

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO PORTUGUESA**

Autor: Alex José Oropeza Perozo
Tutora: Mónica Encinozo

GUANARE, JUNIO 2014

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO PORTUGUESA**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magister Scientiarum***

Autor: Alex José Oropeza Perozo
C.I: 13.702.228
Tutora: Mónica Encinozo

GUANARE, JUNIO 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Mónica Encinozo, cédula de identidad N° 11.189.591, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado, titulado: **Evaluación de Desempeño del Personal Docente Ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa**, presentado por el ciudadano **ALEX JOSE OROPEZA PEROZO**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare, a los 30 días del mes de Junio del año 2014.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

INDÍCE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	pp. vi
LISTA DE GRAFICOS.....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN AMPLIADA DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 General.....	7
1.2.2 Específicos.....	7
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
 CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.3 Bases Legales.....	35
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Nivel de la Investigación.....	43
3.2 Tipo de Investigación.....	43
3.3 Diseño de la Investigación.....	44
3.4 Técnicas de Instrumentos para la Recolección de Datos.....	45
3.5 Población y Muestra.....	46
3.6 Validez de la Investigación y Confiabilidad.....	47
3.7 Técnicas de Análisis de Datos.....	49
 CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
6.1 Conclusiones.....	64
6.2 Recomendaciones.....	65
 CAPÍTULO VI. PROPUESTA	66
 BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	80

INDÍCE DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Identificación y Definición de las variables.....	41
2 Distribución de la Población	46
3 Coeficiente de confiabilidad según Alpha de Cronbach, expresado según el resultado y la categoría a la cual pertenece.	48
4 Dimensión Proceso de Evaluación de desempeño.	51
5 Dimensión: Funciones Docentes.	54
6 Dimensión: Funciones de Investigación.	55
7 Dimensión: Funciones de Extensión.	57
8 Dimensión: Gestión Universitaria	58
9 Dimensión: Formación permanente.	60
10 Dimensión: Estructuración.	62
11 Datos de Identificación.....	72
12 Objetivos de Desempeño Individual (ODI).....	33
13 Valoración y descripción de los rangos que medirán los (ODI)....	74
14 Formulación de Competencias.....	75
Observaciones y Comentarios del Evaluador.....	76

INDÍCE DE FIGURAS

FIGURAS	pp.
1 Figura 1. Formula del Alfa de Crombach.....	48

INDÍCE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca del Proceso de Evaluación de Desempeño, Indicador: Leyes y Reglamentos.	51
2 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de la Docencia, Indicadores: Cumplimiento de Horas Académicas y Pedagogía.	54
3 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de Investigación, Indicadores: Asesorías, Líneas de Investigación, Participante PEI. Dimensión: Funciones.	56
4 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de Extensión, Indicadores: Tutorías, Actividades Socio Comunitarias.	57
5 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Gestión Universitaria, Indicadores: Gerencia, Valores y Productividad.	58
6 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Formación Permanente, Indicadores: Desarrollo Profesional y Eventos académicos.	61
7 Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Estructuración, Indicadores: Adecuación e implementación.	62

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO PORTUGUESA

Autor: Alex J. Oropeza P.

Tutora: Mónica Encinozo

Fecha: Junio 2014

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito diseñar un instrumento para la evaluación de desempeño del personal docente ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Núcleo Portuguesa. Los objetivos se orientaron hacia el diagnóstico del proceso actual, determinación de los indicadores de gestión acordes para las funciones de docencia, investigación, extensión, gestión universitaria y formación permanente del docente. La factibilidad, de dicha propuesta, se enmarcó desde los puntos de vista legal, técnico, operativo, financiero y social. La metodología empleada, se ajusta a una investigación de nivel proyectivo y el tipo de investigación es de campo y, a su vez descriptivo. La técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario autoadministrado de tipo cerrado, aplicado al total de la población conformada por quince (15) docentes, validado mediante juicio de expertos y una prueba piloto que a través de una fórmula de muestreo aleatorio determinó la aplicación a cinco (05) sujetos, la confiabilidad fue determinada a través del Alfa de Cronbach equivalente a 0,80. Los resultados, condujeron a proponer un instrumento de evaluación de desempeño basados en indicadores que miden las funciones del personal docente. Del mismo modo, los hallazgos permitieron realizar recomendaciones en cuanto a la implementación dicha propuesta.

Palabras clave: Indicadores; Evaluación del desempeño del personal docente ordinario.

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**PERFORMANCE EVALUATION OF TEACHERS REGULAR NATIONAL
POLYTECHNIC UNIVERSITY EXPERIMENTAL
ARMED FORCE, CORE OF PORTUGUESA**

Author:: Alex J. Oropeza P.

Tutor: Mónica Encinozo

Date: Junio 2014

ADSTRACT

The present research was to design a tool for performance evaluation of the regular faculty of the National Experimental Polytechnic University Core Portuguese Armed Forces. The objectives aimed at the diagnosis of the current process, identification of management indicators chords for the functions of teaching, research, extension, university management and continuing education of teachers. The feasibility of this proposal was framed from the point of legal, technical, operational, financial and social. The methodology used is adjusted to an investigation of projective level and type of research is a field and its descriptive time. The technique used was the survey through a self-administered questionnaire of closed type, applied to the total population consists of fifteen (15) teachers, validated by expert judgment and a pilot test through a random sampling formula determined the application five (05) subjects, the reliability was determined through Cronbach's alpha equal to 0.80. The results led to propose a performance evaluation tool based on indicators that measure functions of teachers. Similarly, the findings allowed for recommendations for implementing this proposal.

Keywords: Indicators; Performance evaluation of the regular teaching staff.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones realizan sus actividades para el cumplimiento de sus objetivos y funciones enmarcadas en normas y procedimientos, sin embargo, el éxito de ellas depende de un sinfín de factores relacionados con su recurso humano. Ciertamente, es el personal el que ejecuta las distintas actividades claves de ella, comprometidos con el resultado de la gestión.

Actualmente, se considera que una institución es más productiva mientras mejor esté capacitado su recurso humano. En consecuencia debe ser ocupación principal la evaluación de desempeño profesional para generar correctivos; en las funciones fundamentalmente de planificación, organización, dirección y control, a fin que los resultados sean eficientes. De allí que sea necesario estudiar la evaluación de desempeño, la cual constituye una herramienta básica en el mundo empresarial, debido a que a través de ello, se puede conocer el rendimiento y el desempeño de las personas, lo que a su vez se considera como una ventaja competitiva.

Con referencia al planteamiento anterior la alta gerencia requiere un proceso sistemático de evaluación de desempeño que se fundamente en el manejo de las relaciones interpersonales y los valores, como el compromiso y la ética, ellos marcan la conducción del proceso de evaluación.

De igual forma, la gerencia debe conocer las potencialidades, necesidades y lineamientos conducentes a la satisfacción en el trabajo realizado, así como el rendimiento de ellos que permitan también optimizar los resultados.

El propósito de esta investigación fue diseñar un instrumento de Evaluación de Desempeño para el personal docente de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA), núcleo Portuguesa, cuyos objetivos estuvieron enmarcados en interpretar los indicadores de esta temática, a fin de fortalecerlos progresivamente y

contribuir a la creación de un sistema de evaluación que sustente el quehacer institucional.

Constituyó un estudio cuantitativo ubicado desde el paradigma positivista a partir de una encuesta bajo la modalidad del cuestionario aplicado a una muestra tipo censal de quince (15) sujetos de estudio. Se analizaron los datos mediante estadística descriptiva. La interpretación de los datos mediante la comparación de cómo se realiza la evaluación de desempeño en la institución con el deber ser desde el punto de vista teórico, condujo a la elaboración de la propuesta a través de una aproximación de indicadores de evaluación de desempeño.

La investigación quedó estructurada en VI capítulos, a saber:

Capítulo I: lo concerniente al problema, objetivos y justificación del estudio.

Capítulo II: Se refiere a los antecedentes de la investigación, marco conceptual y legal, así como el sistema de variable.

Capítulo III: Comprende la metodología

Capítulo IV: Análisis de los resultados

Capítulo V: Incluye a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: Elaboración de la propuesta

Por último se presenta la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La evaluación de desempeño renace con la nueva forma de ver la administración de los recursos humanos de las organizaciones, es lo que se conoce como gestión de los recursos humanos. En el mundo moderno de hoy, el hombre evalúa el desempeño de todas las cosas que lo rodean: para calcular su efectividad, rentabilidad y ganancia; en razón de ello, los recursos humanos de las organizaciones no escapan a esta dinámica.

Desde esta concepción, la evaluación de desempeño del recurso humano en las organizaciones busca saber la idoneidad de la persona para ejercer el cargo, es decir, si tiene las capacidades, cualidades, aptitudes y actitudes para hacerlo. En efecto, para Chiavenato (2000), la evaluación de desempeño tiene como propósito estudiar cómo la organización puede incentivar y motivar a ese recurso humano a que cumpla bien sus funciones, y en concordancia con ello el autor considera que:

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y las percepciones de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará (p.356).

De allí que, evaluar el desempeño de alguien en un cargo no es una idea nueva; cuando alguien es empleado en una empresa es evaluado en términos de costos y beneficios. La forma cómo se realiza esa evaluación es la que ha cambiando con el tiempo. Al principio eran notas que indicaban cuánto hacia y cuánto hacia ganar a la empresa u organización; hoy va a

indicar cómo ayudar para que la persona se desempeñe mejor y pueda hacer ganar más a la empresa u organización.

La forma de evaluar el desempeño, hoy día, se orienta por indicadores. Las organizaciones modernas saben que para que un miembro de la empresa tenga buenos niveles de desempeño es necesario que la empresa invierta en él, que lo califique, lo capacite, lo eduque en las áreas que lo necesita, así su rendimiento y desempeño se acercará a lo deseado.

En tal sentido, Chiavenato (2000), indica que:

La evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como: (a) Indicadores de desempeño global (de toda la empresa). (b) Indicadores de desempeño grupal (del equipo). (c) Indicadores de desempeño individual (de la persona). La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso (p.384).

Por tanto, es necesario que toda organización cuente con estándares de desempeño, parámetros cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar con objetividad, precisión, claridad, coherencia y honestidad al personal en referencia; además, la evaluación debe ser integral, enfocando todos los ámbitos y aristas de desenvolvimiento de la persona dentro de la organización y para ello, el comportamiento de las personas, su desarrollo en el cargo y en el lugar de trabajo debe ser visto de forma individual (capacidades), grupal (relacionamiento) y en conjunto (integración). Al respecto, Robbins (2004) establece que:

Los parámetros para evaluar deben surgir de las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, (...) los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones (...) sobre el puesto o de conversaciones (...) con el (...) inmediato (p.72).

En la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Núcleo Portuguesa no hay claridad en la evaluación del desempeño del personal docente ordinario de esa organización. Las reglas para la evaluación del desempeño parecieran poco claras, además, su divulgación es escasa y el colectivo aduce su desconocimiento. Por otro lado, no responden a la dinámica organizacional de mejoramiento continuo, sino a directrices ejecutivas de la rectoría de la universidad. Tal situación se evidencia por la variedad de instrumentos de evaluación del desempeño que se han aplicado en la UNEFA, Núcleo Portuguesa, cada uno responde al nombramiento de una nueva autoridad rectoral e, incluso, de un nuevo Decano.

En la UNEFA, Núcleo Portuguesa, los instrumentos con los que se evalúa el desempeño del personal docente ordinario son variables, poco claros, no explicativos, no están ajustados al cargo desempeñado ni a las actividades ejecutadas. Muchos de estos instrumentos mezclan indicadores de desempeño para el área administrativa con indicadores de desempeño de la labor docente.

De allí se desprende, que en el proceso de comunicación e información sobre el instrumento de evaluación de desempeño al personal docente, sea necesario que el mismo le brinde al personal docente ordinario la posibilidad de conocer acerca de los elementos a evaluar sobre su desempeño, así como serán instrumentados o medidos para dicha evaluación.

Por otro lado, los resultados de las evaluaciones de desempeño practicadas al personal docente ordinario a lo largo de los últimos cinco (5) años no han sido publicados, ni han sido comunicados individualmente a cada docente. Por estas razones, la UNEFA, Núcleo Portuguesa, requiere que los parámetros que se recojan en los instrumentos de evaluación del desempeño cuenten con indicadores claros, adecuados y ajustados a los roles y a las actividades desempeñadas por el personal docente ordinario.

Los mismos deben contener elementos cuantitativos y cualitativos que permitan a evaluadores y evaluados conocer qué, cómo, por qué y para qué se evalúa. Esto permitirá entregar resultados creíbles, justos y transparentes.

De acuerdo a lo señalado, se enfatiza en la necesidad de que en toda institución educativa universitaria exista un instrumento de evaluación de su personal docente que sea público, claro y que posibilite, al personal que va ser evaluado, entender y comprender la necesidad de la evaluación, tanto para el mejoramiento de la organización, como para el desarrollo profesional individual.

Consecuencialmente, se infiere además que sea necesario que una organización educativa como la UNEFA, Núcleo Portuguesa, posea un instrumento de evaluación del desempeño del personal que labora dentro de ella. Puesto que, toda evaluación ajustada a las normas y de claridad de criterio propende al desarrollo de la organización, y por ende, a su personal. En tal sentido, es preciso diseñar un instrumento de evaluación del desempeño para el personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa.

Se puede afirmar la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación de desempeño, aplicable a docentes. El mismo dará repuesta a la necesidad de cubrir los valores intrínsecos y extrínsecos de la comunidad Unefista, para mejorar, comprender y explicar la importancia del contexto educativo universitario y, de esta manera, dar respuesta al desempeño del docente en sus tres principales funciones, como son: Docencia, Investigación y Extensión, premisas que configuran la actividad docente.

En consecuencia, de seguir esta situación, se desestimarían elementos motivacionales sobre las labores de los docentes dirigidas hacia su cumplimiento y compromiso con la institución. Además, pudieran no solo conocer los instrumentos de evaluación y sus escalas, lo cual redundarían en

el desempeño laboral, sino como también el mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Por tanto, ante la necesidad de implantar a futuro una evaluación de desempeño para el personal docente, pertinente a la naturaleza de la Universidad, se hace necesaria la formulación de interrogantes que guíen el desarrollo del estudio y sirvan de base para la determinación de los objetivos de investigación, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico que de respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el resultado del análisis sobre la situación actual de la Evaluación del Desempeño del Personal docente ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa?

¿Qué indicadores deben analizarse para evaluar el rendimiento del personal docente ordinario en La Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa?

¿Cuál será la factibilidad legal, técnica, y económica?

¿Cómo se diseñará el instrumento de evaluación del desempeño del personal docente ordinario en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un instrumento de evaluación del desempeño dirigido al personal docente ordinario de la UNEFA Núcleo Portuguesa que corresponda con su filosofía institucional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el proceso actual de evaluación del personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa.

Determinar los indicadores de desempeño pertinentes para los docentes de la universidad en correspondencia con las funciones inherentes a la docencia, investigación, extensión, gestión universitaria.

Establecer la factibilidad desde el punto de vista legal, técnico y económico.

Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño en docencia, investigación y extensión para el personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa, que garantice el desarrollo pertinente de evaluación.

1.3 Justificación e Importancia

La pertinencia de esta investigación tiene su origen en la necesidad de mejorar el tratamiento que se le da a la evaluación del desempeño del personal docente de la UNEFA, debido a que no satisface las expectativas de desarrollo profesional del docente, afectando esta situación la buena marcha de la universidad.

Por esta razón nace la conveniencia de dicha investigación, reconociendo la necesidad de que la gerencia moderna debe basarse en la gestión del recurso humano de la institución y de la organización para generar patrones de competencia buenos, acordes a la sociedad del conocimiento y a la dinámica de las organizaciones y, precisamente, ahí es donde radica su pertinencia y conveniencia.

