

Universidad Evangélica de El salvador

Escuela de Postgrados

Maestría en Dirección Estratégica del Talento Humano.



Universidad Evangélica  
de El Salvador

Diseño de un nuevo proceso de gestión de desempeño para el cumplimiento de objetivos, apoyado en una plataforma tecnológica con el fin de mejorar el rendimiento de los docentes del Colegio Sagrado Corazón en El Salvador.

Proyecto de Innovación

Para optar al título de Maestra en Dirección Estratégica del Talento Humano.

Presentado por

Romelia de Jesús Cartagena Sosa

San Salvador, junio de 2024

Dra. Cristina de Amaya  
Rectora

Dra. Mirna Maribel García  
Vice Rectora Académica

Dra. Nuvia Estrada de Velasco  
Vice Rectora de Investigación y Proyección Social

Dra. Nadia Menjivar Morán  
Decano de La Escuela de Postgrados UEES

Ing. Sonia Rodríguez  
Secretaria General

San Salvador, junio de 2024

## Índice

Introducción .....	6
1. Capítulo 1: La Necesidad de Innovar .....	8
1.1 Historia del Colegio Sagrado Corazón .....	8
1.2 Ruta Diagnóstica .....	11
1.3 Resultados de la investigación .....	12
1.4 Justificación de la necesidad de cambio .....	21
1.5 Conclusiones .....	30
1.6 Fundamentación teórica .....	32
1.6.1 Caracterización de la evaluación educativa .....	32
1.6.2 Modelo de evaluación de desempeño 360° .....	35
1.6.3 Modelo de gestión de desempeño de 180° .....	38
1.6.4 Modelo de gestión de desempeño por objetivos .....	38
1.6.5 Fases para la implantación de una evaluación de desempeño .....	40
1.6.6 Gestión del Desempeño y Evaluación del Desempeño .....	42
1.6.7 Teoría de Procesos y Sistemas .....	45
1.6.8 Coaching para la Mejora del Desempeño .....	48
1.6.9 Automatización de Procesos .....	50
2. Capítulo 2: Implementación de la innovación .....	54
2.1 Objetivos de la investigación .....	54
2.2 Diseño de la innovación .....	55
2.2.1 Propuesta General de Innovación .....	55
2.2.2 Cambio de Proceso .....	57
2.2.3 Herramienta Tecnológica .....	61
2.2.4 Mindset y Capacidades .....	74
2.3 Metodologías y Estrategias .....	78
2.3.1 Metodología .....	78
2.3.2 Estrategias .....	81
2.3.3 Objetivo General del Colegio Sagrado Corazón .....	82
2.3.4 Kpis o metas .....	83
2.3.5 Plan de implementación .....	84
2.4 Organización para la ejecución .....	87

2.5 Monitoreo y evaluación .....	88
2.6 Recursos y Presupuestos.....	92
3. Capítulo 3: Resultados de la innovación.....	95
3.1 Cambios en necesidades y problemas abordados .....	95
3.2 Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó) .....	97
3.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad .....	100
3.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios .....	103
4. Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones .....	104
4.1 Conclusiones.....	104
Conclusión 1: El diagnóstico .....	104
Conclusión 2: Actualización de los Criterios de Gestión del Desempeño .....	104
Conclusión 3: Selección de la herramienta tecnológica .....	105
Conclusión 4: Cambio de mindset e incorporación de capacidades .....	105
4.2 Recomendaciones .....	106
4.2.1 Comité de Transparencia.....	106
4.2.2 Evaluación Continua del proceso.....	106
4.2.3 Módulos Odoos.....	107
4.2.4 Cambio de Mindset y Adquisición de capacidades .....	107
4.3 Socialización de resultados.....	107
4.3.1 Objetivo General.....	107
4.3.2 Fases del Plan de Comunicación.....	107
4.3.3 Planificación de la comunicación.....	108
5. Bibliografía.....	109
6. Anexos: .....	109
Anexo 1: Entrevista temas generales.....	114
Anexo 2: Análisis de la estructura operativa del Colegio.....	119
Anexo 3: Investigación de impactos económicos .....	123
Anexo 4: Encuesta para participantes del proceso de evaluación de desempeño .....	128
Anexo 5: Respuesta a la encuesta .....	130
Anexo 6: Guía de levantamiento de proceso.....	136
Anexo 7: Formato de evaluación de desempeño actual del Colegio .....	142
Anexo 8: Cotización de Diplomado de Coaching Gerencial.....	144

Anexo 9: Cotización de servicios Odoo.....	145
Anexo 10: Manual de gestión del desempeño .....	147
.....	148

## Introducción

El proyecto presentado en este documento se centra en el diseño de un nuevo proceso de gestión de desempeño enfocado en cumplimiento de objetivos, apoyado en una plataforma tecnológica para mejorar el rendimiento de los docentes del Colegio Sagrado Corazón en El Salvador.

En el Capítulo 1 del documento se presenta la historia y los valores del Colegio Sagrado Corazón, una institución educativa con una larga tradición en El Salvador, fundada en 1895 con el propósito de brindar una educación cristiana integral a sus estudiantes.

Para comprender mejor la realidad actual del Colegio se realizó una investigación en la que se identificaron desafíos en el proceso actual de evaluación de desempeño, como la falta de estructura clara y la insatisfacción de los docentes con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas. Además, se abordan los desafíos económicos que enfrenta el Colegio, como la deserción estudiantil que ha generado pérdidas económicas en términos de matrículas y mensualidades. Estos desafíos económicos se ven agravados por la falta de una gestión eficaz del desempeño, que puede contribuir a la insatisfacción laboral y al estrés entre el personal docente.

En el Capítulo 2 del documento se presenta el diseño de un nuevo proceso de gestión de desempeño, fundamentado en tres pilares clave: la transformación del proceso actual, la adopción de una herramienta tecnológica y el cambio de mindset junto con la adquisición de nuevas capacidades. Estos tres pilares se desarrollan de manera complementaria, creando una triada robusta que asegura que todos los aspectos necesarios para el cambio estén cubiertos y se integren de forma efectiva.

Además, se destaca la importancia de implementar formaciones que ofrezcan un enfoque innovador a todos los participantes del nuevo proceso de gestión de desempeño. Estas formaciones abarcan desde un cambio conceptual hasta la incorporación de un enfoque de coaching, apoyado por la metodología GROW, durante las reuniones de retroalimentación. La metodología GROW proporciona una estructura clara y efectiva para el desarrollo de habilidades, asegurando un proceso de gestión del desempeño más

eficaz y alineado con los objetivos estratégicos del Colegio. Y posteriormente se presentan las estrategias y metodologías que se usan para que el cambio sea paulatino y adaptado a las necesidades actuales del Colegio.

Con la finalización de los capítulos 1 y 2, se presentan los cambios y problemas abordados en el proyecto. Entre los elementos que más resaltan se encuentran el cambio de evaluaciones de funciones a el establecimiento de kpis o metas, lo que con lleva al cambio de criterios de evaluación que estén alineados a los objetivos estratégicos, entre otros no menos importantes.

También, se incluye un comparativo entre las etapas del proceso anterior y el nuevo proceso, ofreciendo una visión más amplia de las nuevas etapas y cómo estas corrigen las carencias del proceso anterior.

En este capítulo también se presentan las pruebas de la presentación realizada al equipo del Colegio, donde se dieron a conocer los tres elementos clave del nuevo proceso de innovación durante una sesión vía Zoom. Adicionalmente, se incluye una carta de feedback de la directora, en la que se expresan sus percepciones sobre el proyecto y, en particular, sobre la herramienta tecnológica seleccionada. Esta herramienta no solo será fundamental para el nuevo proceso de gestión del desempeño, sino que también servirá como punta de lanza para la digitalización de otros procesos que el Colegio tiene planeados a mediano plazo.

Finalmente, el Capítulo 4 sintetiza las lecciones aprendidas y destaca los beneficios esperados de la propuesta de innovación en la gestión del desempeño del Colegio. Este capítulo se enfoca en evaluar la efectividad del nuevo enfoque y proporcionar recomendaciones para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las mejoras propuestas.

En conjunto, estas conclusiones y recomendaciones buscan asegurar que el nuevo proceso de gestión del desempeño sea sostenible, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos, promoviendo un entorno educativo más transparente y orientado a la mejora continua.

## 1. Capítulo 1: La Necesidad de Innovar

### 1.1 Historia del Colegio Sagrado Corazón

El Colegio Sagrado Corazón es una institución educativa con una larga historia y tradición en El Salvador. Fundado en 1895 por la señorita María Zaldívar, hija del expresidente salvadoreño Rafael Zaldívar, y un grupo de cinco hermanas oblatas, su objetivo principal fue proporcionar una educación sólidamente cristiana a las jóvenes del país.

Desde su fundación, el Colegio ha estado arraigado en los principios de la espiritualidad cristiana, enfocándose en el Sagrado Corazón de Jesús como centro de su labor educativa. Esta dirección espiritual ha permeado todas las actividades y programas del Colegio a lo largo de los años.

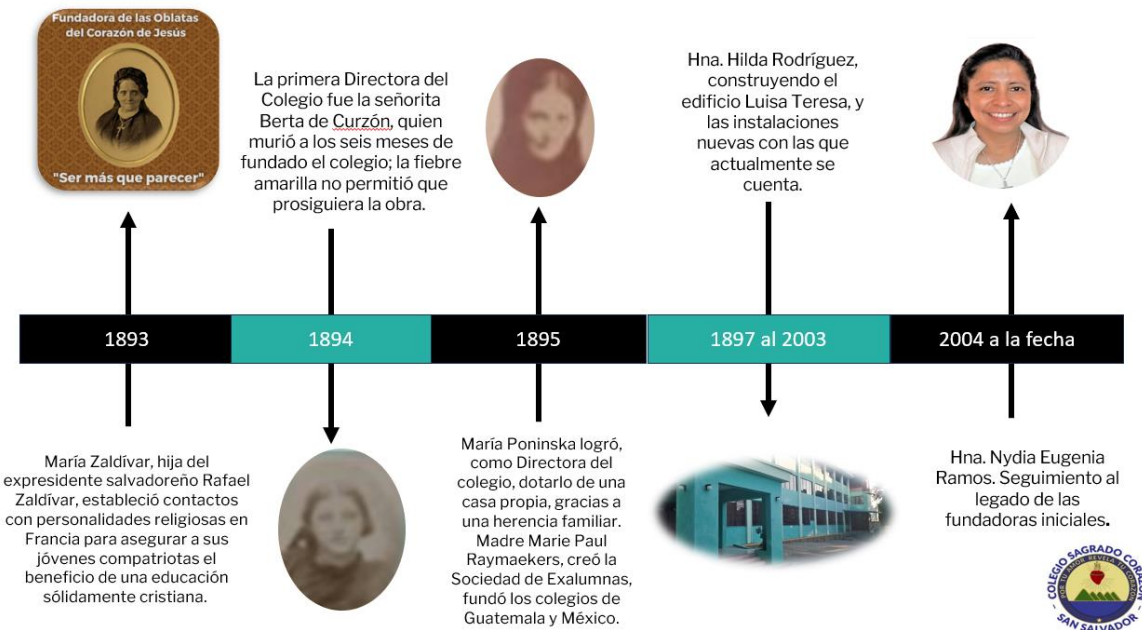
El Colegio se ha caracterizado por su compromiso con la formación integral de sus estudiantes, buscando no sólo el desarrollo académico, sino también el crecimiento personal, moral y espiritual de cada colaborador y estudiante. Los valores cristianos, como amor, autenticidad, fe, justicia, perseverancia, sencillez, solidaridad y respeto a los demás, son fundamentales en la educación que ofrece el Colegio.

A lo largo de su historia, el Colegio Sagrado Corazón ha sido dirigido por varias figuras destacadas, como la señorita Berta de Curzón, María Poninska, Madre Marie Paul Raymaekers y Madre María Josefa Sol, cada una dejando su propia marca en la institución y contribuyendo a su crecimiento y desarrollo.

Su misión es ofrecer una formación integral fundamentada en el amor y la unidad; promoviendo a la persona humana por medio del desarrollo de la conciencia crítica, el crecimiento intelectual, la capacidad científica y tecnológica para la transformación de la realidad.

Su visión es ser una institución educativa, que, desde los valores evangélicos e inspirados en el carisma de las Oblatas del Corazón de Jesús, forme a personas integrales y comprometidas en la construcción del reino de Dios en la historia.

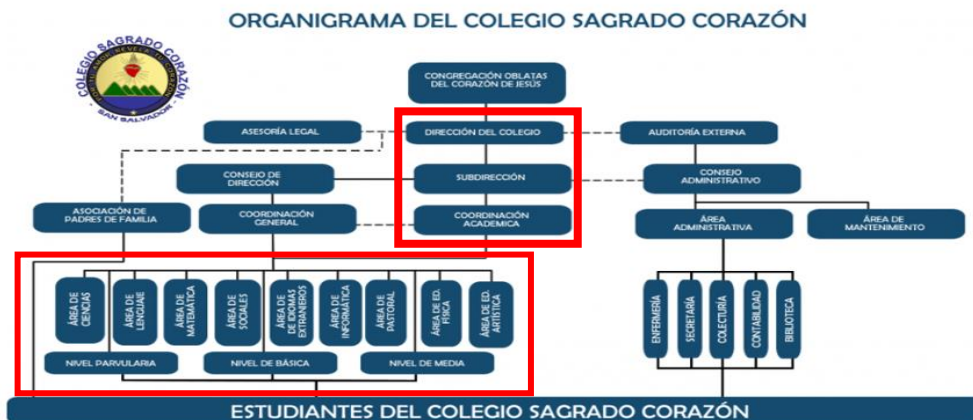
Figura 1: Historia del Colegio Sagrado Corazón



Elaboración propia

Actualmente el Colegio está organizado de la siguiente forma:

Figura 2: Organigrama Colegio Sagrado Corazón



<https://sagradocorazon.edu.sv/>

El enfoque de este proyecto se centrará en los siguientes colaboradores:

- ✓ Directora
- ✓ Subdirectora
- ✓ Coordinadores
- ✓ Psicólogos
- ✓ Docentes

Esta población está compuesta por un total de 31 docentes orientadores, 14 docentes no orientadores, 11 coordinadores académicos, así como por 3 psicólogos, la directora y la subdirectora de la institución.

En los últimos años, el Colegio ha enfrentado diversos tipos de desafíos, que incluyen desde desfases temporales en la ejecución de procesos, altas tasas de deserción estudiantil hasta altos costos operativos. Actualmente se realizan evaluaciones de desempeño, sin embargo, estas no han producido resultados que incidan positivamente en la mejora de estas situaciones. Al contrario, la falta de un enfoque integral en la gestión del desempeño ha llevado a un aumento de la insatisfacción laboral y estrés entre el personal docente, así como a inversiones infructíferas en formación. Para abordar y conocer estos problemas, se inició un proceso de diagnóstico. Este diagnóstico tiene como objetivo identificar las causas subyacentes que afectan la eficiencia operativa, el clima laboral y el rendimiento académico, proporcionando una base sólida para implementar soluciones estratégicas y sostenibles.

## 1.2 Ruta Diagnóstica

Para la investigación diagnóstica del Colegio, se ha empleado una variedad de herramientas metodológicas con el fin de obtener una perspectiva integral de la situación actual y los desafíos que enfrenta la institución. Basándose en la información compartida, a continuación, se detalla una ruta de diagnóstico que integra las herramientas utilizadas y se enfoca en comprender las necesidades y áreas de mejora identificadas.

### ✓ Entrevista 1: Temas Generales

Se realizó una entrevista inicial con el equipo directivo del Colegio. El objetivo de esta entrevista fue abordar temas generales para comprender la situación actual del Colegio e identificar los principales desafíos. Los resultados esperados incluyen la identificación de los desafíos clave relacionados con la gestión del desempeño. (Ver anexo 1).

### ✓ Entrevista 2: Entrevista de Análisis de la Estructura Operativa del Colegio

Luego, se realizó una entrevista para investigar los tiempos y secuencia en que se realizan los procesos operativos del Colegio, con el fin de identificar oportunidades de mejora y optimización en la eficiencia de las operaciones con relación al recurso humano. (Ver anexo 2).

### ✓ Guía de levantamiento de proceso

En paralelo con la entrevista 2 se realizó el levantamiento del proceso actual de gestión del desempeño, la metodología utilizada consistió en recopilar información sobre el proceso existente. (Ver anexo 5).

### ✓ Encuesta para participantes del proceso de gestión del desempeño

Se realizó una encuesta dirigida a todos los participantes en el proceso de gestión del desempeño, incluyendo coordinadores, docentes y psicólogos. El objetivo fue recopilar información sobre su experiencia y percepción del proceso, así su percepción de la asignación de formaciones. (Ver anexo 4)

### ✓ Entrevista 3: Investigación de impactos económicos

Finalmente, se realizó una entrevista específica para abordar los impactos económicos del proceso de gestión del desempeño en la operación del Colegio. (Ver anexo 3)

Integrando todas estas herramientas en la ruta de diagnóstico, se obtuvo una comprensión más completa de los desafíos y necesidades presentes en el proceso de gestión del desempeño del Colegio.

### 1.3 Resultados de la investigación

**Entrevista 1** con el equipo directivo del Colegio se identificaron una serie de desafíos que actualmente enfrenta la institución. A continuación, se presentan los más relevantes:

- ✓ Uno de los desafíos que salió a la luz fue la carencia de un proceso formal de reclutamiento. Este hallazgo es el resultado de la pregunta a de la sección 8 de la entrevista 1.
- ✓ Otro desafío identificado fue la falta de un sistema integral de gestión de la información y tecnología. La carencia de herramientas y plataformas adecuadas dificulta la recopilación, almacenamiento y análisis de datos históricos. (Ver Anexo 1, sección 3 literal a).
- ✓ Asimismo, se encontró la necesidad de mejorar la comunicación interna y externa en la institución, un reto que se dio como resultado de la postpandemia. (Ver anexo 1, sección 4 literal a).
- ✓ Otro problema clave es la ausencia de planes de formación para los docentes en el Colegio. Este vacío no solo resulta en una falta de desarrollo profesional estructurado, sino que también conlleva gastos en el pago de formaciones. La aprobación de formaciones o cursos sin un respaldo de la necesidad, debilitan la eficacia y relevancia para las funciones docentes por lo que genera un desperdicio de recursos financieros y de tiempo para los docentes. (Ver anexo 1, sección 6, literal c).
- ✓ Y finalmente se detectó que uno de los desafíos principales fue el proceso de gestión del desempeño. Actualmente, este proceso tiene un alto impacto tanto en los colaboradores evaluados como en los evaluadores. La falta de un sistema

estructurado y claro de gestión de desempeño ha generado tensiones y malentendidos entre ambas partes, afectando la motivación de los docentes. Además, el proceso actual de gestión del desempeño ha tenido un impacto económico negativo debido a una distribución inadecuada de los tiempos y recursos humanos necesarios para su realización, además del crecimiento de la deserción escolar en los últimos años. (Ver anexo 1, sección 6 literal a).

Es así que estos desafíos reiteran la importancia de realizar una revisión total y una mejora fundamental en el proceso de gestión del desempeño en el Colegio. La identificación de estos desafíos deja ver la importancia de abordar las deficiencias y las áreas de oportunidad presentes en el proceso de gestión actual. Es evidente que una gestión del desempeño eficaz y bien estructurada es importante para garantizar la excelencia educativa y el desarrollo profesional de los colaboradores del Colegio.

En conclusión, de la Entrevista 1 se observan dos problemas críticos: la ausencia de un plan de formación para los docentes. Este problema está relacionado con las carencias en el cierre de las evaluaciones de desempeño de las que se profundizará más adelante. Al no concluir adecuadamente estas evaluaciones, se pierde la oportunidad de establecer planes de formación para cada docente, los que deberían surgir como resultado natural del proceso de gestión del desempeño. Esta falta de identificación de áreas de desarrollo restringe la capacidad del Colegio para promover el crecimiento profesional y la excelencia educativa entre los docentes.

Luego con el propósito de ampliar la comprensión sobre los procesos de gestión del desempeño y desarrollo profesional, se realizó una segunda fase de la investigación. Durante esta etapa, se diseñó una **Encuesta** dirigida a los participantes de los procesos de gestión del desempeño.

Estas encuestas constaron de un total de diez preguntas cerradas, destinadas a recopilar datos cuantitativos sobre diversas áreas de interés, y tres preguntas abiertas, destinadas a capturar percepciones y opiniones.

El propósito de esta encuesta fue obtener información concreta y cuantificable sobre la eficacia y la percepción del proceso de gestión del desempeño por parte de los participantes. Por otro lado, las preguntas abiertas se diseñaron para brindar a los participantes la oportunidad de expresar sus experiencias y sugerencias, lo que permitirá obtener una comprensión más profunda y cualitativa de los desafíos y las oportunidades relacionadas con los planes de formación y desarrollo profesional.

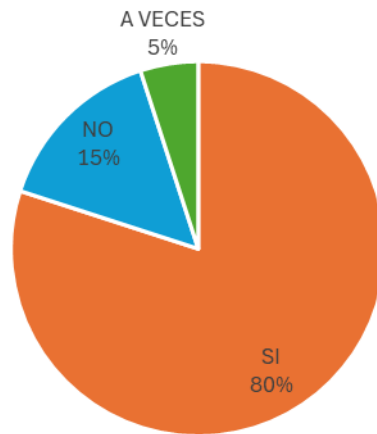
Los resultados más relevantes muestran que:

- ✓ El 75% de los docentes calificaron el sistema de gestión del desempeño actual con una puntuación promedio de 6 sobre 10, es decir que hay una insatisfacción generalizada con el proceso (Ver pregunta 2 del Anexo 4 – Encuesta)
- ✓ Además, un 80% de los encuestados expresaron que el proceso de gestión del desempeño actual carece de transparencia e imparcialidad, destacando la necesidad de mejorar la comunicación y claridad en los criterios de gestión del desempeño. (Ver pregunta 4 del Anexo 4 – Encuesta)
- ✓ Otro de los puntos importantes encontrados fue que les gustaría recibir una retroalimentación más frecuente sobre su desempeño, sugiriendo la implementación de más evaluaciones a lo largo del año escolar, 70%. (Ver pregunta 8 del Anexo 4 – Encuesta)
- ✓ En cuanto a formaciones un 18% de los docentes encuestados expresaron estar satisfechos con el programa actual, mientras que el 82% indicó que necesitan un programa de formación mejor estructurado. (Ver pregunta 12 del Anexo 4 – Encuesta)

A continuación, se presentan la panorámica de la respuesta de la última pregunta de la encuesta aplicada a los docentes ¿Te sientes involucrado en la planificación y selección de los cursos de formación ofrecidos por el Colegio? (Ver pregunta 13 del Anexo 4 – Encuesta)

Figura 3: Participación en formaciones

¿Te sientes involucrado en la planificación y selección de los cursos o formaciones ofrecidos por el colegio?



Elaboración propia

En conclusión, de la encuesta que se puede ver en el anexo 3, hay una percepción generalizada de falta de transparencia e imparcialidad. Los docentes expresaron la necesidad de una comunicación más clara y abierta sobre los criterios utilizados en la gestión del desempeño, así como una mayor objetividad en todo el proceso.

- ✓ Además, la demanda de una retroalimentación más frecuente sobre el desempeño destaca la importancia que los docentes otorgan a recibir comentarios constructivos de manera regular. Esto valida que el modelo actual de gestión del desempeño anual no es suficiente para satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de los docentes.
- ✓ En cuanto al programa de formación, la alta proporción de docentes insatisfechos refleja una preocupación generalizada sobre la efectividad y pertinencia de las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por el Colegio. La falta de estructura en el programa actual puede estar contribuyendo a esta insatisfacción, lo que resalta la necesidad de una revisión integral del plan de formación para

garantizar que se alinee de manera efectiva con las necesidades y objetivos de desarrollo de los docentes.

- ✓ Finalmente, se corroboró que la mayoría de los docentes eligen los cursos o programas de formación en los que desean participar sin una gestión del desempeño apropiada de su eficacia y relevancia para sus responsabilidades laborales. Esta práctica conduce a un uso inadecuado de los recursos financieros y de tiempo disponibles para los docentes, ya que podrían estar invirtiendo en oportunidades de desarrollo profesional que no necesariamente contribuyen a mejorar su desempeño o habilidades requeridas en su labor educativa.

A partir de toda la información recopilada se pasó a levantar el proceso actual de gestión del desempeño mediante un formato previamente establecido. (Ver anexo 5 – **Guía de levantamiento del proceso de gestión del desempeño.**)

A continuación, se presenta el flujo del proceso de gestión del desempeño actual.

Figura 4: Diagrama del proceso de gestión del desempeño



Elaboración propia

Para ampliar el diagrama se presenta la siguiente tabla que da una visión más amplia del proceso de gestión del desempeño que se implementa actualmente en el Colegio, explicando cada una de las etapas y se ha agregado un análisis crítico a cada fase.

Figura 5: Descripción de evaluación del desempeño actual

N°	Etapa del proceso	Descripción	Análisis y Crítica
1	Revisión y validación de los criterios y formato usar	Se determina con la dirección del Colegio si se seguirá usando los mismos criterios que se tienen estipulados en la entrevista del formato pre establecido o hay algún cambio que realizar para definir si se continuará usando el mismo formato para el proceso de evaluación del desempeño que tienen actualmente. Es importante mencionar que estos criterios utilizados son enfocados a cumplimiento de malla curricular, participación en actividades extra curriculares y cumplimiento de funciones. Adicional los formatos que utilizan deben ser impresos e irse completando de manera manual. (Ver anexo 6).	Uno de los principales desafíos identificados es la falta de alineación de los criterios de gestión del desempeño con los objetivos estratégicos del colegio. Los criterios actuales se centran en aspectos operativos y de cumplimiento, quedándose en una mera evaluación y no integrándolo como una gestión del desempeño. Esta situación conduce a que los colaboradores se acomoden, cumpliendo únicamente con sus funciones sin salir de su zona de confort. Como resultado, no se promueven propuestas innovadoras que podrían mejorar la calidad educativa del colegio. Es fundamental revisar y actualizar estos criterios para fomentar un entorno que incentive la proactividad, la innovación y el alineamiento con los objetivos estratégicos. Adicional puede haber una mejora en el formato actual al digitalizarlo y disminuir posibles errores humanos al tenerlos de forma manual.
2	Verificación y distribución de docentes a evaluar	El identificar a los docentes que serán evaluados, implica una revisión de los registros y datos previos de desempeño en años anteriores. Este proceso de revisión proporciona al evaluador una visión del historial de rendimiento de cada docente, lo que facilita la identificación de compromisos de mejora que acordaron el año anterior.	Si bien es cierto que revisar el historial de desempeño pasado es importante para identificar los compromisos de mejora, este enfoque por sí solo es insuficiente. Falta un plan de formación integral con seguimiento continuo durante todo el ciclo escolar. Estos planes de formación deben ser el resultado de un compromiso individual, permitiendo a cada docente alcanzar sus metas personales y, a su vez, beneficiar al colegio. A través del coaching, se busca fomentar el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo una cultura de mejora continua y alineando los objetivos individuales con los estratégicos del Colegio
3	Programación de entrevistas de gestión del desempeño	El evaluador procede a programar fechas y horarios para realizar las entrevistas de evaluación del desempeño. Estas reuniones, que tienen una duración aproximada de una hora cada una, representan momentos clave en el proceso de gestión del desempeño. La programación se acuerda verbalmente con el evaluado para verificar agenda de ambos y luego se reservan las salas donde se realiza la reunión presencial. Las salas se reservan con la secretaria del colegio quien lleva la agenda de ocupación de las mismas.	Aunque la programación de entrevistas es esencial para el proceso de gestión del desempeño, existe una oportunidad de mejora al aprovechar métodos tecnológicos para simplificar y automatizar este proceso. Incorporar una plataforma o sistema de gestión de desempeño basado en tecnología facilitaría el agendamiento de las sesiones, permitiendo una mayor flexibilidad para reprogramarlas y llevar un registro digital del cumplimiento de las mismas.
4	Ejecución de gestión del desempeño de desempeño	Esta reunión es una entrevista que busca abordar los cumplimientos de funciones y su involucramiento en las distintas actividades del colegio, pasando por el cumplimiento de responsabilidades administrativas y las relaciones que el docente tiene con los estudiantes y padres de familia. Esta etapa tiene como herramienta una guía de entrevistas física que se completa durante la entrevista a mano.	La dependencia de métodos manuales no solo consume tiempo, sino que también aumenta el riesgo de errores y sesgos en la gestión del desempeño. La falta de digitalización dificulta el seguimiento eficiente del progreso, así como la uniformidad y objetividad en la gestión del desempeño del personal docente. Por lo tanto, la digitalización y cambio de mindset e incorporación de capacidades se presenta como una solución viable para mejorar todo el proceso de gestión del desempeño. Este cambio podría impactar en la disminución de la deserción escolar por insatisfacción con el Colegio.

