos de la primera mitad del instrumento.

Y: Datos obtenidos de la segunda mitad del instrumento.

∑X.Y: Sumatoria de los productos correspondientes a las dos mitades del instrumento (en este caso X, Y).

N: Número de personas de la muestra seleccionada.

∑X: Sumatoria de los puntajes de la primera mitad.

∑Y: Sumatoria de los puntajes de la segunda mitad.

ITEMS PARES

Sujetos	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	
1	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	2
2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2
3	2	1	1	1	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2
4	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	1	1	2
5	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
6	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3
7	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3
	17	14	17	15	20	17	11	11	8	14	17	11	12	11

ITEMS IMPARES

Sujetos	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	
1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	
2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	
3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	
4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
5	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
6	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	
7	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	
	20	19	16	17	11	11	20	15	11	11	11	11	11	

$$\frac{188}{7} = \frac{\sum X}{N}$$

= = 26,857

$$\frac{222}{7} \frac{Y}{N}$$

$$= = 31,714$$

$$r = \frac{\Sigma X.Y - N.X.Y}{\sqrt{[\Sigma X^2 - N.(X)^2][\Sigma Y^2 - N.(Y)^2]}}$$

$$= \frac{5998 - 7.(26,86).(31,71)}{\sqrt{[5122 - 7.(26,86)^2][7068 - 7.(31,71)^2]}}$$

$$= \frac{5998 - 7.(851,731)}{\sqrt{[5122 - 5050,22][7068 - 7038,64]}}$$

$$= \frac{5998 - 5962,11}{\sqrt{[71,78][29,36]}}$$

$$r = \frac{35,89}{\sqrt{2107,461}}$$

$$r = \frac{659,69}{45,91} = 0,78$$

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA TITULARIDAD DOCENTE EN LOS LICEOS “LA INMACULADA” Y “LUÍS ANTONIO MORALES RAMÍREZ” EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009-2010
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
María Romero	CVLAC	16315374
	e-mail	Marisluzqui1@hotmail.com
	e-mail	
Gilmarys Zerpa	CVLAC	17910704
	e-mail	Gilmarys85@hotmail.cim
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Evaluación del Desempeño, Funciones Administrativas, Gerencia Educativa,
Lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, Titularidad Docente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Humanidades y Educación	Mención Técnica Mercantil

Resumen (abstract):

El sistema educativo venezolano garantiza un proceso educativo de calidad al determinar en un principio que los profesionales de la docencia cumplan con los requerimientos que estos necesiten para lograr tal fin. Por ello se hace indispensable evaluar las actitudes que estos presentes, a través de su desempeño dentro del aula de clase. Al respecto el Ministerio del Poder Popular para la Educación creó unos lineamientos que establecen los criterios que se deben seguir para evaluar a los docentes, constituidos básicamente por un sistema de selección denominado AD-HOC. En este sentido, la finalidad de este trabajo de investigación radica en que estas evaluaciones se hayan llevado a cabo en función de un proceso administrativo de forma adecuada en los Liceos Bolivarianos "Luis Antonio Morales Ramírez" y "La Inmaculada" partiendo de estos lineamientos. La metodología que se utilizó fue la de campo utilizando elementos de marco interpretativo que destaca el papel importante del conjunto de variables en su contexto natural para la determinación de la conducta y que se pueda tener una vivencia profunda de lo que es la realidad además de contar con una población de 52 docentes correspondientes a 31 para "La Inmaculada" y 21 para el Liceo "Luis Antonio Morales Ramírez". De allí se pudo concluir que las funciones administrativas no tuvieron mayor relevancia ya que no se contó con el establecimiento de una estructura organizativa que diera lugar al éxito de este proceso específicamente cuando se demostró que hubo fallas en cuanto a comunicación efectiva, motivación, falta de liderazgo por parte del gerente educativo, mal manejo de la información previa sobre estas evaluaciones así la falta de orientación y capacitación obligatoria por parte de los evaluadores. Es importante resaltar que este proceso de evaluación forma parte esencial de las funciones administrativas pues constituye un elemento gerencial muy importante.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Sandò Magjuli	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	13836543
	e-mail	sandomagjuli@hotmail.com

	e-mail	
Vargas Rocío	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10467118
	e-mail	vargasroo@hotmail.com
	e-mail	
Di Pasguali Zonia	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	9977099
	e-mail	dipasgualizo@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	07	21
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-romerozerpa.doc	Aplication/Word

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR Martínez
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