Además, la conformación de un instrumento de evaluación del desempeño del personal docente favorecería que en la UNEFA se aprovecharan las potencialidades del personal docente que labora en la organización, lo que permitirá elevar los incentivos y motivación necesarias dirigida a optimizar el desempeño.

Por otro lado, permitiría que la labor gerencial se desarrollara fluidamente, debido a que la conformación del instrumento arrojaría relevancia social, pues permitiría conocer el desempeño para el personal docente ordinario tomando aspectos certeros y conocidos por toda la

comunidad universitaria, por cuanto su publicidad y transparencia equivale a una verdadera justicia para los integrantes de la evaluación, y accedería a que el personal docente entendiera la necesidad de que su desempeño sea evaluado, colaborando también con tal evaluación y demostrando interés en las fases de aplicación y de resultados.

El punto de partida de la investigación es conocer las situaciones que dan origen a que el personal docente ordinario de la UNEFA vea con cierta reserva los instrumentos que se aplican y la falta de retroalimentación por parte de las autoridades del Núcleo Portuguesa de los resultados y mejoras. El resultado que se aspira, es diseñar la estructura de un instrumento que recoja la opinión de todos los sectores que hacen vida en la institución y los parámetros técnicos necesarios para que sea un instrumento que cumpla con su objetivo, evaluar el desempeño.

Al contar en la UNEFA, Núcleo Portuguesa, con un instrumento de evaluación del desempeño para el personal docente ordinario se pudiera incidir favorablemente en la actividad que desempeña este personal. Permitiría mejorar el rendimiento del docente, por la presencia de incentivos y recompensas fruto de su trabajo. Por otra parte, le ayudaría a cimentar su labor profesional. Tener un instrumento de evaluación serio ayuda a saber en qué se falla y cómo se puede mejorar; facilita una identificación coherente, duradera y real con la comunidad Unefista, ayudando a que el docente se sienta parte de una organización sólida y justa.

Por eso, la importancia de diseñar un instrumento de evaluación del desempeño para el personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa, ajustado a los requerimientos de la universidad, del personal docente ordinario como sector universitario, y del individuo como elemento que fortalecería su mejoramiento profesional, generándose la utilidad práctica de la presente investigación.

La evaluación del desempeño del personal docente ordinario coadyuvará de forma positiva el proceso de consolidación de la UNEFA

como universidad. Los parámetros de eficacia, eficiencia y desarrollo de la labor educativa que se lleva dentro de la casa de estudio estarían solidificados de mejor manera. Eso hace que el trabajo se inscriba en la línea de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: Recursos Humanos y Financieros del área de Ciencias Económicas y Sociales.

Bajo la perspectiva teórica, la investigación se apoya en los postulados relacionados con desempeño laboral, así como gerencia de recurso humano, lo cual permitirá su contrastación y validación. De igual manera, metodológicamente esta basada en el método científico, cuyos resultados serán certeros y validados por expertos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Con la finalidad de sustentar la investigación se efectuó una revisión exhaustiva a investigaciones efectuadas que guardan relación con el tema objeto de estudio, los cuales fueron tomadas como referencia para el desarrollo del proceso investigado. A continuación se presentan:

Medina (2012), presento un trabajo titulado: “Modelo de Gestión Académica Basado en el Desempeño Docente y su Relación con el Rendimiento Académico en Institutos de Educación Superior”. La finalidad de la investigación fue proponer un modelo de gestión académico, considerando la medición y el análisis de los resultados del desempeño docente, y su relación con el desempeño académico. Abordando una problemática de sus productos y servicios, por falta de una medición periódica del desempeño del personal docente que permita la toma de decisiones precisas y justificadas, por otra parte establecer procedimientos para la mejora educativa de la labor docente. La metodología fue descriptiva, el diseño utilizado de campo; la población objeto de estudio fueron tres (03); asignaturas, docentes y estudiantes, para esta última, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: a) entrevistas estructuradas a los docentes para evaluar su perfil; b) se aplicó a los estudiantes un cuestionario de opinión para evaluar el desempeño del docente. Se obtuvo un diagnóstico a través de una matriz FODA que permitió la elaboración de estrategias para finalmente proponer un modelo de gestión académica.

En concordancia al objeto de la investigación, el mismo se vincula por cuanto se evidencia la evaluación del desempeño y la necesidad de medirla periódicamente, de igual forma la metodología, la técnica y los instrumentos aplicados presentan similitud.

Por su parte, Rivero (2011), en su trabajo de investigación titulado: **Instrumento de Control para el Registro del Establecimiento de Metas y Seguimiento del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNEFA Núcleo Portuguesa**. El mismo estableció como objetivo proponer un instrumento de control para el registro de establecimiento de metas y seguimiento del desempeño laboral del personal administrativo. El trabajo utilizó una investigación de campo de carácter descriptivo enmarcado en un proyecto factible, y como técnica de recolección, usó la encuesta, como instrumento la entrevista y el cuestionario que buscó conocer la necesidad de un registro formal de desempeño laboral, de igual forma pudo constatar, que la metodología ampliada en ese momento para evaluar el desempeño laboral no se ajustaba a las leyes, reglamentos y normativas, que enmarca el sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la administración pública. Es en este punto donde se imbrica con el presente trabajo.

Esta investigación, guarda concordancia con la planteada por cuanto se refiere al desempeño del recurso humano en el contexto universitario, necesario para el mejor funcionamiento de sus unidades de trabajo.

Igualmente, Betancourt y Mayo (2010) llevaron a cabo una investigación titulada: **La evaluación de la calidad en el contexto universitario**. En ella se realizó un análisis de los enfoques para entender la calidad y la evaluación de la calidad en el ámbito universitario. Se utilizó la metodología descriptiva, se hizo una revisión teórica de documentos de primera mano. La conclusión de este estudio está en sintonía con la investigación que va a realizarse: la evaluación es una actividad clave en la gestión de la calidad de los procesos universitarios, constituyéndose en una herramienta de transformación de la práctica educativa al promover la toma de decisiones en función de la mejora continua de todos los procesos académicos. De igual manera, al hablar del contexto universitario, no se escapa la calidad, siendo esta un parámetro necesario para las funciones

que realizan los docentes, tanto en aula como en la extensión e investigación.

Por su parte, Romero, García y Moreno (2010), presentaron una investigación que titularon: **Desempeño del personal académico de la Universidad Nacional Experimental de Guayana-UNEG: Propuesta de evaluación.** Se plantearon como objetivo presentar una propuesta de evaluación del desempeño del personal académico, haciendo énfasis en el perfil y las funciones ha cumplir: docencia, investigación, extensión y gestión. Para la elaboración de la propuesta se realizaron revisiones de antecedentes institucionales, fuentes documentales. La conclusión fue el diseño de una propuesta formal a ser aplicada, aspiración de este trabajo.

La referida investigación, guarda estrecha vinculación con la planteada, debido a la evaluación del desempeño del personal docente tal como se presenta a fin del cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria.

Por otro lado, Smitter (2008) presentó un trabajo titulado: **Lineamientos para la Autoevaluación del Desempeño Docente en las Funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.** El mismo pretende proponer lineamientos para la autoevaluación del desempeño en las funciones de docencia, investigación y extensión en dicha institución. La metodología fue documental; se revisaron trabajos que diagnostican y analizan la evaluación del desempeño docente, así como resultados de experiencias a nivel universitario para precisar el estado de la práctica evaluativa hoy día. Se concluyó que la evaluación del docente constituye un elemento fundamental en el proceso educativo por cuanto contribuye a mejorar su quehacer profesional, influye en su crecimiento personal y en consecuencia, incide favorablemente en la calidad de la educación.

En concordancia al objeto de la investigación, el mismo se vincula por cuanto se evidencia la autoevaluación del desempeño para las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria, objeto de la investigación.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son el sustento de la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual se deberán organizar de acuerdo con las temáticas que se investigan. Las mismas presentan una estructura sobre la cual se diseña el estudio, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Sin no hay una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez. A continuación se presentan:

2.2.1 La Evaluación de Desempeño en la Gestión de los Recursos Humanos

La administración de recursos humanos dentro de las organizaciones experimentó un cambio en los años 30 del siglo XX, con el nacimiento del enfoque humanista de la administración. Donde Chiavenato (2000), explica que la principal preocupación hoy día de las organizaciones es el ser humano, su grupo y desarrollo en el área laboral; quedando atrás la “preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales” (p.380).

Al tomarse en cuenta el papel del recurso humano dentro de las organizaciones como dinamizador del proceso productivo, se entendió la necesidad de gestionar los recursos humanos, y por eso, evaluar su desempeño no podía ser al azar. Debía ser algo, tal como lo señala Chiavenato (ob.cit.), “evaluará y orientará hacia determinados objetivos comunes” (p.356). La evaluación del desempeño se convierte en un

instrumento fundamental para el desarrollo de las organizaciones y una realidad a mejorar continuamente. Chiavenato (2000) subraya que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (...) es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. (...) Es un medio que permite localizar problemas (...). Según los tipos de problemas identificados, (...) puede ayudar a (...) desarrollar una política de recursos humanos adecuada a (...) la organización (p.357).

Una adecuada política de recursos humanos en toda organización debe considerar la evaluación del desempeño con una visión general que incluya el presente (lo que la organización tiene y necesita) y el futuro (lo que la organización debe hacer). Esto es particularmente fundamental para que una organización sea, en el tiempo, más eficiente con respecto a su recurso humano.

En tal sentido, la responsabilidad de la evaluación del desempeño del recurso humano es una tarea compleja que requiere varias perspectivas, tal como lo exponen Bohlander, Snell y Sherman (2001), cuando alegan que “debe incluirse la de los supervisores, compañeros, equipo, evaluado, subordinados y cliente” (p.319), pues, la organización y sus miembros deben tener claro que la evaluación de desempeño es un proceso continuo, dinámico y complejo que requiere de la participación de todos los directivos.

En este sentido, explican Bohlander y otros (ob.cit.), que la evaluación del supervisor la hace un gerente del nivel medio; la de los compañeros se hace por el perfil de entrevista que realiza el gerente a cada trabajador. La evaluación de los miembros del equipo se basa en conceptos de calidad total y logros del equipo; la autoevaluación se realiza utilizando un formulario estándar; la de los subordinados busca el desarrollo organizacional, y la evaluación de los clientes se hace en función de conceptos de calidad total de desempeño.

2.2.2 Por qué se debe Evaluar el Desempeño

Las organizaciones deben saber cómo se desempeña su personal, en cuanto a las tareas, actividades y funciones a realizar, para conocer las potencialidades en su recurso humano, en tal sentido, Chiavenato (2002), describe las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

Permite comunicar a los empleados cómo marcha con el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño (p.199).

En esta perspectiva es fundamental el papel que juega el directivo o líder en la participación que el personal tiene en la toma de decisión, puesto que esto determinara la objetividad y subjetividad que tendrá el grupo de trabajo en cuanto a la institución sintiéndose parte de los procesos logrando así ser más concisos en su labor.

2.2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Los beneficios de la evaluación del desempeño se pueden dividir por beneficiarios. Según Chiavenato (2000), los beneficios para el jefe están relacionados con contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proponer medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados y poderse comunicar con ellos para que entiendan que la evaluación es objetiva. Los beneficios para los subordinados, se relacionan con saber qué se va a evaluar, las expectativas de la organización,

programas de capacitación que existen en la empresa para mejorar sus debilidades y fortalezas, posibilidad de autoevaluarse de forma crítica. Los beneficios para la organización nacen de conocer el potencial del recurso humano con que cuentan, identificar los empleados por cualidades, estimular la productividad individual y grupal. De allí la importancia que un personal se encuentre motivado para tener pertinencia con la institución siendo así un personal satisfecho laboralmente.

2.2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Subrayan Bohlander, Snell y Sherman (2001), que los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden puntualizar de la siguiente manera: la administración de salarios, la retroalimentación del personal, identificación de fortalezas y debilidades de las personas, documentación de las decisiones, reconocimiento del desempeño, determinación de la promoción, identificación del desempeño deficiente, así como de las necesidades organizacionales de capacitación referidas a las necesidades presentes, apoyo para la identificación de metas, decisión de retener o despedir, evaluación del alcance de metas, determinar transferencias y asignaciones, planeación de personal, refuerzo de la estructura de autoridad, establecimiento de criterios para la investigación de validación, evaluación de los sistemas de personal. Esto tendrá como resultado una estructura organizada y participativa.

Es importante establecer un programa eficaz de evaluación del desempeño que cuente con criterios claros, que tenga pertinencia estratégica (acorde a la misión, visión y objetivos de la organización), confiable y que se apegue a la ley. De este modo, los evaluadores y evaluados no creen que elementos subjetivos afectan los resultados, esto permite que la evaluación del desempeño tenga beneficios para todos.

2.2.5 Quién debe Evaluar el Desempeño

Así como existen normas o leyes para evaluar el desempeño, deben existir normas para evaluar a los desempeñados. Esto constituye técnicas complejas y difíciles, pero no imposibles que permitan evaluar y observar el desempeño de una persona. Desde esta óptica, Chiavenato (2002) expresa que “el principal interesado en la evaluación es el empleado” (p. 201). De allí, que las organizaciones utilicen diversas formas para evaluar el desempeño del trabajador, donde las evaluaciones participativas le dan al empleado la responsabilidad de evaluar con libertad su desempeño, algunas otorgan esta responsabilidad al gerente inmediato, otros buscan integrar al gerente y subordinado en la evaluación para reducir diferencias jerárquicas.

En relación a ello, Chiavenato (ob.cit.) expone que existen diversas maneras de examinar el proceso de evaluación del desempeño:

- Autoevaluación del desempeño, donde cada individuo evalúa su propio desempeño tomando como base algunas referencias de criterios para evitar la subjetividad en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y monitoreo, con la ayuda del supervisor., cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el supervisor. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas, resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades, fortalezas, potencialidades y fragilidades, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.

- El gerente, porque tiene responsabilidad con los subordinados, además por la evaluación y comunicación constante de los resultados, en tal sentido el gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios asumiendo la función de staff para implementar, acompañar y controlar el

sistema. Mientras el gerente será la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.

- El empleado y gerente, es una alternativa que sirve de guía y orientación y existe retroalimentación, el gerente facilita la información con respecto a la fijación de metas y objetivos, que el empleado debe alcanzar para la satisfacción propia y de la organización.

- Equipo de trabajo, donde se toman decisiones en conjunto, respecto a la evaluación del desempeño y la fijación de metas y objetivos.

- Evaluación 360°, que consiste en una evaluación circular de desempeño, donde participan jefes, colegas, subordinados con amplitud 360°. Este modo de evaluar garantiza al empleado la adaptabilidad y ajuste de empleado en diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

- Evaluación hacia arriba, que radica en evaluar a los empleados de la media gerencia, obteniendo como resultados el incremento de la eficacia del equipo. Al mismo tiempo permite que el empleado promueva negociaciones e intercambios con el propósito de establecer nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación.

- Comisión de evaluación de desempeño, constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, donde cada uno tiene sus responsabilidades en el proceso de la evaluación del desempeño.

2.2.6 Métodos de la Evaluación de Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se agrupan en función a lo que miden: características, conductas o resultados. Los primeros, según Bohlander, Snell y Sherman (2001), “están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que se consideran importantes para el puesto y la organización en general” (p.328). Entre ellas: escalas gráficas de calificación, donde el trabajador es posicionado tomando

como base características estandarizadas; las escalas mixtas, fundamentadas.

Tal como lo señalan los referidos autores “en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, peor que)” (p.328) También, se encuentra la distribución forzada, que para Bohlander, Snell y Sherman (2001), “exige que el evaluador, (...) elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso” (p.328); las formas narrativas exige del evaluador la capacidad de escribir en ensayo las aptitudes y actitudes, positivas y negativas, del trabajador en su desempeño laboral.

Los métodos de evaluación del desempeño que miden la conducta tratan, tal como exponen Bohlander y otros (ob.cit), de “describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto” (p.331). Agrupa los métodos de incidente crítico, que para Bohlander y otros (ob.cit.), “es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo” (p.331).