Nº	Etapa del proceso	Descripción	Análisis y Crítica
5	Informe de la entrevista de gestión del desempeño	El informe incluye observaciones específicas sobre el desempeño del docente, así como recomendaciones para su mejora profesional. Estos detalles se incluyen en el mismo formato de la entrevista de evaluación. (ver anexo 6) . Una vez que se ha completado el informe, se asigna una calificación al desempeño de cada docente. Esta calificación se basa en la siguiente escala: Excelente, Bueno, Muy Bueno, Regular y Necesita Mejorar.	Esta metodología no permite cuantificar adecuadamente los logros de objetivos, ya que se centra en el cumplimiento de funciones operativas y el involucramiento en actividades escolares. Para mejorar este proceso, se propone un cambio en la métrica de calificación a una forma cuantitativa y la implementación de una plataforma digital de gestión del desempeño que permita establecer objetivos medibles, rastrear el progreso, realizar retroalimentaciones trimestrales y proporcionar una nota más objetiva y cuantificable al final de toda la gestión del desempeño.
6	Reuniones de retroalimentación	Durante esta reunión, el evaluador comunica al docente su calificación y proporciona detalles sobre las áreas que necesita mejorar para el próximo año escolar. Es importante destacar que, en esta etapa, el docente no tiene la oportunidad de exponer su punto de vista ni de discutir los resultados de la evaluación del desempeño. Más bien, se le comunica de manera clara y directa su calificación y se le brinda orientación sobre cómo puede mejorar su desempeño en el futuro. Ya con esta información se completa el informe final en el mismo formato de entrevista de evaluación de desempeño, en el área de comentarios (ver anexo 6). Es importante mencionar que esta mera evaluación no está entrelazada a una compensación económica en caso la calificación sea Excelente pero si esta atada a una amonestación en caso se califique con un Necesita Mejorar. Y queda como archivado en caso se llegue a un despido durante el año escolar.	Es de vital importancia que los líderes del colegio comprendan la diferencia entre simplemente evaluar funciones y realizar una gestión integral del desempeño. La evaluación por sí sola puede proporcionar una visión limitada y estática de las capacidades y áreas de mejora de los docentes. En cambio, una gestión integral del desempeño implica un enfoque más dinámico y proactivo. Por otra parte la ausencia de un enfoque de coaching por parte del evaluador en las retroalimentaciones, para establecer planes de desarrollo personalizados podría obstaculizar el crecimiento profesional del docente. Para optimizar esta etapa, es fundamental que los evaluadores sean capacitados en habilidades de coaching que impulsen el crecimiento y la mejora continua del personal docente.
7	Archivo de informes de gestión del desempeño	Este proceso comienza una vez que los informes de la etapa de evaluación del desempeño son entregados al área de contabilidad que tiene la responsabilidad de realizar los pagos de planillas y mantener el resguardo de los expedientes de cada docente. El contador y el asistente administrativo tienen la responsabilidad de archivar los informes de evaluación del desempeño en los expedientes de cada docente.	En lugar de simplemente archivar los informes, sería beneficioso programar sesiones de seguimiento adicionales, después de realizada la etapa de evaluación de desempeño. Estas sesiones podrían coincidir con los periodos de evaluación de alumnos en el colegio lo que permitiría discutir como se ha avanzado en los puntos de mejora establecidos en el primer feedback y poder así calibrar si la ruta de mejora es la correcta o es se podría cambiar o ajustar, buscando lograr un proceso dinámico y de mutua responsabilidad entre el evaluado y el evaluador por medio del coaching.

Elaboración propia

Con estos puntos ya desarrollados del levantamiento del proceso de gestión del desempeño se concluye:

- ✓ Es importante revisar y actualizar los criterios de gestión del desempeño para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos del Colegio. Estas metas o kpis deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Esto permitirá una gestión del desempeño más precisa y centrada en el logro de metas.
- ✓ Proponer y justificar una plataforma o sistema de gestión de desempeño basado en tecnología facilitaría la programación de entrevistas, la recopilación de datos, el seguimiento del progreso y la generación de informes. Esto agilizaría el proceso, reduciría los errores y sesgos, y permitiría reducir los costos de la operación asociados al proceso de gestión del desempeño actual.
- ✓ Incorporar un enfoque de coaching y desarrollo personalizado durante las reuniones de retroalimentación permitirá identificar las necesidades de desarrollo de cada docente y diseñar planes de desarrollo individualizados. Esto fomentará el crecimiento profesional y la mejora continua del personal docente.
- ✓ Capacitación de los evaluadores: Es importante capacitar a los evaluadores en habilidades de coaching, comunicación efectiva y gestión del desempeño. Esto garantizará que estén debidamente equipados para brindar un feedback constructivo y efectivo, así como para diseñar planes de desarrollo que impulsen el crecimiento y la mejora continua los docentes.

#### 1.4 Justificación de la necesidad de cambio.

Siguiendo la ruta diagnóstica planteada se realizó la **Entrevista 2: Análisis de la Estructura Operativa del Colegio** con miembros del equipo directivo y un psicólogo, (Ver anexo 2)

Durante esta entrevista se logró visualizar la importancia de examinar cada etapa de los procesos operativos internos asociados a la gestión del desempeño y compararlo con el funcionamiento que como institución desean tener, es decir el ideal del funcionamiento operativo del año escolar.

Según la información recopilada con el equipo directivo y el psicólogo el funcionamiento ideal del Colegio se establece con una estructura temporal que busca maximizar la eficiencia y la productividad del personal docente, así como garantizar el cumplimiento de los requerimientos legales y académicos. En este sentido, se contempla iniciar labores en enero para lograr la adecuada planificación del año escolar, que tiene inicio en febrero.

Es relevante destacar que aproximadamente el 70% de los docentes cuentan con una antigüedad promedio de 3 a 4 años impartiendo la misma materia (Ver anexo 4, pregunta 1), lo que facilita considerablemente la elaboración de la planificación anual. Esta experiencia dentro del Colegio les brinda un conocimiento profundo sobre los planes de estudio y les permite ajustar sus estrategias pedagógicas.

Esta planificación se ajusta a las nuevas actualizaciones y lineamientos proporcionados por el Ministerio de Educación, garantizando así la pertinencia y calidad de los contenidos educativos. (Ver anexo 2: pregunta 6)

El desarrollo del año escolar se lleva a cabo con tres pausas: una semana de vacaciones por Semana Santa, una semana de pausa académica y una semana de vacaciones en agosto. Estas pausas no solo permiten que el personal docente descanse y recargue energías, sino que también cumplen con las disposiciones del (Ministerio de Trabajo de El Salvador, 2010) que indica que después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los

cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. (Ver anexo 2: pregunta 3)

El cierre del año escolar con los alumnos se programa para finales de octubre, lo que brinda todo el mes de noviembre para realizar labores administrativas. Este período se utiliza para llevar a cabo exámenes de reposición, evaluaciones extraordinarias y la entrega de notas finales. Esta etapa es fundamental para cerrar por completo el año escolar, tanto a nivel administrativo como con respecto a los resultados académicos de los alumnos.

Es así que el funcionamiento ideal del Colegio se caracteriza por una planificación y una distribución equilibrada del tiempo, que permite cumplir con los objetivos educativos y administrativos de manera eficiente y efectiva. Esta estructura temporal busca optimizar los recursos disponibles y garantizar un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. (Ver anexo 2, pregunta 2)

Sin embargo, los desfases temporales inician con el cierre del año escolar, marcado por la entrega de notas y la reunión de cierre con los padres de familia a finales de noviembre, momento crucial que demanda la participación del personal docente.

Este período se ve prolongado debido al proceso de gestión del desempeño que se extiende más allá de la fecha de cierre oficial del año escolar. Esto se debe a que algunos de los criterios de gestión del desempeño, como el cumplimiento de la malla curricular y otros aspectos adicionales, pueden ser observados y evaluados hasta finales de noviembre. (Ver anexo 2: pregunta 7)

Por ejemplo, la culminación de actividades extracurriculares, la entrega de proyectos finales y la finalización de actividades de apoyo educativo pueden extenderse hasta noviembre, lo que influye en la duración del proceso de gestión del desempeño. Esta extensión implica que los docentes involucrados en el proceso deben presentarse a trabajar durante al menos dos semanas adicionales para completar el ciclo de gestión del desempeño y aprovechan este tiempo para adelantar en las tareas administrativas que están programadas a realizarse a principios del año escolar. Dejando en evidencia que

el mes de enero los docentes presentan una baja productividad teniendo tiempos muertos.

La prolongación del período laboral no solo implica un desafío operativo para el Colegio Sagrado Corazón, sino también un impacto financiero considerable, debido a que los docentes deberían recibir solo 11 salarios al año, de enero a noviembre; más su vacaciones y aguinaldo respectivos. Sin embargo, reciben una quincena más por el desfase temporal debido a la gestión del desempeño que realizan. A continuación, se presenta el detalle:

Figura 6: Análisis de impacto financiero

Poisción	Nº de colaboradores	Salario Quincenal	% patronal 17.25%	Total Coste por posición	Total por cantidad de posiciones
Docente <b>NO</b> orientador	14	\$ 325.00	\$ 56.06	\$ 381.06	\$ 5,334.88
Docente <b>SI</b> orientador	31	\$ 375.00	\$ 64.69	\$ 439.69	\$ 13,630.31
Coordinadores académicos	11	\$ 425.00	\$ 73.31	\$ 498.31	\$ 5,481.44
Psicologos	3	\$ 350.00	\$ 60.38	\$ 410.38	\$ 1,231.13
Subdirectora	1	\$ 550.00	\$ 94.88	\$ 644.88	\$ 644.88
Directora	1	\$ 675.00	\$ 116.44	\$ 791.44	\$ 791.44
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>\$ 2,700.00</b>	<b>\$ 465.75</b>	<b>\$ 3,165.75</b>	<b>\$ 27,114.06</b>

Elaboración propia

Para llevar a cabo el análisis del impacto financiero de la prolongación del período laboral, se consideraron varios factores. En primer lugar, se tomó en cuenta el salario quincenal de cada colaborador, junto con las cuotas patronales correspondientes. Este cálculo se multiplicó por la cantidad de colaboradores en cada posición dentro del Colegio, abarcando a todo el personal involucrado en el proceso de gestión del desempeño. (Ver anexo 2, pregunta 4).

Los resultados revelaron que el costo total de estas dos semanas adicionales de trabajo, debido al desfase generado por el proceso de gestión del desempeño, asciende a \$27,114.06. Este monto refleja el impacto financiero que representa para el Colegio Sagrado Corazón la extensión del período laboral más allá de la fecha oficial de cierre del año escolar. (Ver anexo 2: pregunta 8)

Además de los gastos mencionados anteriormente, se realizó una consulta con la directora y subdirectora para determinar el monto total de la inversión realizada en formaciones para docentes y coordinadores durante el último año escolar. Ambas autoridades coincidieron en que durante el año se enviaron al menos a 41 docentes a diversas formaciones, sin haber evaluado previamente si eran necesarias para mejorar su desempeño profesional. Estas formaciones representaron un gasto total de \$5,200 para el Colegio. (Ver anexo 3: pregunta 1 y 2).

Este descubrimiento destaca una preocupación adicional en cuanto a la gestión de recursos y la necesidad de una gestión del desempeño más rigurosa y eficiente de las inversiones en desarrollo profesional del personal docente.

Es así que la falta de un sistema automatizado de gestión del desempeño que contemple un seguimiento continuo a lo largo del año y no esperar resultados hasta el cierre del ciclo escolar, junto con el gasto en programas de formación que pueden no ser necesarios para el desarrollo profesional de los docentes, representan el monto total de \$32,314.06 en impacto financiero para el Colegio.

Por esta razón, este proyecto busca abordar, en una de sus aristas, que las evaluaciones de desempeño no solo se realicen una vez al año, sino en momentos clave a lo largo del ciclo escolar. Asimismo, basándose en los resultados obtenidos de estas evaluaciones, se obtendrán planes estratégicos de formación que involucren a todos los docentes, garantizando que se aborden las necesidades de desarrollo profesional de manera integral.

Además, otro factor importante a resaltar son los datos recopilados durante entrevistas con la directora y subdirectora del Colegio, ya que en los últimos dos años se ha observado el aumento de la deserción escolar. (Ver anexo 3: pregunta 6)

En el Colegio se divide en dos tipos de deserciones escolares.

- ✓ La primera, denominada deserción natural, que corresponde a los estudiantes que se gradúan de bachillerato.
- ✓ La segunda, ocasionada por diversas razones, impacta a los grados que van desde primero hasta noveno.

Según los datos proporcionados por el Colegio, las deserciones escolares, ocasionadas por diversas razones, se destacan principalmente por tres factores (Ver anexo 3: pregunta 7)

1. Cambios de domicilio: Esto se da cuando los estudiantes se ven obligados a dejar el Colegio porque se mudan a otro lugar. Por lo general estos cambios están motivados por razones familiares, laborales u otras circunstancias que exigen que el estudiante se traslade a otro ámbito geográfico, dificultando o imposibilitando su asistencia al Colegio.

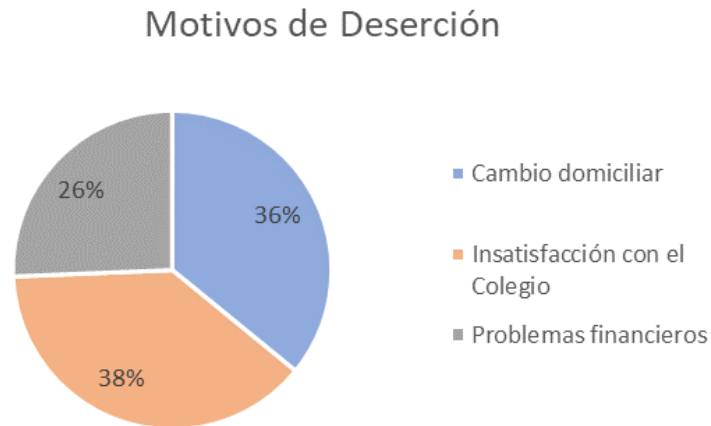
2. Insatisfacción con el Colegio: Se da cuando estudiantes o sus familias sienten que el Colegio no les está dando lo que esperaban en términos de enseñanza, ambiente escolar o ayuda con los estudios. Esto los lleva a buscar otras opciones educativas.

3. Problemas de financieros: Hay estudiantes que dejan el Colegio porque sus familias tienen problemas económicos y ya no pueden pagar la matrícula o las mensualidades.

Según los registros de la dirección del Colegio durante el año 2022 se tuvieron 17 matrículas menos, mientras que a finales de 2023 se registraron 5 deserciones más que el año anterior, es decir, 22 matrículas menos. (Ver anexo 3: pregunta 8)

A continuación, se presentan a detalle la cantidad de deserciones por motivos

Figura 7: Motivos de Deserción



Elaboración propia

Las deserciones escolares han afectado a diversos niveles académicos en los últimos dos años, lo que indica la ausencia de un patrón claro que explique este aumento en la deserción. (Ver anexo 3: pregunta 9 y 10). En lugar de revelar un componente específico, estos datos sugieren que la implementación de una gestión del desempeño integral para el docente podría mejorar la calidad educativa y reducir la deserción, la que muestra una tendencia al alza en comparación con años anteriores.

En la actualidad, las matrículas en el Colegio se asignan de acuerdo con el grado que el estudiante esté cursando, con un promedio de \$280 desde primero hasta noveno grado, y se efectúan anualmente. Asimismo, las mensualidades siguen un patrón similar, con un costo promedio de alrededor de \$140. (Ver anexo 1, apartado 1: pregunta c)

Es así como en términos financieros el impacto económico por deserción escolar fue el siguiente:

Figura 8: Análisis financiero por matrículas

Año	Matricula	N° estudiantes	Total
2022	\$270.00	17	\$4,590.00
2023	\$280.00	22	\$6,160.00
<b>Impacto económico</b>			<b>\$10,750.00</b>

Elaboración propia

Considerando únicamente el concepto de matrículas durante los años 2022 y 2023, se observa una pérdida económica de \$10,750 debido a la deserción total de 39 estudiantes en el transcurso de ambos años. La deserción por insatisfacción con el Colegio representa un 38% del total de los motivos principales por lo que se determina que el impacto económico por este tipo de deserción es de \$4,085.00 en concepto de matrículas.

Figura 9: Análisis financiero por mensualidades

Año	Mensualidad	N° de mensualidades	N° estudiantes	Total
2022	\$ 140.00	10	17	\$ 23,800.00
2023	\$ 140.00	10	22	\$ 30,800.00
<b>Impacto económico</b>				<b>\$54,600.00</b>

Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto al concepto de mensualidades, es importante señalar que estas se abonan de febrero a noviembre, totalizando así 10 mensualidades por año académico. En el caso específico del año 2022, la deserción de 17 estudiantes generó una pérdida económica en este aspecto de \$23,800. Por otro lado, en el año 2023, la situación empeoró con una pérdida financiera de \$30,800 debido a la deserción escolar. Sumando ambos años, el impacto total alcanzó los \$54,600 Este dato resalta la repercusión económica que tiene la deserción estudiantil en el Colegio.

Sin embargo, es importante hacer notar que de este total de pérdidas económicas por deserción solo el 38% corresponde a deserción por insatisfacción con el Colegio que es el porcentaje que podría estar ligado al desempeño de los docentes. Es así que el impacto económico por este rubro de deserción en mensualidades es de \$20,748.00.

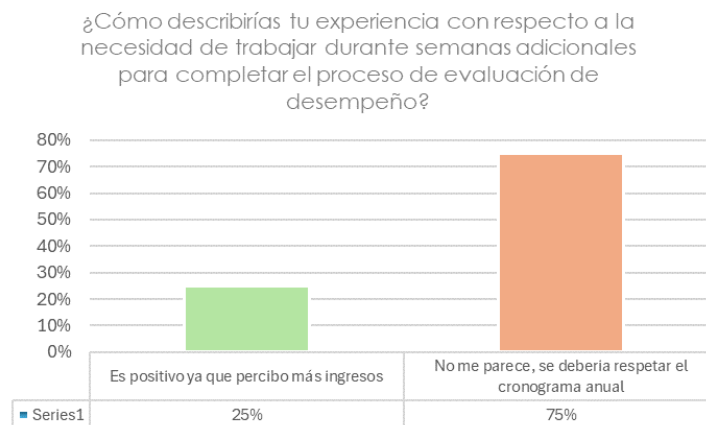
Es así que, por medio de las entrevistas realizadas (Ver anexos), se han identificado tres impactos financieros de importancia para el Colegio. A continuación, se presenta el detalle:

- ✓ En primer lugar, se ha observado un desfase en el tiempo dedicado a las evaluaciones de desempeño del personal docente, lo cual ha resultado en una extensión innecesaria del período laboral y un aumento en los costos operativos. Este desfase ha generado un impacto económico considerable, con un costo total de \$27,114 debido al tiempo adicional requerido para completar el ciclo de gestión del desempeño.
- ✓ En segundo lugar, se ha notado un gasto en formaciones para docentes y coordinadores, sin una gestión del desempeño previa de su necesidad o eficacia. Esta inversión mal direccionada ha representado un desembolso de \$5,200 durante el último año escolar, resaltando la urgencia de gestionar de manera más eficiente los recursos y realizar una gestión del desempeño más exhaustiva de las inversiones en desarrollo profesional del personal docente.
- ✓ En tercer lugar, se ha constatado una pérdida económica debido a la deserción estudiantil por insatisfacción con el Colegio, tanto en términos de matrículas como de mensualidades. Entre los años 2022 y 2023, se registró una pérdida total en concepto de matrículas de \$4,085.00 mientras que en función de mensualidad la suma ascendió a \$20,748.

En suma, el impacto económico combinado de estos tres aspectos asciende a \$57,147, lo que resalta la necesidad de implementar medidas para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de recursos en el Colegio en lo que se refiere al proceso de gestión del desempeño.

Pero además del impacto financiero, por la deserción escolar y los desfases de tiempo en las evaluaciones, también es importante considerar los efectos en el clima laboral que resultan de esta prolongación del período de trabajo. Los datos obtenidos de encuestas dan a conocer una tendencia. (Ver anexo 4: pregunta 10)

Figura 10: Percepción del desfase temporal en la operación del Colegio

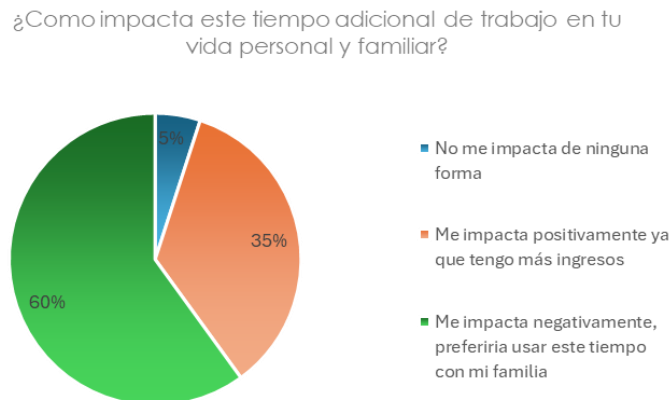


Elaboración propia

Esta estadística registra un clima laboral influenciado por niveles de insatisfacción y estrés, factores que pueden deteriorar la motivación y el compromiso del personal docente con el Colegio. (Ver anexo 4: pregunta 11)

Así mismo la siguiente gráfica demuestra la insatisfacción de los docentes ya que consideran que este tiempo adicional de trabajo afecta negativamente su vida personal y familiar.

Figura 11: Impacto del desfase operacional en los docentes



Elaboración propia

Esta preocupación refleja la importancia de encontrar soluciones que equilibren las necesidades operativas del Colegio con el bienestar y la calidad de vida de su personal. En este sentido, la revisión y optimización del proceso de gestión del desempeño se presenta como una medida clave para abordar este problema y garantizar un ambiente laboral más equilibrado y satisfactorio para todos los miembros del equipo educativo.

### 1.5 Conclusiones

Después de analizar todas las herramientas usadas en la ruta diagnóstica se tienen varias conclusiones que permiten tener una visión clara de las áreas que requieren soluciones que están enlazadas entre los puntos más críticos encontrados en la entrevista 1 (Ver anexo 1)

- ✓ **Gestión del Tiempo:** Se identificó un desfase en el tiempo dedicado a las evaluaciones de desempeño del personal docente, lo que resulta en una extensión innecesaria del período laboral y un aumento en los costos operativos. Esta discrepancia subraya la importancia de una planificación más efectiva y eficiente de los procesos internos del Colegio.
- ✓ **Inversión en Formación Docente:** Se evidenció un gasto relevante en formaciones para docentes y coordinadores, sin una gestión del desempeño previa de su necesidad o eficacia. Esta inversión mal direccionada destaca la urgencia de

implementar un método bien estructurado para gestionar los recursos y evaluar las inversiones en desarrollo profesional de los docentes.

- ✓ Impacto Económico de la Deserción Escolar: La deserción estudiantil ha generado una pérdida económica para el Colegio, tanto en términos de matrículas como de mensualidades.
- ✓ Impacto en el Clima Laboral: La prolongación del período de trabajo ha tenido un impacto negativo en el clima laboral, con niveles de insatisfacción y estrés entre el personal docente. Esto destaca la necesidad de encontrar soluciones que equilibren las demandas operativas con el bienestar del equipo docente.

Basándose en estas conclusiones, el presente proyecto se enfocará en abordar tres temáticas fundamentales que servirán como pilares para el desarrollo del resto del trabajo.

- ✓ En primer lugar, se abordará la necesidad de mejorar y optimizar el proceso de gestión del desempeño actual, mediante la revisión y actualización de los criterios de gestión del desempeño para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ En segundo lugar, se propondrá una transición de la gestión del desempeño hacia una gestión integral del mismo, buscando integrar aspectos más amplios y holísticos que vayan más allá de la mera medición del rendimiento individual.
- ✓ Por último, se propondrá la implementación de una herramienta tecnológica especializada que facilite y agilice el desarrollo de la gestión de desempeño.

## 1.6 Fundamentación teórica

### 1.6.1 Caracterización de la evaluación educativa

A partir de los años 2000, las transformaciones en la currícula educativa continúa siendo un eje de las políticas de reforma en cada país latinoamericano (Suasnábar, 2017). Las reformas educativas deben gozar de instrumentos e indicadores que validen el impacto a través de sus resultados (OEI, 2001).

- ✓ Los instrumentos de medición se convierten en un factor de presión que asegura la calidad educativa (Suasnábar, 2017) y por lo tanto la evaluación docente parte de un modelo que jerarquiza en niveles la información que dirige y orienta el aprendizaje; este modelo inicia con un diagrama de la realidad de la evaluación (Vaillant, 2008). Para los modelos de la CEPAL-Unesco el sector productivo es el mayor beneficiario de una educación fortalecida. la producción de sujetos adaptables a las condiciones de los sectores de gestión y administración, al cumplir los estándares vinculados con la economía y la productividad (Anaya, 2019).
- ✓ La construcción de un sistema sólido para ejecutar un sistema de gestión de desempeño basado en el respeto a los derechos con componentes como la eficacia y eficiencia para una educación de calidad es una prioridad para OCDE (Anaya, 2019).
- ✓ Los modelos evaluativos pueden centrarse en los docentes, en los estudiantes o en el contexto educativo (Vaillant, 2008). Durante los años 80, la recurrencia de las críticas hacia los sistemas de evaluación giraban alrededor de indicadores de insumos como por ejemplo medir el número de inscritos, y otros indicadores que no están relacionados con los resultados de aprendizaje (Navarro, 2007).

El enfrentamiento entre lo académico, los aprendizajes y la posición laboral sugiere nuevas prácticas innovadoras que hacen emerger las competencias, como objetos evaluativos que se inserten en los desafíos de la evaluación del desempeño docente (Muñoz & Araya, 2017).

Durante las últimas décadas países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Austria, Escocia y Francia, han concentrado su esfuerzo en definir marcos para la buena enseñanza o criterios para el desempeño profesional, como elementos de referencia de las políticas de fortalecimiento y evaluación de la profesión docente.

El docente puede acceder a los crecimientos profesionales en cinco grandes áreas: los desarrollo pedagógicos, los desarrollo profesionales, el desarrollo organizativo y el desarrollo de su trayectoria profesional y el desarrollo personal (De Chaparro et al., 2008).

Dentro del desarrollo organizativo, profesional y personal aparecen las tensiones generadas entre los docentes contratados permanentemente y los contratados temporalmente generando brechas que inciden en la calidad, por lo que un desafío para la contratación laboral es generar capacidad técnica y productividad (Braslavsky & Cosse, 2006). Un sistema de evaluación tradicional recoge en mayor dimensión la evaluación de las autoridades como decanos, directores y otros, es decir la percepción o las suposiciones que se tienen sobre el hecho docente y el mismo profesor solo participa en un 5 % sobre su desempeño (Cantarero, 2010).

La evaluación de desempeño parte de un cambio en su filosofía derivada de propuestas innovadoras educativas relacionadas con la ciencia la tecnología, la cultura y la vida educativa (Escribano, 2018) y la innovación de la evaluación de desempeño para Chiavenato (2000), tiene un significado cuando existe un intercambio participativo entre todos los actores del hecho educativo (Sifuentes et al., 2016). Esta propuesta implica que tanto los administradores como los docentes puedan evaluar el desempeño. La idea principal es convertir la evaluación en un sistema integrado que se comporte objetivamente donde, convergen las capacidades del personal, el rendimiento al realizar la tarea y se mida su cumplimiento de la meta según los objetivos propuestos (Jiménez & Prada, 2022).

Dentro de las actividades administrativas es considerada la evaluación de desempeño como una técnica de dirección, una herramienta que aplicada en las áreas de administración, supervisión y control se obtienen resultados sobre el trabajo realizado individualmente y en conjunto por la organización empresarial (Alveiro, 2009).

En esta idea se sustenta la evaluación 360° diseñada para el desarrollo de los recursos humanos. Su práctica por los docentes y administradores estriba en que ambos se comprometen a administrar el autodesarrollo, en tanto cada uno puede mejorar y aumentar el rendimiento docente. Si un sistema de evaluación del desempeño humano se concibe con una planeación coordinada definida y se desarrolla de manera óptima los beneficios generados directos hacia los empleados, las jefaturas, la organización y la comunidad en general se benefician tanto a corto, mediano y largo plazo, lo que equilibra el desarrollo de gestión humana (Alveiro, 2009).

En El Salvador se han evaluado el desempeño docente bajo el modelo 360° las competencias de personal de televisión educativa, encontrando que se concentra el desempeño en el comportamiento histórico del personal y no en la evaluación potencial que indicaría una adecuada planeación de los recursos humanos, donde se perfile las fortalezas y las debilidades de la organización de recursos humanos para apoyar el esfuerzo del personal docente (Sánchez & Sosa, 2014).

En estudio de población docente mexicana, por Martínez Chairez & Guevara Araiza, (2015), los docentes reportaron que aceptan evaluaciones formativas en donde sus planificaciones sean consecuentes con los programas y que sean llevados a una práctica real. y propone una autoevaluación, y proponen una autoevaluación, una coevaluación y una heteroevaluación para integrar los resultados. No apoyan una evaluación tradicional o estandarizada la cual limita el desempeño realizado por el docente.

Muchos países se caracterizan por un entorno profesional que presenta dificultades a la hora de retener al personal docente idóneo. Son escasos los estímulos para que la profesión docente sea la primera opción de carrera. Las condiciones de trabajo son a menudo inadecuadas y existen serios problemas en la estructura de remuneración y distribución de incentivos. A esto se agrega la falta de una formación inicial y un desarrollo profesional adecuados que los preparen para la tarea de enseñar (Vaillant, 2007).

### 1.6.2 Modelo de evaluación de desempeño 360<sup>0</sup>

En los estudios donde se han realizado propuestas de evaluación de desempeño docente con el método 360, han considerado una estructura de indicadores como “ 1) Empoderamiento; 2) Iniciativa; 3) Trabajo en equipo; 4) Responsabilidad; 5) Comunicación; y 6) Adaptabilidad al cambio, así como de las competencias específicas que con ellos se relacionan” (Sifuentes et al., 2016, p. 205).

En otros estudios donde se ha diseñado propuestas de evaluación 360, la propuesta es un diseño holístico que recorre desde las identidades o autoridades educativas que perfilan las orientaciones pedagógicas hacia las competencias de sus docentes, se consideran dos funciones estratégicas en las competencias: primero dirigir la orientación del docente individual y grupal y segundo disponer de criterios integradores que se trasladen en descriptores utilizados posteriormente para ser evaluados, poder seleccionar personal y sean capaces de desarrollar a la persona (Huatarongo, 2019).

El enfoque de una evaluación de desempeño 360<sup>0</sup> es un enfoque de desarrollo basado en competencias que busca identificar áreas de mejora y orientación a través del impulso del desarrollo de los trabajadores en la organización y el impulso de una retroalimentación hacia los empleados para que se desarrollen y el reconocimiento de los logros obtenidos por la gerencia de los recursos humanos (Camejo, 2018). La conceptualización de una evaluación 360<sup>0</sup> consiste en la evaluación entre grupos de personas (jefes, pares y subordinados) a través de un cuestionario que incluye factores predefinidos sobre los comportamientos que presenta un empleado en la cotidianidad de su práctica profesional (Sifuentes Ocegueda et al., 2016).

La sustentación del modelo está en la base de la herramienta utilizada para analizar la confianza y la retroalimentación de las relaciones interpersonales de la ventana de Johari que propicia una visualización objetiva del desempeño individual y grupal que cada uno tienen en la organización (Jimenez et al., 2010).

La introducción de objetivos organizacionales y de los trabajadores se considera desde la gestión por competencias un vehículo holístico capaz de propiciar un cambio cultural organizacional (Camejo, 2018). Esta integralidad de las competencias (poder saber,

poder hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer) necesita de elementos que sean incluidas en los perfiles: los comportamientos técnicos que están vinculados con la capacidad de realizar la tarea y las relaciones interpersonales que puede establecer con sus pares, que constituyen el saber; El saber hacer, que estén relacionadas con las habilidades técnicas que facilitan poner en práctica los conocimientos, trabajar en equipo, analizar la información y tomar decisiones o resolver los problemas que se presenten;

- ✓ El saber estar, está relacionado con elementos que aumentan comportamientos actitudinales, valores y creencias del entorno organizacional;
- ✓ El querer hacer, se asocia con factores individuales internos, motivaciones primarias (ser competitivos, logros, reconocimientos) y secundarias (aumentos de sueldo, compensaciones en tiempo, beneficios sociales y otros), que llevan a que el trabajador se esfuerce por mostrar las competencias.
- ✓ El poder hacer que movilice factores relacionados con el equilibrio entre el punto de vista individual versus el situacional, potencialidades personales que informan sobre cómo el trabajador mostrara su comportamiento y /o estará dispuesto a aprender y cuanto se ajusta a la presión de un equipo, de la autoridad inmediata o a la ocupación de un puesto dentro de la organización (Capuano, 2004).

Alveiro, (2009), propone un modelo de evaluación de desempeño de 3 fases: en la primera se desarrolla la planeación del desempeño; en la segunda fase se realiza el seguimiento y acompañamiento dando el soporte necesario, la retroalimentación y el monitoreo permanente a los planes y acuerdos consensuados en la organización; y la tercera fase de evaluación para el desarrollo, que juega un papel importante en donde se colocan los liderazgos y las colaboraciones para analizar el cumplimiento de metas y la socialización de las competencias evidenciadas semestralmente.

En los estudios de Sapién-Aguilar et al., (2016), al utilizar en la evaluación del desempeño el modelo 360<sup>0</sup>, los beneficios de su aplicación estribaron en la neutralización de las subjetividades mejorando el patrón del comportamiento y comunicación empresarial interno, se logró identificar a los empleados que necesitaban una mejora continua y se

identificaron las condiciones para estimular la productividad y acrecentar las interacciones en las relaciones humanas.

Para que estos logros sean evidenciados es necesario asegurar la participación de todos los trabajadores en el proceso, organizar y clarificar los cargos fundamentado en los objetivos organizacionales y desarrollar la evaluación del desempeño según los requerimientos de las competencias diseñadas y alineadas con la definición del puesto que tiene cada uno dentro de la organización (Camejo, 2018).

Los requerimientos de las competencias diseñadas consideran elementos como la medición de las competencias genéricas, que son los comportamientos comunes que se necesitan para ejercer las funciones del puesto;

- ✓ las competencias metodológicas que permiten procesar todas las fases administrativas de un proyecto y para la formación profesional incluyendo las habilidades y destrezas de los empleados;
- ✓ las competencias laborales que se requieren para realizar funciones de producción con calidad; las metas específicas que se direccionan con el perfil de puesto, los planes específicos, las evaluaciones,
- ✓ y los indicadores dentro de metas diseñadas en periodos de desempeño programados (Guevara Monge et al., 2017).

El modelo del perfil de puesto a evaluar incluye la “definición del puesto, las tareas y actividades principales, la formación de base y la experiencia requerida para su empeño, las competencias técnicas o los conocimientos necesarios para un desempeño adecuado y las competencias referidas a las capacidades y/o habilidades” (Contreras, 2015, p. 38).

En los estudios de Brüne Castillo & Canales Paz, (2018), se ejecutó un proceso de evaluación de desempeño donde se midieron los objetivos organizacionales con las estrategias de la institución, sin embargo el instrumento genérico resulto muy pobre dado que se diseñó para todo tipo de personal. Se encontró que la evaluación plasmada en el instrumento no cumplía con las expectativas de los líderes. Sin embargo, se logró identificar que los objetivos eran la columna vertebral alineados desde la misión

institucional. Otros hallazgos estuvieron asociados a identificar las limitaciones de los líderes en el rol de coordinación, organización y monitoreo del proceso evaluativo. Entre los puntos a favor encontrado fue que un porcentaje elevado de colaboradores conoció el proceso, pero la participación se redujo al no clarificar la explicación sobre las etapas del proceso de evaluación.

La gestión por competencias también han sido realizadas por Chafoya Solano & Escalante, (2006) quien utilizó la entrevista por incidentes críticos e indicadores por competencia. Entre los resultados no se aplicaba un método formal, expresaron la dificultad en la relación entre los resultados de la evaluación y los incentivos, afirmaron que los incentivos podrían contribuir a la motivación de logros. Además de los incentivos salariales propusieron ascensos, promociones, capacitaciones y otros. Para las jefaturas el problema que más incidía en el desempeño era el ausentismo de los profesores durante su tiempo laboral. Una de las contradicciones encontradas fue la afiliación política dentro de la institución universitaria. Las propuestas de los trabajadores fueron las que se contemplan y un modelo 360°.

#### 1.6.3 Modelo de gestión de desempeño de 180°

En este modelo de evaluación del desempeño, no se incluye la evaluación de los subordinados, consultando los diferentes niveles (Carvallo, 2005). Este autor afirma que en un diseño de 180° los evaluadores serán los supervisores, el autoevaluado y los pares, considerando que el procesamiento de la información está a cargo del nivel gerencial. Para Marta Alles citada en (Contreras, 2015), los análisis y la reflexión de la vinculación de las características del evaluado con el perfil para el puesto exigido servirán de base para elaborar planes salariales equitativos. Para este tipo de evaluación de desempeño se requieren entre 5 a 9 plantillas evaluativas (Carvallo, 2005).

#### 1.6.4 Modelo de gestión de desempeño por objetivos

Drucker, citado en Sánchez Antonio, (2006), sostiene que la innovación es una nueva perspectiva de la comprensión del hombre en el universo y como pilar fundamental el poder está centrado en la responsabilidad, por lo cual provee al ser humano de la capacidad de elección (Sánchez Antonio, 2006). En este sentido, su discusión estriba en

la actuación y el funcionamiento de la organización empresarial, identificando que los objetivos, la dirección y la ejecución o rendimientos están basados en los esfuerzos de trabajadores con una elevada capacitación y capacidad de conocimientos que pueden ser medidos dada su alta responsabilidad para tomar decisiones hacia un objetivo común. Asegurar los objetivos facilita el asumir las responsabilidades para cumplir las estrategias equitativamente y para ello los objetivos están planteados basados en resultados, lo que permite que tengan características de coherencia, especificidad, retroalimentación, verificables y continuidad (Rodríguez, 2014).

La administración por objetivos APO es definida como una “conceptualización y practica administrativa y gerencial adaptada a las nuevas tecnologías y sus exigencias” (Martínez et al., 2022, p. 3).

En la guía de implantación de la dirección por objetivos, elaborada por la Universidad Internacional de Andalucía, la propuesta de evaluación inicia con la revisión de la planificación anual, luego se reúne con el equipo para consensuar los objetivos de mejora del área que se esté trabajando, luego inicia un trabajo individual y personal que fije los objetivos personales y luego la organización propone una matriz que recoge los datos en un formato de tabla. Estos resultados se colocan en una negociación con el evaluado (Universidad Internacional de Andalucía, 2021).

Las condiciones de aptitud para intentar ensayar la dirección por objetivos DPO, se encuentran en dos planos: las “condiciones de la organización y las condiciones del individuo” (Villar-Guevara, 2016, p. 20). Entre las condiciones de la organización señaladas por este autor se encuentran la definición de objetivos claros y confesables, la confianza en la capacidad de dirección y la aplicación de la ley del efecto; entre las condiciones del individuo consideran la madurez para la búsqueda de objetivos complementarios, la satisfacción laboral y la conceptualización del éxito.

La planificación de un proceso de evaluación de desempeño por objetivos pasa por una planificación estratégica que considera: la responsabilidad de las unidades que producen el mayor impacto en la calidad asignadas a la estructura administrativa de la institución; el uso de una aplicación informática que facilite la gestión de supervisión, control y

mejoras en el menor tiempo posible vinculado con la tecnológica disponible por la institución para este fin de gestión de personal; la articulación de todas las acciones de comunicación y participación consensuadas en cada etapa de cambio por lo que las personas ejercerán dentro de los equipos la resistencia al cambio lo que vuelve importante considerarlas dentro de este proceso evaluativo y los procedimientos que son incorporados a través del cumplimiento de pasos plasmados en los formularios que nutren el sistema de información (Instituto Nacional de Administración Pública, 2012). Es decir, la asignación de cargos y funciones dentro del proceso son fundamentales, así como la metodología y la definición del medio tecnológico que se utilizara.

#### 1.6.5 Fases para la implantación de una evaluación de desempeño

Las fases que se ejecutan en la implantación de un sistema de evaluación de desempeño son cuatro: la fase de diseño, la fase de implantación, la fase de aplicación y la fase de desarrollo (Brazzolotto, 2012). Para la fase de diseño es necesario contar con un plan anual acorde al programa oficial docente de la institución. Tienen que plasmarse las necesidades de la comunidad educativa: administrativos y docentes alineados con los principios pedagógicos practicados en la institución (Martínez Chairez & Guevara Araiza, 2015). En esta fase se definen los objetivos de progreso, de apoyo y de supervisión.

La definición de estos objetivos no puede cumplirse si no se ha considerado los distintos roles de los docentes en el proceso; es decir, el desempeño de los roles está determinado por el conjunto de características de la persona que ocupa el puesto y que pueden ser el rol mismo como persona, a través de sus actitudes y valores; el rol como tutor y educador que afirma su función en la formación técnica de valores y actitudes de los estudiantes que tiene a su cargo; el rol de mediador que requiere habilidades sociales y destrezas básicas para seleccionar y orientar el aprendizaje de sus estudiantes; el rol de mediador de la cultura organizacional que necesita de herramientas para desarrollar la inteligencia emocional dentro del contexto cultural y social donde se desenvuelve; el rol de mediador del conocimiento que genera secuencias de aprendizajes articulando los contenidos sistemáticamente y el rol de investigador que facilita la comprensión de lo que se enseña (Subaldo, 2012).

Definidos los objetivos que se pretenden evaluar, los destinatarios de la evaluación y quienes lo harán. En la planificación es necesario establecer también cual es el fin de la evaluación de desempeño dado la confusión entre una evaluación formativa y otra con consecuencias que perciben los trabajadores como calificación, reconocimiento salarial, clasificación basada en competencias y conocimientos (Ravela, 2009). Para equilibrar Ravela, propone basar el enfoque en clasificar “el nivel en el que está el docente, las funciones y los requisitos de acceso” (p. 123). La conceptualización de este sistema aclara el enfoque que tendrá la evaluación de desempeño.

En estudios realizados por (Huatarongo, 2019), en una muestra de 25 docentes, utilizando una encuesta, la concepción teórica de evaluación de desempeño docente mostraron que los destinatarios percibían en un 35 % la evaluación de desempeño como una “acción reflexiva y autocrítica buscando estrategias de mejora” ; esta concepción teórica da paso a los criterios de los dominios a evaluar con sus respectivos indicadores.

Metodológicamente autores como (Guevara Monge et al., 2017), proponen crear un comité evaluador, quien tendrá un coordinador, y serán capacitados para informar, comunicar y tendrán una capacitación sobre los materiales que se utilizaran en el proceso.

En la aplicación del método es necesario definir si los procedimientos incluyen los análisis de comportamientos, conductas definidas para cada puesto, que sean observables y por lo tanto puedan medirse (Brazzolotto, 2012). Las categorías y las dimensiones de análisis representan valoraciones ponderadas a partir de criterios elaborados previamente; es decir en un contexto prospectivo las respuestas a estas dimensiones tienen consecuencias en la toma de decisiones para mejorar el sistema evaluativo y a su vez su evidencia puede utilizarse para el otorgamiento de estímulos y reconocimientos a los desempeños validados como sobresalientes, así como las tomas de decisiones respecto al fortalecimiento de las capacidades y actitudes en caso no se llegue al nivel deseado en el desempeño de sus labores (Académica, 2013).

En la fase de implantación de la evaluación de desempeño, se elabora el plan comunicacional y el de capacitación para ejecutar la evaluación (Brazzolotto, 2012). El

plan de comunicación estructura la fluidez de la información mejorando las interacciones hacia y fuera y dentro de los miembros de la organización.

#### 1.6.6 Gestión del Desempeño y Evaluación del Desempeño

La gestión del desempeño y la evaluación del desempeño son dos conceptos fundamentales en la administración de recursos humanos, cada uno con enfoques y objetivos distintos que contribuyen de manera significativa al desarrollo y éxito de las organizaciones.

**La gestión del desempeño** es un proceso continuo y sistemático que busca mejorar el desempeño de los empleados mediante la definición de expectativas claras, la provisión de feedback constante y el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Aguinis, 2019). Este proceso abarca una serie de actividades y prácticas interrelacionadas que incluyen la planificación del desempeño, el seguimiento y revisión continua del desempeño, y la evaluación y reconocimiento del desempeño.

**Planificación del Desempeño:** En esta etapa, se establecen objetivos y expectativas claras y específicas para cada empleado. Los objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo). La planificación del desempeño también implica la definición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se utilizarán para medir el éxito.

**Seguimiento y Revisión Continua:** A lo largo del ciclo de gestión del desempeño, es esencial mantener un seguimiento regular del progreso de los empleados hacia los objetivos establecidos. Esto incluye reuniones periódicas entre el gerente y el empleado para discutir el avance, proporcionar feedback constructivo y ajustar los objetivos si es necesario. El feedback debe ser continuo y oportuno para ser efectivo.

**Evaluación y Reconocimiento del Desempeño:** Al final del ciclo de gestión del desempeño, se realiza una evaluación formal del desempeño del empleado. Esta evaluación se basa en los objetivos y KPIs establecidos durante la planificación del desempeño. Además de la evaluación, es crucial reconocer y recompensar los logros y

contribuciones de los empleados para mantener su motivación y compromiso. (Aguinis, 2019)

La gestión del desempeño no solo se centra en la mejora del rendimiento individual, sino que también promueve el desarrollo profesional de los empleados. Esto incluye identificar necesidades de capacitación y desarrollo, proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y apoyar el desarrollo de carrera.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño se refiere a la medición y valoración del rendimiento de los empleados en función de los criterios preestablecidos, generalmente llevada a cabo en períodos específicos (DeNisi & Murphy, 2017). Es un componente crítico del sistema de gestión del desempeño, pero tiene un enfoque más específico y limitado en comparación con la gestión del desempeño.

**Frecuencia y Períodos de Evaluación:** La evaluación del desempeño se lleva a cabo en intervalos regulares, que pueden ser anuales, semestrales o trimestrales. Estas evaluaciones proporcionan una visión retrospectiva del desempeño del empleado durante el período evaluado.

**Métodos de Evaluación:** Existen diversos métodos para evaluar el desempeño, incluyendo:

**Evaluación por Competencias:** Se basa en la comparación del desempeño del empleado con las competencias requeridas para el puesto.

**Evaluación por Objetivos:** Se centra en la consecución de los objetivos establecidos durante la planificación del desempeño.

**Evaluación 360 Grados:** Involucra feedback de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados y el propio empleado.

**Criterios de Evaluación:** Los criterios de evaluación pueden incluir una combinación de métricas cuantitativas y cualitativas. Las métricas cuantitativas pueden incluir indicadores como la productividad, la calidad del trabajo y el cumplimiento de objetivos. Las métricas

cualitativas pueden abarcar aspectos como la actitud, la colaboración, la iniciativa y el comportamiento en el trabajo.

### **Diferencias clave entre Gestión del Desempeño y Evaluación del Desempeño**

Aunque la gestión del desempeño y la evaluación del desempeño están interrelacionadas, tienen diferencias clave en términos de frecuencia, enfoque y propósito:

#### ✓ Frecuencia y Continuidad:

**Gestión del Desempeño:** Es un proceso continuo que se lleva a cabo durante todo el año. Implica interacciones regulares entre el gerente y el empleado, con un enfoque en la mejora continua y el desarrollo profesional.

**Evaluación del Desempeño:** Es una actividad periódica que se realiza en intervalos específicos. Proporciona una revisión formal y estructurada del rendimiento del empleado en un período determinado.

#### ✓ Enfoque:

**Gestión del Desempeño:** Tiene un enfoque proactivo y orientado al desarrollo. Se centra en establecer y alcanzar objetivos, proporcionar feedback constante y apoyar el crecimiento profesional.

**Evaluación del Desempeño:** Tiene un enfoque más reactivo y evaluativo. Se centra en medir y valorar el rendimiento pasado del empleado en función de los criterios preestablecidos.

#### ✓ Propósito:

**Gestión del Desempeño:** Busca alinear el desempeño individual con los objetivos organizacionales, mejorar la efectividad y eficiencia, y desarrollar el potencial de los empleados.

Evaluación del Desempeño: Proporciona una base objetiva para tomar decisiones relacionadas con la gestión del talento, como promociones, compensaciones y planes de desarrollo.

#### 1.6.7 Teoría de Procesos y Sistemas

La teoría de procesos se centra en la comprensión de cómo las actividades organizacionales se estructuran y se ejecutan para alcanzar los objetivos establecidos. Esta teoría se fundamenta en la idea de que las organizaciones pueden ser vistas como conjuntos de procesos interconectados que deben gestionarse eficazmente para lograr la eficiencia y efectividad organizacional. Según Hammer y Champy (2009), un proceso es una serie de pasos o acciones dirigidas hacia un fin específico. Estos autores popularizaron el concepto de reingeniería de procesos, que busca rediseñar radicalmente los procesos organizacionales para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas como costo, calidad, servicio y rapidez.

#### **Definición y Tipos de Procesos:**

- ✓ **Procesos Operativos:** Estos son los procesos principales que generan valor para los clientes y se relacionan directamente con la producción de bienes o servicios. Ejemplos incluyen la fabricación, la entrega de servicios y la gestión de la cadena de suministro.
- ✓ **Procesos de Soporte:** Estos procesos apoyan los procesos operativos y facilitan el funcionamiento de la organización. Incluyen funciones como recursos humanos, contabilidad y tecnología de la información.
- ✓ **Procesos de Gestión:** Estos procesos aseguran que los procesos operativos y de soporte se ejecuten de manera efectiva y eficiente. Incluyen la planificación estratégica, la gestión del desempeño y la gestión de riesgos.

#### **Ciclo de Vida de los Procesos:**

- ✓ **Identificación de Procesos:** Implica mapear y documentar los procesos existentes para entender cómo se llevan a cabo actualmente.
- ✓ **Análisis de Procesos:** Se evalúan los procesos actuales para identificar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

- ✓ **Diseño de Procesos:** Se rediseñan los procesos para mejorar su eficiencia y efectividad, utilizando técnicas como la modelización de procesos y la simulación.
- ✓ **Implementación de Procesos:** Los nuevos diseños de procesos se implementan en la organización, lo que puede implicar cambios en la estructura organizacional, la tecnología y las prácticas laborales.
- ✓ **Monitoreo y Mejora Continua:** Los procesos se monitorean regularmente para asegurar que están funcionando según lo previsto y se ajustan continuamente para mejorar su desempeño (Davenport, 1993; Harrington, 1991).

### **Herramientas y Técnicas:**

**Mapeo de Procesos:** Herramientas como el diagrama de flujo de procesos y el modelo de procesos de negocio (BPMN) ayudan a visualizar y entender los procesos.

**Análisis de Valor Añadido:** Evalúa cada paso del proceso para determinar si agrega valor y elimina aquellos que no lo hacen.

**Six Sigma:** Una metodología que utiliza herramientas estadísticas para identificar y eliminar defectos en los procesos (Pyzdek & Keller, 2014).

**Lean Management:** Enfocada en la eliminación de desperdicios y la mejora continua de los procesos (Womack & Jones, 2003).

### **Teoría de Sistemas**

La teoría de sistemas ve la organización como un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común. Introducida por Ludwig von Bertalanffy en 1968, esta teoría se basa en la premisa de que los sistemas son entidades complejas cuyas partes están interrelacionadas e interdependientes. En el contexto organizacional, esto implica que los cambios en una parte del sistema pueden afectar a otras partes, destacando la necesidad de un enfoque holístico para la gestión organizacional.

### **Principios Fundamentales:**

- ✓ Interdependencia de Componentes: Las diferentes partes de una organización (departamentos, equipos, procesos) están interrelacionadas y deben coordinarse para lograr los objetivos organizacionales.
- ✓ Homeostasis: Las organizaciones buscan mantener un equilibrio dinámico, ajustando sus operaciones en respuesta a cambios internos y externos.
- ✓ Sinergia: El rendimiento del sistema completo es mayor que la suma de sus partes individuales, lo que significa que la colaboración y la integración son esenciales para maximizar la efectividad organizacional (Checkland, 1999).

### **Aplicaciones de la Teoría de Sistemas:**

- ✓ Enfoque Holístico: Al considerar la organización como un todo, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas que consideren las interrelaciones y dependencias entre las distintas partes de la organización.
- ✓ Gestión del Cambio: La teoría de sistemas ayuda a entender cómo los cambios en una parte de la organización pueden afectar a otras partes, facilitando una gestión del cambio más efectiva y menos disruptiva.
- ✓ Innovación y Adaptabilidad: Promueve la adaptabilidad organizacional mediante la comprensión de cómo los sistemas pueden evolucionar y responder a entornos cambiantes (Senge, 1990).

### **Enfoques y Herramientas:**

- ✓ Análisis de Sistemas: Estudia las interacciones y dependencias dentro de un sistema para identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Dinámica de Sistemas: Utiliza modelos matemáticos y simulaciones para entender y predecir el comportamiento de sistemas complejos a lo largo del tiempo (Sterman, 2000).
- ✓ Teoría de Redes: Examina cómo las conexiones y relaciones dentro de una organización afectan su funcionamiento y rendimiento (Barabási, 2002).

### 1.6.8 Coaching para la Mejora del Desempeño

El coaching se ha reconocido como una herramienta efectiva para la mejora del desempeño en el ámbito organizacional. Esta práctica implica una relación de colaboración entre el coach y el empleado, cuyo objetivo es identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias específicas para alcanzar dichos objetivos. El coaching no solo se enfoca en el desempeño actual del empleado, sino también en su desarrollo futuro y en la maximización de su potencial (Whitmore, 2017).

#### **Concepto y Principios del Coaching**

- ✓ El coaching se basa en una serie de principios fundamentales que guían la relación entre el coach y el coachee (la persona que recibe el coaching). Estos principios incluyen la confianza mutua, la confidencialidad, la comunicación abierta y el compromiso con el desarrollo personal y profesional.
- ✓ Relación de Colaboración: La relación entre el coach y el coachee es una asociación en la que ambos trabajan juntos para identificar y superar obstáculos que impiden el desempeño óptimo. Esta relación se basa en la confianza y el respeto mutuo, lo que permite una comunicación abierta y honesta (Garvey, Stokes, & Megginson, 2017).
- ✓ Identificación de Áreas de Mejora: Uno de los primeros pasos en el proceso de coaching es la evaluación del desempeño actual del empleado para identificar áreas específicas que necesitan mejora. Esto puede implicar la revisión de evaluaciones de desempeño anteriores, la recopilación de feedback de colegas y supervisores, y la autoevaluación del empleado (Hawkins, 2012).
- ✓ Establecimiento de Objetivos: Una vez identificadas las áreas de mejora, el coach y el coachee trabajan juntos para establecer objetivos claros y específicos. Estos objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo) para asegurar que sean realistas y alcanzables (Locke & Latham, 2002).

- ✓ Desarrollo de Estrategias: Después de establecer los objetivos, el coach ayuda al coachee a desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzar estos objetivos. Esto puede incluir el desarrollo de nuevas habilidades, la mejora de las competencias existentes y la adopción de nuevas actitudes y comportamientos (Clutterbuck, 2007).

## **Beneficios del Coaching**

El coaching ofrece numerosos beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Algunos de los principales beneficios incluyen:

- ✓ Mejora del Desempeño: El coaching ayuda a los empleados a mejorar su desempeño identificando y superando obstáculos, desarrollando nuevas habilidades y adoptando comportamientos más efectivos (Grant, 2014).
- ✓ Desarrollo de Liderazgo: El coaching es una herramienta poderosa para el desarrollo de liderazgo, ya que ayuda a los futuros líderes a desarrollar las competencias necesarias para liderar con eficacia y gestionar equipos de manera efectiva (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).
- ✓ Aumento de la Motivación y el Compromiso: El coaching puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al proporcionarles un sentido claro de propósito y dirección, y al ayudarlos a ver el impacto de su trabajo en los objetivos organizacionales (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).
- ✓ Retención de Talento: Las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados a través del coaching tienden a experimentar mayores tasas de retención de talento, ya que los empleados sienten que la organización valora su desarrollo y crecimiento (McCarthy & Milner, 2013).

## **Métodos y Enfoques del Coaching**

Existen varios métodos y enfoques de coaching que pueden ser utilizados dependiendo de las necesidades y objetivos del coachee. Algunos de los enfoques más comunes incluyen:

- ✓ Coaching Ejecutivo: Este enfoque se centra en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo para ejecutivos y altos directivos. El coaching ejecutivo ayuda a estos líderes a mejorar su toma de decisiones, gestión de equipos y habilidades de comunicación (Kilburg, 2000).
- ✓ Coaching de Desempeño: Este enfoque se centra específicamente en mejorar el desempeño laboral del coachee. Se enfoca en identificar barreras al desempeño y desarrollar estrategias para superarlas (Goldsmith, 2007).
- ✓ Coaching de Carrera: Este enfoque ayuda a los empleados a desarrollar y avanzar en sus carreras profesionales. Incluye la identificación de metas de carrera, el desarrollo de habilidades necesarias y la planificación de pasos para alcanzar esas metas (Eby et al., 2003).

#### 1.6.9 Automatización de Procesos

La automatización de procesos implica el uso de tecnología para ejecutar procesos con mínima intervención humana, mejorando la eficiencia y reduciendo errores. Esta práctica se ha convertido en una parte integral de la gestión empresarial moderna, permitiendo a las organizaciones optimizar sus operaciones y liberar recursos para tareas más estratégicas. Según Dumas et al. (2018), la automatización de procesos no solo mejora la eficiencia, sino que también aumenta la consistencia y la calidad de los resultados.

#### **Definición y Alcance:**

**Automatización Robótica de Procesos (RPA):** RPA es una tecnología que utiliza robots de software para automatizar tareas repetitivas y basadas en reglas. Esta tecnología es especialmente útil en procesos administrativos, como la entrada de datos, la conciliación de cuentas y el procesamiento de transacciones (Lacity & Willcocks, 2016).

**Automatización Inteligente:** La automatización inteligente combina RPA con inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático para manejar tareas más complejas y basadas en datos. Esto incluye el análisis predictivo, la toma de decisiones automatizada y el procesamiento de lenguaje natural (Paschek, Luminosu, & Draghici, 2019).

## **Beneficios de la Automatización de Procesos:**

**Mejora de la Eficiencia:** La automatización reduce el tiempo necesario para completar tareas repetitivas y rutinarias, lo que permite a los empleados concentrarse en actividades de mayor valor (Fersht & Slaby, 2012).

**Reducción de Errores:** Al eliminar la intervención humana en tareas repetitivas, se reducen los errores y se mejora la precisión de los procesos (Huang & Vasarhelyi, 2019).

**Costos Operativos Más Bajos:** La automatización puede reducir significativamente los costos operativos al minimizar la necesidad de mano de obra manual y al optimizar el uso de recursos (Willcocks, Lacity, & Craig, 2015).

## **Desafíos y Consideraciones:**

**Integración de Sistemas:** La integración de nuevas tecnologías de automatización con sistemas existentes puede ser un desafío, requiriendo una planificación cuidadosa y una gestión del cambio efectiva (Barton, 2019).

**Resistencia al Cambio:** La implementación de la automatización puede encontrar resistencia por parte de los empleados que temen la pérdida de empleos o cambios en sus roles (Maity & Tripathy, 2021).

**Seguridad y Privacidad:** A medida que se automatizan más procesos, la seguridad de los datos y la privacidad se vuelven preocupaciones críticas, requiriendo medidas robustas de ciberseguridad (Goel, 2017).

## **Desarrollo de Sistemas**

El desarrollo de sistemas se refiere al proceso de crear y mantener sistemas de información que apoyen las operaciones y decisiones organizacionales. Este proceso es fundamental para la transformación digital de las organizaciones y abarca una variedad de metodologías y enfoques que buscan mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad de las empresas.

## **Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas (SDLC):**

**Planificación:** Esta fase implica la definición de los objetivos y requisitos del sistema, así como la elaboración de un plan detallado para su desarrollo. Incluye la identificación de recursos, la asignación de tareas y la elaboración de un cronograma (Kendall & Kendall, 2019).

**Análisis:** En esta etapa, se lleva a cabo un análisis detallado de los requisitos del sistema, incluyendo la recopilación de información de los usuarios y otras partes interesadas. Se desarrollan modelos y especificaciones que servirán como base para el diseño del sistema (Satzinger, Jackson, & Burd, 2015).

**Diseño:** El diseño del sistema implica la creación de la arquitectura del sistema, el diseño de la interfaz de usuario y la elaboración de diagramas y modelos que especifican cómo funcionará el sistema (Pressman, 2014).

**Desarrollo e Implementación:** En esta fase, se lleva a cabo la programación del sistema, la integración de componentes y la realización de pruebas para asegurar que el sistema funcione según lo previsto. También incluye la capacitación de los usuarios y la implementación del sistema en el entorno operativo (Avison & Fitzgerald, 2006).

**Mantenimiento:** Una vez implementado, el sistema requiere mantenimiento continuo para corregir errores, realizar mejoras y adaptarse a cambios en el entorno operativo o en los requisitos del usuario (Kendall & Kendall, 2019).

## **Metodologías de Desarrollo:**

**Metodología Ágil:** La metodología ágil se centra en la entrega iterativa e incremental de productos de software. Promueve la colaboración estrecha con los usuarios y la flexibilidad para adaptarse a cambios en los requisitos (Beck et al., 2001).

**Desarrollo en Cascada:** El modelo en cascada es un enfoque secuencial que sigue estrictamente las fases del SDLC. Es adecuado para proyectos con requisitos bien definidos y poco propensos a cambios (Royce, 1970).

DevOps: DevOps es una práctica que integra el desarrollo de software (Dev) y las operaciones de TI (Ops) para mejorar la colaboración y la eficiencia en la entrega de software (Kim, Humble, Debois, & Willis, 2016).

### **Impacto del Desarrollo de Sistemas:**

Transformación Digital: El desarrollo de sistemas juega un papel crucial en la transformación digital de las organizaciones, permitiéndoles aprovechar nuevas tecnologías y mejorar sus procesos operativos (Vial, 2019).