Por su parte, Chiavenato (2002), señala que evaluar el desempeño de las personas en organizaciones no es fácil, pues se deben utilizar y al mismo tiempo, estimular criterios de equidad y justicia, que puedan medir las características particulares del personal, basados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño, como son:

2.2.6.1 Escalas Gráficas

Este método está basado en una tabla de doble entrada, las filas corresponden a los factores a evaluar y columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Cabe decir que los factores son los criterios pertinentes o parámetros del proceso, describe Chiavenato, (ob.cit.), el primer paso, es la elección y definición de los factores previamente definidos y graduados que servirán para comparar y verificar el desempeño de los empleados, los cuales constituyen comportamientos y actitudes valorados por la organización. El segundo paso es definir los grados que indica si el

desempeño es débil o insatisfactorio hasta óptimo y satisfactorio, existiendo entre ellos alternativas intermedias que permitirán un resultado correcto en las escalas de variación del desempeño de cada factor, obteniendo de esta forma una escala gráfica de evaluación (p.205).

2.2.6.1.1 Ventajas de las Escalas Gráficas

Las ventajas de las escalas gráficas se consideran, según Chiavenato (2002), la facilidad de planeación y construcción del instrumento; simplicidad, facilidad de comprensión y utilización; visión gráfica y global de los factores de evaluación; facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados y proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado (p.206).

2.2.6.1.2 Desventajas de las Escalas Gráficas

Describe Chiavenato (ob.cit.), que las desventajas de las escala gráficas radican en la subjetividad; produce efecto generalizador, es decir, si el evaluado recibe bueno un factor, probablemente recibirá bueno en los factores siguientes; falla por la categorización y homogenización de las características individuales; limitación y rigidez del proceso, considerado un sistema cerrado (p.206).

2.2.6.2 Selección Forzada

Este método se caracteriza para evaluar el desempeño de los empleados, mediante frases descriptivas de alternativas que enfocan determinados aspectos del comportamiento; cada conjunto está compuesto de dos, cuatro o más frases, donde el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos frases por cada conjunto, las que le apliquen al desempeño del empleado evaluado. Al mismo tiempo, se considera un método que neutraliza el efecto generalizador, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráficas.

2.2.6.2.1 Ventajas de Selección Forzada

El método de selección forzada, expresa Chiavenato (2002), sus ventajas respecto a resultados confiables al estar exentas de subjetividad, al mismo tiempo su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores (p.207).

2.2.6.2.2 Desventajas de Selección Forzada

De igual forma, describe Chiavenato (ob.cit.), que las desventajas de este método consiste en una elaboración e implementación compleja, pues exige una planeación muy cuidadosa generando atrasos, es comparativo y discriminatorio, presenta resultado puntuales en una escala rígida que va des bueno regular o malo, y por ultimo, deja al evaluador con información inconclusa (p.206). Cuando la selección es forzada, mayormente, el gerente es autocrático y el proceso es muy riguroso.

2.2.6.3 Investigación de Campo

La investigación de campo, para Chiavenato (2002), es un método desarrollado con base en entrevista de un especialista de evaluación, en conjunto con el supervisor inmediato, para evaluar el desempeño de los empleados, determinando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño, lo que le permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado. “Este método es desarrollado en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados” (p.208). Este método es uno de los más precisos, debido a que el contacto es directo siendo el investigador un ente presencial de la situación.

2.2.6.3.1 Ventajas de Investigación de Campo

El tal sentido, Chiavenato (2002), indica que la investigación de campo ofrece ventajas como: permitir al supervisor el reconocimiento del contenido de los cargos bajo su responsabilidad; de igual forma, la habilidades, capacidades y conocimientos que desarrollan y poseen los empleados mediante el cumplimiento de las dos primeras etapas del proceso. además, permite efectuar una evaluación profunda y objetiva, cuenta con la planeación de acciones futuras y accede a una articulación con la capacitación, el plan de carreras, y demás áreas de actuación, acentúa la responsabilidad y relación del equipo evaluador (p.208).

2.2.6.3.2 Desventajas de Investigación de Campo

Desde otro punto de vista, subraya Chiavenato, (ob.cit.), las contrariedades de este método respecto a un elevado costo operacional, alta demora en el proceso y poca participación del evaluado (p.208), pues el investigador realiza una descripción de lo presenciado.

2.2.6.4 Incidentes Críticos

Los incidentes críticos es un método que para Chiavenato (ob.cit), se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos; en consecuencia, el método consiste en que el supervisor observa y registra los hechos excepcionales con respecto al desempeño de los empleados (p.209).

2.2.6.4.1 Ventajas de Incidentes Críticos

Chiavenato (ob.cit.), expone las ventajas del método incidentes críticos, donde evalúa las excepcionalidades destacando en los aspectos positivos la realización y aplicación, como en los negativos corrección y eliminación de tal desempeño (p.208).

2.2.6.4.2 Desventajas de Incidentes Críticos

Igualmente, Chiavenato (2002), considera que no se ocupa de los aspectos normales del desempeño, reflejando fallas por tomar en cuenta solo lo excepcional y excluir el resto de los aspectos (p.208).

2.2.6.5 Nuevos Enfoques de Evaluación del Desempeño

Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, para Chiavenato (ob.cit), consisten en:

- Los indicadores deben ser sistémicos, es decir que la empresa sea un sistema integrado, “estos debe derivar de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos” (p.210). Debido a esto, los indicadores deben surgir de los procesos de la organización para dar respuesta a los clientes interno y externos, deben ser seleccionados con criterios que permitan valorarlos ya sea cualitativa o cuantitativamente.
- Los indicadores deben seleccionarse en conjunto, considerando principalmente los financieros, los indicadores ligados al cliente, los internos del proceso y los de innovación. En relación a ello, es importante que se generen de los índices objetivos de referencias como el desempeño global, grupal e individual.
- Estos nuevos enfoques de la evaluación de desempeño se basan en procesos no estructurados, liberado de antiguos rituales burocráticos construido en formularios y comparación de factores. Entonces, la evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los empleados, permitiendo así, acuerdos entre las partes a través de intercambios de ideas e información, logrando mejorar los aspectos que beneficiaran ambas partes y por conducencia a la organización. Esta

evaluación presenta cambios en la forma y contenido del proceso, obligando reestructurar los viejos métodos.

- En concordancia con todo lo expuesto, en los diferentes métodos para evaluar el desempeño, se observa como beneficio, ventajas o característica, la retroalimentación que genera la evaluación al ser aplicada a los empleados. Chiavenato (2002), expone “que la retroalimentación proporciona orientación, retroalimentación, autoevaluación y, en consecuencia, autocontrol” (p.211).

- Los nuevos enfoques, se centran en la automatización de los procesos, en especial para las tareas sencillas y repetitivas, la cual están restando importancia a la especialización profesional y se orienta, de manera gradual, hacia la generalidad y la multifuncionalidad creando puestos de trabajos socialmente interdependientes y con gran vinculación grupal, privilegiando las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En tal sentido, la evaluación del desempeño adquiere nuevos aspectos como: competencias personales, tecnológicas, metodológicas y sociales.

2.2.6.6 Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño

Los métodos modernos de evaluación del desempeño buscan conciliar los intereses y objetivos de la empresa con los intereses y objetivos del recurso humano. Se cuenta la administración por objetivos, que a opinión de Bohlander, Snell y Sherman (2001), “es una filosofía administrativa que califica el desempeño, sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y el patrón” (p.335). Por competencias, se refiere a la gestión del desempeño.

Al respecto alegan los precitados autores que “se hace para mejorar el desempeño de la persona, lo más importante es el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta. Se distinguen tres tipos de desempeño: en la tarea, contextual y adaptativo” (p.336).

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002), alega que por las limitaciones de los métodos tradicionales. Las organizaciones para el evaluar el desempeño, han buscado creativas e innovadoras formas, caracterizadas por la participación de los empleados teniendo como objetivo fundamental el mejoramiento continuo del desempeño (p.212).

En tal sentido, los métodos modernos de evaluación de desempeño se enfocan en los métodos de resultados, donde las organizaciones evalúan el logro de los empleados mediante su trabajo, se consideran puntuales y menos subjetivos. De igual forma, otorgan a los empleados autoridad respecto a la selección de métodos que utilizan para lograr su desempeño. Estos métodos se conocen como mediciones de productividad y evaluación participativa por objetivos.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) establecen que las mediciones de productividad consisten en evaluar el desempeño en función al establecimiento de indicadores que midan niveles de producción, tiempo de entrega, reducción de desperdicio es decir el incremento de las utilidades (p.334).

En consideración, Chiavenato (ob.cit) expone que la evaluación participativa por objetivos es un sistema de administración de desempeño en la cual participan los empleados y el gerente, adoptando la técnica de relación intensa y visión proactiva, libre de traumas de arbitrariedad, autocracia por parte de los empleados de mayor jerarquía, en este sistema emergen seis etapas (p.213).

En relación a lo señalado por los autores mencionados, se puede mencionar las características más importantes de los métodos modernos de la evaluación de desempeño:

- La formulación por objetivos consensuales. Consiste en establecer el fin que se desea alcanzar, con un determinado periodo de tiempo entere el gerente y el empleado, tomando en cuenta el beneficio de la organización y participación directa del evaluado. Según Chiavenato (2002), “el desempeño

se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación” (p.214).

- Una vez que se hallan establecidos los objetivos consensuales, es fundamental el compromiso personal frente a la consecución por parte del evaluado para garantizar su participación en el sistema de evaluación.

- En opinión de Chiavenato (ob.cit), después de establecidos el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuales, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente, los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

- La evaluación participativa por objetivo tiene responsabilidad del evaluado, por tener un alto grado de participación y decisión, libertad y autonomía de escoger los medios para alcanzar los objetivos definidos, y el gerente debe ocuparse de orientar y proporcionar los medios necesarios en vez de dar orden e imponer decisiones.

- Monitoreo constante y comparación con los objetivos formulados, el cual, no es más que la verificación de los costos beneficios involucrados en el proceso; la verificación constante de los resultados se debe hacer en términos cuantitativos para que tengan confiabilidad, y a su vez, expresen una idea clara de la marcha del proceso; en referencia a la verificación que se vaya realizando, el empleado tiene la responsabilidad a autoevaluarse para ajustar cualquier elemento en distorsión.

- Por último, la retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa, etapa imprescindible en toda evaluación, con el fin de reducir la disonancia e incrementar la consistencia bajo la responsabilidad del evaluado y el evaluador.

Esta concepción de evaluación participativa por objetivo, se focaliza hacia la planeación del desempeño futuro y no al, del pasado. De igual forma, se orienta hacia los fines y objetivos previamente establecidos, dota de recursos necesarios para su adecuada consecución, hace seguimiento

con mediciones adecuadas y comparativas, busca la coherencia a través de la retroalimentación constante, para garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

2.2.7 Indicadores del Desempeño para la Gestión de Recursos Humanos

Un indicador constituye un mensaje. A juicio de Balkin (2001), los indicadores deberían estar definidos adecuadamente, lo cual es complejo (p. 40). Además, señala que generalmente están conectados con las metas de los departamentos y áreas de una organización. De aquí, que exista la necesidad de su formulación de acuerdo a las circunstancias reales de la organización, sin embargo, a juicio del autor, existen indicadores de acuerdo a una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporciona información sobre aspectos críticos o de vital importancia para la conducción de la empresa (p. 53).

De allí, que deban existir criterios que satisfagan la necesidad a generarse en la empresa. De igual manera, los indicadores deben ser medibles, cuantificables, ya sea del grado o frecuencia. Igualmente, deberán ser entendibles (reconocidos por todos los que los usan) y controlable. Dentro de estas dimensiones pueden señalarse la eficacia, efectividad, excelencia, permanencia, equidad, entre otros.

En concordancia, Guevara (1999), expone que los indicadores deben ser capaces de medir actividades realizadas, resultados obtenidos entre otros elementos (p. 48). Por tanto, constituyen un instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones y ha de servir, tanto a nivel directivo como a nivel operativo de una organización.

Igualmente, los indicadores necesitan un referente para tener un significado y el mismo deberá ser consecuente; por ello, las empresas o instituciones públicas, deberán adaptarse a buscar nuevas técnicas

modernas que conformen las mediciones en servicios con calidad, eficacia y eficiencia.

2.2.8 Papel de los Agentes Evaluadores en la Determinación de Indicadores

Los indicadores de desempeño, para Bonnefoy y Armijo (2005), proveen a la organización de información sobre la efectividad, calidad y economía de los recursos, mejoran la gestión y hacen transparente el sistema. Según los precitados autores, estos indicadores “están vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones sobre bases ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios racionales, (...) posibilitar la rendición de cuentas” (p.10). Por su parte, apuntan que:

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos. (p.23)

En tal sentido, el papel que deben cumplir los agentes evaluadores es muy importante en la definición de los indicadores, porque aportan una óptica más fresca y realista de lo que el trabajador puede y quiere, y lo que la empresa quiere y ofrece.

Para Marchant (2005), la evaluación del supervisor aporta criterios de rendimiento, cumplimiento, efectividad y eficiencia. La coevaluación aporta criterios de resultados, entorno y agentes, capacidades de respuesta y eficacia. La autoevaluación aporta criterios de necesidades, mejoramiento y crítica.

Según lo señalan Bonnefoy y Armijo (ob.cit.), los indicadores de desempeño deben cumplir con las siguientes características para que tengan un papel eficiente en la gestión de recursos humanos:

1. Definición clara del ámbito de la evaluación.
2. Institucionalidad a cargo de la evaluación claramente definida.
3. Proceso de evaluación establecido y claramente comunicado.
4. Definición de contrapartes.
5. Metodología a ser desarrollada.
6. Apoyos entregados para la difusión de la metodología de evaluación: capacitación, páginas Web, etc.
7. Sistemas de información a ser desarrollados en la institución.
8. Consecuencias de la evaluación claramente establecidas (p.18).

La importancia de los programas de evaluación de desempeño basados en indicadores nace, según Bonnefoy y Armijo (ob.cit.), “del diseño macro de la institucionalidad para la evaluación y el desarrollo de los estímulos e incentivos necesarios para que las instituciones construyan e implementen indicadores de desempeño que cumplan con los requisitos de pertinencia, relevancia e independencia” (p.18). Tiene gran valor que se parta de una perspectiva sistémica y de largo plazo en el diseño y uso de los indicadores para que los programas funcionen.

En opinión de Estay y Marchant (2005), hay indicadores relacionados con la gestión y acción por objetivos: el liderazgo, dirección y conocimiento de la tarea. Por tal motivo, existen indicadores con capacidad predictiva del desempeño superior: comportamiento superior que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso, presentándose competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos: competencias comunes de un área y específicas del cargo. También existen competencias fácilmente entrenables (pensamiento analítico), medianamente entrenables (iniciativa) y difícilmente entrenables (autoconfianza).

Los elementos cuantitativos de los indicadores de desempeño se relacionan con los números de rendimiento y productividad del trabajador. Al respecto, expone Chiavenato (2000) que la relación costo-beneficio vive suavizada en la gestión de recursos humanos; no predominan los costos, sino los beneficios que aporta el trabajador. Estos elementos se relacionan con efectividad, eficacia y eficiencia; con ahorro de recursos en el cumplimiento de la tarea; en términos monetarios, financieros, de tiempo, conflicto, esfuerzos; cumplimiento de metas y objetivos (resultados).

Los elementos cualitativos de los indicadores de desempeño se relacionan con aspectos inmateriales que afectan o mejoran el desempeño, la productividad y rentabilidad del trabajador. Expresa Chiavenato (ob.cit.), que se relacionan con la motivación, satisfacción, incentivos, la identificación grupal, organizacional, lo que la empresa ofrece para el mejoramiento del trabajador.