Mejora de la Toma de Decisiones: Los sistemas de información proporcionan datos y análisis que mejoran la toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Laudon & Laudon, 2018).

Competitividad y Adaptabilidad: Las organizaciones que invierten en el desarrollo de sistemas pueden mejorar su competitividad y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio (Henderson & Venkatraman, 1993).

## 2. Capítulo 2: Implementación de la innovación

### 2.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Diseñar un proceso de gestión de desempeño apoyado en una plataforma tecnológica para mejorar el rendimiento de los docentes del Colegio Sagrado Corazón.

Objetivos específicos:

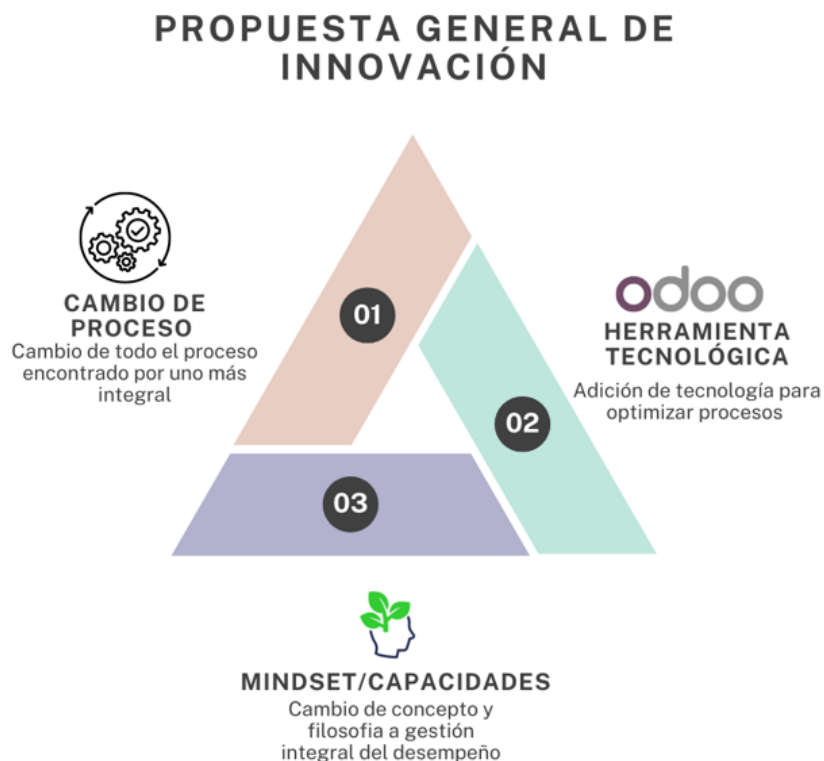
- ✓ Realizar un diagnóstico del proceso actual de evaluación de desempeño en el Colegio Sagrado Corazón, con el fin de recopilar información de diversas áreas de la institución que respalde el diseño de estrategias y soluciones basadas en los hallazgos de la investigación.
  
- ✓ Actualizar los criterios de gestión del desempeño para alinearlos con los objetivos estratégicos del Colegio, con el propósito de evolucionar todo el proceso hacia una gestión integral del desempeño.
  
- ✓ Identificar, evaluar y seleccionar una herramienta tecnológica adecuada que facilite la gestión integral del desempeño para agilizar todos los procesos actuales.

## 2.2 Diseño de la innovación

### 2.2.1 Propuesta General de Innovación

A continuación, se ilustra la propuesta general de innovación para la mejora de la gestión del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón, estructurada en tres aspectos fundamentales: cambio de proceso, incorporación de una herramienta tecnológica y cambio de mindset. Cada uno de estos elementos es crucial para lograr una transformación integral y efectiva en la evaluación y desarrollo del personal docente.

Figura 12: Solución Integral propuesta



Elaboración Propia

La verdadera fortaleza de esta propuesta radica en la sinergia entre los tres componentes. El cambio de proceso proporciona una estructura clara y orientada al desarrollo integral; la herramienta tecnológica asegura que esta estructura se implemente

de manera eficiente y transparente; y el cambio de mindset garantiza que todos los participantes adopten y apoyen el nuevo enfoque.

El cambio de proceso y la incorporación de tecnología establecen un marco y herramientas que facilitan una gestión del desempeño más completa y dinámica. Sin embargo, sin un cambio de mindset, estos esfuerzos pueden no alcanzar su máximo potencial. Es el cambio de mindset lo que impulsará a los docentes a utilizar las nuevas herramientas y procesos de manera proactiva y con una mentalidad de mejora continua.

La adopción de una gestión integral del desempeño permite a los docentes ver el valor en las evaluaciones trimestrales, no solo como un reflejo de su rendimiento actual, sino como una guía para su desarrollo futuro. Este enfoque integral también facilita una mayor enlace y colaboración entre los docentes y los líderes del Colegio, ya que todos trabajan hacia metas comunes y se apoyan mutuamente en el logro de estas metas.

Juntos, estos elementos crean un sistema de gestión del desempeño robusto y adaptable que puede evolucionar con las necesidades del Colegio y sus docentes. Al combinar un proceso mejorado, tecnología avanzada y una mentalidad de desarrollo, el Colegio Sagrado Corazón puede asegurar una educación de alta calidad y un entorno de trabajo motivador y gratificante para sus docentes.

Esta integración no solo optimiza los procesos actuales, sino que también establece una base sólida para el crecimiento y la innovación continua. La propuesta general de innovación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también enriquece el desarrollo profesional de los docentes, asegurando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Colegio y el bienestar de toda la comunidad educativa.

### 2.2.2 Cambio de Proceso

Uno de los aspectos más críticos identificados en el diagnóstico es la necesidad de transformar el proceso de evaluación existente en uno más integral. El proceso actual como ya se ha descrito anteriormente, se centra en la evaluación de funciones y participación en actividades extracurriculares, con una metodología que no considera el desarrollo continuo y profesional de los docentes. Esta limitación impide que el sistema de evaluación contribuya a la mejora del desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Colegio.

Este primer componente que se presenta es el cambio de proceso completo que implica adoptar una gestión integral del desempeño, la cual incluye el establecimiento de metas claras y medibles, retroalimentación continua y constructiva para la identificación de oportunidades de mejora y por tanto la creación de planes de formación según las necesidades de cada docente. Este enfoque integral permite una alineación más efectiva con los objetivos estratégicos del Colegio, fomenta una cultura de mejora continua y garantiza un apoyo constante al crecimiento profesional de los docentes.

La implementación de este nuevo proceso de gestión asegura que las evaluaciones sean más objetivas, transparentes y útiles para la toma de decisiones, contribuyendo así a la excelencia educativa del Colegio.

A continuación, se presenta una infografía que detalla las nuevas etapas del proceso de gestión de desempeño:

Figura 13: Nuevo proceso de gestión del desempeño

## Proceso Gestión del desempeño



Elaboración propia

Tomando en cuenta que el Colegio no cuenta con un departamento de recursos humanos, la gestión del desempeño se vuelve una responsabilidad compartida entre varios actores clave. Desde la directora hasta los docentes, cada uno desempeña un papel fundamental en el proceso de establecer objetivos, medir el rendimiento y proporcionar retroalimentación constructiva. En este sentido, es esencial tener claridad sobre las etapas del proceso y quiénes son los responsables de cada una. A continuación, se presenta el detalle de las diferentes etapas de la gestión del desempeño, así como los responsables de cada una de ellas.

Figura 14: Descripción de cada etapa de la gestión del desempeño propuesto:

N°	Etapa	Descripción	Responsable del Proceso
5	Calibración o Ajustes a Objetivos o KPIs	Se revisan y ajustan los objetivos y KPIs según los avances realizados o las circunstancias inesperadas que puedan surgir durante el período de evaluación. Es importante adaptarse a los cambios en el entorno para mantener la relevancia de los objetivos.	Coordinadores académicos y Subdirectora
6	Evaluación de % de Cumplimiento de KPIs	Los docentes presentan evidencia del progreso logrado en el cumplimiento de los KPIs y objetivos a lo largo del período de evaluación. Con base en esta evaluación, se les asigna una nota final que refleja su desempeño.	* Docentes deben presentar evidencias * Evaluadores deberán revisar evidencia y avances de cumplimiento en Kpis
7	Retroalimentación y Acuerdos de Planes de Desarrollo	Se proporciona retroalimentación a los docentes sobre sus áreas de fortaleza y de mejora, y se acuerda un plan de desarrollo profesional para ayudarles a mejorar en las áreas identificadas. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada al crecimiento.	Coordinadores académicos
8	Recompensas y Amonestaciones	Se reconocen y recompensan los logros sobresalientes, mientras que se lleva a cabo un proceso disciplinario por bajo desempeño si el cumplimiento de los KPIs es menor al 80%. El reconocimiento puede ser público y no necesariamente económico.	Coordinadores Académicos
9	Creación de planes de desarrollo en base a los resultados de la gestión de desempeño	Se acuerdan planes de mejora en las áreas en las que no se ha logrado cumplir la meta completa, según el Kpi. En conjunto, evaluador y evaluado, elaboran un plan que permita el desarrollo profesional o entrenamiento requerido para mejorar competencias, habilidades, etc	Coordinadores Académicos y Docentes

Elaboración propia

### 2.2.3 Herramienta Tecnológica

El segundo componente se basa en el proceso de optimización y digitalización de la gestión del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón. Se consideró crucial la incorporación de una herramienta tecnológica que pudiera satisfacer tanto las necesidades inmediatas, como la gestión del desempeño, y además las necesidades de mediano y largo plazo que el Colegio tienen contempladas.

Para asegurar que la selección de la herramienta fuera la más adecuada, se realizaron comparaciones entre varias opciones disponibles en el mercado.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre tres herramientas tecnológicas evaluadas: Odoo, BambooHR y Niiikis.

Este análisis se basa en su capacidad para integrar y mejorar los procesos de Recursos Humanos, pero también procesos administrativos y operativos que el Colegio busca optimizar.

Figura 15: Comparación de herramientas

Nº	Característica	Odoo	BambooHR	Niiikis
1	Versatilidad y Modularidad	Alta versatilidad y modularidad, abarca diversas áreas funcionales.	Enfocada principalmente en recursos humanos.	Enfocada principalmente en recursos humanos y compromiso.
2	Código Abierto	Sí, disponible en versión de código abierto y versión comercial.	No, software propietario.	No, software propietario.
3	Accesibilidad y Escalabilidad	Implementación en la nube y local, acceso web desde cualquier dispositivo.	Principalmente en la nube, acceso web.	Principalmente en la nube, acceso web.
4	Análisis en Tiempo Real	Sí, capacidad para análisis y almacenamiento de datos en tiempo real.	Limitado, enfoque en generación de informes básicos.	Limitado, enfoque en encuestas y análisis básicos.
5	Interfaz Intuitiva	Sí, interfaz web intuitiva y fácil de usar.	Sí, interfaz amigable y fácil de navegar.	Sí, interfaz interactiva y amigable.

Nº	Característica	Odoo	BambooHR	Niikiis
6	Seguridad y Eficiencia	Base de datos relacional para gestión eficiente y segura.	Seguridad adecuada, pero menos enfoque en eficiencia de base de datos.	Seguridad adecuada, pero menos enfoque en eficiencia de base de datos.
7	Personalización	Alta personalización y extensión utilizando Python, JavaScript y XML.	Limitada en comparación con Odoo.	Menos flexible en términos de personalización.
8	Módulos administrativos	Incluye módulos de contabilidad, pago de planillas, resguardo de información financiera, gestión de inventarios, CRM, ventas, compras, manufactura, gestión de proyectos, e-commerce, e-learning, comunicaciones y mensajería.	Incluye principalmente módulos de gestión de personal, documentos, y análisis de datos	Se enfoca en gestión de personal y administración de nóminas
9	Framework MVC	Sí, facilita el desarrollo de aplicaciones modulares y escalables.	No aplica.	No aplica.
10	Integración de APIs	Sí, integración con otras aplicaciones y sistemas externos.	Sí, pero limitado a herramientas de recursos humanos.	Sí, integración con otras herramientas de RRHH.
11	Costo	Accesible, con opciones de código abierto y versiones comerciales. El costo promedio es de \$4,870 que incluye licencia anual, mantenimientos, alojamiento en la nube y talleres y capacitaciones a los nuevos usuarios.	Propietario, puede ser costoso para algunas PYMEs. El costo promedio es de \$9,700 incluyendo plan de personalización de los módulos, costo por licencia anual y capacitaciones	Propietario, con enfoque en empresas pequeñas y medianas. El costo promedio según las necesidades del Colegio son \$6,600 que incluye la licencia anual, personalización de los módulos y mantenimientos.

Elaboración propia

En conclusión, Odoo se posiciona como la mejor opción para el Colegio Sagrado Corazón debido a su versatilidad, modularidad y capacidad de integración de múltiples funciones empresariales. A diferencia de BambooHR y Niikiis, que se centran en la gestión de recursos humanos, Odoo ofrece una solución integral que no solo optimiza la gestión del desempeño sino también otras áreas administrativas y operativas que el Colegio tiene en la mira para ser optimizadas.

Además, la capacidad de Odoo para personalizar y escalar sus funcionalidades, junto con su soporte para análisis en tiempo real y acceso a través de la nube, lo convierte en una herramienta más robusta y adaptable para las necesidades del Colegio.

#### *2.2.3.1 Herramienta Odoo*

Odoo es una plataforma versátil que permite no solo la optimización de la gestión del desempeño si no también la integración de diversas funciones administrativas y operativas que el Colegio busca implementar a largo plazo.

En Odoo la gestión de desempeño tiene la capacidad para almacenar y analizar datos en tiempo real lo que proporciona una visión clara y actualizada del progreso de cada docente, permitiendo realizar ajustes oportunos basados en datos concretos.

Esta herramienta no solo agiliza el proceso de evaluación, sino que también lo hace más transparente y accesible para todos los involucrados, garantizando que la información esté disponible cuando se necesite y facilitando la toma de decisiones informadas.

Odoo está disponible en dos versiones: una versión de código abierto y una versión comercial que ofrece soporte adicional y funciones avanzadas. Además, ofrece una variedad de tecnologías que pueden ser útiles para el Colegio. Entre ellas se encuentran:

- ✓ **Aplicaciones Web:** Odoo proporciona una interfaz web intuitiva y fácil de usar que permite a los usuarios acceder y gestionar sus datos desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.
- ✓ **Base de Datos Relacional:** Utiliza una base de datos relacional para almacenar y gestionar los datos de la empresa de manera eficiente y segura.
- ✓ **Lenguajes de Programación:** Odoo está desarrollado utilizando tecnologías como Python, JavaScript y XML, lo que permite una personalización y extensión flexibles de la plataforma.

- ✓ Framework MVC: Odoo utiliza un modelo de diseño Modelo-Vista-Controlador (MVC) que facilita el desarrollo de aplicaciones modulares y escalables.
- ✓ Integración de APIs: Proporciona APIs que permiten la integración con otras aplicaciones y sistemas externos, lo que facilita la interoperabilidad y la automatización de procesos.
- ✓ Tecnologías de Nube: Odoo ofrece opciones de implementación tanto en la nube como en instalaciones locales, lo que proporciona flexibilidad en términos de alojamiento y escalabilidad.

Estas tecnologías son fundamentales para la implementación de la plataforma Odoo y contribuyen a su capacidad para ofrecer servicios de gestión de Recursos Humanos efectivos y sobre todo personalizables.

Para el Colegio Sagrado Corazón, la implementación de Odoo representa una gran oportunidad para transformar y optimizar la gestión del desempeño docente.

El siguiente manual proporciona una guía sobre cómo utilizar Odoo para la gestión del desempeño en el Colegio. A continuación, se presentan las indicaciones paso a paso para configurar y utilizar Odoo en el seguimiento y evaluación del desempeño docente.

Estas instrucciones están diseñadas para asegurar que todos los miembros involucrados en la gestión del desempeño puedan aprovechar al máximo las capacidades de Odoo, optimizando los procesos actuales y estableciendo una base sólida para el crecimiento y la innovación continua.

## **Paso N°1**

Antes de tener los accesos a Oddo es importante definir los diversos roles para las funciones específicas en el proceso de gestión de desempeño que son: administrador, evaluador y evaluado.

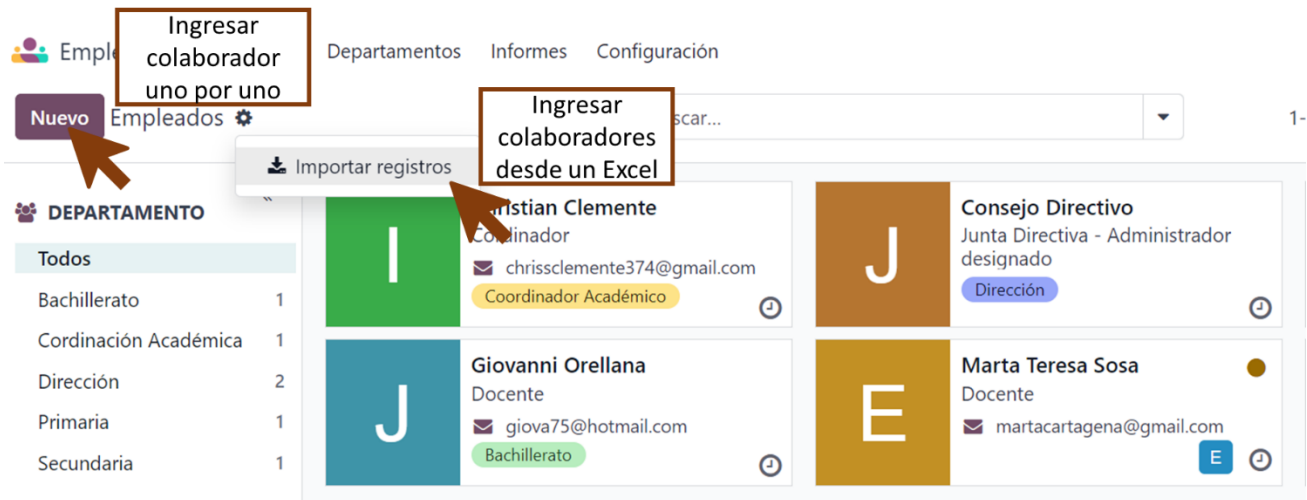
- ✓ Administrador: Por lo general es el equipo de Recursos Humanos, pero para esta investigación se ha identificado que no se cuenta con este departamento por lo que el administrador estaría a cargo de la directora y subdirectora del Colegio.
- ✓ Gerente o supervisor: son los evaluadores, es decir jefes inmediatos, en el caso de esta investigación serían los coordinadores académicos, los responsables de liderar equipos y asegurarse de que los docentes alcancen sus objetivos y metas.
- ✓ Colaborador: Para esta investigación serían los evaluados, es decir los docentes que desempeñan funciones específicas dentro del Colegio.

## **Paso N°2**

Teniendo ya definido los roles se procede a solicitar el acceso de administrador para poder personalización la herramienta, según las siguientes indicaciones:

- ✓ Ingreso de información de los colaboradores  
Ingreso de información general de los colaboradores participantes del proceso de gestión de desempeño. Adicional en este mismo paso se pueden agregar los jefes inmediatos de cada colaborador, para ir asignando los permisos que cada rol requiera. Este proceso puede ser de dos formas: cargar la información de un Excel o uno a uno.

Figura 16: Ingreso de colaboradores al sistema:



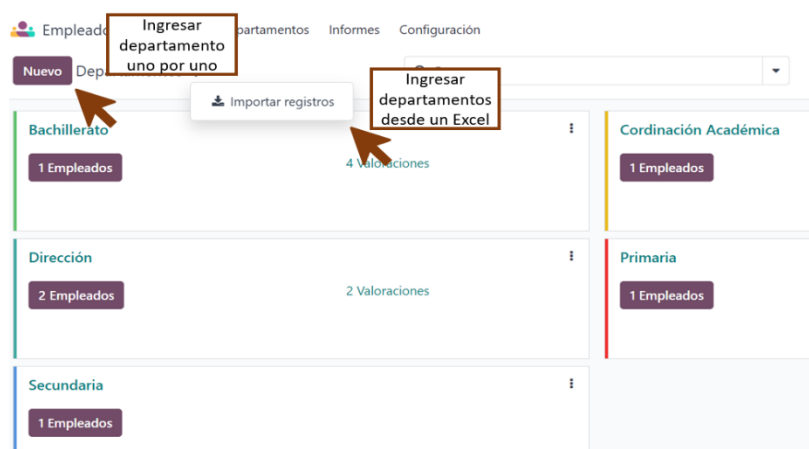
<https://odooes.odoo.com>

#### ✓ Asignación de departamento

También se tiene la opción de personalizar los departamentos y asignar a cada docente al departamento correspondiente. Esta funcionalidad permite una organización más precisa de los colaboradores, facilitando la administración de recursos humanos y el seguimiento del desempeño de manera específica.

Esta organización no solo optimiza la asignación de tareas, sino que también mejora la comunicación interna y la coordinación entre diferentes áreas del Colegio, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos. Este proceso puede ser de dos formas: cargar la información de un Excel o uno a uno.

Figura 17: Ingreso de departamentos



<https://odooes.odoo.com>

Para ambos casos: ingreso de colaboradores o empleados y asignación de departamento se recomienda usar la opción de cargar información desde una plantilla de Excel que es proporcionada por el equipo de soporte de Odoo, en esta plantilla se puede agregar nombre de colaborador, rol, departamento al que pertenece, jefe inmediato (evaluador), correo electrónico entre otros.

Es importante tomar en cuenta que la plantilla es proporcionada hasta que se tiene contratado el servicio de la herramienta ya que se personaliza según los datos que se deseen tener en la herramienta, según su funcionalidad para el Colegio.

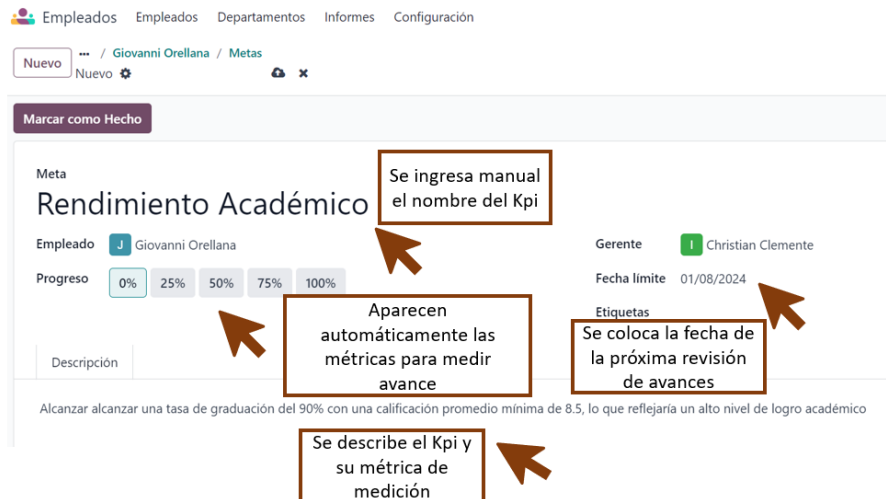
### Paso N°3

- ✓ Asignación de Kpis

Asignar KPIs a cada colaborador: Este paso es el más importante y puede ser realizada tanto por el administrador del sistema como por el evaluador directo del docente. La correcta asignación de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) es fundamental para alinearlos con los objetivos estratégicos del Colegio, asegurando que cada docente comprenda claramente las expectativas y metas a alcanzar.

A continuación, se detalla el procedimiento para ingresar un KPI de manera individual para cada docente.

Figura 18: Establecimiento de kpis



<https://odooes.odoo.com>

#### Paso N°4

- ✓ Reuniones parametrizadas para revisar los avances trimestrales y retroalimentaciones:

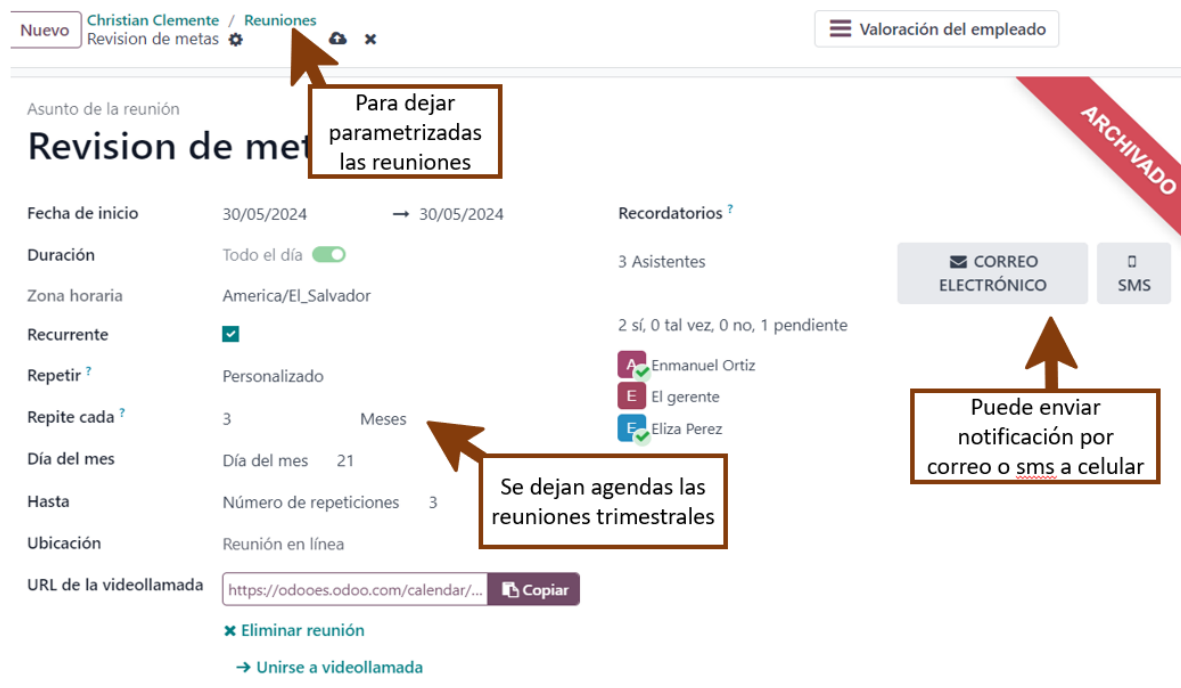
En esta etapa, se programan reuniones trimestrales para revisar los avances en el cumplimiento de metas o KPIs asignados a cada docente. Estas reuniones son importantes en todo el proceso de gestión de desempeño para mantener un seguimiento continuo, permitiendo identificar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos planteados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Durante estas reuniones trimestrales, no solo se evalúan los progresos alcanzados, sino que también se proporciona retroalimentación constructiva. Este enfoque garantiza que los docentes reciban la orientación y el apoyo necesarios para mejorar su desempeño de manera continua.

La retroalimentación regular y estructurada fomenta una cultura de comunicación abierta y mejora continua, donde los docentes pueden expresar sus inquietudes y recibir asesoramiento específico para superar los desafíos.

Es importante mencionar que, para reforzar este enfoque, se utilizará el coaching como estrategia principal en las retroalimentaciones. El coaching ayudará a los docentes a desarrollar sus habilidades y competencias, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Colegio.

Figura 19: Establecimiento de reuniones periódicas



<https://odooes.odoo.com>

### Paso N°5

- ✓ Registro de los avances en kpis y documentos de respaldo

En este paso, que se realiza durante las tres reuniones trimestrales, el docente evaluado debe presentar los documentos o evidencia que respalden el avance de sus metas y enviarlos por correo electrónico al evaluador. Esta etapa es fundamental para asegurar que el seguimiento del desempeño se base en información precisa y verificable.

Una vez recibidos los documentos, el evaluador sube esta evidencia al perfil del docente en la plataforma Odoo. Este proceso garantiza que toda la información relevante esté centralizada, accesible y bien organizada. La digitalización y

centralización de estos documentos en Odoo no solo facilita la revisión y análisis de los avances, sino que también asegura la transparencia y el fácil acceso a la información histórica cuando sea necesario.

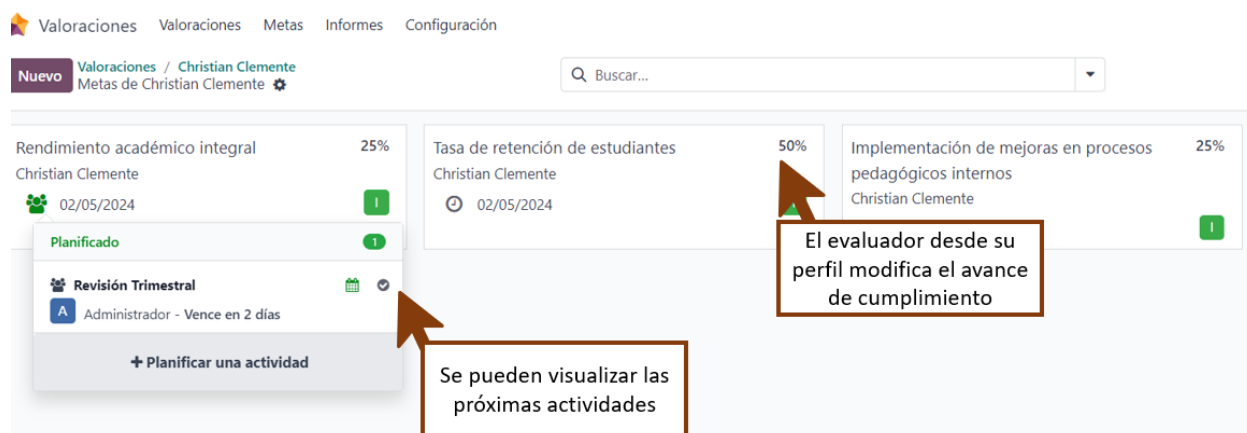
Adicionalmente, el evaluador asigna un porcentaje de avance en la plataforma Odoo, basado en la evidencia presentada y las métricas de medición establecidas para cada KPI.

Durante las reuniones trimestrales, se revisa conjuntamente el progreso reportado, se discuten los desafíos encontrados y se proporcionan retroalimentaciones constructivas utilizando la metodología de coaching.

La integración de esta información en Odoo permite un análisis en tiempo real del desempeño, proporcionando a los evaluadores y a la dirección del Colegio una visión clara y actualizada del progreso de cada docente. Estos detalles son esenciales para la toma de decisiones informadas sobre el desarrollo profesional y las necesidades de formación continua de los docentes.

Además, el uso de Odoo para el registro y seguimiento de los avances en los KPIs mejora la eficiencia del proceso, reduce la posibilidad de errores y garantiza que la documentación de respaldo esté siempre disponible y segura.

Figura 20: Registro de avances en cumplimiento de metas o kpis.



<https://odooes.odoo.com>

Figura 21: Registro de documentos de respaldos y modificación de % de avance de kpi



<https://odooes.odoo.com>

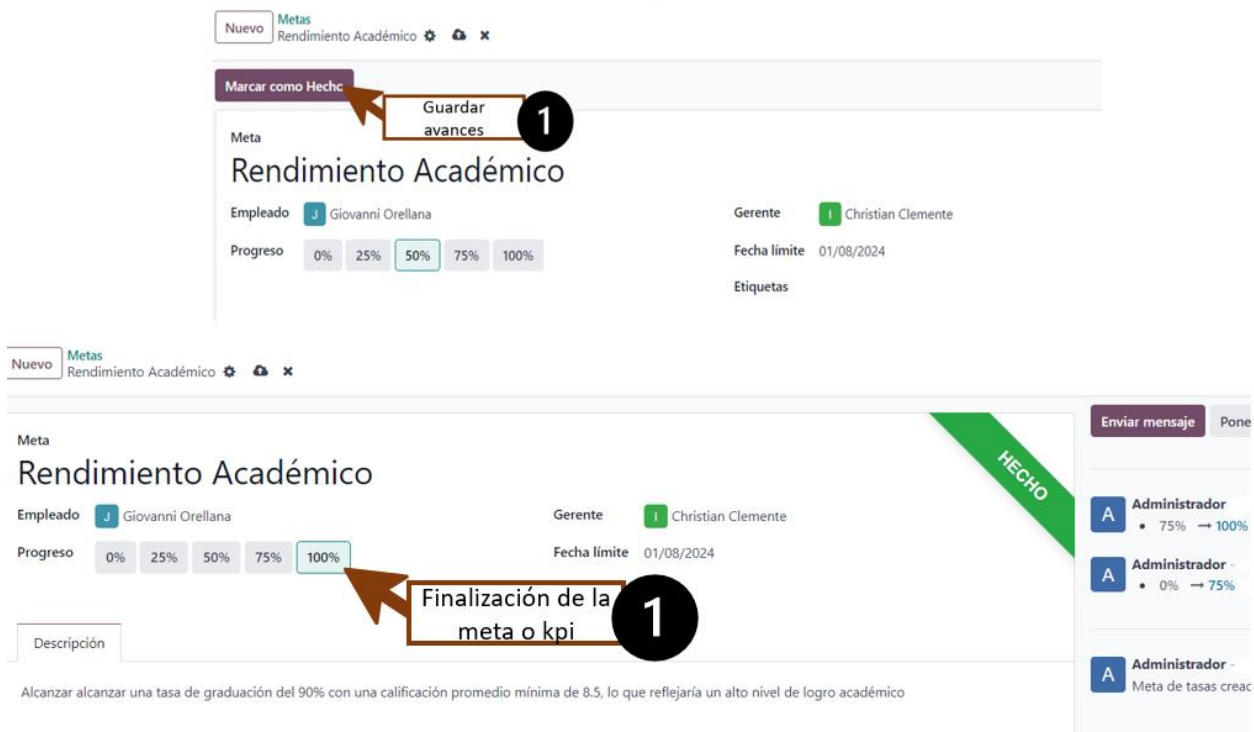
## Paso N°6

- ✓ Evaluación final

En esta etapa crucial del proceso de gestión del desempeño, se lleva a cabo la evaluación final, donde se consolidan y revisan todos los avances de los dos trimestres anteriores. Este paso implica varias acciones específicas que aseguran una conclusión completa y precisa del ciclo de evaluación.

1. Marcado de Metas como "Hecho": En primer lugar, se deben marcar como "hecho" todas las metas asignadas al docente, confirmando que se han revisado y evaluado todos los avances realizados durante los trimestres anteriores. Este proceso de validación asegura que todas las metas han sido debidamente consideradas y que ningún aspecto del desempeño ha sido omitido.

Figura 22: Metas o kpis



<https://odooes.odoo.com>

Luego al finalizar este proceso seguimos con los siguientes pasos:

2. **Calificación Final:** Una vez marcadas las metas como "hecho", se procede a calificar el desempeño del docente. Esta calificación se basa en la evidencia y los avances registrados durante todo el periodo de evaluación, proporcionando una evaluación integral del desempeño.
3. **Registro de la Retroalimentación Final:** Es fundamental dejar un registro detallado de la retroalimentación final proporcionada al docente. Esta retroalimentación debe ser constructiva, resaltando tanto las fortalezas como las áreas de mejora del docente. El objetivo es proporcionar una visión clara y equilibrada de su desempeño, promoviendo un entendimiento mutuo y una comunicación abierta.

4. Registro de Puntos de Mejora y Plan de Desarrollo Futuro: Además de la retroalimentación final, se deben registrar los puntos de mejora acordados con el docente. Este registro es esencial para establecer un plan de desarrollo a ejecutar en el próximo año.
5. Marcado del Proceso como "Hecho": Al completar la retroalimentación final, se marca todo el proceso de evaluación del desempeño como "Hecho" en la plataforma Odo. Esto formaliza el cierre del ciclo de evaluación, asegurando que todos los pasos han sido completados y documentados adecuadamente.

Este plan de desarrollo debe estar orientado a las necesidades individuales del docente, asegurando que se aborden las áreas de mejora identificadas durante la evaluación. La inclusión de un plan de desarrollo futuro promueve el crecimiento profesional continuo y asegura que los docentes estén equipados para enfrentar los desafíos educativos.

Figura 23: Finalización del proceso de evaluación

The screenshot shows the Odo evaluation process finalization interface. It includes a navigation bar with 'Valoraciones', 'Metas', 'Informes', and 'Configuración'. The main content area is for 'Christian Clemente' and 'Romelia Cartagena'. The interface is annotated with five numbered callouts:

- 2:** Nota final de toda la evaluación (Final note of the entire evaluation)
- 3:** Para registrar los avances y retroalimentación final (To register progress and final feedback)
- 4:** Registro de retroalimentación y acuerdo de plan de mejora (Recording of feedback and agreement on improvement plan)
- 5:** Finalizar la evaluación (Finalize the evaluation)

Additional callouts include: 'Se deben marcar como hecho las metas para finalizar el proceso' (Goals must be marked as done to finish the process) and 'Control de cantidad de revisiones realizadas' (Control of the number of reviews performed).

<https://odooes.odoo.com>

La evaluación final es un paso integral que consolida todo el proceso de gestión del desempeño, proporcionando una evaluación completa y precisa del desempeño del docente. Este paso no solo garantiza que se ha revisado y evaluado adecuadamente el progreso del docente, sino que también establece una base sólida para el desarrollo profesional continuo, alineado con los objetivos estratégicos del Colegio.

#### 2.2.4 Mindset y Capacidades

Metodología GROW en el Cambio de Mindset y la Creación de Capacidades.

El tercer elemento crucial de la innovación en el Colegio Sagrado Corazón es el cambio de mindset y la creación de capacidades. Este aspecto se aborda mediante la aplicación de la metodología GROW, un modelo de coaching que facilita el desarrollo personal y profesional a través de una estructura clara y efectiva. La metodología GROW se compone de cuatro etapas: Metas (Goals), Realidad (Reality), Opciones (Options) y Voluntad (Will).

A continuación, se explica cómo cada una de estas etapas se puede aplicar en el contexto del Colegio Sagrado Corazón para promover un cambio de mindset y desarrollar capacidades de manera efectiva.

##### 1. Metas (Goals)

En esta primera etapa, se establecen metas claras y específicas que los docentes desean alcanzar. Este proceso implica definir objetivos tanto a corto como a largo plazo que sean específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Por ejemplo, un objetivo podría ser "Mejorar la interacción con los estudiantes mediante técnicas de enseñanza participativa para aumentar la tasa de participación en clase al 80% en el próximo trimestre". Este enfoque asegura que los docentes tengan una dirección clara y se sientan motivados para alcanzar sus metas.

Para implementar esta etapa en el Colegio Sagrado Corazón, es de vital importancia la definición de kpis anuales y a partir de ellos los docentes, con la guía de sus evaluadores, puedan establecer metas que no solo beneficien su desarrollo profesional, sino que también estén alineadas con los objetivos estratégicos del Colegio. Estas sesiones

deben ser documentadas en Odoos y revisadas según el cronograma de evaluaciones trimestrales para asegurar el cumplimiento y ajuste de las metas según sea necesario.

## 2. Realidad (Reality)

Una vez establecidas las metas, es esencial evaluar la realidad actual de cada docente. Esto implica una reflexión sobre su situación actual, identificando las fortalezas y áreas de mejora. Durante esta etapa, los docentes pueden responder preguntas como: "¿Dónde estoy ahora en relación con mi objetivo?", "¿Qué habilidades tengo que me ayudarán a alcanzar esta meta?" y "¿Qué obstáculos necesito superar?". Esta etapa proporciona una base sólida para entender las necesidades y capacidades individuales.

En el contexto del Colegio Sagrado Corazón, se puede implementar esta etapa durante las reuniones trimestrales donde los docentes discutan su progreso y realicen un autoanálisis de su desempeño. La transparencia y la honestidad en estas discusiones son clave para identificar los verdaderos desafíos y oportunidades de desarrollo. Los datos recopilados durante estas reuniones se deben registrar en la plataforma Odoos para un seguimiento más detallado.

## 3. Opciones (Options)

La tercera etapa consiste en explorar todas las opciones disponibles para alcanzar las metas establecidas. Aquí, los docentes, junto con sus coachees, generan una lista de posibles acciones y estrategias que pueden implementar. Se anima a los docentes a pensar creativamente y considerar múltiples enfoques.

Por ejemplo, pueden explorar opciones como asistir a talleres de formación, observar clases de colegas, implementar nuevas tecnologías en el aula sin dejar de lado el recibir feedback continuo. Esta etapa fomenta la creatividad y la flexibilidad, asegurando que los docentes tengan múltiples caminos para alcanzar sus objetivos.

## 4. Voluntad (Will)

Finalmente, en la etapa de voluntad, los docentes se comprometen a tomar acciones específicas y concretas para alcanzar sus metas. Esto implica establecer un plan de acción que incluya pasos claros, plazos y recursos necesarios.

Además, se define un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso. Durante esta etapa, el apoyo continuo del coach es crucial para mantener la motivación y el compromiso. Los docentes responden preguntas como: "¿Qué haré primero?", "¿Cuándo lo haré?" y "¿Qué apoyo necesito para tener éxito?".

En el Colegio Sagrado Corazón, esta etapa se puede fortalecer mediante el uso de la plataforma Odo, donde los docentes pueden registrar sus planes de acción y actualizarlos regularmente. La plataforma también puede enviar recordatorios y alertas para asegurar que los plazos se cumplan y que el seguimiento sea constante. Además, de las sesiones de retroalimentación por medio de coaching regulares para revisar el progreso y ajustar los planes según sea necesario.

#### ✓ Beneficios del Modelo GROW

La aplicación de la metodología GROW en el Colegio facilita un cambio de mindset hacia una cultura de mejora continua y desarrollo profesional. Esta metodología no solo ayuda a los docentes a alcanzar sus objetivos individuales, sino que también contribuye al logro de los objetivos estratégicos. Al fomentar un enfoque proactivo y orientado a resultados, se mejora la motivación y el compromiso del personal docente.

El uso del modelo GROW asegura que todo el proceso de gestión de desempeño se convierta en herramientas para el desarrollo, en lugar de ser meras mediciones de rendimiento. Además, la claridad y estructura que proporciona GROW permiten a los docentes ver el camino hacia el éxito de manera más tangible y alcanzable.

Es así que la integración de la metodología GROW en el cambio de mindset y la creación de capacidades en el Colegio fortalece todo el proceso de gestión del desempeño, promueve una cultura de aprendizaje continuo.

#### ✓ Implementación del Modelo GROW en Odo

La plataforma Odo puede integrarse con la metodología GROW para proporcionar una solución tecnológica que facilite la implementación y seguimiento de cada etapa del modelo. Odo permite la personalización y escalabilidad necesarias para adaptarse a los

procesos específicos que se han propuesto para el Colegio, garantizando que cada docente pueda registrar y seguir su progreso de manera efectiva.

La metodología GROW, apoyada por la tecnología de Odo, ofrece una solución completa para transformar la gestión del desempeño en el Colegio, promoviendo un cambio de mindset y desarrollando capacidades que aseguren una mejora continua y sostenible.

Es importante comunicar y capacitar a todos los involucrados en la nueva estrategia de retroalimentación. Por ello, se realizó una sesión inicial el 29 de mayo con la directora, la subdirectora y un representante de los coordinadores académicos, donde se presentaron los detalles y principios de la metodología GROW.

Además, el plan de implementación propuesto detalla actividades específicas, incluyendo las capacitaciones en técnicas de coaching que se realizarán en las primeras dos semanas de septiembre. La implementación de la metodología GROW está programada para finales de octubre y la primera semana de noviembre. Y Finalmente se contemplan sesiones piloto de coaching entre los evaluadores, previstas para la segunda y tercera semana de noviembre, asegurando así una transición suave y efectiva hacia el nuevo enfoque. (Ver figura 25: Plan de Implementación).

## 2.3 Metodologías y Estrategias

La población que fue abordada para este proyecto está compuesta por 31 docentes orientadores, 14 docentes no orientadores, 11 coordinadores académicos, así como por 3 psicólogos, la directora y la subdirectora del Colegio, haciendo un total de 61 colaboradores. De toda esta población solo la directora no es evaluada, el resto sí.

Para definir la metodología a implementar en el proyecto, es importante tener en cuenta que el Colegio no cuenta con un departamento de recursos humanos que pueda liderar este tipo de cambios. Por lo tanto, se requiere la colaboración de los principales participantes en el proceso de gestión del desempeño.

### 2.3.1 Metodología

La coordinación efectiva y el compromiso de todos estos actores son indispensables para diseñar el nuevo enfoque de gestión del desempeño que se adapte a las necesidades y a los objetivos del Colegio. Además, se aprovechará la diversidad de perspectivas y experiencias que se han adquirido en estos años para garantizar la idoneidad y la eficacia de la metodología Design Thinking que se usará en sus primeras fases.

De esta metodología utilizaremos como base las siguientes etapas:

- ✓ Empatía: Permitió conocer las necesidades de los participantes de la evaluación de desempeño que se tienen actualmente. Interactuar con los líderes por medio de las entrevistas realizadas (Ver anexos 1, 2 y 3) y conocer su compromiso para realizar esta transformación desde un cambio de concepto de una simple evaluación a una gestión más integral, fue de mucho provecho para encontrar insumos para las estrategias que se presentaran.
  
- ✓ Definición: esta etapa permitió estructurar y analizar toda la información recopilada en la fase anterior por medio de un diagnóstico sólido que deja a la vista el problema que se abordará en este proyecto. (Ver diagnóstico, Cap.1)

- ✓ Innovar o Idear: esta etapa permite proponer un nuevo modelo de gestión de desempeño buscando resolver los hallazgos más críticos encontrados en el diagnóstico.
- ✓ Prototipar: permitirá proponer una solución con tecnología que pueda facilitar la ejecución y la fluidez de la nueva gestión de desempeño.
- ✓ Evaluación: Por falta de tiempo no se lograrán presentar los resultados de la implementación en este proyecto. Sin embargo, se cuenta con el compromiso de los líderes y la investigadora de apoyar a para realizar mejoras o calibraciones en las distintas etapas de la nueva gestión del desempeño.

A partir de esta metodología seleccionada se presenta un cronograma que detalla las diversas etapas y acciones planificadas para realizar el proyecto. Este plan abarca desde la identificación de los actores clave hasta la socialización de la propuesta de mejora.

Cada acción programada fue diseñada para garantizar un enfoque integral y eficiente en la gestión del desempeño del personal docente. Se han establecido tiempos y recursos para cada etapa, asegurando así un seguimiento del avance del proyecto y una adecuada utilización de los recursos disponibles.

Figura 23: Cronograma del proyecto acceso

Etapas	Acciones	Recursos	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de Actores Relevantes	Identificar y convocar a los actores clave involucrados en el proceso de evaluación de desempeño.	Carta de solicitud al consejo directivo para investigar bajo autorización (ver anexo 7)	■															
Identificar problemas relevantes en el Colegio	Identificar problemas generales del colegio con el objetivo de encontrar insumos que puedan ayudar a focalizar la investigación	Entrevista con Directora y Subdirectora (Ver anexo 1)		■	■													
Análisis Detallado de los Procesos Actuales	Realizar levantamiento de procesos actuales de evaluación de desempeño para identificar áreas de mejora.	Guía de levantamiento de proceso y entrevistas (Ver anexo 2 y 5)				■	■											
Identificación de Requisitos y Necesidades	Encuesta al personal docente y a los responsables de la gestión del desempeño para identificar requisitos y necesidades específicas.	Encuesta para personal que participa en la evaluación de desempeño actual (Ver anexo 4)					■	■										
Definición de Objetivos y Metas	Establecer objetivos claros y metas alcanzables para el nuevo proceso de evaluación de desempeño.	Encuesta con subdirectora para conocer impactos financieros operativos y temas de deserción escolar (Ver anexo 3)						■	■									
Diseño del Nuevo Proceso	Diseñar el nuevo proceso de gestión del desempeño que incluya la adopción de KPIs, las evaluaciones y revisiones trimestrales, ajustes de metas, etc.	Diagnostico (Ver capítulo 1), Equipos de cómputo y bibliografía.						■	■	■								
Diseño de Kpis	Diseñar Kpis como base del proceso de gestión de desempeño	Investigación de Kpis para el área educativa y objetivos del mismo rubro. Acceso a internet y equipos de cómputo								■								
Desarrollo del Plan de Implementación	Crear un plan para implementar el nuevo proceso, asignando responsabilidades y recursos necesarios.	Hojas de cálculo, Equipos de cómputo, bibliografía.									■	■	■					
Investigación y evaluación de Herramientas	Investigar y evaluar diferentes herramientas tecnológicas disponibles para la gestión del desempeño.	Acceso a Internet, Equipos de cómputo, Documentos de evaluación.									■	■	■	■				
Definición de la herramienta a usar	Justificar la herramienta seleccionada, ventajas desventajas y beneficios que conlleva su uso en el proceso de gestión de desempeño	Acceso a Internet, Equipos de cómputo, Documentos de evaluación.													■	■		
Validación del sistema Odoo	Investigación del uso de la herramienta seleccionada y sus aportes al nuevo proceso de gestión del desempeño	Equipos de computos y acceso a internet.														■	■	
Cambio de mindset e incorporación de nuevas capacidades	Investigación del metodo de coaching que mejor se adapte a las necesidades del colegio, que tenga como características la claridad de estructura y fácil aplicación.	Diagnostico, equipo de computo y revision de bibliografía.															■	■
Socialización de la propuesta	Presentación con detalles de los 3 elementos de la innovación: cambio de proceso, manual de uso de la tecnología y principios de coaching	Equipo de computo y material analizado y específico para el colegio																■

Elaboración propia

### 2.3.2 Estrategias

Por otra parte, las estrategias son un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica (Koontz & Weihrich, 1998).

A partir de esto las estrategias usadas para la implementación del cronograma del proyecto son las siguientes:

- ✓ Involucrar al consejo directivo, la dirección y subdirección del Colegio: con el objetivo de que se comprometan y puedan liderar la ejecución del proyecto a falta de un departamento de recursos humanos.
- ✓ Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios: empoderar a un equipo de trabajo compuesto por evaluadores, evaluados y un representante de los líderes que impulsen la ejecución del proyecto hasta su etapa final.
- ✓ Establecer canales de comunicación: Esto implica mantener informados a los participantes sobre los avances, ajustes en el plan, y cualquier otro aspecto relevante para la ejecución del proyecto.
- ✓ Capacitación: Se deben incluir sesiones de formación sobre el nuevo proceso de gestión del desempeño, el uso de herramientas tecnológicas, habilidades de liderazgo, coaching entre otros aspectos para la ejecución de la gestión del desempeño.

A partir de esta información es importante elaborar los KPI's, pero antes identificar los objetivos con los que Colegio ya cuenta, que se dividen en un objetivo general y 5 objetivos específicos que los divide según el ámbito de acción. A continuación, se detallan, (Corazon, s.f.)

### 2.3.3 Objetivo General del Colegio Sagrado Corazón

Formar mujeres y hombres con excelente preparación académica, madurez humana y espiritual; por medio de una educación integral que oriente un proceso de crecimiento personal, desde los valores evangélicos y el carisma de las Oblatas del Corazón de Jesús, que les comprometa en la transformación social.

Objetivos específicos por ámbito:

✓ En el ámbito espiritual

Forjar en los/as estudiantes un espíritu de adhesión a Jesús, mediante una formación sistemática y catequética liberadora que les impulse a vivenciar su fe desde los valores evangélicos.

✓ En el ámbito comunitario

Forjar en los/as estudiantes actitudes de servicio para una participación en la iglesia y en su comunidad, de tal manera que hagan prevalecer el bien común.

✓ En el ámbito pedagógico

Infundir en los/as estudiantes el gusto y deseo de aprender durante toda su vida como un camino de búsqueda y crecimiento, a través de métodos que privilegien el autoaprendizaje, así como el cuidado e interés individual y colectivo.

✓ En el ámbito organizativo

Operativizar la ejecución de la planificación mediante el establecimiento de una estructura organizativa definida, ordenada y dinámica con funciones específicas e integradoras que responda al cumplimiento del ideario institucional.

✓ En el ámbito administrativo

Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros; por medio de procesos que permitan dar seguimiento oportuno a los aspectos que incluyan desde la contratación del personal hasta las situaciones académicas y conductuales del alumnado y el personal, para consolidar el hecho educativo.

### 2.3.4 KPI's o metas

A partir de estos objetivos como base, se presentan los indicadores clave de desempeño (KPI's) diseñados para evaluar el progreso hacia el objetivo general del Colegio de formar mujeres y hombres con excelente preparación académica, madurez humana y espiritual.

Figura 24: Detalle de KPI's según objetivo general del Colegio Sagrado Corazón

Objetivo	KPI	Descripción	Métrica de Medición	Peso (%)
Formar mujeres y hombres con excelente preparación académica, madurez humana y espiritual; por medio de una educación integral que oriente un proceso de crecimiento personal, desde los valores evangélicos y el carisma de las Oblatas del Corazón de Jesús, que les comprometa en la transformación social.	Rendimiento académico integral	Este KPI evalúa el rendimiento académico general de los estudiantes de bachillerato, representado por la nota promedio obtenida durante todo el año escolar.	Alcanzar alcanzar una tasa de graduación del 90% con una calificación promedio mínima de 8.5, lo que reflejaría un alto nivel de logro académico	40
	Tasa de retención de estudiantes	Este KPI evalúa la capacidad del colegio para retener a los estudiantes de un año escolar al siguiente.	Lograr una tasa de retención de estudiantes del 75% al final del año escolar, por la deserción derivada de la insatisfacción con el colegio	30
	Implementación de mejoras en procesos pedagógicos internos	Este KPI evalúa la capacidad del docente para identificar, diseñar e implementar mejoras en los procesos internos con el fin de aumentar la eficiencia y la efectividad pedagógica	Proponer al menos 2 planes de mejoras en procesos internos del docente para ser implementados el próximo año escolar	30

## 5. Elaboración propia

Estos KPI's se han desarrollado para medir diferentes aspectos cruciales del rendimiento académico y la calidad educativa, así como la capacidad del Colegio y del personal docente para fomentar un ambiente de aprendizaje efectivo y enriquecedor. Cada KPI viene acompañado de una descripción, una métrica de medición específica y su respectivo peso en el proceso de evaluación, lo que proporciona un marco claro y cuantificable para evaluar el éxito en el cumplimiento de los objetivos educativos de la institución.

Adicional para asegurar y lograr una evaluación objetiva y precisa del desempeño docente, se han establecido rangos claros de calificación que reflejan el nivel de cumplimiento de las metas y KPI's. Estos valores permiten medir de manera estandarizada el rendimiento y proporcionar una retroalimentación constructiva basada en criterios específicos.

- ✓ Valor Mínimo: Un valor mínimo de 7 sobre 10 (70%) es el umbral requerido para pasar la gestión del desempeño. Esta calificación indica que el docente ha

cumplido con los requisitos básicos establecidos para su rol, alcanzando un nivel de desempeño aceptable.

- ✓ Valor Ideal: El valor ideal es de 8 sobre 10 (100%), lo que refleja un desempeño excelente. Este nivel de calificación indica que el docente no solo ha cumplido con todas las expectativas, sino que también ha demostrado un alto nivel de competencia y compromiso en sus responsabilidades.
- ✓ Valor Máximo: Un valor máximo de 10 sobre 10 (110%) representa un desempeño sobresaliente que excede las expectativas normales. Esta calificación reconoce a los docentes que han mostrado un rendimiento excepcional y han contribuido al logro de los objetivos estratégicos del Colegio.

Estos rangos de calificación no solo facilitan una evaluación más clara y equitativa, sino que también motivan a los docentes a esforzarse por alcanzar y superar los estándares de excelencia establecidos en los KPI's.

#### 2.3.5 Plan de implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación que tiene como objetivo guiar y coordinar todas las acciones necesarias para llevar a cabo la transición hacia el nuevo proceso de gestión del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón. Cada etapa ha sido diseñada para maximizar la eficiencia y asegurar que todas las partes interesadas estén debidamente informadas y comprometidas con el proceso de implementación.

Figura 25: Plan de implementación

Actividad	Acciones	Responsable	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación al Consejo Directivo	Preparar una presentación detallada con los tres elementos de la innovación.	Consultor	■																			
Validar presupuesto y compra de Odoo	Presentar cotización y negociar con el equipo de Odoo.	Equipo de Finanzas		■	■																	
Definición del equipo de implementación	Seleccionar equipo, asignar roles y responsabilidades.	Equipo Directivo				■																
Comunicación a todos los involucrados	Informar a todos los stakeholders sobre la implementación del nuevo proceso.	Equipo Líder del proyecto				■	■	■														
Revisión y validación de criterios	Validar los que los criterios propuestos estén alineados con los objetivos estratégicos del año 2025	Equipo Directivo				■																
Selección y personalización de Odoo	Configurar Odoo para el módulo de gestión del desempeño/ Levantamiento de base de datos	Equipo de TI Odoo/ Equipo líder del proyecto					■	■	■													
Validación de los KPIs propuestos	Confirmar si los kpis propuestos en el proyecto siguen vigentes y acorde a las necesidades de la Dirección	Equipo Directivo					■	■	■													
Capacitación en coaching y comunicación	Capacitar a los evaluadores en habilidades de coaching y comunicación efectiva.	Psicólogos/Consultores externos							■	■												
Capacitación en el uso de Odoo	Capacitar a todos los usuarios en el uso de Odoo.	Equipo de TI Odoo									■	■	■									
Evaluaciones trimestrales	Planificar evaluaciones de desempeño trimestrales, según calendario académico	Evaluadores												■	■	■						
Implementación de Odoo	Implementar módulos de Odoo de gestión del desempeño	Equipo de TI Odoo												■	■	■						
Implementación de la metodología GROW	Introducir la metodología GROW para coaching y desarrollo de habilidades.	Evaluadores															■	■				
Sesiones de coaching	Programar y realizar sesiones pilotos de coaching con los evaluadores	Psicólogos/Consultores externos																			■	■

Elaboración propia.

Este plan de implementación trazado proporciona una guía para mejorar el sistema de evaluación de desempeño en el Colegio. Aunque este proyecto no podrá presentar los resultados finales, es importante destacar el compromiso tanto de los líderes del Colegio como del consultor externo para realizarlo en su totalidad.

Este compromiso refleja la determinación de la institución educativa para formar profesionales de calidad que puedan guiar y educar a las nuevas generaciones. Por medio de este proyecto, se busca no solo mejorar la efectividad del proceso de gestión de desempeño, sino también enriquecer el entorno educativo y fortalecer el desarrollo profesional del personal docente.

## 2.4 Organización para la ejecución

En este apartado, se definen los roles y responsabilidades de los participantes involucrados en la ejecución del proyecto. Establecer una clara organización es fundamental para garantizar la efectividad y el éxito en la implementación del nuevo proceso de gestión de desempeño en el Colegio. Cada miembro del equipo desempeña un papel crucial en el proceso, contribuyendo con su experiencia y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos. A través de la asignación de roles específicos, se busca maximizar la colaboración, la coordinación y la eficiencia en todas las etapas de ejecución del proyecto. A continuación, se detallarán las funciones y responsabilidades de cada actor clave en esta iniciativa de mejora institucional.

- ✓ **Directora del Colegio:** La directora desempeña un papel crucial al proporcionar la visión estratégica y el apoyo necesario para la implementación del nuevo proceso. Debe tomar decisiones informadas que estén alineadas con los objetivos y valores del Colegio, así como asegurarse de que se asignen los recursos adecuados para el proyecto. Además, es responsable de comunicar la importancia del proyecto a todas las partes interesadas y de garantizar su aceptación y compromiso.
- ✓ **Subdirectora del Colegio:** La subdirectora colabora estrechamente con la directora y la investigadora para supervisar y coordinar el desarrollo del proyecto. Debe asegurarse de que todas las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva, y de que se cumplan los plazos establecidos. Además, es responsable de resolver cualquier problema o desafío que surja durante el proceso y de comunicar regularmente los avances al equipo directivo.
- ✓ **Equipo de liderazgo del proyecto:** Este equipo está formado por los líderes designados (coordinadores académicos (evaluadores), docentes (evaluados) y psicólogo), para supervisar y coordinar la implementación del nuevo proceso de gestión de desempeño. Su responsabilidad principal es garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto y que se aborden cualquier problema o desafío que surja durante el proceso. Además, el equipo de liderazgo debe proporcionar orientación y apoyo a todo el equipo involucrado en la gestión del desempeño y asegurarse de que se mantenga la comunicación efectiva en todas las etapas.