2.2.9 Indicadores de Desempeño para la Educación Universitaria

Los indicadores de desempeño, según opina Rizo (2004), deben estar asociados a dar respuesta a la pregunta ¿Cómo cumple la educación la doble función de preservar y conservar los valores de la sociedad y generar las condiciones para posibilitar su desarrollo en una búsqueda del mejoramiento de la existencia para todos sus miembros?

Para Rizo (ob.cit.), la evaluación de los docentes universitarios debe hacerse en su trabajo global: docencia, investigación y extensión. Es bueno considerar el dominio que muestra de su área de conocimiento, las pautas que emplea para su trabajo de aula, los problemas que se plantea como profesor y como miembro de una institución, su aprendizaje producto de las evaluaciones que aplica y que presenta.

Desde este punto de vista, Rizo (ob.cit.) detalla que se debe evaluar su manejo en el proceso enseñanza-aprendizaje de los problemas sociales y culturales que envuelven a la institución, donde la pertinencia de la

investigación vincule a los estudiantes en ella y si la actividad de extensión que efectúa se ajusta a las necesidades de la comunidad. Por ello, las competencias a evaluar del personal docente incluyen su formación, capacidad de vincular su aspecto humano con los problemas de la sociedad creando escenarios donde el estudiante entienda su compromiso con el país.

En este mismo orden de ideas, Valdivie, Pérez y Rosendo (2006) plantean que “la evaluación en la agenda de investigación y docencia es considerada como un proceso, para lo cual es necesario determinar indicadores de proceso, de producto, de resultado y de impacto” (p.3).

Para los precitados autores, los de proceso son preguntas sobre la ejecución de tareas, actividades y recursos. Los de producto son interrogantes sobre los bienes y servicios que generan las actividades, su calidad y cantidad. Los de resultado, preguntan sobre la contribución del docente al logro de los objetivos de la universidad. Los de impacto, es cómo la actividad del docente contribuye al desarrollo de la universidad y del país.

De igual manera, expresan Valdivie y otros (ob.cit.) que:

Otro de los objetivos de la evaluación es el establecimiento del Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) en las universidades públicas y privadas, medio que conllevaría a la realización de un trabajo con las instituciones que permitiera el diseño del sistema y de los instrumentos a ser aplicados, promoviendo con este proyecto que se establezca y promueva la consecución de estándares de calidad y evaluación del grado de cumplimiento de estos estándares en todo el sector universitario. (p.4).

La evaluación es parte fundamental para conocer la efectividad de los procesos gerenciales, puesto que, se podrá medir la efectividad de la consecución de los objetivos planteados por la institución, siendo el instrumento el medio que establecerá los indicadores indispensables.

2.2.10 Instrumentos de Evaluación de Desempeño para Docentes Universitarios

Los instrumentos de evaluación de desempeño para docentes universitarios, en palabras de Rizo (1999), deben incluir los “valores intrínsecos (el rol de educar, conservar y recrear la cultura tomando como eje de trabajo el conocimiento, etc.) y valores extrínsecos (formación de recursos humanos, desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros)” (p. 430) La evaluación, en opinión de Rizo (ob.cit.), es una herramienta pedagógica para la manifestación de las relaciones que se establecen en el proceso de enseñanza, de investigación y de extensión.

La evaluación debe tener como características, de acuerdo a Valdivie y otros (ob.cit.), ser propositiva, buscar el mejoramiento, comprender y explicar el contexto educativo, y carácter humano del docente. Por consiguiente, los instrumentos de evaluación deben recoger juicios de valor e información para facilitar la toma de decisiones, por ello deben ser útiles. Por su parte, Rizo (ob.cit.) señala que al docente se le debe evaluar por un plan de trabajo acordado y ajustado a los lineamientos de la universidad, líneas de investigación y actividades de extensión. Un docente puede desempeñarse en una, dos o tres áreas, solo lo decide el docente. Debe implicar la evaluación por superiores y estudiantes, la coevaluación por pares y autoevaluación.

Los instrumentos de evaluación aplicados por estudiantes deben abarcar indicadores, entre los que se encuentran los que plantea Rizo (ob.cit.): “cumplimiento: si el profesor brinda información relevante, de metodología: fomento de la participación estudiantil, de dominio: conocimiento de la materia, de evaluación: uso de criterios de evaluación objetivos, entre otros temas” (p. 432).

Los instrumentos de coevaluación deben incluir indicadores de cumplimiento: puntualidad en el desarrollo de tareas; de desempeño académico: uso de bibliografía actualizada; de relaciones universitarias: comportamiento profesional acorde con criterios éticos, entre otras áreas (Rizo, ob.cit; p.433). De esta manera, los instrumentos de autoevaluación

deben considerar que el docente tenga libertad de expresar su concepción sobre la docencia, del proceso de enseñanza-aprendizaje y su evaluación de la interacción diaria que realiza en la institución.

Un elemento que ayudaría asegurar la calidad de la educación superior es el proyecto Sistema de Acreditación y Evaluación (SEA), propuesto por la Oficina de Planificación Universitaria en el 2002. De la misma manera, la evaluación como un proceso integral, debe atender todas las etapas: inicio, funcionamiento y resultados. (Valdive y otros, ob.cit.)

Todo esto se justifica, según lo expresan Valdive y otros (ob.cit.), porque en Venezuela las universidades se configuran sobre tres premisas de las funciones de los profesores: *Docencia*: experiencia técnica, práctica docente en el aula medida por actores internos o externos. *Investigación*: experiencia productiva de generación de conocimiento científico y *Extensión*: resultado del acontecer de los actores dentro de una comunidad particular. La evaluación favorecería el mejoramiento de la calidad profesoral a nivel individual y profesional, facilitando la capacitación, la crítica y la reflexión.

2.2.11 Elementos del Instrumento de Evaluación de Desempeño

A juicio de Chiavenato (2000), un programa de evaluación de desempeño:

Se basa en un concepto de gestión del desempeño, el cual orienta mediante los resultados que se obtengan y debe presentar: datos de identificación, los objetivos del desempeño individual, las competencias a evaluar, obtención del rango y notificación de los resultados (p. 450).

En tal sentido, los objetivos del desempeño deben contener el peso o ponderación de cada objetivo, expresado en puntos. Igualmente, deberá tener un rango como expresión cuantitativa del cumplimiento del objetivo.

Las competencias a evaluar se deben relacionar con los factores de desempeño, que faciliten al evaluado el logro de los objetivos de la

evaluación de desempeño y los factores a evaluar, que guarden relación con la actividad funcional del trabajador, considerando también los aspectos de valores, conocimientos del cargo y desarrollo profesional, entre otros.

Deberá, de la misma manera, determinar el rango en relación a deficiente, regular, promedio, superior al promedio y excelente, que pueden oscilar entre 100 el mínimo y 500 el máximo. En relación a la notificación de los resultados, el autor señala la importancia que reviste mantener una comisión evaluadora del proceso de evaluación y realizar la entrega de esta planilla a cada trabajador.

2.3 Bases Legales

Constituyen todo aquellos fundamentos legales establecidos por el Estado o internamente por las organizaciones en las cuales se desarrolla la investigación, las mismas fundamentan este estudio con base en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley de Orgánica de Educación, Ley de Universidades y el Reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación, motivo por el cual se extraen solo aquellos artículos que están relacionados con el mismo.

En otras palabras, las bases legales no son más que leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto, cuyo tema así lo amerita. A continuación se presentan los artículos fundamentales:

2.3.1 La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en su Artículo 104 establece: "La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de 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".

El artículo anterior señala que la educación debe ser ejecutada por personas de alto índice de moralidad para satisfacer las necesidades y contribuir en la transformación social y cultural del pueblo, amenizando así la participación activa, consciente y solidaria del hombre, por ello, el estado estimulará su actualización permanente garantizando la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, a través de la permanente evaluación de desempeño en el personal docente de todas las instituciones, bien sean públicas o privadas.

2.3.2 Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en el capítulo IV establece la Evaluación de desempeño. Teniendo en cuenta que la **UNEFA**, viene aplicado de manera supletoria la referida Ley, se considera fundamental para la presente investigación por cuanto que regula de manera directa el tema principal. Por lo tanto es importante señalar lo siguiente:

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la **Administración** Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Cabe decir que los docentes no son considerados funcionarios públicos, sin embargo dependen del estado por consiguiente de la administración pública.

2.3.3 La Ley Orgánica de Educación (2009), en sus artículos 6, 14 y 32, refiere lo siguiente:

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo, y en consecuencia: 1. Garantiza: **a.** El derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes...2. Regula, supervisa y controla...**f.** Los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social.

De esta manera, el artículo garantiza el derecho pleno a la educación integral de alta calidad, haciendo cumplir la equidad e igualdad, por medio de las líneas principales de la gerencia eficiente, a través de la supervisión y control del desempeño docente, de este modo los procesos serán de alta calidad en el campo educativo. No obstante en el **artículo 14** reza:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal (...) La didáctica está centrada en los procesos que tienen como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

El artículo indica la importancia que posee la investigación para la innovación de los procesos educativos, debido a que los estudios realizados ayudan al establecimiento de nuevas estrategias y técnicas que fortalecerán la formación integral de los nuevos republicanos y republicanas, un aspecto fundamental de señalar, es que las instituciones educativas necesitan que sus docentes y personal administrativo investiguen para así controlar los procesos de manera eficiente. De este modo, los ciudadanos y ciudadanas fomentaran la visión crítica ante cualquier situación, por ello, la importancia de **Artículo 32**, el cual establece:

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes(...) Su finalidad

es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas...estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria (...) La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes.

Partiendo de lo establecido en el artículo anterior se afianza la importancia de las investigaciones en el ámbito educativo, específicamente en el subsistema de educación universitaria comprometida con el desarrollo del país, consolidando la identidad nacional preparando profesionales eficientes, mediante la investigación crítica y activa que proporcionara actualización en el campo del conocimiento científico. En línea general los artículos expuestos señalan transcendencia que tiene la investigación para fortalecer la educación, logrando así tener una gerencia solida con profesionales de alto desempeño.

2.3.4 Ley de Universidades (1970), tiene por objeto desarrollar los principios, valores, fines y procesos fundamentales de la formación universitaria, además de regular la organización, estructura, gestión y funcionamiento del Subsistema de Educación, como parte fundamental del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela, cuya rectoría ejerce el Estado Docente, para garantizar los fines de la educación universitaria.

En este sentido, es necesario señalar los artículos 6, 35 y 85 de la referida ley, por cuanto tienen relación con los fundamentos de este trabajo de investigación, los cuales a continuación se exponen: **Artículo 6**, el cual indica las competencias del Estado docente en cuanto a los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño del personal

docente. **Artículo 35**, que reseña que la educación universitaria estará regida por leyes especiales en lo que respecta a la contratación y evaluación de su personal. **Artículo 85**, el cual señala las condiciones para ser miembro del personal docente y de investigación de estas instituciones.

De lo anteriormente señalado es importante resaltar que estas leyes desarrollan el Sistema de Selección de Evaluación de Desempeño Docente, vinculados a las políticas públicas que guían y orientan el proceso de inclusión social de los ciudadanos y ciudadanas en cada uno de los niveles y modalidades que conforman el Sistema Educativo.

De acuerdo a lo referido, el ente rector de las políticas educativas del Estado Venezolano es quien diseña políticas de ingreso, que contribuyan al fortalecimiento del Estado Docente, de ahí que ofrezcan plenas garantías de equidad e igualdad de condiciones y oportunidades de los y las docentes que aspiran a la titularidad o que están desarrollando su carrera docente, donde su formación y compromiso con el Estado es fundamental para la construcción de un modelo educativo de calidad y verdadera excelencia académica en correspondencia con los principios fundamentales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes que rigen el país.

2.3.5 Reglamento sobre Ingreso, Ubicación. Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación de la UNEFA. (2008), El presente Reglamento tiene por objeto establecer el régimen de ingreso, ubicación, ascenso y permanencia de los miembros del Personal Docente y de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

En el **Artículo 2**, establece que los miembros del personal Docente y de Investigación de la UNEFA son aquellas personas que poseen título universitario a nivel de pregrado y/o postgrado al servicio de la Universidad y de la República Bolivariana de Venezuela, que cumplen actividades de

docencia, investigación, socio-comunitarias, administración y gestión universitaria que garanticen la excelencia educativa, (...) de conformidad con lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes y demás normas aplicables. De igual forma el **Artículo 6**. Dice que los miembros del personal Docente y de Investigación de la Universidad se clasifican en: (a) Ordinarios, (b) Especiales, (c) Honorarios y (d) Jubilados

Es importante señalar el **Artículo 11**, ya que establece como permanencia, el tiempo que el profesor dedica a las actividades universitarias descritas en el artículo 12 del presente Reglamento. Además, el **Artículo 14** refiere que son miembros del personal Docente y de Investigación a Dedicación Exclusiva, aquellos que prestan treinta y seis (36) horas semanales de permanencia y servicio en la Universidad, (...). Al mismo tiempo, el **Artículo 17** establece como miembros al personal Docente e Investigación a Tiempo Completo, aquellos que prestan treinta (30) horas semanales de permanencia y servicio en la Universidad, de las cuales deberán dedicar al dictado de clases entre doce (12) y dieciséis (16) horas.

2.4 Sistema de Variables

Arias (2006), indica que una variable es “una característica, cualidad; o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

Por su parte Tamayo y Tamayo (2004), define la variable como “el término utilizado para designar cualquier característica de la realidad que puede ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p.163). Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presenta.

Con relación a esta investigación su objetivo, es proponer un instrumento de evaluación de desempeño del personal docente ordinario de

la UNEFA, Núcleo Portuguesa. En tal sentido, se tienen como Variables “Evaluación de Desempeño” y “Personal Docente”.

2.4.1 Definición de la Variable “Evaluación de Desempeño”

Es un procedimiento estructural que sirve para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el puesto de trabajo, con el fin de descubrir en que medida es productivo un empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan y otros, 2003; p.245).

2.4.2 Definición de la Variable “Personal Docente”.

Son aquellas personas que poseen título universitario a nivel de pregrado y/o postgrado al servicio de la Universidad y de la República Bolivariana de Venezuela (UNEFA, 2010; p.4).

Las variables objeto de la presente investigación serán abordadas en el cuadro uno (01), las cuales fueron desglosados en aspectos sencillos para llevarlos a dimensiones e indicadores.

Cuadro 1
Identificación y Definición de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Evaluación de Desempeño	Es un procedimiento estructural que sirve para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el puesto de trabajo, con el fin de descubrir en que medida es productivo un empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan y otros, 2003; p.245)	Proceso formal para el registro de las actividades realizadas por los docentes en un periodo de tiempo con el propósito de generar indicadores de desempeño que contribuya a la evaluación.	Proceso	Leyes Reglamentos	1 - 2 3 - 4
Personal Docente	Son aquellas personas que poseen título universitario a nivel de pregrado y/o postgrado al servicio de la Universidad y de la República Bolivariana de Venezuela (UNEFA,2010; p.4)	Profesionales al servicio de la UNEFA, en el cumplimiento de actividades y funciones, enmarcadas en el Reglamento sobre ingreso ubicación, ascenso y permanencia de los miembros del personal docente y de investigación Vigente.	Funciones de docencia	Cumplimiento de horas académicas Pedagogía	5 6
			Funciones de Investigación	Asesorías Líneas de investigación Participante PEI	7 8 9
			Funciones de Extensión	Tutorías Actividades socio-comunitarias	10 11
			Gestión Universitaria	Gerencia Valores Productividad	12 – 13 14 15
			Formación permanente	Desarrollo profesional Eventos académicos	16 17
			Diseño	Estructuración Adecuación Implementación	18 19 20

Fuente: Autor (2014)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Nivel de la Investigación

La investigación es de tipo proyectivo, que para Hurtado (2008), “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, (...) con base en los resultados de un proceso investigativo” (p. 111), ya que permitirá fortalecer el proceso de evaluación de desempeño en la institución para el personal docente que englobe parámetros de calidad, justicia, equidad, incentivo, motivación, beneficios, costos, relacionamiento social, productividad individual, grupal y organizacional.