- ✓ **Psicólogo del Colegio:** El psicólogo juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias en coaching y retroalimentación efectiva. Debe trabajar en estrecha colaboración con el personal docente para fortalecer sus habilidades en estas áreas clave, proporcionando orientación, capacitación y apoyo. Además, el psicólogo puede ofrecer asesoramiento y apoyo emocional a los miembros del equipo durante todo el proceso de implementación.
- ✓ **Proveedor de capacitaciones especializadas en gestión de desempeño:** Este proveedor es responsable de diseñar y ofrecer sesiones de entrenamiento y capacitación para todo el personal, centrándose en la comprensión de los nuevos conceptos y enfoques de gestión del desempeño. Además, el proveedor puede ofrecer asesoramiento y apoyo técnico durante la implementación del nuevo proceso.
- ✓ **Proveedor de la plataforma tecnológica:** Este proveedor suministra la tecnología necesaria para facilitar la implementación del nuevo proceso de evaluación de desempeño. Debe asegurarse de que la plataforma sea fácil de usar y se adapte a las necesidades específicas del Colegio. Además, el proveedor puede ofrecer asistencia técnica y capacitación para garantizar que todo el personal esté familiarizado con la plataforma y pueda utilizarla de manera efectiva durante todo el proceso de implementación.
- ✓ **Consultor externo:** Responsable de liderar y coordinar todo el proceso de investigación y diseño del nuevo proceso de evaluación de desempeño. Debe asegurarse de recopilar información relevante, analizarla y proponer soluciones efectivas.

## 2.5 Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación son componentes muy importantes en la gestión de proyectos, ya que permiten asegurar el cumplimiento de objetivos y la efectividad de las acciones comenzadas.

En primer lugar, el cronograma del proyecto permitió visualizar las diferentes etapas del proyecto, las acciones específicas, los recursos necesarios y el calendario detallado de

ejecución. Esta herramienta facilitó la supervisión del progreso del proyecto, asegurando que cada actividad se completara dentro del plazo establecido.

A lo largo del proyecto, se lograron varios hitos importantes. Por ejemplo, la Identificación de Actores Relevantes que se completó exitosamente en la primera semana de febrero. Esto permitió establecer una base sólida para el proyecto y garantizar la participación de todos los interesados.

Luego la identificación de problemas relevantes en el Colegio que se realizó en las primeras dos semanas de febrero implicó entrevistas con la directora y la subdirectora del Colegio, recopilando información crítica sobre los desafíos actuales en el proceso de evaluación de desempeño.

Es así que se logró el análisis de los procesos actuales a finales de febrero. Utilizando guías de levantamiento de procesos y entrevistas, se identificaron áreas clave de mejora en los procesos actuales de evaluación de desempeño.

Para principios de marzo, se realizó la identificación de requisitos y necesidades, por medio de encuestas al personal docente y a los responsables de la gestión del desempeño. Esto ayudó a identificar las necesidades específicas y los requisitos necesarios para el nuevo proceso.

El diseño del nuevo proceso se completó para finales de marzo. Este diseño incluyó la adopción de KPI's, evaluaciones, revisiones trimestrales y ajustes de metas. Se basó en el diagnóstico y en los datos recopilados durante toda la investigación.

En abril, se lograron los hitos de diseño de KPI's y desarrollo del plan de implementación. Los KPI's diseñados se basaron en investigaciones específicas para el área educativa, y se creó un plan para implementar el nuevo proceso, asignando responsabilidades y recursos necesarios.

Tal como lo muestra la figura 25 los KPI's propuestos para el nuevo proceso de gestión de desempeño son los siguientes:

Objetivo	KPI	Descripción	Métrica de Medición	Peso (%)
Formar mujeres y hombres con excelente preparación académica, madurez humana y espiritual; por medio de una educación integral que oriente un proceso de crecimiento personal, desde los valores evangélicos y el carisma de las Oblatas del Corazón de Jesús, que les comprometa en la transformación social.	Rendimiento académico integral	Este KPI evalúa el rendimiento académico general de los estudiantes de bachillerato, representado por la nota promedio obtenida durante todo el año escolar.	Alcanzar alcanzar una tasa de graduación del 90% con una calificación promedio mínima de 8.5, lo que reflejaría un alto nivel de logro académico	40
	Tasa de retención de estudiantes	Este KPI evalúa la capacidad del colegio para retener a los estudiantes de un año escolar al siguiente.	Lograr una tasa de retención de estudiantes del 75% al final del año escolar, por la deserción derivada de la insatisfacción con el colegio	30
	Implementación de mejoras en procesos pedagógicos internos	Este KPI evalúa la capacidad del docente para identificar, diseñar e implementar mejoras en los procesos internos con el fin de aumentar la eficiencia y la efectividad pedagógica	Proponer al menos 2 planes de mejoras en procesos internos del docente para ser implementados el próximo año escolar	30

Estos KPI's se basaron en el objetivo general estratégico que se adopta actualmente en el Colegio, cumpliendo así con la alineación de estas metas a las actividades de los docentes.

Luego ya con los KPI's definidos, la investigación y evaluación de herramientas se realizó durante marzo y abril, lo que permitió evaluar diferentes herramientas tecnológicas disponibles para la gestión del desempeño. Y finalmente, en mayo, se completó la definición de la herramienta a usar, con una justificación de la selección de Odo, basada en sus ventajas, desventajas y beneficios a largo plazo para el Colegio.

Mantener este seguimiento permitió detectar posibles retrasos y tomar acciones correctivas de manera oportuna. La utilización del diagrama de Gantt aseguró que cada etapa del proyecto se monitoreara de cerca, facilitando la gestión del tiempo y la asignación eficiente de recursos. Este enfoque sistemático garantizó el cumplimiento de los plazos y la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

Para el monitoreo y evaluación de la solución implementada, se utilizarán los KPI's operativos que se han definido para evaluar el desempeño de los docentes. Estas métricas permitirán medir la efectividad del nuevo proceso de gestión del desempeño y realizar ajustes cuando sea necesario. Algunas de las acciones incluyen:

- ✓ Revisión de Avances: Se programarán reuniones trimestrales para revisar los avances en el cumplimiento de metas y KPI's. Durante estas reuniones, se evaluará el progreso de cada docente y se proporcionará retroalimentación constructiva para apoyar su desarrollo profesional.
- ✓ Documentación y Registro: Los docentes deberán presentar documentación que respalde sus avances en las metas establecidas. Estos documentos se enviarán por correo electrónico al evaluador, quien los subirá al perfil del docente en la plataforma Odo. Se asignará un porcentaje de avance en la plataforma, asegurando que toda la información relevante esté centralizada y accesible.
- ✓ Seguimiento Continuo: Se llevará un seguimiento continuo de estos KPI's para evaluar el desempeño a lo largo del ciclo académico. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas de manera proactiva.
- ✓ La evaluación final del proyecto y de la solución implementada se realizará al concluir el ciclo de evaluación anual en el año 2025. Se analizarán los resultados obtenidos en términos de cumplimiento de metas, impacto en el desempeño docente y beneficios económicos y culturales para el Colegio. Además, se recogerán las percepciones y evaluaciones de los usuarios y beneficiarios del nuevo proceso para realizar mejoras continuas y asegurar la sostenibilidad del sistema implementado.

Al mantener un enfoque sistemático en el monitoreo y evaluación, se asegura que tanto el proyecto de implementación como la solución de gestión del desempeño logren sus objetivos, proporcionando un marco de mejora continua en el Colegio.

## 2.6 Recursos y Presupuestos

El presupuesto es una herramienta fundamental en la planificación y ejecución de proyectos, porque permite estimar y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. En el contexto del proyecto de implementación del nuevo proceso de gestión del desempeño, se presenta un presupuesto que contempla diversos rubros, como licencias de software, capacitaciones, materiales de comunicación y otros gastos relacionados. Este presupuesto proporciona una guía financiera que permitirá gestionar de manera efectiva los recursos disponibles y garantizar el éxito del proyecto en términos de calidad, tiempo y costo.

Figura 26: Presupuesto del proyecto

N°	Rubro	Acción	Costo estimado
1	Implementación de software	Parametrización de la empresa. Carga de Departamentos y Colaboradores. (Plan límite 100 colaboradores). Creación de 3 usuarios (Evaluador, Evaluados, Administrador). (plan límite de 15 usuarios)	\$480.00
2	Capacitaciones de software	Contratación de asesores de TI equipo Odoon	\$260.00
3	Alojamiento en la nube	Primer año con 10% de descuento	\$1,000.00
4	Mantenimiento del sistema	Plan de mantenimiento estandar: Atención por medio de llamadas o medios digitales, asistencia por escritorio remoto y visita al lugar, 6 horas de soporte y mantenimiento al mes (Primer año) luego se pasará a plan de mantenimiento básico de \$113 al mes.	\$3,390.00
5	Costo de refrigerios para capacitaciones	Adquisición de refrigerios para las sesiones de capacitación.	\$200.00
6	Capacitaciones de coaching	Diplomado de coaching gerencial para evaluadores. Tres módulos de 48 h cada uno. \$386.43 para 13 evaluadores.	\$4,637.16
7	Costo de material de comunicación	Desarrollo y producción de material de comunicación atractivo.	\$2,500.00
8	Otros gastos relacionados	Gastos adicionales imprevistos relacionados con el proyecto.	\$2,500.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$14,967.16</b>

Elaboración propia

Este presupuesto elaborado para el proyecto de implementación del nuevo proceso de gestión del desempeño proporciona una estimación de los recursos financieros necesarios para realizar todas las actividades planificadas para el plan de implementación.

Para robustecer la viabilidad del proyecto se profundizó en el análisis financiero, se realizó una evaluación del retorno de inversión (ROI), que es una medida clave para comprender la eficacia de un proyecto en términos financieros. El ROI permite entender cuánto valor generará el proyecto en relación con el costo total de la inversión. Es una forma efectiva de evaluar la rentabilidad de un proyecto y determinar si los beneficios obtenidos superan los costos incurridos.

Para calcular el ROI, se divide el beneficio neto por el costo total de la inversión y se multiplica por 100 para obtener el resultado como un porcentaje.

En esta investigación tal como se mencionó en el apartado de justificación de necesidad del cambio se detectaron, tres áreas clave de impacto económico para el Colegio Sagrado Corazón.

- ✓ Primero, el desfase en el tiempo dedicado a las evaluaciones de desempeño del personal docente ha resultado en un aumento de los costos operativos, generando un costo total de \$27,114.
- ✓ Segundo, el gasto en formaciones para docentes y coordinadores, sin una gestión del desempeño previa, ha representado un desembolso de \$5,200 durante el último año escolar, subrayando la necesidad de una gestión más eficiente de los recursos.
- ✓ Finalmente, la deserción estudiantil por insatisfacción con el Colegio ha provocado una pérdida económica de \$4,085 en matrículas y \$20,748 en mensualidades entre los años 2022 y 2023.

Sumando estos tres factores el impacto económico total asciende a **\$57,147.00**

Es así que el beneficio neto, en este caso, es de **\$57,147.00**, según los impactos financieros identificados. Por otro lado, el costo total de la inversión asciende a \$14,967.16 según el presupuesto proporcionado.

El cálculo del ROI se realiza de la siguiente manera:

$$ROI = \frac{\textit{BeneficioNeto}}{\textit{CostoTotaldeInversión}} \times 100$$

Tomando en cuenta los datos de beneficio neto: \$57,147 y costo total del proyecto \$14,967.16 se concluye que el proyecto tiene un ROI del 281.8%. Esto indica que, por cada dólar invertido, se espera un retorno de \$2.82 en beneficios netos.

Es de vital importancia destacar que, al ser un Colegio de orientación católica fundado por la Congregación religiosa de las Oblatas de Jesús, su enfoque primordial no radica en generar lucro, sino más bien en garantizar su sostenibilidad económica. Por ende, el cálculo de indicadores financieros como el VAN, TIR y TREMA no resulta relevante y pertinente, considerando la naturaleza y los objetivos del Colegio.

### 3. Capítulo 3: Resultados de la innovación

#### 3.1 Cambios en necesidades y problemas abordados

Antes de la implementación del nuevo proceso de gestión del desempeño, el Colegio Sagrado Corazón enfrentaba una serie de desafíos y limitaciones en la gestión de desempeño y desarrollo de su personal docente. La filosofía y el enfoque predominantes estaban centrados en una visión limitada y rígida de la evaluación, restringida principalmente al cumplimiento de funciones y actividades extracurriculares, sin considerar una perspectiva más amplia e integral del desempeño docente. La recopilación y análisis de datos se realizaban de manera manual y en formato físico, lo que no solo era ineficiente sino también propenso a errores y dificultaba la toma de decisiones informadas. Además, los criterios de evaluación no estaban alineados con los objetivos estratégicos del Colegio, y las evaluaciones anuales resultaban insuficientes para fomentar el desarrollo profesional continuo. La falta de un plan coherente de formación y desarrollo, junto con la extensión innecesaria del período laboral debido a la mala planificación de las evaluaciones, contribuía a un clima de insatisfacción y estrés entre los docentes.

El nuevo proceso de gestión del desempeño ha introducido soluciones apoyadas en herramientas tecnológicas que han transformado esta situación. Ahora, el enfoque es mucho más amplio y está centrado en la gestión integral del desempeño, utilizando tecnologías para optimizar todos los procesos involucrados. La gestión del desempeño incluye una perspectiva integral del rendimiento académico y el desarrollo profesional, con un sistema digitalizado para la recopilación, almacenamiento y análisis de datos. Los criterios de evaluación han sido revisados y alineados con los objetivos estratégicos del Colegio, y las evaluaciones trimestrales proporcionan una retroalimentación continua y constructiva, apoyada por mejores planes de desarrollo para los docentes. Además, se ha implementado un plan estructurado de formación y desarrollo profesional, y las evaluaciones se planifican y ejecutan dentro del período académico, eliminando la necesidad de extender innecesariamente el período laboral. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que ilustra las necesidades y problemas identificados antes de la implementación y las soluciones brindadas por el nuevo proceso.

Figura 27: Cambios y necesidades vrs. Soluciones propuestas



Elaboración propia

Este cuadro refleja cómo el nuevo proceso de gestión del desempeño ha abordado y la eficiencia, efectividad y satisfacción del personal docente en el Colegio Sagrado Corazón.

### 3.2 Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó)

La implementación del nuevo proceso de gestión del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón ha resultado en cambios y mejoras notables en la manera en que se gestiona la evaluación de los docentes. El enfoque anterior no solo era incompleto, sino que también impedía que el proceso fluyera de forma natural hasta abarcar las necesidades de desarrollo de los evaluados.





Se proponen cambios que logren no solo la optimización y la eficiencia del proceso, sino que también contribuyen a un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

El siguiente cuadro comparativo ilustra estos cambios y mejoras destacando las soluciones aportadas por el nuevo proceso.




Figura 28: Proceso anterior vrs. Proceso Innovado

CAMBIOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO		
Etapa	Proceso Anterior	Proceso Innovado
 Revisión y validación de criterios y formato	<b>Revisión y validación de criterios y formato:</b> Criterios manuales enfocados en funciones operativas y cumplimiento de malla curricular.	<b>Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles:</b> Criterios digitales alineados con objetivos estratégicos del colegio.
 Verificación y distribución de docentes a evaluar	<b>Verificación y distribución de docentes a evaluar:</b> Identificación manual de docentes a evaluar, revisión de registros y datos previos de desempeño en años anteriores.	<b>Automatización:</b> Identificación automática de docentes a evaluar, registros digitales de desempeño.
 Programación de entrevistas de evaluación	<b>Programación de entrevistas de evaluación:</b> Programación verbal y manual de entrevistas.	<b>Automatización:</b> Programación automatizada de entrevistas, notificaciones digitales.
 Entrevista de evaluación	<b>Entrevista de evaluación:</b> Entrevistas manuales sobre cumplimiento de funciones y relaciones del docente con estudiantes y padres de familia.	<b>Odoo:</b> Evaluaciones realizadas a través de Odoo, enfoque integral del desempeño con evidencia digital.

# CAMBIOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Etapa	Proceso Anterior	Proceso Innovado
 <p>reuniones de retroalimentación</p>	<p><b>Retroalimentación:</b> Comunicación de calificación y áreas de mejora sin oportunidad de discusión ni feedback del docente.</p>	<p>Retroalimentación constructiva y continua, con acuerdos sobre planes de desarrollo profesional, uso de coaching para el crecimiento del docente.</p>
 <p>informe de la entrevista de evaluación</p>	<p><b>Informe final:</b> Observaciones específicas sobre el desempeño del docente, recomendaciones y calificación basadas en una escala subjetiva.</p>	<p><b>Automatización:</b> Informes digitales, basados en KPIs y datos objetivos, con una calificación cuantitativa.</p>
 <p>Archivo de informe de evaluación</p>	<p><b>Archivo:</b> Informes de evaluación entregados al área de contabilidad para archivar en expedientes físicos de cada docente.</p>	<p><b>Automatización:</b> Archivos digitales en Odoo, accesibles y seguros, con sesiones de seguimiento adicionales para evaluar el avance en los puntos de mejora.</p>
 <p>Calibración o ajustes a objetivos o kpis</p>	<p>Limitado a revisión manual y sin flexibilidad</p>	<p><b>Nuevo Componente:</b> Revisión y ajuste de objetivos y KPIs según avances y cambios en el entorno durante el periodo de evaluación, manteniendo la relevancia y precisión en el desempeño.</p>

# CAMBIOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Etapa	Proceso Anterior	Proceso Innovado
 <p>Evaluación de % de cumplimiento de Kpis</p>	<p>Sin un sistema claro de seguimiento y evaluación continua</p>	<p><b>Nuevo componente:</b> Los docentes presentan evidencia trimestralmente del progreso en el cumplimiento de los KPIs, con revisión y evaluación objetiva por parte de los evaluadores, permitiendo una evaluación continua</p>
 <p>Retroalimentación y acuerdos de planes de desarrollo</p>	<p>No hay planes de desarrollo basados en resultados de evaluaciones, solo se asignan cursos sin previa evaluación de necesidad de los mismos</p>	<p><b>Nuevo componente:</b> A partir de los resultados de la evaluación se acuerdan planes de desarrollo que son de interés para el colegio y para los docentes y se dejan establecidos.</p>
 <p>Recompensas y Amonestaciones</p>	<p>Reconocimiento y sanciones no estructuradas, sin políticas establecidas.</p>	<p><b>Nuevo componente:</b> Reconocimiento y recompensa de logros sobresalientes, proceso disciplinario por bajo desempeño.</p>
 <p>Seguimiento a planes de desarrollo</p>	<p>No hay seguimiento a ningún plan de desarrollo</p>	<p><b>Nuevo Componente:</b> La gestión de desempeño del año próximo inicia con la ejecución y seguimiento a planes de desarrollo acordados, asegurando la mejora y desarrollo continuo de los docentes.</p>

Elaboración propia

### 3.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

En esta sección, se presentan evidencias de los tres elementos fundamentales de la propuesta general de innovación para la mejora de la gestión del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón: cambio de proceso, incorporación de una herramienta tecnológica y cambio de mindset e incorporación de capacidades.

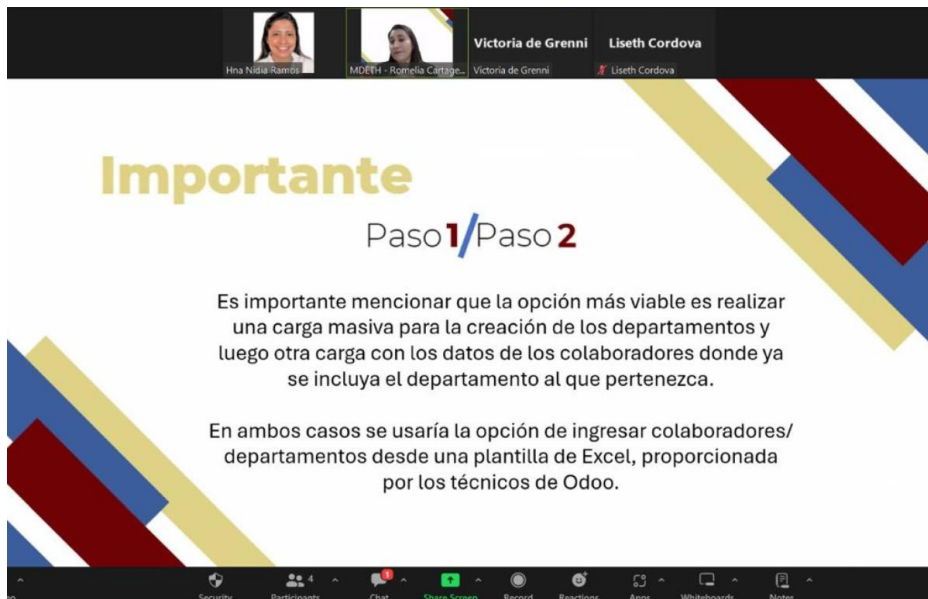
En primer lugar, se realizó una sesión online vía Zoom, donde se compartieron y discutieron cada uno de los elementos de la propuesta general de la innovación. Los participantes en la sesión fueron: Hna. Nidia Ramos como directora del Colegio, Victoria Grenni como subdirectora y Liseth Córdova como representante de los coordinadores académicos.

Figura 29: Presentación de la innovación



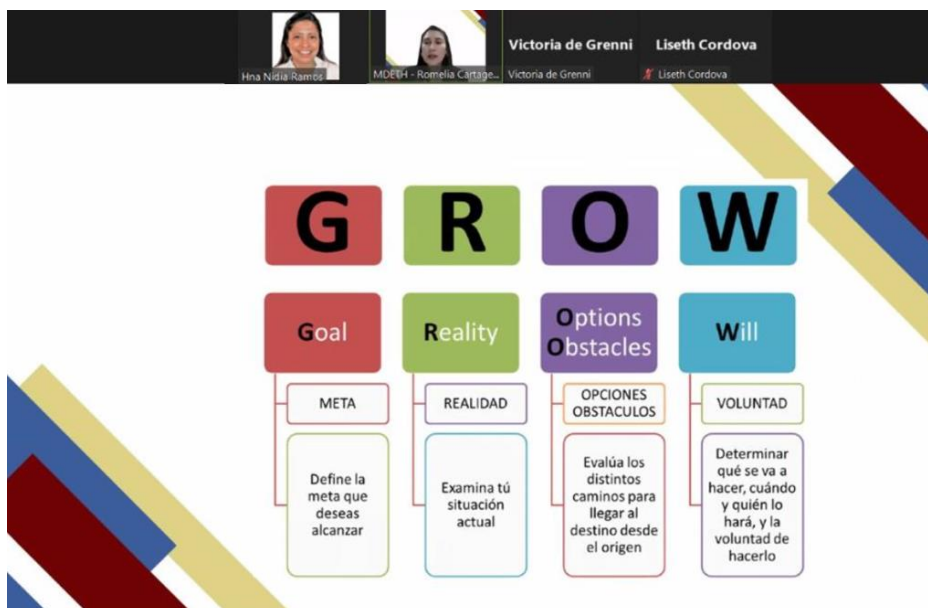
Elaboración propia

Figura 30: Presentación del manual de uso Odoo



Elaboración propia

Figura 31: Presentación de metodología GROW



Elaboración propia

Esta evidencia demuestra cómo el cambio de proceso, la integración de la herramienta tecnológica y el nuevo mindset/capacidades han sido comunicados a los principales actores involucrados en el nuevo proceso de gestión de desempeño.

Es importante mencionar que en el anexo 10, se encontrará la presentación expuesta, que es un manual que explica los 3 elementos claves de la innovación propuesta y que se dejará como producto final y guía al Colegio.

Este manual también servirá como una guía práctica para todos los usuarios, asegurando una implementación efectiva y una mejora continua en la gestión del desempeño.

Estas evidencias demuestran el compromiso del Colegio Sagrado Corazón con la innovación y la mejora continua, destacando el valor del nuevo proceso para el desarrollo profesional del personal docente y el logro de los objetivos estratégicos.

### 3.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

A raíz de la esta sesión el Colegio presentó una carta de agradecimiento que refleja el compromiso y la aceptación de la propuesta por parte del equipo directivo y coordinadores. La carta subraya el reconocimiento del valor añadido que la incorporación de la herramienta tecnológica, Odoos, aporta al proceso de gestión del desempeño. Y como esta incorporación de Odoos puede ser la punta de lanza para digitalizar otros procesos administrativos que se tienen previstos a mediano plazo.

Figura 32: Carta de aceptación de la propuesta



San Salvador, 24 de mayo de 2024

**Equipo de Consultores**

Universidad Evangélica de El Salvador

**Presentes.**

Reciban un cordial saludo de parte del Colegio Sagrado Corazón. Nos dirigimos a ustedes para expresar nuestro más sincero agradecimiento por la valiosa propuesta de mejora en el proceso de evaluación del desempeño que actualmente se lleva a cabo en nuestra institución.

Nos complace enormemente la propuesta presentada, que se enfoca en la optimización y digitalización de nuestros procesos de evaluación de desempeño. Esta iniciativa no solo promete mejorar la eficiencia en nuestras operaciones, sino que también nos abre un camino para cambiar el concepto de evaluación y adoptar un enfoque más integral como el de la gestión del desempeño. Estamos convencidos de que la implementación de estas mejoras tendrá un impacto positivo en nuestro colegio, beneficiando tanto al personal docente como a nuestros estudiantes.

En particular, nos ha gustado mucho la herramienta Odoos que han recomendado. Su costo accesible y su capacidad para integrarse con otros procesos operativos y administrativos del colegio la hacen una opción ideal para nosotros. Creemos firmemente que, con el tiempo, podremos incorporar gradualmente más de sus funcionalidades, que contribuirá a una gestión más eficiente y moderna de nuestra institución.

Aunque por el momento no es posible su implementación, estamos comprometidos a adoptar este sistema en un mediano plazo. Consideramos que será de gran utilidad para nuestro colegio y que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos de manera más efectiva y sostenible.

Agradecemos la dedicación y esfuerzo en la elaboración de esta propuesta. Esperamos seguir en contacto y contar con su valioso apoyo y colaboración en el futuro mientras trabajamos juntos para hacer realidad estas mejoras en el Colegio Sagrado Corazón.

Atentamente,

*[Handwritten signature]*  
Hna. Nydia Leuzenia Rama



## 4. Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo de este capítulo es sintetizar las lecciones aprendidas y resaltar los beneficios de la nueva gestión del desempeño por medio de sus tres elementos principales.

Por medio de las conclusiones se busca evaluar la efectividad del nuevo enfoque, mientras que las recomendaciones están orientadas a asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las mejoras propuestas.

### 4.1 Conclusiones

#### Conclusión 1: El Diagnóstico

Al comenzar este proyecto, el diagnóstico inicial de los problemas del Colegio carecía de un enfoque técnico, de datos concretos y objetivos que evidenciaran los problemas en el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, con la incorporación de herramientas de investigación cualitativa, como entrevistas y encuestas, junto con datos cuantitativos sólidos, como lo son los impactos económicos y el impacto de la deserción en términos financieros, permitió justificar la necesidad de una intervención en la gestión del desempeño.

Es así que este diagnóstico mejorado proporcionó una visión clara y objetiva de los problemas en el proceso de gestión del desempeño del Colegio ya que facilitó una base sólida para diseñar un nuevo proceso de gestión del desempeño más eficaz y alineado con los objetivos estratégicos.

#### Conclusión 2: Actualización de los Criterios de Gestión del Desempeño

Durante la investigación se identificó una deficiencia en los criterios de evaluación que actualmente se manejan, ya que solo contemplan el cumplimiento de funciones y no tienen ninguna vinculación con metas u objetivos. Sin embargo, al realizar la actualización de los criterios de gestión del desempeño se logra avanzar hacia una gestión más integral. Este cambio asegura una alineación con los objetivos estratégicos del Colegio, permitiendo que cada docente contribuya al logro de las metas. Es así como los nuevos criterios incluyen la evaluación de diferentes aristas del desempeño de un docente, agregando mayor valor agregado para la institución y mayor rendimiento para el docente.

### Conclusión 3: Selección de la Herramienta Tecnológica

Actualmente no se tiene una herramienta tecnológica lo que dificulta y retrasa los procesos y el seguimiento adecuado del desempeño de los docentes. Se hizo un análisis y comparación de diferentes herramientas tecnológicas que ofrecían opciones parecidas, pero finalmente se determinó que Odoo, es la herramienta adecuada ya que es muy versátil, con capacidad de modularidad e integración de múltiples funciones empresariales. La selección de Odoo ha sido clave para el Colegio ya que facilita una gestión integral del desempeño y agiliza los procesos.

### Conclusión 4: Cambio de Mindset e Incorporación de Capacidades

La propuesta de un nuevo proceso de gestión del desempeño y la implementación de una herramienta tecnológica que agilice los procesos manuales son pasos importantes, pero no suficientes para lograr el compromiso de los colaboradores involucrados. Es por ello por lo que se consideró fundamental incluir un cambio de mindset, donde se logró pasar de una mentalidad de evaluación de funciones a una conciencia de mejora continua y compromiso por medio del proceso de gestión del desempeño.

Así mismo con el desarrollo de nuevas capacidades en los evaluadores se logrará brindar retroalimentaciones efectivas, vinculando las oportunidades de mejora en el desempeño con los objetivos personales de cada docente. Haciendo que este enfoque integral promueva un ambiente de crecimiento y excelencia educativa en el Colegio.

## 4.2 Recomendaciones

Para mejorar el proceso de evaluación del desempeño en el Colegio Sagrado Corazón, se recomienda lo siguiente:

### 4.2.1 Comité de Transparencia

Se recomienda la creación de un comité de transparencia que supervise la imparcialidad en el proceso de gestión del desempeño. Este comité debe estar compuesto por representantes de diferentes áreas del Colegio, como la dirección, coordinadores académicos, representantes docentes y, si es posible, padres de familia. Su objetivo principal será revisar y validar los procesos de gestión del desempeño, asegurando que se realicen de manera objetiva. El comité también puede proporcionar recomendaciones para mejorar el proceso de evaluación y asegurar que los criterios utilizados sean consistentes y equitativos para todos los docentes.

### 4.2.2 Evaluación Continua del proceso

Se recomienda implementar una evaluación semestral del nuevo proceso de gestión del desempeño con el objetivo de obtener un feedback integral de todos los involucrados, tanto evaluadores como evaluados.

Esta evaluación permitirá comprender cómo se sienten los involucrados respecto a los cambios implementados y su impacto en el proceso general. Esta evaluación se puede realizar por medio de una encuesta de satisfacción específica para el nuevo proceso de gestión del desempeño.

La recopilación y análisis de estas encuestas proporcionará datos que permitirán identificar áreas de mejora, ajustar el proceso según sea necesario y asegurar que los cambios realizados están cumpliendo con las expectativas y necesidades de todos los involucrados. Además, este enfoque promoverá un ambiente de transparencia y colaboración, donde se valoran las opiniones y se fomenta una cultura de mejora continua.