En la investigación proyectiva existen dos eventos de estudio, el evento a modificar, que según lo expresa Hurtado (2008) “es eso que no marcha bien, o eso que podría potenciarse, eso que se quiere cambiar” (p. 116).

El presente estudio, consistió en generar nuevos instrumentos de evaluación de desempeño que fueran pertinentes a las necesidades del personal docente ordinario empleados en la UNEFA, Núcleo Portuguesa, con el propósito de potenciar su calidad, mediante una investigación que se ajustara al contexto y no como resultado de una improvisación de procesos asistémico.

3.2 Tipo de Investigación

Es una investigación de tipo descriptivo, explica Sabino (1992), que estos estudios buscan describir las características esenciales de un fenómeno y los diagnósticos hechos por consultores y planificadores se inscriben en esta tipología; parten de una descripción organizada y completa de una situación para, posteriormente, trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones. En tal sentido, esta investigación encaja en dicha

categoría, pues ha descrito las características de la situación actual del proceso de evaluación de desempeño en la UNEFA, Núcleo Portuguesa. Seguidamente se procedió a organizar las teorías y leyes involucradas en el tema, para finalmente concluir, recomendar y formalizar una propuesta.

Igualmente, es una investigación de campo, la cual para Arias (1999), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p 21). Los datos fueron recogidos en el campo, se hizo una encuesta al personal docente ordinario de la UNEFA, que permitió recoger información sobre los problemas que han generado los instrumentos de evaluación de desempeño y cómo cree el personal docente pueden ser remediados con un nuevo instrumento.

3.3 Diseño de la Investigación

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (1998) el diseño de investigación hace referencia al conjunto de etapas que permiten el logro de los objetivos planteados y la consecución de la investigación; en tal sentido, para este estudio, el diseño estuvo estructurado de la siguiente manera:

3.3.1 Etapa 1

Recolección de información referida al proceso de evaluación de desempeño que se ha realizado en la UNEFA, Núcleo Portuguesa; los instrumentos empleados y los resultados obtenidos. Fue una revisión bibliográfica.

3.3.2 Etapa 2

Revisión de la literatura referida a la evaluación de desempeño, que incluyó tipos de evaluación, tipos de indicadores, evaluación por función, evaluación por cargos y evaluación de la labor docente.

3.3.3 Etapa 3

Aplicación de los instrumentos de recolección de información al personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa; a fin de recabar datos que orientaron la construcción del instrumento de evaluación de desempeño.

3.3.4 Etapa 4

Diseño de instrumento de evaluación de desempeño, etapa final del trabajo, la formulación de un instrumento que se ajuste a los requerimientos de la labor docente que recoja las opiniones y aspiraciones del personal y, a su vez, plasme la filosofía institucional de la UNEFA Núcleo Portuguesa.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Escribe Arias (2006), la técnica “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información su aplicación conduce a la obtención de la información la cual debe ser registrada en un medio, procesada, analizada e interpretada posteriormente” (p.67). El medio a utilizar se le denomina instrumento.

En esta investigación se utilizó como técnica la encuesta, al respecto Hurtado (2008), indica que “implica preguntar a las unidades de estudio (...) para obtener la información. Las preguntas son estructuradas, pre codificadas y están establecidas de antemano.

Según describe Arias (ob.cit), la encuesta escrita se realiza a través de un cuestionario, que puede ser autoadministrado y el mismo debe ser escrito por el encuestado. En tal sentido, el cuestionario agrupa preguntas relativas al evento de estudio, de tipo cerrada, abierta o mixta.

En la presente investigación se aplicó un cuestionario autoadministrado con preguntas cerradas; estructurándose en dos secciones: (a) con alternativas de respuestas de selección simple, contenido de

diecisiete (17) ítemes, con alternativas de respuestas Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas Veces (AV) y Nunca (N); b) con tres (03) preguntas tipo dicotómicas. Dicho cuestionario fue aplicado a todos los docentes ordinarios de la UNEFA, Núcleo Portuguesa; a fin de conocer sus percepciones, opiniones y consideraciones sobre la evaluación de desempeño.

3.5 Población y muestra

La población, escriben Hernández, Fernández y Baptista (1998), sobre la cual se pretende generalizar los resultados. (...) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.210).

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una características común, la cual se estudia y da origen a datos de la investigación” (p.92). Por tanto, la población objeto de estudio son quince (15) docentes ordinarios de la UNEFA, Núcleo Portuguesa. En el siguiente cuadro se indicaran los cargos que ocupan en cada una de las sedes:

Cuadro 2

Distribución de la Población

SEDE	Jefes de Divisiones	Jefes de Departamento	Docentes en Funciones de Docencia, Investigación y Extensión
Guanare	1	6	0
Acarigua	0	5	0
Turén	0	3	0
San Genaro	0	0	0
TOTAL	1	14	0

Por ser una población que constituye la totalidad de los docentes ordinarios de la institución, es una muestra tipo censal. De acuerdo al criterio de Hernández (2006), el cual señala que “debido a la poca población

existente para un estudio se recomienda la toma de todos los elementos que componen la población, es decir careciendo así de muestra y método de muestreo” (p.35).

3.6 Validez y Confiabilidad de la Investigación

De acuerdo al criterio de Arias (2006), quien expone que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítemes deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p.79). Para Hernández, Fernández y Baptista (1998), la validez en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable” (p. 253).

En relación a los autores antes mencionado, el instrumento debe cumplir con la condición de ser validado. En la presente investigación, la validez del instrumento se sometió a juicio de expertos, tres (03) especialistas del área: uno (01) en Metodología y dos (02) en Gerencia de Recursos Humanos, sus opiniones conformaron la validación del cuestionario.

Para la confiabilidad del instrumento, se asume la afirmación de Ruíz (2002), quien destaca que el aspecto de la exactitud con la cual el instrumento mide lo pretendido, se denomina confiabilidad de la medida (p.28), por lo tanto, es necesaria la aplicación de una prueba piloto a una muestra de sujetos seleccionados con características similares a la población objeto de estudio que garantice la confiabilidad de esta investigación.

Según Ruíz (ob.cit), la “prueba piloto se efectúa a una muestra representativa, en atención a la cantidad de sujetos que conforman la población en la cual se aplicará el instrumento” (p. 28). Para determinar la muestra, se aplicó un cálculo estadístico que se ilustra en el anexo tres (03), donde arrojó como resultado cinco (05) docentes. Después de aplicar la prueba piloto, se calculó el grado de confiabilidad, mediante un análisis

estadístico utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se establece de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Fuente: Ruiz 2002.

Dónde:

α = coeficiente del alfa de Cronbach

K = Números de Sujetos

S_i^2 = Suma de Varianza de los Ítems

S_T^2 = Varianza Total

El resultado fue 0.8; lo que indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad, comparándolo en la tabla considerada por Ruiz (2002), para este autor, un instrumento puede considerarse confiable, a partir del nivel moderado, en los términos considerados en la siguiente tabla:

Cuadro 3

Tabla de Coeficiente de confiabilidad según Alpha de Cronbach, expresado según el resultado y la categoría a la cual pertenece

ESCALA	CATEGORÍAS
0 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Ruiz (2002).

3.7 Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de los resultados se desarrolló mediante la estadística descriptiva, expresan Hernández y otros (1998), “usualmente, el investigador (...) realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas” (p.350), en tal sentido, los datos se procesaron mediante el porcentaje de las frecuencias absolutas en cada uno de los ítems que responden a los indicadores y dimensiones producto de la operacionalización de las variables en estudio, luego se procedió al análisis de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento escogido para la recolección de datos se presentan a continuación, donde se plantean el análisis de los datos aportados por los docentes ordinarios de la UNEFA, Núcleo Portuguesa que permitió recoger información sobre los indicadores de evaluación de desempeño.

Enmarcados en la investigación de campo, se recopiló información a través de la revisión de informes y registros, los cuales fueron pertinentes para inducir a la operacionalización de las variables, logrando obtener las dimensiones e indicadores que obedecen al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Estos resultados fueron agrupados de acuerdo a las dimensiones que conforman las variables, presentados en cuadros estadísticos que reflejan la frecuencia porcentual de las respuestas suministradas. De igual forma, se elaboraron gráficos a fin de ilustrar, los referidos resultados y así poder estructurar adecuadamente con el Reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los miembros del Personal Docente y de Investigación de la UNEFA, un instrumento de evaluación de desempeño que sea implementado a los docentes mencionados.

Una vez realizados los cálculos correspondientes, se procedió al análisis individual de cada ítem para así proporcionar una interpretación clara y transparente en concordancia con los objetivos de la investigación.

4.1 Evaluación de Desempeño

Los cuadros y gráficos siguientes corresponden a los primeros 4 ítems del cuestionario, caracterizados por las opiniones suministradas en cuanto a los indicadores relacionados con la normativa legal (leyes y reglamentos) en los que se circunscribe la evaluación de desempeño como

un proceso formal para el registro de las actividades realizadas por el personal docente, de los cuales en el Capítulo II del presente estudio fue exaltada su importancia.

Cuadro 4

Dimensión: Proceso de Evaluación de Desempeño

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
1. Ejecución de un proceso de evaluación	7	0	73	20
2. Aplicación de un instrumento de evaluación	20	20	47	13
3. Instrumento ajustado a reglamentos y normativas	13	7	40	40
4. Instrumento de evaluación acorde con las funciones del docente	7	13	27	53

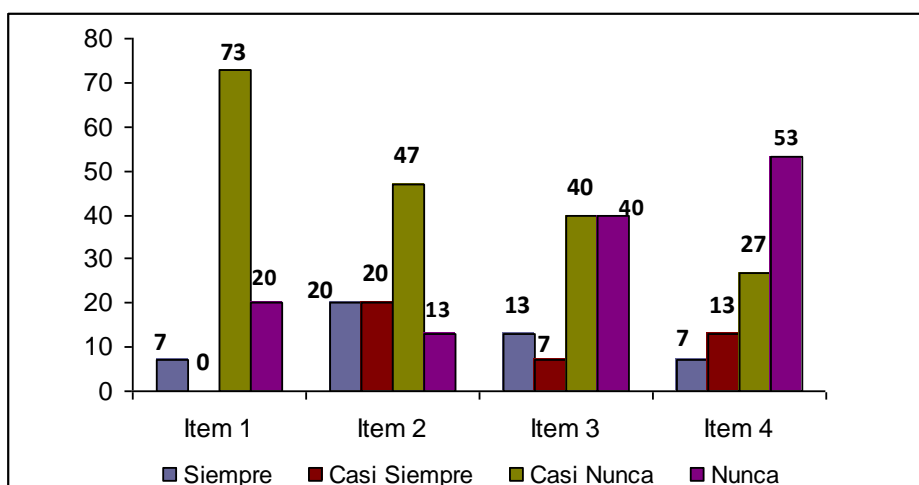


Gráfico 1. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca del Proceso de Evaluación de Desempeño, Indicador: Leyes y Reglamentos.

El presente gráfico muestra las opiniones expresadas por las personas encuestadas en la Dimensión: Proceso de Evaluación de Desempeño, con respecto a si la UNEFA Núcleo Portuguesa, ejecuta un sistema de Evaluación de Desempeño para el personal docente ordinario, el 73% afirmó

que algunas veces se ejecuta, en tanto que un 20% asegura que nunca en la institución se evalúa el desempeño del personal docente ordinario.

En lo que respecta a la aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño, las opiniones se encuentran divididas, por cuanto un 20% opina siempre, otro 20% casi siempre, en tanto que el 47% señala que algunas veces es aplicado y el 13% asegura que nunca.

Cuando se indagó si el instrumento de evaluación de desempeño se ajusta a los reglamentos y normativas, un 40% afirmó que algunas veces se ajusta, y otro 40% opina que nunca los instrumentos son aplicados, están acordes con los reglamentos y normativas.

Con relación a si el instrumento de Evaluación de Desempeño es acorde con las funciones del Docente, estipulado en el artículo 12 del reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación de la UNEFA, el 40% de la población encuestada confirma que el instrumento algunas veces es acorde con dicho artículo, mientras que el 40% asegura que nunca lo está. En torno a esto el artículo 12 refiere lo siguiente:

De acuerdo a las horas asignadas, los miembros del personal Docente y de Investigación, deberán cumplir con las actividades de:

- a) Docencia: transmisión e intercambio de conocimientos y saberes.
- b) Investigación: fomento, impulso y desarrollo de soluciones a problemas con pertinencia social, científica y participación comunitaria.
- c) Socio-comunitarias: participación activa en el desarrollo endógeno de la Nación a través del fomento, impulso de acciones que coadyuven a la formación de estudiantes con sensibilidad social.
- d) Administración y Gestión Universitaria: planificación, administración, dirección, seguimiento, evaluación y control, autorizadas por el Consejo Universitario y expresamente calificadas en las leyes y demás normas aplicables.

e) Formación Permanente: estudios y actividades inherentes a su desarrollo académico.

Ahora bien, los resultados descritos demuestran que en la UNEFA, Núcleo Portuguesa, no se lleva a cabo un proceso de Evaluación de desempeño. Subrayan Bohlander, Snell y Sherman (2011), "...que los procesos de evaluación de desempeño son una de las herramientas más útiles que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas" (p.312). En otro aspecto expresan que "toda vez que las evaluaciones de desempeño se utilizan como base para las acciones de administración de recursos humanos deben cumplir ciertos requerimientos legales" (p.319).

Por lo tanto, se considera la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación de desempeño que garantice el cumplimiento de las normativas vigentes que regulan el tema y acorde a las funciones que deben cumplir los docentes en función al reglamento que los constituye.

4.2 Personal Docente

El personal docente constituye el aspecto fundamental y condicionante al evaluar el desempeño, tal como se hizo referencia en el marco teórico de este trabajo de investigación, por cuanto describe la influencia de las aptitudes que posee y las actitudes asumidas, frente a las tareas asignadas por su supervisor y en consecuencia las actividades que realizan constituyen un aspecto imposible de obviar en los resultados de su desempeño.

Los cuadros y gráficos siguientes corresponden a los 16 ítems del cuestionario, correspondientes a las opiniones suministradas en cuanto a las dimensiones referidas a las funciones de docencia, investigación, extensión así como la gestión universitaria, formación permanente y estructuración.

Cuadro 5

Dimensión: Funciones Docentes

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
5. Cumplimiento de horas académicas.	13	33	53	0
6. Evaluación pedagógica de actividades docentes	27	27	33	13

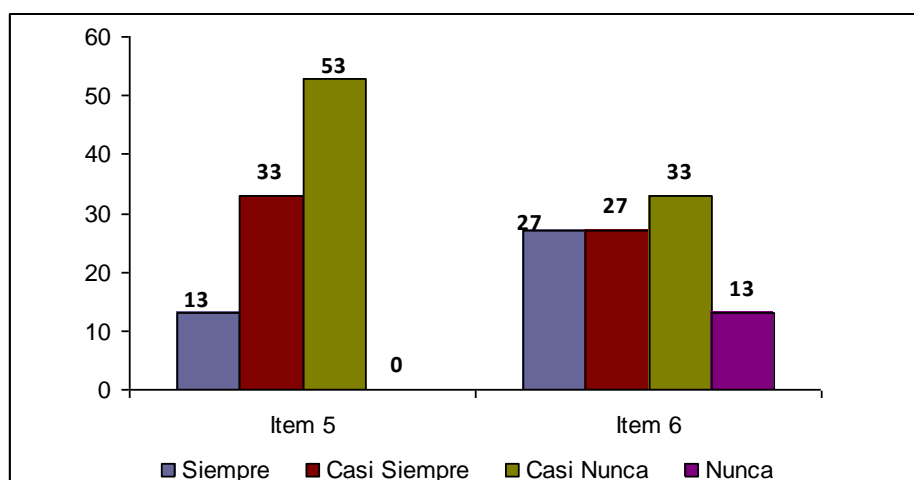


Gráfico 2. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de la Docencia, Indicadores: Cumplimiento de Horas Académicas y Pedagogía.