#### 4.2.3 Módulos Odoo

Se recomienda que el Colegio considere la evaluación de otros módulos de procesos administrativos que Odoo ofrece ya que a lo largo de la investigación se percibió un interés por el equipo directivo por mejorar y eficientizar otras áreas administrativas del Colegio, por medio de la digitalización e incorporación de herramientas tecnológicas que ayudé a ello.

#### 4.2.4 Cambio de Mindset y Adquisición de capacidades

Se recomienda institucionalizar el enfoque de coaching y la metodología GROW para fomentar una cultura de mejora continua en todos los ámbitos del Colegio. Este enfoque contribuirá a mantener alta la motivación y el compromiso de los docentes, apoyando su desarrollo profesional y el logro de la excelencia educativa que el Colegio busca.

#### 4.3 Socialización de resultados

El siguiente plan de comunicación es importante para lograr que el nuevo proceso de gestión de desempeño sea comprendido, aceptado y apoyado por todos los involucrados. Una comunicación efectiva facilita la transición y maximiza las oportunidades de éxito en la implementación del nuevo proceso y sus tres elementos.

##### 4.3.1 Objetivo General

Comunicar los resultados del proyecto a todas las partes interesadas del Colegio y de la UEES, asegurando una comprensión clara de los tres elementos que conforman el nuevo proceso de gestión de desempeño.

##### 4.3.2 Fases del Plan de Comunicación

- ✓ Preparación

**Desarrollo de Materiales:** Crear presentaciones, informes e infografías.

**Coordinación de Fechas y Logística:** Confirmar fechas, horarios y plataformas para cada sesión.

- ✓ Ejecución

**Realización de Sesiones Informativas:** Conducir cada sesión según el calendario establecido.

**Registro de Participación:** Mantener un registro de asistencia y participación en cada sesión.

**Recopilación de Feedback:** Recoger opiniones y sugerencias de los participantes para ajustes futuros.

A continuación, se presenta el plan de comunicación que incluye aspectos importantes como la audiencia de cada sesión, los mensajes principales, las vías de comunicación y las fechas tentativas para su ejecución.

#### 4.3.3 Planificación de la comunicación

Figura 33: Ejecución del Plan de socialización

Audiencia	Mensaje	Canales de Comunicación	Fecha
Representantes del Colegio: Directora, Subdirectora y representante de coordinadores académicos	Presentación de la propuesta y sus tres elementos fundamentales para su implementación	Sesión virtual vía Zoom	26 de mayo
Comisión evaluadora de la UEES	Presentación de resultados de la investigación.	Sesión virtual vía Zoom	19 de junio (tentativa)
Consejo Directivo del Colegio	Presentación de los tres elementos de la innovación.	Reunión presencial	2da semana de julio (tentativo)
Coordinadores del Colegio	Detalle del nuevo proceso de gestión de desempeño y herramienta tecnológica (Odo).	Reunión presencial	1ra semana de agosto (tentativo)
Docentes del Colegio	Explicación del nuevo proceso de gestión de desempeño, sus beneficios y la herramienta tecnológica.	Talleres presenciales	2da semana de agosto (tentativo)

#### Elaboración Propia

Este plan asegura que los pasos clave se realicen de manera efectiva, que los mensajes sean claros y coherentes, y que se logre el apoyo y la participación de todos los involucrados en el nuevo sistema de gestión del desempeño.

## 5. Bibliografía

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Pearson.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Anaya, E. (2019). Educational Quality as Labor Precariousness?: Analysis of Latin America Calidad educativa como precarización laboral?: análisis de América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XLIX(2), 9-34. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27059273004/27059273004.pdf>
- Barabási, A. L. (2002). *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life*. Perseus Publishing.
- Braslavsky, C., & Cosse, G. (2006). Las actuales reformas educativas en América Latina: cuatro actores, tres lógicas y ocho tensiones. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación REICE*, 4(2), 1-26. <https://doi.org/10.1201/9781315274508-20>
- Brüne Castillo, C. J., & Canales Paz, Ó. R. (2018). Análisis del proceso de administración del desempeño del personal administrativo de la UPNFM - sede central [Laurate International Universities Unitec]. In Unitec. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-76887-8%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-319-93594-2%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-409517-5.00007-3%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jff.2015.06.018%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41559-019-0877-3%0Aht>
- Camejo, A. J. (2018, January). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8(June), 97-116. <http://www.eumed.net/entelequia>
- Cantarero, M. A. (2010). Sistema de Evaluación docente en la UFG. *Realidad y Reflexión*, 30(9), 1-9. [https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8497/1/Sistema de evaluación docente en la UFG%3A de la apreciación a la competencia profesional.pdf](https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8497/1/Sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20docente%20en%20la%20UFG%3A%20de%20la%20apreciaci%C3%B3n%20a%20la%20competencia%20profesional.pdf)
- Capuano, A. M. (2004, November). Evaluación del desempeño: desempeño por competencias. *INVENIO*, 7(13), 138-150. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Carvalho, E. (2005). Diseño, aplicación y validación del proceso de evaluación del desempeño por competencias en la Dirección Provincial de Salud del Azuay en el período de Junio-Septiembre del 2005. Universidad del Azuay.

- Chafoya Solano, A. M., & Escalante, C. M. (2006). Propuesta de un método de evaluación del desempeño para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador [Universidad de El Salvador]. [https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/12207/1/TG-MAECE 658 CH433.pdf](https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/12207/1/TG-MAECE_658_CH433.pdf)
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey Publishing.
- Contreras, J. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por competencias según Martha Alles para mejorar la gestión administrativa en la institución educativa 10793 "San Juan Bautista" - Calera Santa Isabel, del distrito de Olmos. [Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo"]. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- De Chaparro, G., Romero, L., Rincón, E., & Jaime, L. H. (2008). Evaluación del desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 11(24), 167-178. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-053X2014000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-053X2014000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=)
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42, 717-739. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2017). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. Hyperion.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.

- Guevara Monge, P., Rivas Meléndez, M. I., & Rodríguez Cruz, M. E. G. (2017). Sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 3600 para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados administrativos de la mediana empresa industrias Sanchia S.A. de C.V. del municipio de San Juan Opico, departamento de La Libertad. [Universidad de El Salvador]. [https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/15648/1/tesis total corregida.pdf](https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/15648/1/tesis%20total%20corregida.pdf)
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy for Your Organization*. Open University Press.
- Huatarongo, N. (2019). Sistema de Evaluación Holístico para mejorar el desempeño docente del personal de CEBEP Nuestra Señora de la Paz, Efi Piura 2019. [Universidad Cesar Vallejos]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43089/Huatarongo\\_HNM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43089/Huatarongo_HNM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez, E., & Prada, Y. (2022). Sistema de gestión y aplicación de evaluación de desempeño laboral en las organizaciones.
- Jimenez, I. Y., González, M. A., & Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje) 360° Competency assessment model (teaching-learning). *Innovación Educativa*, 10(53), 43-53.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. American Psychological Association.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Martínez Chairez, G., & Guevara Araiza, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Ra Ximhai*, 11(4), 113-124. <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.07.gm>
- Martínez, L., Farfán, E., & Osto, R. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos An epistemic approach to management by objectives. *Actualidad Contable FACES*, 25(45), 93-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.05>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.

- Muñoz, D. R., & Araya, D. H. (2017). The challenges of competence-based assessment in the educational field. *Educacao e Pesquisa*, 43(4), 1073-1086. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201706164230>
- Navarro, J. C. (2007). Las reformas educativas como reformas del estado: América Latina en las dos últimas décadas. In B. I. de Desarrollo (Ed.), *El Estado de las Reformas del Estado en America Latina* (1a., pp. 433-474). Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y Mayol Ediciones. <https://doi.org/10.1596/978-9-5883-0714-5>
- OEI. (2001). Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativas en América. *Revista Iberoamericana de Educación*, 27(Septiembre-Diciembre 2001), 17-33. <https://rieoei.org/RIE/article/view/967/1836>
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*. McGraw-Hill.
- Rodriguez, M. (2014). Administración por objetivos, una estrategia que le permite a la organización alcanzar sus metas de manera conjunta [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12255/ADMINISTRACI;jsessionid=FDE2D00FD2DC09B5B1DE4AD4AADF6EC2?sequence=1>
- Sánchez Antonio. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 69-89.
- Sánchez, A., & Sosa, O. (2014). Sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, para fortalecer las competencias del personal de televisión educativa y cultural canal 10. [Universidad de El Salvador]. <http://ri.ues.edu.sv/1588/1/13101291T.pdf>
- Sapién-Aguilar, A. L., Gutiérrez-Diez, M. D. C., Piñón-Howlet, L. C., & Araiza-Zapata, P. A. (2016). Performance evaluation thru the 360 degrees method & by evaluation factors in a Mexican company. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 46, 13-29.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sifuentes Ocegueda, A. T., Suárez Flores, M., & Lara González, L. M. (2016). La Evaluación De 360° Aplicada Al Personal Docente De Nivel Superior. *Revista de Investigación En Tecnologías de La Información*, 4(7), 17-26. <https://doi.org/10.36825/riti.04.07.004>
- Sifuentes, A., Hoyos, C., & Cortes, P. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360° para el personal docente de Educación Superior. : : *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación UNIANDES EPISTEME*, 3(2), 197-211. <http://aramara.uan.mx:8080/bitstream/123456789/1794/1/Dialnet-PropuestaDeUnModeloDeEvaluacionDelDesempenoDe360Pa-6756410.pdf>

- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill.
- Suasnábar, C. (2017). Los ciclos de reforma educativa en América Latina: 1960, 1990 y 2000. *Revista Española de Educación Comparada*, 30(30), 112. <https://doi.org/10.5944/reec.30.2017.19872>
- Universidad Internacional de Andalucía. (2021). Guía de ayuda para la implantación de la dirección por objetivos. [https://www.unia.es/media/adjuntos/GUÍA\\_DE\\_IMPLANTACIÓN\\_DPO.pdf](https://www.unia.es/media/adjuntos/GUÍA_DE_IMPLANTACIÓN_DPO.pdf)
- Vaillant, D. (2008). Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 1-16. <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art1.pdf>
- Villar-Guevara, A. (2016). *La Dirección Por Objetivos Y Mejores Decisiones* [Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/8d118c48-84f9-4c56-8d75-5f660f767188/content>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.?
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.

## Anexos:

### Anexo 1: Entrevista temas generales

#### **1. Financiero:**

a. ¿Cuáles son los medios de pagos disponibles para los padres de familia?

Bueno, los padres pueden pagar las matrículas y mensualidades de varias maneras. Pueden hacerlo mediante transferencias bancarias, pagos en efectivo en la oficina del Colegio, y también aceptamos pagos con tarjeta de crédito o débito. Tratamos de ofrecer varias opciones para que sea más conveniente para ellos.

b. ¿Cuáles son los medios de pago de planilla para el personal del Colegio?

Para el pago del personal del Colegio, usamos depósitos directos a sus cuentas bancarias. Este método es bastante eficiente y asegura que todos reciban sus salarios a tiempo sin problemas.

c. ¿Cuánto es el costo de una matrícula y una mensualidad promedio?

El costo promedio de una matrícula es de aproximadamente \$280, y la mensualidad está alrededor de \$140. Estos costos pueden variar un poco dependiendo del grado del estudiante.

#### **2. Matrícula y Retención Estudiantil:**

a. ¿Cómo ha evolucionado la matrícula en los últimos años?

Hemos notado una disminución en la matrícula en los últimos años. Por ejemplo, en 2022 tuvimos 17 matrículas menos que el año anterior, y en 2023, la deserción aumentó, con 22 matrículas menos comparado con el año previo. Esto es algo que nos preocupa y estamos trabajando para entender las razones detrás de esta tendencia.

b. ¿Cuáles son los principales desafíos en términos de retención estudiantil?

Los principales desafíos en términos de retención son los cambios de domicilio de los estudiantes, la insatisfacción con el Colegio y los problemas financieros de las familias. Estos factores han llevado a que algunos estudiantes dejen el Colegio.

c. ¿Cuánto es la cantidad de estudiantes actualmente? ¿Cuál es la capacidad máxima de estudiantes que tiene el Colegio?

Actualmente, no tengo el número exacto de estudiantes, pero la capacidad máxima del Colegio es de alrededor de 500 estudiantes. Estamos trabajando para acercarnos a esta capacidad máxima para utilizar al máximo nuestros recursos.

### **3. Tecnología y Recursos Educativos:**

a. ¿Qué tipo de tecnología ocupa actualmente el Colegio en temas de recursos educativos?

En el Colegio utilizamos computadoras, proyectores y algunas plataformas educativas en línea. Sin embargo, reconocemos que nos falta un sistema integral de gestión de la información, lo que dificulta el manejo eficiente de los datos y recursos educativos.

b. ¿Qué proceso considera que necesita innovación tecnológica y por qué?

Creo que necesitamos urgentemente mejorar nuestro sistema de gestión de la información y tecnología. La falta de herramientas adecuadas dificulta la recopilación, almacenamiento y análisis de datos, lo que afecta nuestra capacidad para tomar decisiones informadas y mejorar nuestros procesos educativos.

### **4. Post- Pandemia:**

a. ¿Cuáles han sido los principales retos postpandemia?

Después de la pandemia, hemos enfrentado varios retos. Mejorar la comunicación interna y externa ha sido uno de los principales. También hemos tenido que adaptarnos a los cambios en la dinámica educativa y operativa, y manejar el impacto emocional y psicológico en nuestros estudiantes y personal.

b. ¿Considera que alguna de las prácticas adoptadas en pandemia se puede conservar y por qué?

Sí, creo que algunas prácticas de enseñanza en línea y el uso de plataformas digitales para la comunicación y gestión pueden conservarse. Estas prácticas han demostrado ser muy útiles y ofrecen flexibilidad y accesibilidad a los estudiantes.

### **5. Desafíos Administrativos y Operativos:**

a. ¿Cuáles son los principales desafíos administrativos y operativos que enfrenta la institución actualmente?

Actualmente, enfrentamos varios desafíos administrativos y operativos. La falta de un proceso formal de reclutamiento es uno de ellos. También necesitamos mejorar la gestión del desempeño y la carencia de un sistema integral de gestión de la información. Estos desafíos impactan nuestra eficiencia y operatividad.

b. ¿Cómo afectan estos desafíos a la eficiencia y, por ende, a los costos operativos del Colegio?

Estos desafíos afectan significativamente nuestra eficiencia operativa y aumentan los costos. La mala distribución de recursos y tiempos lleva a una mayor carga laboral y costos adicionales, afectando así nuestro presupuesto y recursos financieros.

c. ¿Hay alguna normativa del MINED que se deba cumplir o que por a o b motivo no se ha completado?

Sí, debemos cumplir con las disposiciones del Ministerio de Educación y del Trabajo, especialmente en lo que respecta a la planificación del año escolar y cumplimiento de malla curricular. A veces, cumplir con todas estas normativas puede ser un desafío debido a la falta de recursos y planificación adecuada.

d. ¿Hay algún riesgo de multa por incumplimientos ya sea legales o con el MINED?

Existe el riesgo de multas por incumplimientos legales o normativas del MINED, particularmente si no cumplimos con los requerimientos malla curricular mínima y necesaria para la educación de los estudiantes.

## **6. Evaluación del Desempeño del Personal:**

a. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal docente y administrativo?

La evaluación del desempeño del personal docente y administrativo no está bien estructurada en este momento. Esto ha generado tensiones y malentendidos entre el personal evaluado y los evaluadores, afectando negativamente la moral y la motivación.

b. ¿Existe algún componente de compensaciones en la evaluación de desempeño?

Actualmente, no tenemos un componente específico de compensaciones vinculado directamente con la evaluación del desempeño, lo cual es un área que necesitamos mejorar para motivar y recompensar adecuadamente a nuestro personal.

c. ¿Existen planes de formación para los docentes, según los resultados de la evaluación de desempeño?

No, en este momento no tenemos planes de formación adecuados basados en los resultados de la evaluación de desempeño. Esta es una gran área de oportunidad, ya que contar con planes de formación estructurados ayudaría al desarrollo profesional de nuestros docentes.

## **7. Comunicación y Estrategias de Marketing:**

a. ¿Cómo se comunica el Colegio con los padres, estudiantes y la comunidad en general?

Nos comunicamos con los padres, estudiantes y la comunidad a través de reuniones, correos electrónicos, y grupos de WhatsApp. Estas herramientas nos permiten mantener a todos informados y conectados con las actividades y novedades del Colegio.

b. ¿Ve oportunidades para mejorar las estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y, en consecuencia, los ingresos?

Sí, definitivamente veo oportunidades para mejorar nuestras estrategias de marketing. Mejorar nuestra presencia en redes sociales y utilizar campañas digitales más efectivas podría aumentar nuestra visibilidad y, en consecuencia, los ingresos del Colegio.

## **8. Recursos Humanos:**

a. ¿Cómo se gestiona la contratación del personal en el Colegio?

Actualmente, no contamos con un proceso formal de reclutamiento, lo que representa un desafío significativo. Esto puede llevar a inconsistencias en la contratación y a dificultades para atraer y retener talento de calidad.

b. ¿Ves oportunidades para mejorar la gestión del recurso humano y reducir la rotación? ¿Cómo retener a los docentes que buscan una plaza en gobierno?

Sí, hay muchas oportunidades para mejorar la gestión del recurso humano. Implementar planes de desarrollo profesional y ofrecer mejores condiciones laborales podrían ayudar a reducir la rotación. Para retener a los docentes que buscan plazas en el gobierno, necesitamos ofrecer un entorno de trabajo atractivo y beneficios competitivos.

c. ¿Cómo afecta a la institución la falta de un departamento de RRHH?

La falta de un departamento de RRHH afecta gravemente nuestra eficiencia en la contratación, gestión y desarrollo del personal. Esto impacta negativamente en el clima laboral y en la operatividad del Colegio, ya que no tenemos una estructura adecuada para manejar estos aspectos cruciales.

## Anexo 2: Análisis de la estructura operativa del Colegio

1. ¿Cuál es la estructura temporal actual del Colegio en relación con el proceso de evaluación de desempeño del personal docente?

Actualmente, en nuestro Colegio, el año escolar comienza en febrero y termina oficialmente en noviembre. Sin embargo, el proceso de evaluación de desempeño de los docentes extiende el período laboral hasta inicios de diciembre e incluso algunos años hemos llegado hasta el 20 de diciembre. Esto se debe a que algunos criterios de evaluación, como el cumplimiento de la malla curricular y otras actividades, sólo pueden ser evidenciados y evaluados hasta finales de noviembre.

2. ¿Cómo se ajusta la planificación anual del Colegio para maximizar la eficiencia y la productividad del personal docente?

Tratamos de planificar el año escolar de manera que maximice la eficiencia y la productividad del personal docente. Comenzamos las labores en enero para planificar adecuadamente el inicio del año escolar en febrero. Dado que la mayoría de nuestros docentes tienen una antigüedad de 3 a 4 años enseñando la misma materia, esto facilita considerablemente la planificación anual. Ellos ya tienen un buen conocimiento de los planes de estudio y pueden ajustar sus estrategias pedagógicas en base a las actualizaciones proporcionadas por el Ministerio de Educación.

3. ¿Qué consideraciones se tienen en cuenta al programar las pausas a lo largo del año escolar y cómo afectan al proceso de evaluación de desempeño?

Programamos tres pausas principales a lo largo del año escolar: una semana durante Semana Santa, una semana de pausa académica a mitad de año y una semana de vacaciones en agosto. Estas pausas permiten que el personal docente gozar los 15 días de vacación que establece la ley. Sin embargo, el cierre del año escolar y las actividades de evaluación de desempeño que se extienden hasta mediados de diciembre pueden interferir con la finalización de las evaluaciones y planificaciones.

4. ¿Qué desafíos enfrenta el Colegio en términos de tiempos y costos asociados al proceso de evaluación de desempeño?

Uno de los desafíos principales es que el proceso de evaluación de desempeño se extiende más allá del cierre oficial del año escolar, lo que implica que los docentes deben trabajar al menos dos semanas adicionales. Esto no solo afecta el tiempo de descanso de los docentes sino también implica un costo adicional para el Colegio. Estimamos que este desfase temporal representa un costo financiero alto, debido al tiempo adicional requerido para completar las evaluaciones.

5. ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar el desempeño del personal docente y cómo se integran en la planificación anual?

Los criterios para evaluar el desempeño del personal docente incluyen el cumplimiento de la malla curricular, la participación en actividades extracurriculares, la entrega de proyectos finales y la finalización de actividades de apoyo educativo. Estos criterios se observan y evalúan a lo largo del año escolar y se integran en nuestra planificación anual para asegurar que todos los aspectos del desempeño docente sean considerados.

6. ¿Qué papel juega el Ministerio de Educación en la actualización de lineamientos y su impacto en la planificación y evaluación del desempeño?

El Ministerio de Educación proporciona actualizaciones y lineamientos que deben ser incorporados en nuestra planificación anual. Estas actualizaciones aseguran que nuestros contenidos educativos sean pertinentes y de alta calidad. Sin embargo, cumplir con estos lineamientos puede ser un desafío, ya que a veces requieren ajustes significativos en nuestras estrategias y métodos de enseñanza.

7. ¿Cuáles son las actividades que extienden el período laboral más allá del cierre oficial del año escolar y cómo afectan al proceso de evaluación de desempeño?

Las actividades que extienden el período laboral incluyen la culminación de actividades extracurriculares, la entrega de proyectos finales y la finalización de actividades de apoyo educativo. Estas actividades se extienden hasta diciembre, lo que afecta el proceso de evaluación de desempeño ya que los docentes deben estar presentes para completar estas tareas, extendiendo su período laboral y generando costos adicionales.

8. ¿Cómo afecta la prolongación del período laboral tanto operativa como financieramente al Colegio?

La prolongación del período laboral afecta tanto operativa como financieramente al Colegio. Operativamente, los docentes están trabajando más allá del cierre oficial del año escolar, lo que puede afectar su moral y motivación. Financieramente, implica costos adicionales altos, ya que debemos pagar salarios adicionales por este tiempo extra. Esto representa un desafío considerable para nuestro presupuesto.

9. ¿Qué estrategias se están considerando para minimizar los desafíos temporales y financieros asociados al proceso de evaluación de desempeño?

Actualmente no tenemos una estrategia definida, sino más bien estamos enfocados en el cumplimiento de todas las actividades que tenemos planificadas durante el año, además del cumplimiento exacto de la malla curricular que es un requisito que debemos cumplir.

10. ¿Qué medidas se están tomando para garantizar que la estructura temporal del Colegio cumpla con los objetivos educativos y administrativos de manera eficiente y efectiva?

Para garantizar que nuestra estructura temporal cumpla con los objetivos educativos y administrativos, estamos revisando y optimizando nuestra planificación anual. Esto

incluye iniciar las labores en enero para una adecuada planificación del año escolar, ajustar nuestras pausas a lo largo del año para permitir descansos adecuados, y asegurar que todas las actividades y evaluaciones se completen de manera eficiente.

### Anexo 3: Investigación de impactos económicos

1. ¿Cuál fue el proceso seguido para determinar el monto total de la inversión en formaciones para docentes y coordinadores durante el último año escolar?

Sinceramente no hay un proceso definido para enviar a capacitación a los docentes si no que ellos lo solicitan según sus necesidades, por ejemplo, enviamos a algunos docentes a talleres de desarrollo profesional como "Gestión del Estrés", "Mejora de la Comunicación Interpersonal" y "Técnicas de Liderazgo". Esto nos llevó a diversificar las áreas de formación y adaptar los gastos según las solicitudes individuales. En total, enviamos a 41 docentes a diversas formaciones, resultando en un gasto promedio de \$5200.

2. ¿Se lleva a cabo alguna evaluación de necesidades antes de decidir enviar a los docentes a formaciones? En caso afirmativo, ¿cómo se realiza esta evaluación?

Tal como le mencione, siempre los docentes buscan las formaciones que les interesen y, si tenemos presupuesto, se las pagamos. En algunos casos, en años anteriores también fueron apoyados con fondos de Insaforp. El único requisito que tenemos para aprobar estas formaciones es que estén relacionadas con algún tema pedagógico o que pueda ayudarles en su gestión en las aulas.

3. ¿Cuál es la razón principal detrás de la falta de un sistema automatizado de evaluación de desempeño que permita un seguimiento continuo a lo largo del año escolar?

La principal razón es la falta de recursos financieros para adquirir e implementar un sistema informático. Ya que nosotros no somos un Colegio que busque grandes beneficios monetarios si no más bin mantenernos sostenibles en el tiempo por nuestra visión de ayuda al prójimo.

Además, en la implementación otros proyectos que no requieren mayor inversión hemos detectado que hay cierta resistencia al cambio por parte de los docentes, ya que muchos están acostumbrados a métodos que se han vuelto muy tradicionales y esto los acomoda y no les permite refrescar las ideas.

4. ¿Qué ventajas se esperan obtener al realizar evaluaciones de desempeño en momentos clave a lo largo del ciclo escolar en lugar de solo una vez al año?

Bueno, con este proyecto de implementar evaluaciones de desempeño en varios momentos durante el año, esperamos obtener una retroalimentación mucho más inmediata y útil. Imagínate, esto permitirá a los coordinadores académicos dar indicaciones a los docentes para hacer ajustes y mejorar, en lugar de tener que esperar hasta el final del año para saber cómo lo están haciendo. Esto no solo será beneficioso para ellos, sino que también esperamos que los mantenga más motivados. Consideró que, si se les reconoce en público y si se les brinda un apoyo de manera constante, se puede lograr motivación y compromiso en ellos. Además, al tener estas evaluaciones frecuentes, podremos identificar problemas mucho más rápido. Esto significa que podremos actuar antes de que los problemas se agraven y aprovechar las oportunidades para mejorar. Creo que este proyecto no solo mejorará la calidad educativa, sino que también incrementará la satisfacción laboral.

5. ¿Qué medidas específicas se están considerando para mejorar el proceso de evaluación de desempeño y optimizar el desarrollo profesional del personal docente?

Estamos considerando varias medidas, como la implementación de programas de mentores donde docentes más experimentados guíen a los nuevos. También queremos ofrecer talleres y cursos de desarrollo profesional enfocados en áreas específicas de mejora que hemos venido viendo a lo largo de los años.

6. ¿Cuál es la deserción escolar en los últimos dos años?

En los últimos dos años, hemos visto que más estudiantes han dejado el Colegio. En 2022, 17 estudiantes se fueron, y en 2023, este número subió a 22. Es un tema preocupante porque muestra una tendencia al alza en la deserción.

7. ¿Cuáles son los principales motivos de deserción escolar?

Como consejo directivo consideramos que hay tres razones principales por las que los estudiantes están dejando el Colegio. La primera es porque las familias se mudan a otro lugar, ya sea por trabajo, familia u otras circunstancias. La segunda razón es que algunos padres y estudiantes no están satisfechos con la educación o el ambiente del Colegio, y deciden buscar otras opciones. La tercera razón es financiera; algunas familias no pueden seguir pagando las matrículas y mensualidades debido a problemas económicos. Estos datos los tenemos porque se acostumbra a que el psicólogo asignado al nivel de educación básica o media entrevista a los padres de familia que deciden retirarse. En algunos casos tenemos muchos insumos según el caso. Hemos intentado saber si en el caso de la insatisfacción con el Colegio es por los docentes o por qué razón. Sin embargo, no todos son claros en dar las opiniones, considero que muchas veces los docentes usan métodos pedagógicos muy tradicionales y actualmente las generaciones están cambiando y exigen nuevas cosas, ya sea porque lo perciben aburrido o pierden el interés por los temas por como son facilitados.

8. ¿Pueden proporcionar datos de los motivos de deserción escolar en los últimos años?

Claro. En 2022, perdimos a 17 estudiantes principalmente por cambios de domicilio e insatisfacción en con el Colegio. Luego, en 2023, perdimos a 22 estudiantes, y además de los otros dos factores también se sumaron algunas deserciones por problemas financieros.

9. ¿Cuáles son los grados más afectados con deserción escolar en comparación con el año anterior?

La mayoría de estas deserciones ocurrieron en los grados de primero a noveno, sin un patrón específico que nos indique que un grado está más afectado que otro. Todos los años la deserción es de diferentes grados no hemos detectado que este atado a un solo docente que atiende a ese grado.

10. ¿Cree que existe un patrón que indique que esta deserción se debe a la calidad educativa brindada por un docente en específico?

No hemos identificado un patrón específico que indique que la deserción se deba a la calidad educativa de un docente en particular. Sin embargo, la insatisfacción general con el Colegio podría estar relacionada con varios factores, incluida la percepción de la calidad educativa en general, el ambiente en cada salón de clase, en otros temas que no logramos definir con claridad.

11. ¿Qué estrategias se están discutiendo para abordar los problemas identificados con respecto a la deserción escolar?

Primero, queremos mejorar la comunicación con los padres y los estudiantes. Estamos planeando organizar más reuniones periódicas y talleres donde los padres puedan expresar sus inquietudes y recibir información actualizada sobre el progreso de sus hijos. También estamos considerando la creación de un boletín informativo mensual para mantener a todos informados sobre las actividades y cambios en el Colegio.

En cuanto a los problemas financieros, estamos explorando formas de apoyar mejor a las familias que están pasando por dificultades económicas, por medio de alianzas con empresas u ong's que apoyen causas educativas. Para establecer un fondo de becas o ayudas financieras para aquellos que realmente lo necesitan.

12. ¿Cómo se planea mitigar el impacto financiero de la deserción estudiantil en términos de matrículas y mensualidades?

De nuestra parte quisiéramos cumplir a cabalidad la planificación del año escolar y ver de qué forma podemos sacar las evaluaciones de desempeño en el menor tiempo posible para evitarnos los costos por esos días que se trabajan solo por cumplir con la evaluación. La organización creo que es fundamental para reducir esta situación que se está volviendo costosa en términos económicos e incómoda para los docentes. A lo mejor que las evaluaciones ya solo duren tres días o cuatro, pero hay que ver como se organiza lo que antecede a ellas como entrega de notas y todos los demás cumplimiento que tenemos con el alumnado.

13. ¿Qué pasos se están tomando para mejorar la calidad educativa y, en última instancia, el desempeño de los docentes en el Colegio?

Actualmente estamos revisando la planificación anual, para ver cómo podemos reducir tiempos en cada etapa del ciclo escolar, con el objetivo de dejar al menos una semana para las evaluaciones, pero esto es un riesgo ya que no contaríamos con la información completa para evaluar. Hay que organizar bien la próxima planificación escolar del 2025 para ver como reducimos tiempos en la evaluación sin dejar por fuera ningún aspecto de los que evaluamos.