Los resultados obtenidos en el gráfico anterior, tienen relación con la Dimensión: Funciones Docentes constituida por sí. Cumple usted con el número de horas académicas establecidas el reglamento. El 53% expreso que algunas veces cumplen con el número de horas académicas establecidas en el reglamento, que según el artículo 14: Son miembros del personal Docente y de Investigación a Dedicación Exclusiva, aquellos que prestan treinta y seis (36) horas semanales de permanencia y servicio en la Universidad, de las cuales deberán dedicar al dictado de clases entre doce (12) y dieciséis (16) horas.

En tal sentido, es necesario registrar, tabular y evaluar el número de horas que imparte cada docente semanalmente por periodo académico. Referente con la ejecución de actividades de docencia, sobre la evaluación pedagógica, las opiniones de los encuestados se presentan divididas por cuanto un 27% opina siempre, otro 27% casi siempre, en tanto que el 33% señala que algunas veces es aplicado y el 13% asegura que nunca, pudiendo asumir que el proceso de evaluaciones que se realiza a los docentes desde las perspectivas pedagógicas, no está normado.

Por consiguiente, se debe establecer un proceso que asegure la aplicación de las evaluaciones en el aula por partes de las instancias pertinentes y su vez, los resultados deben ser soportes para la evaluación de desempeño.

Cuadro 6

Dimensión: Funciones de Investigación

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
7. Cumplimiento de Trabajo de Investigación según Reglamento.	20	7	40	33
8. Participación en Áreas de Conocimiento enmarcado en las Líneas de Investigación	20	13	47	20
9. Participación Activa en el PEI	7	0	20	73

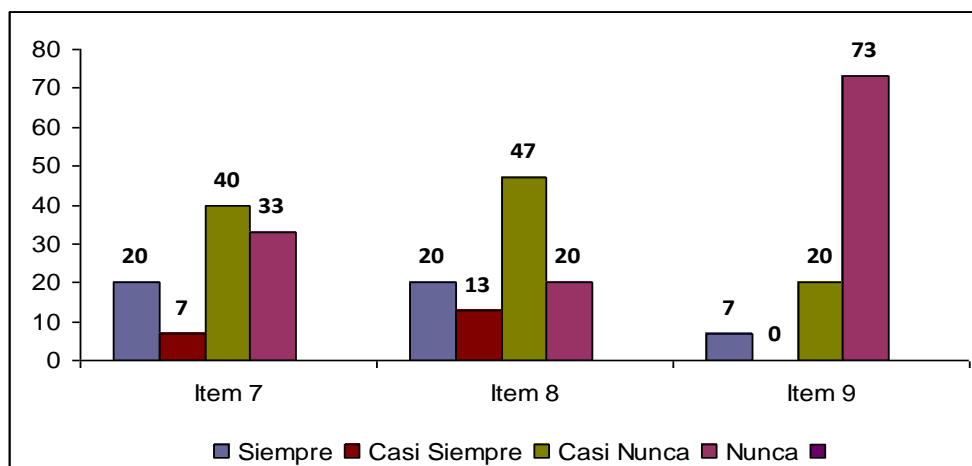


Gráfico 3. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de Investigación, Indicadores: Asesorías, Líneas de Investigación, Participante PEI.

En lo que respecta a la dimensión: Funciones de Investigación constituida por la interrogante: ¿Cumple usted con el número de trabajo de investigación establecido por periodo académico, según el reglamento pertinente?, el 40% del personal encuestado respondió que algunas veces, y el 33% expreso que nunca se involucran con trabajos de investigación. Además, se conoció su participación en las áreas de conocimiento enmarcado en las líneas de investigación de la UNEFA, donde el 47% de los resultados contestó que algunas veces, y el 20% afirmó que nunca participan en áreas de conocimiento enmarcadas en las líneas de investigación. Además, el personal docente participaba activamente en el programa de estímulo a la investigación (PEI). Mientras que el 73% afirmó que nunca participó en el programa de estímulo a la investigación.

Los resultados sobres los indicadores que conforman esta dimensión se consideran contundentemente negativos para la institución, debido a que su personal no ejerce las actividades que conllevan al desarrollo de la función de la Investigación, considerada desde el punto de vista del autor de gran importancia en una universidad.

Cuadro 7

Dimensión: Funciones de Extensión

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
10. Cumplimiento de Tutorías	20	7	40	33
11. Cumplimiento de Actividades Socio Comunitarias	20	13	47	20

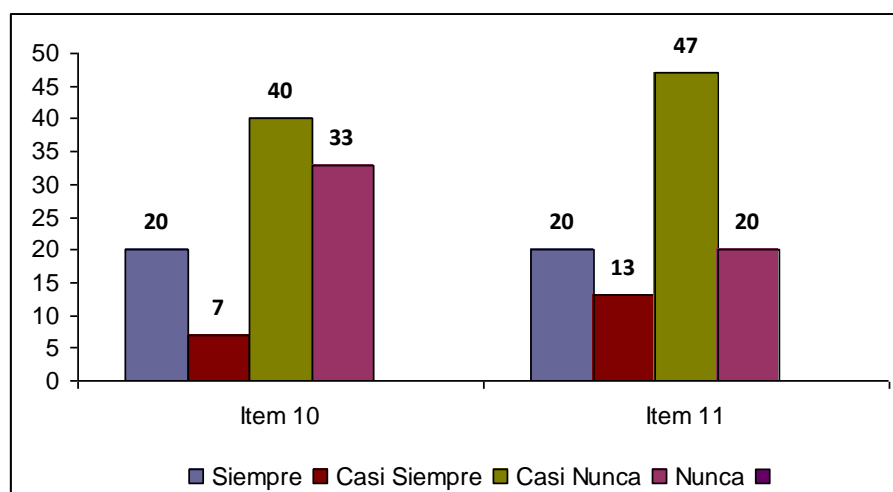


Gráfico 4. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de las Funciones de Extensión, Indicadores: Tutorías, Actividades Socio Comunitarias.

El análisis de la Dimensión: Funciones de Extensión constituida por la interrogante: ¿cumple usted con las tutorías de trabajos realizados bajo el servicio social comunitario en cada periodo académico, el 47% de los encuestados, expresaron que casi siempre cumplen con las tutorías a los proyectos comunitarios en cada periodo académico. Del mismo modo se les preguntó, cumple usted las actividades socio-comunitarias, donde el 33% opino que siempre cumplen con las actividades socio-comunitarias, mientras que el 20% refirió que casi siempre.

En base a estos resultados, se puede inferir que las actividades que constituyen la dimensión funciones de extensión, se cumplen. De igual forma, confirman los planteamientos generados en esta investigación, refiriéndose a las presunciones que se generaron en la revisión de informes y evaluaciones anteriores. En tal sentido, dichos resultados reflejan cumplimiento a los indicadores que componen la dimensión antes mencionada, siendo esta promocionada con las políticas y filosofía de la universidad.

Cuadro 8

Dimensión: Gestión Universitaria

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
12. Ha ejercido algún cargo de Coordinación, Jefatura o de Dirección	73	20	7	0
13. Su carga horaria es suficiente para cumplir con las funciones que establece el reglamento.	13	13	40	33
14. Cumple con las normas, reglamentos y procedimientos de la institución.	53	40	7	0
15. Su carga horaria le permite realizar un trabajo eficiente y eficaz.	13	27	53	7

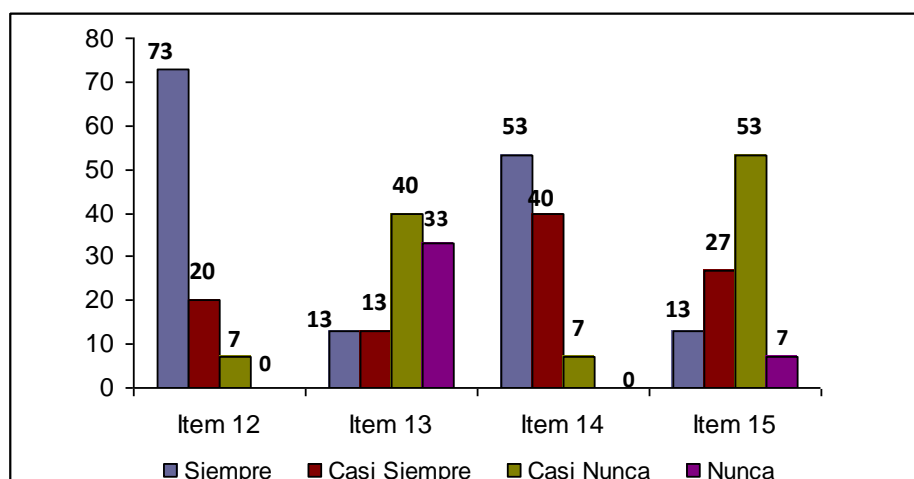


Gráfico 5. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Gestión Universitaria, Indicadores: Gerencia, Valores y Productividad.

En relación a la presentación del gráfico anterior, ilustra la Dimensión: Gestión Universitaria constituida por la interrogante: ¿Ha ejercido en algún periodo académico, cargos de: Coordinación, Jefaturas o dirección de la UNEFA?, donde el 73 % respondió que siempre ejerce funciones en cargos de coordinaciones, jefatura de divisiones y direcciones, esto de acuerdo con el artículo 12 sección d. (ob.cit.), específica “Administración y Gestión Universitaria: planificación, administración, dirección, seguimiento, evaluación y control, autorizadas por el Consejo Universitario y expresamente calificadas en las leyes y demás normas aplicables”.

Posteriormente, se les preguntó si su carga horaria es suficiente para cumplir con las funciones de docencia, Investigación, extensión y gestión universitaria, establecidos en los reglamentos, y el 40% manifestó que algunas veces, mientras que el 33% que nunca la carga horaria es suficiente para cumplir con las funciones antes mencionadas.

En consecuencia, de acuerdo a los resultados obtenidos en el ítems 13, se pudo conocer que su carga horaria no es suficiente para ejercer todas las funciones, en consecuencia, dedica un alto porcentaje de dicha carga a la función de gestión universitaria, repercutiendo esto, en desatender las otras funciones que establece el reglamento. Sin embargo, se puede formalizar, normar y estipular el rendimiento de los docentes con respecto a la actividad de gestión universitaria en relación con la actividad de docencia para que no sea afectada en términos de evaluación, vinculándolo a través del artículo 16 del reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación de la UNEFA.

El artículo mencionado reza lo siguiente:

Los miembros del personal Docente y de Investigación a Dedicación Exclusiva que por realizar funciones de Administración y Gestión Universitaria, dediquen un mayor número de horas semanales estipuladas para ésta actividad, deberán solicitar ante el Consejo Universitario, a través de su órgano de adscripción, la reducción de la asignación de horas

correspondientes al dictado de clases, en ningún caso podrá ser menor de tres (3) horas semanales”. (p.7). En concordancia con el artículo antes descrito es necesario establecer la medición del rendimiento de ambas funciones en la evaluación de desempeño.

En referencia al cumplimiento con las normas, reglamentos y procedimientos de la institución, el 53% señala que siempre, mientras que el 40% indica que casi siempre cumple con las normas, reglamentos y procedimientos enmarcados en la filosofía, ética y valores de la UNEFA. Este resultado confirma la importancia de establecer este indicador en un instrumento de evaluación de desempeño.

De igual forma, los resultados evidencian la opinión del personal docente, respecto a si la carga horaria permite realizar un trabajo eficiente y eficaz en todos los ámbitos. Al respecto, el 53% respondió que algunas veces su carga horaria les permite realizar un trabajo eficiente y eficaz. Este resultado permite deducir que las funciones que cumplen los docentes están desajustadas a las actividades y funciones que les establece el reglamento y a su vez, en cantidad o porción que debe contener cada una de ellas. Por lo anterior descrito, los resultados evidencian que ninguna de las actividades se lleva con eficiencia y mucho menos con eficacia.

Cuadro 9

Dimensión: Formación permanente

ITEMES	Siempre (%)	Casi Siempre (%)	Algunas veces (%)	Nunca (%)
16. Realiza estudios que le garanticen su formación académica permanente	40	53	7	0
17. La UNEFA Núcleo Portuguesa incentiva su personal docente al desarrollo profesional.	13	0	47	40

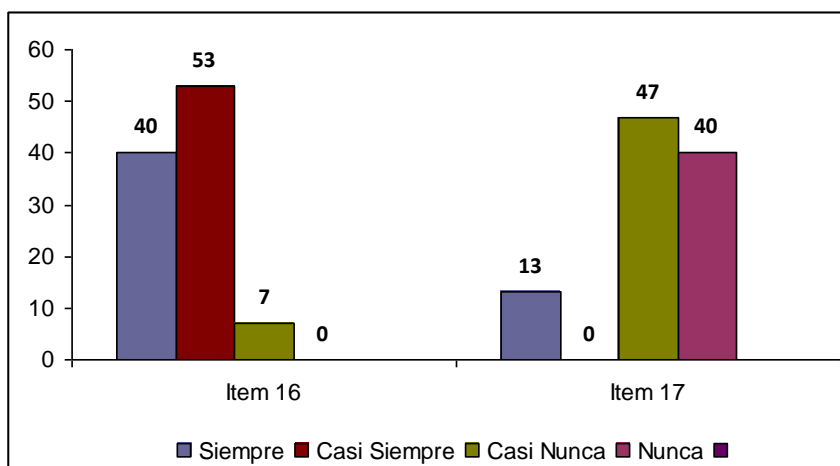


Gráfico 6. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Formación Permanente, Indicadores: Desarrollo Profesional y Eventos académicos.

Sobre los resultados obtenidos en la Dimensión constituida por la interrogante: Formación permanente respecto a si realizan estudios que le garanticen su formación académica permanentemente, el 40% respondió que siempre y el 53% casi siempre realizan estudios que garantizan su formación permanente, tal cual lo establece el artículo 12, en su sección E (ob.cit): “la formación permanente son estudios y actividades inherentes a su desarrollo académico”. En consecuencia, un instrumento de evaluación de desempeño debe medir la formación académica de los docentes, a su vez, dicha formación permanente se establece en el artículo 108 del citado reglamento como requisito indispensable para ascender de categoría.

En cuanto a si La UNEFA núcleo Portuguesa incentiva a su personal docente al desarrollo profesional, el 47% indico que algunas veces y el 40% respondió que nunca, por tanto, se deduce que la población en estudio considera que la UNEFA no incentiva a su personal docente al desarrollo profesional por tanto la asistencia a los eventos académicos son escasos.

Cuadro 10**Dimensión: Estructuración**

ITEM	SI %	NO %
18. Considera usted importante un nuevo diseño de evaluación de desempeño	100	0
19. Considera usted, que el nuevo instrumento de E.D. guarde relación con indicadores pertinentes a las actividades de Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Universitaria y Formación permanente	87	13
20. Considera usted necesario la implementación de un nuevo instrumento de evaluación de desempeño	93	7

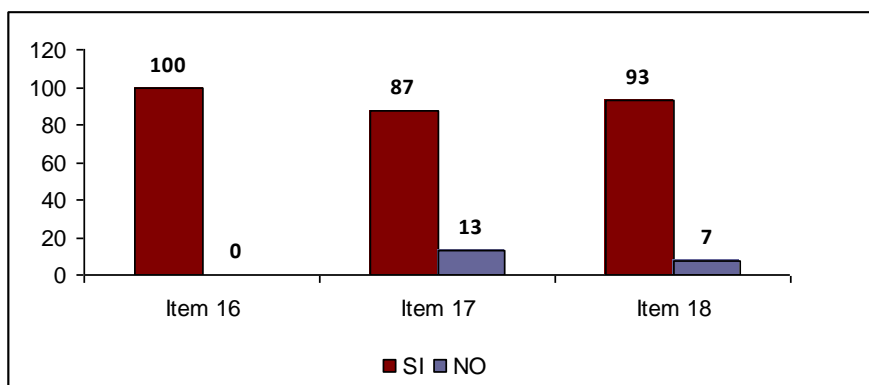


Gráfico 7. Distribución Porcentual de las Opiniones de los Docentes Acerca de la Estructuración, Indicadores: Adecuación e implementación.

En referencia a la información vinculada sobre la Dimensión: Estructuración donde, en primer orden, se formuló si se considera importante un nuevo diseño de evaluación de desempeño, el 100% de la población en estudio coincidió en la importancia de diseñar un nuevo proceso de evaluación de desempeño. En un segundo orden, se les pregunto sobre si considera que el nuevo instrumento de evaluación de desempeño guarde relación con indicadores pertinentes a las actividades de Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Universitaria y Desarrollo profesional, el

87% expreso que si considera importante un nuevo instrumento, y por último, se indago sobre si era necesario la implementación de un nuevo instrumento de evaluación de desempeño, donde el 93% opino que si era necesario la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño acorde a dichas actividades.

Los resultados obtenidos en los ítemes que componen el cuadro anterior y su respectivo grafico 7, visualizan de manera contundente la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para el personal docente ordinario de la UNEFA Núcleo Portuguesa que corresponda con su filosofía institucional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación, en función de los objetivos del estudio, se presentan a continuación las conclusiones que generaron el análisis de resultados de las dimensiones e indicadores, así como las recomendaciones dirigidas a la institución.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Con relación al análisis derivado sobre la evaluación de desempeño de los docentes ordinarios de la UNEFA núcleo Portuguesa, se determinó que estas no son realizadas en relación a los parámetros de las funciones de docencia, investigación y extensión, además de acuerdo a las encuesta realizadas, se pudo concluir que en los proceso actuales genera situaciones emblemáticas lo que ocasiona dificultades en una valoración individual en relación con el logro de los objetivos institucionales.

5.1.2 Las dimensiones sometidas a consideración fueron las actividades funcionales de docencia, investigación, extensión universitaria, gestión universitaria y formación permanente, las cuales permitieron conocer la necesidad de generar un instrumento que permita valorar la ejecución de dichas actividades. Ellas redimensionaran si estas actividades son cumplidas con parámetros de eficiencia y eficacia.

5.1.3 Algunos indicadores de gestión también fueron esbozados en la investigación con el propósito de dejar presente que los mismos podrán ser tomados en consideración a futuro, a fin de realizar un seguimiento en las actividades funcionales de los docentes ordinarios de la UNEFA.

5.1.4 El diseño de un modelo del instrumento de evaluación de desempeño para el personal docente ordinario de la UNEFA, representa una aproximación de ejecución, tomando en referencia los aspectos señalados por los autores del Marco Teórico, constituyendo un patrón posible a seguir,

el cual contempla una formalización del deber ser. No obstante, ello podrá elevarse a otras instancias que proporcione una metodología permanente y que permita unificar criterios en la UNEFA, además que consentirá elevar la productividad del personal docente ordinario, el cual conducirá a mejoras institucionales.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Tomar en consideración el modelo y/o diseño del instrumento para la evaluación de desempeño del docente ordinario de la UNEFA.

5.2.2 Designar comisiones que coadyuven a la implantación de la estructura del instrumento de valoración del desempeño del personal docente ordinario de la UNEFA.

5.2.3 Elevar propuestas relacionadas con la Evaluación de desempeño del personal docente de la UNEFA.

5.2.4 Proseguir en mejoras del instrumento realizado, a fin de perfeccionarlo y aplicarlo en la UNEFA.

5.2.5 Tomar como soporte el documento (oferta), por cada uno de los periodos académicos para el registro del número de horas dictadas.

5.2.6 Se recomienda normar la aplicación de evaluaciones pedagógicas a los docentes ordinarios en cada semestre.

5.2.7 De igual forma se recomienda que la universidad implemente estrategias, para motivar a su personal docente en actividades de investigaciones.

CAPÍTULO VI

DISEÑO DE LA PROPUESTA

6.1 Objetivo General

Evaluar de Desempeño dirigido a los docentes Ordinarios de la Universidad Nacional Experimenta Politécnica de la Fuerza Armada, UNEFA Núcleo Portuguesa.

6.2 Objetivos Específicos

Sistematizar un proceso de evaluación de desempeño caracterizado para promover la excelencia como valor de la filosofía institucional.

Programar los indicadores pertinentes para medir el desempeño del personal docente.

Formular la estructura para el instrumento de evaluación de desempeño basado en el método de escalas gráficas.

6.3 Presentación de la Propuesta

La propuesta de esta investigación consiste en la Evaluación de Desempeño de los docentes Ordinarios de la Universidad Nacional Experimenta Politécnica de la Fuerza Armada, UNEFA Núcleo Portuguesa, a través de un instrumento que se diseñó, basado en indicadores que miden las funciones de los sujetos en estudio en consonancia con el reglamento y filosofía de la institución, exaltando la excelencia como valor institucional para dar cumplimiento con las políticas de estados que involucran a la referida universidad.

6.4 Justificación

La evaluación de desempeño favorece al personal docente que labora en la organización, por cuanto al aplicar la evaluación permitirá mejorar los

incentivos y motivación necesarios para optimizar su desempeño. Por otro lado, beneficiara a la institución, al cumplir con las normas y leyes relacionados con su recurso humano, en virtud a el proceso de evaluación de desempeño, estipulada en el capítulo VI de la Ley del estatuto de la función Pública, haciendo énfasis en el artículo 60, señala “la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de dicha Ley”.

Con la aplicación de indicadores se espera conocer el rendimiento del recurso humano docente ordinario y sus resultados dependerán de las actividades ejecutadas, cuyo rango será elevado en función del cúmulo de actividades realizadas, ejecutadas y evaluadas.

Así mismo, medir la cantidad de trabajo realizado, como la forma y condiciones en que ese trabajo llega al usuario no es fácil, por cuanto algunos aspectos relacionados con la productividad se ve afectada por aptitudes personales, la experiencia, por el grado de dificultad de la tarea.

Por estas razones, se requieren bases confiables de información mediante el conjunto de indicadores que fueran necesarios para cálculos de estimaciones y la relación entre el trabajo que se ejecuta y el tiempo real en lograrlo, en cifras o rangos de valores necesarios para su comparación y análisis.

En tal sentido, es importante establecer un manual de inducción preliminar para el proceso de evaluación de desempeño. Este manual tiene como propósito orientar a las personas involucradas y responsables del proceso de evaluación, el cual consistirá en los pasos para su aplicación desde el inicio hasta el cierre del proceso.

6.5 Determinación de la Factibilidad

La factibilidad consiste en la disponibilidad de recursos para llevar a cabo los objetivos o metas establecidos en un proyecto, Por lo tanto es necesario determinar, la factibilidad desde el punto de vista legal, técnico, operativo, financiero y social, para implementar la propuesta generada por la presente investigación.

6.5.1 Factibilidad Legal

Se refiere a los fundamentos legales que deben regir el desarrollo de la propuesta, considerado por autor altamente factible por lo las leyes siguientes: Ley del Estatuto de la Función Pública, en su artículo 57 dice, la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicas en los órganos y entes de la administración pública comprenderán el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño (...), además deben presentar sus resultados de las evaluaciones como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar. De Igual forma en el artículo 60, establece que la evaluación de los funcionarios públicos es obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor será sancionado conforme a las previsiones de la respectiva ley.

De la misma manera, se enfatiza en la esencia del Reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación, en lo relacionado a la labor docente, en el proceso de formación de los estudiantes, es imprescindible la aplicación de un instrumento que pueda medir el desempeño del personal docente ordinario.

6.5.2 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica considera si la organización tiene el personal que posee la experiencia técnica requerida para diseñar, implementar, operar

y mantener el sistema propuesto. En correspondencia con la descripción anteriormente descrita, se expone que la UNEFA, Núcleo portuguesa cuenta con un departamento de Personal de Talento Humano conformado por un grupo significativo de analistas, distribuidos en cada una de las extensiones del núcleo. En tal sentido dicho personal asesora a los jefes de líneas o departamentos para la ejecución de la evaluación de desempeño.

6.5.3 Factibilidad Económica

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados al proyecto. Por lo tanto el autor considera la propuesta factible económicamente, debido a que su implementación no genera un mayor costo, los recursos necesarios son el talento humano, cual la institución cuenta con dicho recurso y algún material de oficina que ya está previamente presupuestado, sin embargo es necesario resaltar que los beneficios son evidentes, para los empleados podrán ascender de categorías que a su vez generaran mayores ingresos y para la institución contarán con un personal motivado y satisfecho laboralmente.

6.6 Estructura de la Propuesta

En función de los resultados obtenidos en el estudio, se presenta el diseño de los indicadores que permitirán evaluar el desempeño de los docentes, tomando en consideración los aspectos teóricos antes descritos.

6.6.1 Definición de Indicadores

Los indicadores para el diseño del instrumento de dicho estudio, se deben enmarcar en las actividades generales que establece el reglamento del personal docente y de investigación de la UNEFA. Por lo tanto, las funciones principales del docente a evaluar deben ser las siguientes:

1. El cumplimiento de horas dictadas (CHD) en los periodos académicos establecidos en función al tiempo que dedica el docente a la

universidad, lo cual se clasifica en dedicación exclusiva (DE), tiempo completo (TC), medio tiempo (MT).

2. Se consideró tomar en cuenta los aspectos pedagógicos que miden a los docentes en su ejercicio a través de las evaluaciones por parte del Jefe de Carrera, Departamento de Planificación-Evaluación, y por parte de los estudiantes, donde cada uno de los resultados es ponderado para establecer un promedio en la escala de cien (100) puntos.

3. En cuanto a la actividad de investigación, se presenta ésta como un indicador que se establecerá en función al número de trabajos asesorados, revisados o haberles servido como jurado, relacionándolo matemáticamente con el número de trabajo asignado y establecido por el reglamento de investigación y post grado de la UNEFA, además se tendrá en cuenta que dicho trabajos estén enmarcado en la líneas de investigación de la UNEFA. De igual forma el indicador dependerá que los docentes participen activamente en el programa de estímulo a la investigación.

4. De igual forma, se presenta como indicador la extensión universitaria, basada en contribuir con la tutoría de un número de trabajos para el cumplimiento y desarrollando de actividades socio-comunitarias de la universidad.

5. Además, se incluirá la gestión universitaria basada en las capacidades gerenciales del docente, puesto que la mayor cantidad de ellos ejercen actividades en coordinaciones, direcciones y jefes de divisiones por lo que se deben considerar las características que guarden relación con las actividades del proceso administrativo donde el mismo está constituido por las funciones de planificación, organización, dirección y control de actividades u objetivos que satisfacen el cumplimiento de las metas de la institución.

6. De la misma manera, se propone establecer como indicador en la gestión universitaria la contribución, el compromiso y el cumplimiento de

políticas normas y procedimientos que sean necesarias para la consecución de la filosofía ética y valores de la universidad.

7. Es imprescindible tomar la productividad como indicador para medir el grado de eficacia y eficiencia de los docentes en cada una de las actividades que ejercen dentro de sus funciones. Este factor del desempeño indicara resultados satisfactorios en el logro de las metas individuales y a su vez permitirá aumentar el éxito de la institución.

8. Por último, se debe establecer el desarrollo profesional que involucra directamente la formación académica continua, desarrollándose como investigadores durante el ejercicio docente, facilitando los ascensos que les corresponde en el tiempo estipulado según las leyes pertinentes.

Indicadores

1. Funciones de los Docentes

$$\text{CHD} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas dictadas/semanas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas establecidas/sem (SD)}}$$

$$\text{Aspectos Pedagógicos} = \Sigma \text{ Instrumento de Evaluación Académica}$$

2. Funciones de Investigación

$$\text{Investigación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos atendidos/semestre}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos establecidos/semestre}}$$

3. Funciones de Extensión o Socio-comunitarias

$$\text{Extensión} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos comunitarios atendidos/año}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos establecidos/año}}$$

4. Funciones de Gestión Universitaria

- a- Capacidades Gerenciales
- b- Gestión de Políticas, Normas y Procedimientos
- c- Productividad

5. Formación Permanente

$$\text{Desarrollo Profesional} = \frac{\text{Nº actividad académica}}{\text{Nº de año de servicio}}$$

6.7 Instrumento de Evaluación de Desempeño para Docentes Ordinarios

Una vez establecidas las alternativas de indicadores, se procede a diseñar el Instrumento de Evaluación de Desempeño, donde el mismo se estructurará en cinco secciones:

Sección A. Estará estructurada por los datos personales de identificación, categoría académica, dedicación, cargo, Vicerrectorado o división; del evaluado y del evaluador, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 11

Datos de Identificación

SECCIÓN "A"							
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
PERIODO EVALUADO:		DESDE:		HASTA:			
SECCIÓN A							
1. DATOS DEL EVALUADO							
APELLIDOS Y NOMBRES:							
Nº CEDULA:				CATEGORÍA ACADÉMICA:			
DEDICACIÓN:				CARGO:			
DEPARTAMENTO:				VICERRECTORADO:			
2. DATOS DEL EVALUADOR							
APELLIDOS Y NOMBRES:							
Nº CEDULA:				CATEGORÍA ACADÉMICA:			
DEDICACIÓN:				CARGO:			
DEPARTAMENTO:				VICERRECTORADO:			

Sección B: En esta sección se describirán los Objetivos de Desempeño Individual (ODI), refiriéndose a las metas que cada docente debe cumplir durante el periodo establecido para evaluar, teniendo relación directa con las actividades de Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Universitaria y Formación Permanente. Además, se complementará con los rangos, los cuales expresaran de manera cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento, que a continuación se visualiza en el cuadro siguiente:

Cuadro 12

Objetivos de Desempeño Individual (ODI)

SECCIÓN "B"					
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	RANGOS				
	1	2	3	4	5
CUMPLIMIENTO DE HORAS DICTADAS POR SEMANAS	1 - 3	4 - 6	7 - 8	9 - 12	12 - 16
ASPECTOS PEDAGOGICOS	(0 - 63)	(64 - 79)	(80 - 89)	(90- 94)	(85 - 100)
NÚMEROS DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO TUTORIADO	1	2	3	4	5
NÚMEROS DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO REVISADO	1	2	3	4	5
PROYECTOS COMUNITARIOS	1	2	3	4	5
FORMULACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO,					
CUMPLIMIENTO DE POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS					
PRODUCTIVIDA (EFICIENCIA Y EFICACIA)					
DESARROLLO PROFESIONAL (ESTUDIOS DE POST GRADOS, CONFERENCIAS, SEMINARIOS,					

En los (ODI) que se observa una valoración previa en sus respectivos rangos, corresponde al cumplimiento de manera directa, pudiendo demostrarse con instrumentos o listas de chequeos que son usados operacionalmente en los procesos académicos y administrativos.

De la misma, se pudo observar objetivos de desempeño individual sin valoración pre-establecida, estos serán medidos de manera cualitativa puesto que dependen de tareas que conllevan al cumplimiento de gestión universitaria.

A continuación se presenta el cuadro con la Valoración y descripción de los rangos que medirán los (ODI)

Cuadro 13

Valoración y descripción de los rangos que medirán los (ODI)

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	MUY POR DEBAJO
2	POR DEBAJO DE LO ESPERADO
3	DENTRO DE LO ESPERADO
4	SOBRE LO ESPERADO
5	EXCEPCIONAL

Fuente: Chiavenato (2000).

Sección C. En esta sección se realizará la Formulación de Competencias las cuales se establecieron en función a los (ODI) descritos anteriormente y el establecimiento de ponderación para medir las competencias en función del numero de (ODI)

El establecimiento de la ponderación (peso) será previamente establecida para medir las competencias en función al número de (ODI) que guarden relación, a través de un valor que esté comprendido en una distribución de cincuenta (50) puntos para el total de las competencias que contenga el instrumento de Evaluación de Desempeño. Dicha distribución estará comprendida según:

- El número de (ODI) que contenga la competencia.
- Se tomara en cuenta la competencia que sea desempeñada con mayor frecuencia por el docente durante el periodo evaluado.

En cuanto a la columna de peso por rango, se obtendrá del valor previamente establecido para cada una de las competencias multiplicándolo por el rango que resulte de evaluación de los (ODI); al final de la columna, se reflejará la sumatoria de todos los valores por competencias, obteniendo un

resultado final que oscilará entre cincuenta (50) a doscientos cincuenta (250) puntos.

Por último, se establece el rango de actuación expresando cualitativamente el desempeño del docente en función a la escala cuantitativa derivada del resultado final, subdividida en cinco intervalos. A continuación se presenta el cuadro 8 donde se muestra la Formulación de Competencias para la sección "C".

Cuadro 14

Formulación de Competencias

SECCIÓN "C"							
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
FUNCIONES DOCENTES: Se mide el cumplimiento de horas que el docente debe dictar semanalmente según la dedicación que tenga con la universidad, del mismo modo se tomara en cuenta el resultado de la evaluación docente realizada por el departameto de planificación.	10						
FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN: Se mide en función al número de trabajos asesorado, revisado o haberle servido como jurado, relacionándolo matemáticamente con el número de trabajo asignado y establecido por el reglamento de investigación y post grado de la UNEFA.	10						
FUNCIONES DE EXTENSIÓN: Se mide a través de la tutoría de un número de trabajos, para el cumplimiento y desarrolló de actividades socio-comunitarias de la universidad.	10						
GESTIÓN UNIVERSITARIA: Se miden las funciones de planificación, organización, dirección y control de actividades u objetivos que satisfacen el cumplimiento de las metas de la institución, al mismo tiempo mide el compromiso y el cumplimiento de políticas normas y procedimientos que sean necesarias para la consecución de la filosofía ética y valores de la universidad, del mismo modo mide la productividad cuantificando el grado de eficacia y eficiencia de los docentes en cada una de las actividades que ejercen dentro de sus funciones.	15						
FORMACIÓN PERMANENTE: Mide el desarrollo profesional que involucra directamente la formación académica continua, desarrollándose como investigadores durante el ejercicio docente, a través de estudios de post grado, conferencias, seminarios entre otros eventos académicos.	5						
50 - 89	90 - 129	130 - 169	170 - 209	210 - 250	TOTAL		
Desempeño muy deficiente.	Desempeño deficiente	Desempeño satisfactorio.	Desempeño por encima de lo esperado.	Desempeño consistentemente Extraordinario			

Sección D. Esta última sección del instrumento, estará compuesta por un espacio de observaciones y comentarios del evaluador, que sirva para indicar los resultados de la evaluación, realizar sugerencias en las debilidades o exaltar las fortalezas observadas.

De la misma manera, tendrá el espacio arriba mencionado para el evaluado, así podrá describir su acuerdo o desacuerdo con la evaluación realizada.

Además, contara con espacios para reflejar las firmas de los involucrados en la evaluación de desempeño que garantizase la validez del proceso, y por último posee espacios donde se detalle la fecha de la evaluación, firmas de autoridades de extensiones, núcleos o vicerrectorados.

Cuadro 15

Observaciones y Comentarios del Evaluador

SECCIÓN "D"			
DEBE SER LLENADO POR EL EVALUADOR:			
DEBE SER LLENADO POR EL EVALUADO:			
FIRMA DEL EVALUADO:		FIRMA DEL EVALUADOR:	
FECHA:	HORA:	FECHA:	HORA:
FIRMA DEL DIRECTOR:		FIRMA DEL DECANO:	
FECHA:	HORA:	FECHA:	HORA:

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, Fidias G. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica 5TA Edición, Editorial Espíteme, C.A. CARACAS 2006. 143pp.
- Betancourt, Y. y Mayo, J. 2010. La evaluación de la calidad en el contexto universitario. [Documento en línea] En: <http://www.eumed.net/ce/2010a/bama2.htm> [Consulta: Marzo, 15 de 2011]
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. 2011. Administración de recursos humanos. 12ma. Ed. International Thomson Editores. México. 663pp.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. 2005. Indicadores de desempeño en el sector público. [Revista en línea] En: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf> [Consulta: Marzo, 15 de 2011]
- Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. 5ta. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 700pp.
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. 1ra. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 475pp.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908. (Extraordinaria). Caracas, Febrero 19.
- Dolan, S.; Cabrera, R. y Shuler, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Estay, C. y Marchant, L. 2005. Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. In Marchant, L. ed. I Seminario Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar. Pp.94-104
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. 1998. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Colombia. 486pp.
- Hurtado, J. 2008. La investigación proyectiva. [Documento en línea] En: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html> [Consulta: Marzo, 14 de 2011]
- Hurtado, J. 2010. La diversidad metodológica en las ciencias sociales. [Documento en línea] En: <http://investigacionholistica.blogspot.com/sea>

[rch?updated-min=2010-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2011-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=1](http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/37-rizo.pdf) [Consulta: Marzo, 14 de 2011]

Ley Estatuto de la Función Pública 2002. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 Caracas. Septiembre 06.

Ley Orgánica de Educación. 2009. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929. (Extraordinaria). Caracas. Agosto 15.

Ley de Universidades. 1970. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429 (Extraordinaria). Caracas, Septiembre 8.

Marchant, L. 2005. Evaluación del desempeño ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y auténtica? Universidad de Viña del Mar. Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. pp. 37-54

Medina, M. (2012) Modelo de Gestión Académica Basado en el Desempeño Docente y su Relación con el Rendimiento Académico en Institutos de Educación Superior Tesis de Maestría en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente.

Reglamento sobre Ingreso, Ubicación, Ascenso y Permanencia de los Miembros del Personal Docente y de Investigación de la UNEFA. Caracas, Mayo, 7 de 2008.

Rivero, N. (2011) Instrumento de Control para el Registro del Establecimiento de Metas y Seguimiento del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UNEFA Núcleo Portuguesa. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. UNEFA.

Rizo, H. 1999. Evaluación del docente universitario. [Revista en línea] En: <http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/37-rizo.pdf> [Consulta: Marzo, 15 de 2011]

Rizo, H. 2004. Evaluación del docente universitario. Una visión institucional. [Revista en línea] En: <http://www.rieoei.org/deloslectores/883Rizo.pdf> [Consulta: Marzo, 15 de 2011]

Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional. 10ma Ed. Pearson Educación. México. 704pp.

Romero, M.; García, H. y Moreno, L. 2010. Desempeño del personal académico de la Universidad Nacional Experimental de Guayana-UNEG. Propuesta de Evaluación. [Revista en línea] En:

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_5/Romero_Maguampi_y_otros.pdf [Consulta: Marzo, 15 de 2011]

Ruiz, C (2002). Validez y Confiabilidad de instrumentos en la investigación cuantitativa.

Sabino, C. 1992. El proceso de investigación [Revista en línea] En: <http://www.scielo.org.vehttp://books.google.co.ve/books?id=HqUwAQAAIAAJ&q=el+proceso+de+investigaci%C3%B3n+%22carlos+sabino%22&dq=el+proceso+de+investigaci%C3%B3n+%22carlos+sabino%22&hl=es&sa=X&ei=hy2kT6C9CYei8ATz>

Smitter, Y. 2008. Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el instituto pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”. [Revista en línea] En: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872008000300013&script=sci_arttext [Consulta: Marzo, 21 de 2011]

Tamayo y Tamayo, M (2004). Metodología de la Investigación Científica. México. Editorial Limusa.

Valdive, C., Pérez, J. y Rosendo, R. 2006. Evaluación del desempeño docente en el aula como indicador de calidad de la enseñanza. [Revista en línea] En: <http://www.google.co.ve/#hl=es&source=hp&biw=1280&bih=525&q=opsu+y+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+del+docente+universitario&aq=f&aql=&oq=&fp=95c963ed6a89128d> [Consulta: Marzo, 21 de 2011]

ANEXO A
CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES ORDINARIOS DE LA
UNEFA NÚCLEO PORTUGUESA

Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA
Mención Gerencia General**

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

ESTIMADO

A continuación solicito su colaboración en lo que respecta a responder el instrumento estructurado en dos secciones: a) con alternativas de respuestas en escalamientos tipo Lickert contenido de diecisiete (17) ítems, con alternativas de respuestas Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas Veces (AV) y Nunca (N); b) con tres (03) preguntas cerradas tipo dicotómico, con el objetivo de conocer sus percepciones, opiniones y consideraciones sobre la investigación titulada: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO PORTUGUESA.**

En tal sentido debe considerar las siguientes instrucciones:

- Leer cuidadosamente cada una de las preguntas formuladas.
- Responder cada pregunta de acuerdo a la escala presentada.
- Marcar con una (x) la alternativa que se adapte a su respuesta.

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO

SECCIÓN A

Ítem	ENUNCIADO	S	CS	AV	N
		1	2	3	4
1	La UNEFA Núcleo Portuguesa, lleva a cabo un proceso de Evaluación de Desempeño para el personal docente ordinario.				
2	Se aplica un instrumentó de evaluación de desempeño				
3	El instrumento de evaluación de desempeño se ajusta a los reglamentos y normativas.				
4	El instrumento de Evaluación de Desempeño es acorde con las funciones del Docente, estipulado en el artículo 12 Reglamento sobre Ingreso, Ubicación. Ascenso y Permanencia de los miembros del personal Docente y de Investigación de la UNEFA.				
5	Cumple usted con el número de horas académicas establecidas el reglamento.				
6	En la ejecución de las actividades de docencia, usted es evaluado pedagógicamente.				
7	Cumple usted con el número de trabajo de investigación establecido por periodo académico, según el reglamento pertinente.				
8	Participa en las áreas de conocimiento enmarcado en las líneas de investigación de la UNEFA.				
9	Participa activamente el programa de estímulo a la investigación (PEI).				
10	Cumple usted con las tutorías de trabajos realizados bajo el servicio social comunitario en cada periodo académico.				

11	Cumple usted las actividades socio-comunitarias.				
12	Ha ejercido en algún periodo académico, cargos de: Coordinación, Jefaturas o dirección de la UNEFA.				
13	Su carga horaria es suficiente para cumplir con las funciones de docencia, Investigación, extensión y gestión universitaria, establecidos en los reglamentos.				
14	Cumple con las normas, reglamentos y procedimientos, de la institución.				
15	Su carga horaria permite realizar un trabajo eficiente y eficaz en todos los ámbitos.				
16	Realiza estudios que le garanticen su formación académica permanentemente.				
17	La UNEFA núcleo Portuguesa incentiva a su personal docente al desarrollo profesional.				

SECCIÓN B

Ítem	ENUNCIADO	Si	no
18	Considera usted importante un nuevo diseño de evaluación de desempeño.		
19	Considera usted, que el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño, guarde relación con indicadores pertinentes a las actividades de Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Universitaria y Desarrollo profesional.		
20	Considera usted necesario la implementación de un nuevo instrumento de evaluación de desempeño.		

ANEXO B
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA
Mención Gerencia General**

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

ESTIMADO

A continuación se le presenta un cuestionario a ser utilizado en la investigación titulada: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA, NÚCLEO PORTUGUESA.**

A tal efecto, solicito su valiosa colaboración se le suministra en lo que respecta a efectuar el proceso de validación del mismo.

Para realizar el referido proceso se le facilitan los objetivos de la investigación, Operacionalización de las variables y formato de validación.

Gracias por su colaboración.

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA
Mención Gerencia General**

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ Acarigua
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar instrumento de evaluación del desempeño dirigido al personal docente ordinario de la UNEFA Núcleo Portuguesa que corresponda con su filosofía institucional.

Objetivos Específicos

Analizar el proceso actual de evaluación del personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa.

Determinar los indicadores de desempeño pertinentes para los docentes de la universidad en correspondencia con las funciones inherentes a la docencia, a la investigación y a la extensión.

Estructurar un instrumento de evaluación del desempeño en docencia, investigación y extensión para el personal docente ordinario de la UNEFA, Núcleo Portuguesa, que garantice el desarrollo pertinente de evaluación.

FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDEZ.

DATOS PERSONALES:

NOMBRES Y APELLIDOS:

TÍTULOS DE PREGRADO Y POSTGRADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

INSTRUCCIONES

1. Exprese su opinión en relación con cada ítem, escribiendo con una (x) en el espacio que corresponda según la escala establecida.
2. La sugerencia para mejorar el ítem pueden ser escritas en el espacio correspondiente a observaciones.
3. Sus observaciones deben estar basadas en relación a los siguientes aspectos:
 - ✓ Aceptar
 - ✓ Modificar
 - ✓ Incluir
 - ✓ Eliminar

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS

INDICADORES				JUICIO	
CLARIDAD				Aceptar (Acep)	
PRESICIÓN				Modificar (Mod)	
PERTINENCIA				Incluir (Inc)	
COHERENCIA				Eliminar (Eli)	
Items	Acep.	Mod.	Inc.	Eli.	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Nombre del Experto: _____ C.I. _____

Firma: _____

Fecha: _____

Sugerencias:

FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDEZ.

DATOS PERSONALES:

NOMBRES Y APELLIDOS:

TÍTULOS DE PREGRADO Y POSTGRADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

INSTRUCCIONES

4. Exprese su opinión en relación con cada ítem, escribiendo con una (x) en el espacio que corresponda según la escala establecida.
5. La sugerencia para mejorar el ítem pueden ser escritas en el espacio correspondiente a observaciones.
6. Sus observaciones deben estar basadas en relación a los siguientes aspectos:
 - ✓ Aceptar
 - ✓ Modificar
 - ✓ Incluir
 - ✓ Eliminar

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS

INDICADORES				JUICIO	
CLARIDAD				Aceptar (Acep)	
PRESICIÓN				Modificar (Mod)	
PERTINENCIA				Incluir (Inc)	
COHERENCIA				Eliminar (Eli)	
Items	Acep.	Mod.	Inc.	Eli.	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Nombre del Experto: _____ C.I. _____

Firma: _____

Fecha: _____

Sugerencias:

FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDEZ.

DATOS PERSONALES:

NOMBRES Y APELLIDOS:

TÍTULOS DE PREGRADO Y POSTGRADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA:

INSTRUCCIONES

7. Exprese su opinión en relación con cada ítem, escribiendo con una (x) en el espacio que corresponda según la escala establecida.
8. La sugerencia para mejorar el ítem pueden ser escritas en el espacio correspondiente a observaciones.
9. Sus observaciones deben estar basadas en relación a los siguientes aspectos:
 - ✓ Aceptar
 - ✓ Modificar
 - ✓ Incluir
 - ✓ Eliminar

ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS

INDICADORES				JUICIO	
CLARIDAD				Acepta (Acep)	
PRECISIÓN				Modificar (Mod)	
PERTINENCIA				Incluir (Inc)	
COHERENCIA				Eliminar (Eli)	
Items	Acep.	Mod.	Inc.	Eli.	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Nombre del Experto: _____ C.I. _____

Firma: _____

Fecha: _____

Sugerencias:

ANEXO C
CALCULO DE LA PRUEBA PILOTO

Cálculo del tamaño de la Muestra Para la Aplicación del Estudio Piloto

Formula
$$n = N * \sigma^2 * Z^2 / E^2 (N-1) + \sigma^2 * Z^2$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

**σ^2 = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. $q = p-1$;
cuando se desconocen se toma 0.5**

Z^2 = nivel de confianza elegido

e = Error Muestral (es elegido por el investigador)

Datos

N= 15

Z = 1.96

e = 0.38

$\sigma^2 = 0.5$

$$n = 15. (0.5)^2. (1.96)^2 / (0.38)^2. (15 - 1) + (0.5)^2. (1.96)^2 = 4.83 \approx 5$$

n = 5

ANEXO D
CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

FORMULA

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

En donde:

α = Coeficiente del alfa de Crombach	0.8
K = Numero de sujetos	5
ΣSi² = Sumatoria de varianza de los ítems	10,36
St²= Varianza total	29.84