## Anexo 4: Encuesta para participantes del proceso de evaluación de desempeño

1. ¿Cuántos años llevas trabajando en el Colegio?

- De 0 a 1 años
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- De 5 a 6 años
- De 7 a 8 años

2. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu satisfacción con el proceso de evaluación de desempeño?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. ¿Consideras que las pautas y criterios de evaluación están claramente definidos y comunicados durante el proceso de evaluación?

- Sí
- No
- A veces

4. ¿Crees que el proceso de evaluación actual es transparente e imparcial?

- Sí
- No

5. A partir de tu respuesta anterior ¿Qué es lo mejor del proceso actual? o ¿Cómo crees que se podría mejorar?

6. ¿Qué te gustaría agregar al proceso de evaluación de desempeño actual?

7. ¿Consideras que el proceso de evaluación de desempeño en el Colegio refleja con precisión tu rendimiento como docente?

8. ¿Estás satisfecho con la frecuencia y el formato de las evaluaciones de desempeño realizadas en el Colegio?

Sí

No

9. ¿Consideras que el proceso de retroalimentación recibido después de la evaluación es útil para tu desarrollo profesional?

Sí

No

10. ¿Cómo describirías tu experiencia con respecto a la necesidad de trabajar durante semanas adicionales para completar el proceso de evaluación de desempeño?

11. ¿Como impacta este tiempo adicional de trabajo en tu vida personal y familiar?

Es positivo ya que percibo más ingresos

No me parece, se debería respetar el cronograma anual

12. ¿Estás satisfecho con el programa actual de formación ofrecido?

No me impacta de ninguna forma

Sí impacta positivamente ya que tengo más ingresos

No impacta negativamente, preferiría usar este tiempo con mi familia

13. ¿Te sientes involucrado en la planificación y selección de los cursos de formación ofrecidos por el Colegio?

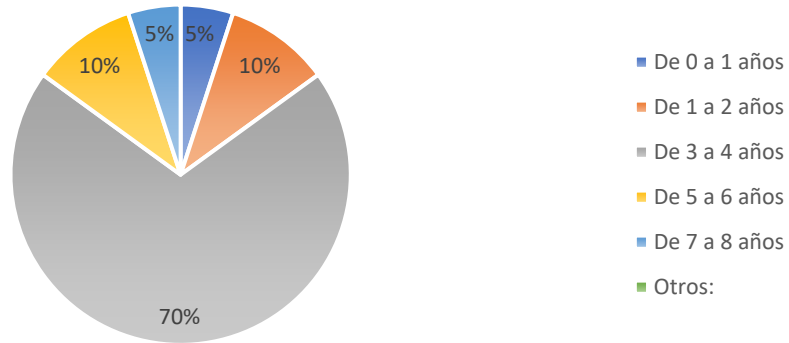
Sí

No

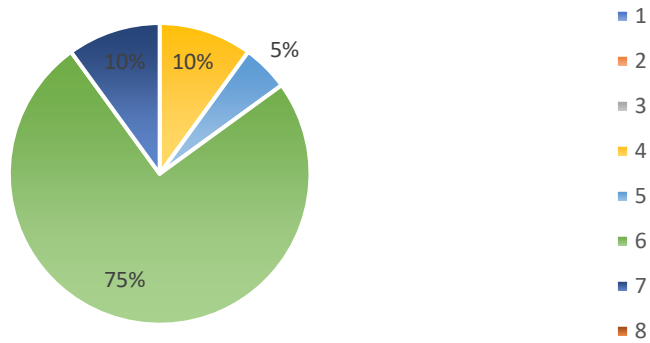
A veces

Anexo 5: Respuesta a la encuesta

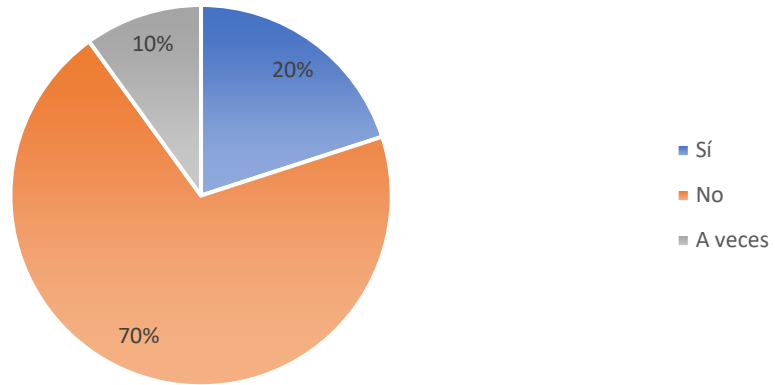
¿Cuántos años llevas trabajando en el Colegio?



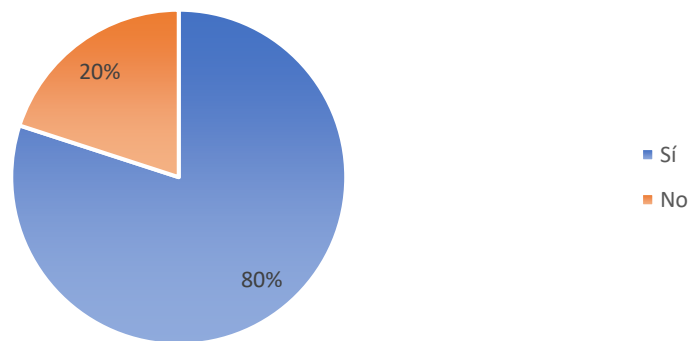
En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu satisfacción con el proceso de evaluación de desempeño?



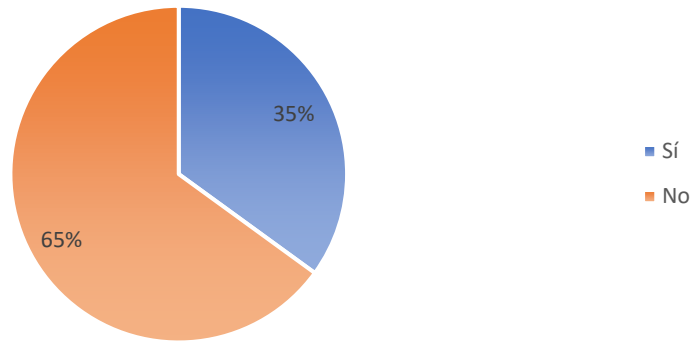
¿Consideras que las pautas y criterios de evaluación están claramente definidos y comunicados durante el proceso de evaluación?



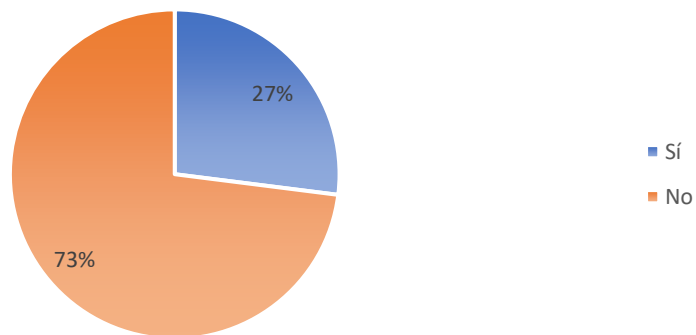
¿Crees que el proceso de evaluación actual es transparente e imparcial?



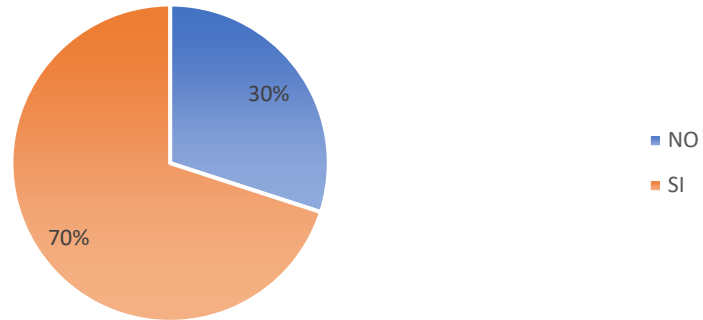
¿Consideras que el proceso de evaluación de desempeño en el Colegio refleja con precisión tu rendimiento como docente?



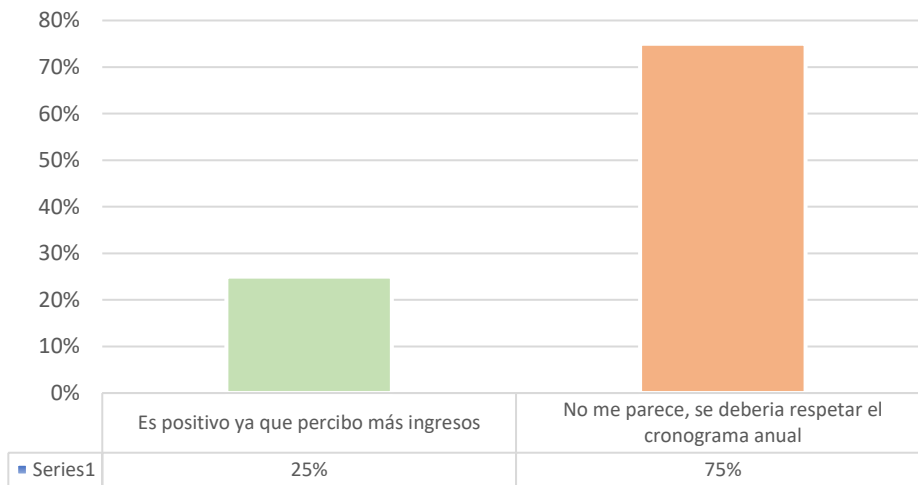
¿Estás satisfecho con la frecuencia y el formato de las evaluaciones de desempeño realizadas en el Colegio?



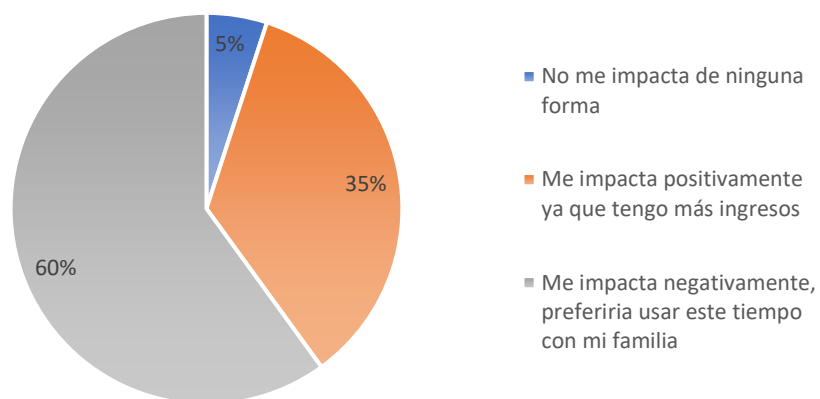
¿Consideras que el proceso de retroalimentación recibido después de la evaluación es útil para tu desarrollo profesional?



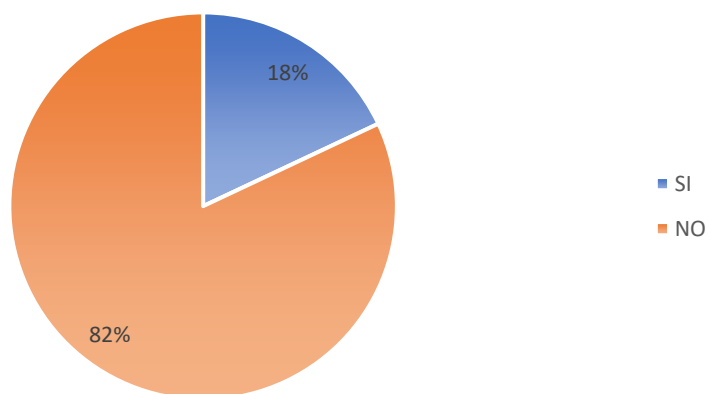
¿Cómo describirías tu experiencia con respecto a la necesidad de trabajar durante semanas adicionales para completar el proceso de evaluación de desempeño?



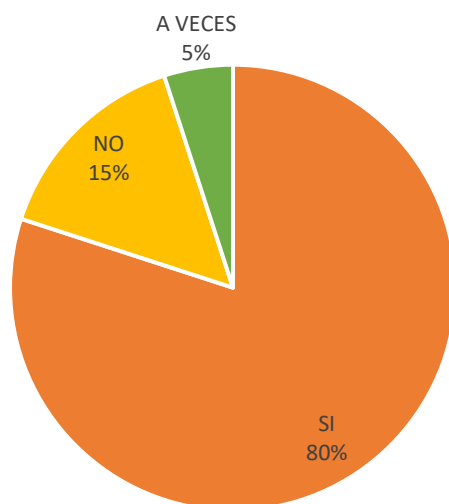
¿Como impacta este tiempo adicional de trabajo en tu vida personal y familiar?



¿Estás satisfecho con el programa actual de formación ofrecido?



¿Te sientes involucrado en la planificación y selección de los cursos o formaciones ofrecidos por el Colegio?



## Anexo 6: Guía de levantamiento de proceso

### **1. Etapas de la evaluación**

¿Podrías describir el proceso de evaluación de desempeño docente en detalle?

Claro, el proceso de evaluación de desempeño docente en nuestro Colegio comienza con una revisión de los criterios y el formato que vamos a usar. Decidimos si seguimos con los mismos criterios o hacemos algún cambio. Estos criterios incluyen el cumplimiento del currículo, la participación en actividades extracurriculares y las funciones administrativas. Luego, identificamos a los docentes que serán evaluados y programamos entrevistas para hablar sobre su desempeño. Después de las entrevistas, redactamos un informe con observaciones y recomendaciones. Finalmente, tenemos reuniones de retroalimentación con los docentes para comunicarles su evaluación y cómo pueden mejorar. Todo el proceso se documenta y se archiva en los expedientes de cada docente.

¿Cuáles son los objetivos principales del proceso de evaluación?

El objetivo principal es asegurar que los docentes están cumpliendo con sus responsabilidades y ayudarlos a mejorar continuamente. Queremos fomentar un ambiente de crecimiento profesional y asegurar que nuestros estudiantes reciban la mejor educación posible.

¿Cómo se inicia y finaliza el proceso de evaluación de desempeño?

El proceso se inicia con la revisión y validación de los criterios de evaluación y termina cuando se archivan los informes finales en los expedientes de los docentes. A lo largo del proceso, hay entrevistas, informes y reuniones de retroalimentación para asegurar que todo se maneje de manera clara y efectiva.

### **2. Actores Involucrados**

¿Quiénes son los principales actores involucrados en el proceso de evaluación?

Los principales actores son la dirección del Colegio, los evaluadores, que pueden ser coordinadores académicos, y los propios docentes que son evaluados.

### **3. Etapas del proceso**

¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados?

La dirección del Colegio establece los criterios y coordina el proceso. Los evaluadores realizan las entrevistas y redactan los informes. Los docentes, por su parte, participan en las entrevistas y en las reuniones de retroalimentación, y trabajan en mejorar su desempeño según las recomendaciones.

¿Cómo se coordinan y comunican los diferentes actores durante el proceso?

La coordinación se hace principalmente a través de reuniones y comunicaciones verbales. Las fechas y horarios de las entrevistas se acuerdan directamente con los docentes y las salas para las reuniones se reservan a través de la secretaría del Colegio

¿Cuáles son las etapas específicas del proceso de evaluación de desempeño?

Nuestro proceso de evaluación de desempeño docente en el Colegio consta de varias etapas que se integran para lograr una evaluación completa y justa. Comenzamos con una reunión inicial donde revisamos y ajustamos, si es necesario, los criterios y el formato de evaluación. Aquí discutimos aspectos como el cumplimiento de la malla curricular del año y la participación en actividades extracurriculares, entre otras funciones administrativas como entrega de notas en tiempo, reportes de padres de familia, etc.

Una vez definidos los criterios, revisamos los registros de desempeño anteriores para identificar a los docentes que serán evaluados. Este paso es crucial porque nos permite entender el historial de cada docente y preparar el terreno para una evaluación justa y objetiva. Las evaluaciones se realizan solo a los docentes que ya tienen al menos un año y medio trabajando con nosotros, que son pocos.

Después, coordinamos con los docentes para fijar las fechas y horarios de las entrevistas. Estas reuniones se programan para acomodar agendas tanto a los docentes como a los evaluadores, y se realizan en salas reservadas a través de la secretaría del Colegio.

Durante las entrevistas, que son una parte central del proceso, el evaluador y el docente discuten el desempeño del último año. Se abordan temas como el cumplimiento de responsabilidades, la participación en actividades escolares y las interacciones con estudiantes y padres. Esta conversación permite obtener una visión clara y directa de los logros y las áreas de mejora de cada docente.

Tras las entrevistas, los evaluadores preparan informes que incluyen observaciones específicas y recomendaciones para el desarrollo profesional. Cada docente recibe una calificación basada en su desempeño general, utilizando una escala que va desde excelente hasta necesita mejorar. Estos informes son fundamentales para proporcionar una retroalimentación clara y constructiva.

Luego, organizamos reuniones de retroalimentación donde los evaluadores comunican las calificaciones a los docentes y les proporcionan orientación sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el próximo año.

Finalmente, todos los informes se archivan en los expedientes de cada docente. Este paso asegura que toda la documentación esté organizada y disponible en cada expediente para futuras referencias. El área de contabilidad se encarga de este proceso, manteniendo el resguardo de los expedientes y asegurando la confidencialidad de la información.

¿Qué actividades se llevan a cabo en cada etapa del proceso?

Como ya te comenté cada etapa del proceso incluye actividades específicas que se desarrollan de manera integrada. Inicialmente, revisamos y actualizamos los criterios de evaluación, seguidos de la identificación de los docentes a evaluar mediante una revisión de sus registros anteriores. Coordinamos las entrevistas, fijamos fechas y horarios convenientes, y realizamos las entrevistas donde se discuten el desempeño y las áreas de mejora.

Los informes se redactan después de las entrevistas, incorporando observaciones y recomendaciones. Posteriormente, las reuniones de retroalimentación se hacen para comunicar las calificaciones y ofrecer orientación a los docentes. Finalmente, archivamos

todos los informes en los expedientes de los docentes, asegurando que toda la documentación esté accesible.

¿Cómo se realiza la programación y seguimiento de cada etapa del proceso?

La programación y el seguimiento se manejan de manera organizada. Coordinamos las fechas y horarios de las entrevistas a través de la secretaría del Colegio, asegurándonos de que todas las partes involucradas estén disponibles. Seguimos el progreso del proceso durante las reuniones semanales del comité con los representantes de los coordinadores académicos y ahí revisamos los avances y solucionamos cualquier problema que surja.

#### **4. Desafíos y Áreas de Mejora:**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el proceso de evaluación de desempeño? Uno de los principales desafíos es la cantidad de tiempo que toma realizar todas las entrevistas y redactar los informes. También, asegurarse de que todos los evaluadores sean consistentes y justos en sus evaluaciones puede ser difícil.

¿Qué áreas específicas del proceso se identifican como oportunidades de mejora?

Podríamos mejorar en la simplificar o digitalizar parte del proceso para reducir el tiempo y esfuerzo manual. También, ofrecer más capacitación a los evaluadores para asegurar que todos sigan los mismos estándares y criterios.

#### **5. Recursos y Apoyo:**

¿Qué recursos se utilizan para llevar a cabo el proceso de evaluación?

Utilizamos guías de entrevistas impresas, formularios de evaluación y salas de reuniones para las entrevistas y reuniones de retroalimentación.

¿Existe algún tipo de capacitación o apoyo para los evaluadores y otros involucrados en el proceso?

Actualmente, no hay un programa formal de capacitación, pero sería beneficioso desarrollar uno para asegurar que todos los evaluadores están bien preparados y siguen los mismos criterios y estándares.

## 6. Seguimiento y Evaluación del Proceso:

¿Cómo se realiza el seguimiento del progreso del proceso de evaluación de desempeño?

El seguimiento se realiza por medio de revisiones aleatorias de las reuniones e informe final a cada coordinador para verificar que todas las etapas se están cumpliendo y que se haya cumplido con lo estipulado. También revisamos con la secretaria el cumplimiento en el uso de las salas esto asegura que las reuniones si se realizaron.

¿Se lleva a cabo alguna evaluación periódica del proceso para identificar áreas de mejora?

Por el momento solo se realiza al siguiente año la reunión de inicio de la evaluación de desempeño donde se analiza si se debe mejorar algún criterio, quitarlo o agregar alguno más según la malla curricular y los planes de actividades programados para ese año.

¿Qué medidas se toman en base a los resultados de la evaluación del proceso?

Por el momento solo entregamos los resultados, si hay resultados muy bajos por lo general hablamos con el docente para saber qué pasa si tiene algún problema personal que pudo haber afectado su rendimiento en el año o si le falta algún recurso para incluirlo en el próximo presupuesto.

## 7. Impacto y Resultados:

¿Cuál es el impacto del proceso de evaluación de desempeño en la institución y en el desempeño docente?

El proceso ayuda a asegurar que los docentes estén cumpliendo con sus responsabilidades y funciones administrativas que debemos asegurar para la satisfacción de los padres de familia en tiempo y forma.

¿Se han observado cambios o mejoras como resultado del proceso de evaluación?

Sí, hemos ayudado a los docentes que tienen problemas, les hemos dado un tiempo de terapia con los psicólogos para que puedan mejorar el rendimiento del año entrante. En algunas ocasiones ellos mismos han solicitado capacitaciones que consideran puedan ser útiles en su desempeño.

¿Cómo se evalúa la efectividad y la eficacia del proceso en términos de los resultados obtenidos?

Evaluamos la efectividad mediante la revisión de los cambios de actitudes en los docentes hacia los alumnos y padres de familia, muchas veces esto ayuda a crear un vínculo que permite ayudar al estudiante que tiene más dificultades de forma más específica.

### **8. Perspectivas y Retroalimentación:**

¿Qué opinan los participantes del proceso de evaluación de desempeño sobre su eficacia y utilidad?

La mayoría de los participantes ven el proceso como útil y necesario para el cumplimiento de las actividades anuales. Sin embargo, algunos han señalado que les gustaría tener más oportunidades para expresar sus puntos de vista durante las evaluaciones.

¿Se recopila retroalimentación de los evaluadores, evaluados y otros involucrados para mejorar el proceso?

Sí, siempre buscamos retroalimentación después de cada ciclo de evaluación para identificar áreas de mejora y hacer ajustes necesarios. Se plática con cada coordinador para que nos den sus puntos de vista del rendimiento del año evaluado. Adicional en algunas ocasiones hemos entrevistado a los docentes con peores resultados para conocer sus puntos de vistas y argumentos de la nota de su evaluación.

¿Qué sugerencias o recomendaciones se han hecho para mejorar el proceso de evaluación de desempeño?

Algunas sugerencias incluyen ofrecer más capacitación para los evaluadores, mejorar la comunicación durante el proceso y buscar formas de automatizar algunas partes del proceso para hacerlo más eficiente.



## Colegio Sagrado Corazón

Evaluación anual

### Datos generales

Fecha de Evaluación:

---

Nombre del Docente evaluado:

---

Materia:

---

Especialidad

---

### Entrevista de evaluación

#### I. Cumplimiento de Responsabilidades Académicas:

¿Cómo describe su compromiso con el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el plan de estudios y la malla curricular?

¿Podría proporcionar ejemplos de estrategias pedagógicas utilizadas y su efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

¿Cómo evalúa el rendimiento académico de los estudiantes y qué métodos emplea para esta evaluación?

#### II. Participación en Actividades Extracurriculares:

¿Qué actividades extracurriculares ha liderado o participado el docente en el último año escolar?

¿Cómo considera que estas actividades han impactado en el desarrollo integral de los estudiantes?

#### III. Relación con Estudiantes y Padres de Familia:

¿Cómo describiría su comunicación y relación con los estudiantes y sus padres o representantes?

¿Ha recibido retroalimentación de los padres en relación con su desempeño y cómo ha respondido a ella? ¿Lo reporto a su coordinador?

---

#### **IV. Cumplimiento de Responsabilidades Administrativas:**

¿Ha cumplido con los plazos establecidos para la entrega de notas y otras tareas administrativas?

¿Mantiene actualizado el registro y la documentación de la asistencia de los estudiantes en sus clases?

¿Ha participado en actividades de planificación y coordinación con otros colegas para asegurar una gestión eficiente de recursos y horarios?

#### **V. Contribución al Clima Escolar y Colaboración con el Equipo Docente:**

¿Qué papel juega en la promoción de un ambiente de respeto, colaboración y aprendizaje en el aula?

¿Ha participado en actividades de colaboración con otros miembros del equipo docente?

#### **VI. Comentarios Adicionales:**

(Espacio para comentarios adicionales sobre el desempeño del docente y áreas de mejora identificadas durante la entrevista)

Firma del Evaluador:

Firma del Docente Evaluado:

Firma de coordinación académica:

## Anexo 8: Cotización de Diplomado de Coaching Gerencial

**DIPLOMADO PRESENCIAL**  
**DESARROLLO DE COACHING GERENCIAL**  
**GRUPO ADYSA, S.A. DE C.V.**



**OBJETIVO GENERAL**

El participante será capaz conocer y usar las técnicas y herramientas actualizadas de coaching ejecutivo para potenciar sus habilidades gerenciales y de liderazgo, con el fin de mejorar el desarrollo de sus colaboradores, y el logro de resultados de la organización.

**DIRIGIDO A**

Gerentes, Directores, Jefes y todo el personal interesado en ampliar sus conocimientos en el tema.

**FACILITADOR**

Impartido por Lic. Rubén López

Posee un MBA y es un Coach ontológico y ejecutivo, entrenador y conferencista, certificado por la International Association of Coaching, IAC y certificado por John Maxwell Team en Español. Tiene más de 20 años de trabajo en áreas de gestión y desarrollo del talento humano, en empresas nacionales y multinacionales

**DATOS GENERALES**

Precio: \$386.43 IVA incluido por modulo.  
Modalidad: PRESENCIAL

Fechas:  
Modulo 1: 22 Y 24 DE NOVIEMBRE  
Modulo 2: 29 DE NOVIEMBRE, 1 DE DICIEMBRE  
Modulo 3: 6 Y 8 DE DICIEMBRE

Horarios: de 8:00 am a 5:00 pm

Duración: 48 horas  
Lugar: Centro de Formación UCA, SOHO Las Cascadas, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.  
**Último día de inscripción: [Miércoles 15 noviembre](#) (hasta las 12:00 md)**

**CONTENIDO**

**Modulo 1: Coaching Gerencial**

- ¿Qué es el Coaching Gerencial?
- El liderazgo y el coaching
- Los cuadrantes del desempeño gerencial
- Inteligencia emocional aplicando el coaching
- El proceso del coaching gerencial
- Las técnicas del coaching
- Aplicación en la práctica gerencial

**Modulo 2: Implementación del Coaching Gerencial**

- ¿Cómo implementar el coaching gerencial en la empresa?
- Diagnostico integral de la empresa
- Beneficios de implementar el coaching
- Técnicas de coaching gerenciales
- Cinco pasos para garantizar la eficiencia del coaching gerencial
- Estrategias del coaching Gerencial
- Evaluación y seguimiento

**Modulo 3: Aplicación del coaching gerencial para una comunicación asertiva**

- La comunicación y la empresa
- Fundamentos para comunicar efectivamente
- Las funciones de la comunicación
- Nuevos modelos de comunicación
- Canales VAK de comunicación
- Habilidades de un excelente comunicador

**LA EMPRESA PARTICIPANTE DEBE:**

- Entregar documentos en fisico en: Residencial Escalón Norte, Calle suiza psj 2, casa 1B (Residencial detrás del colegio Cefas)
- Formulario firmado y sellado en original, planilla del participante, recibo de planilla y comprobante de pago del banco
- Encuesta de satisfacción en fisico (1 día después de finalizado cada modulo)

## Anexo 9: Cotización de servicios Odoo

### **OdooES**

OdooES El Salvador  
El Salvador

#### **Propuesta económica**

##### **Valor de la oferta**

El valor de la oferta es por un valor inicial de \$600.00 con un descuento del 20%, por la implementación.

Y un costo mensual de \$100.00 por alojamiento en la nube con un descuento del 10% en el primer año de uso, posterior a este periodo tendrá un descuento del 10% únicamente en pagos anuales.

<b>Implementación de Software de Valoraciones</b>	
Implementación	\$480.00
Capacitaciones 8 horas	\$160.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$640.00</b>
<b>Alojamiento en la nube</b>	
Primer año	\$1,000.00 (mes \$83.33)
Segundo año y posteriores	\$1,200.00 (mes \$100.00)
<b>TOTAL INVERSIÓN ANUAL</b>	<b>\$1,640.00</b>

##### **Nuestra oferta incluye:**

- Gestión del proyecto.
- Creación de servidor en la nube, con acceso 24/7, desde cualquier parte del mundo.
- Backups mensuales.
- Parametrización de la empresa o negocio.
- Carga de Departamentos y Colaboradores.  
(Plan límite 100 colaboradores)
- Creación de 3 usuarios (Evaluador, Evaluados, Administrador).  
(plan límite de 15 usuarios)
- Personalización limitada.

El sistema cuenta con garantía de 1 mes. Esto quiere decir que el soporte y mantenimiento luego de la implementación es gratuito por este tiempo, posterior a este tiempo deberá adquirir paquetes de soporte que se detallan en el siguiente punto:



## **OdooES**

---

OdooES El Salvador

El Salvador

**Básico:** \$100.00 + IVA, Atención por medio de llamadas o medios digitales y asistencia por escritorio remoto, 4 horas de soporte y mantenimiento.

**Standard:** \$250.00 + IVA, Atención por medio de llamadas o medios digitales, asistencia por escritorio remoto y visita al lugar, 6 horas de soporte y mantenimiento.

**Pro:** \$500.00 + IVA, Atención por medio de llamadas o medios digitales, asistencia por escritorio remoto y visita al lugar, 10 horas de soporte y mantenimiento.

Quedamos atentos a sus apreciaciones y comentarios con respecto a nuestra propuesta, que esperamos sea favorable y pronto podamos trabajar este proyecto.

Atentamente  
**Enmanuel Ortiz**  
Empowered By Odoo  
OdooES El Salvador



# Gestión del **desempeño**

Manual del nuevo proceso de gestión del  
desempeño, manual de uso de la nueva  
herramienta Oddo y Principios del  
coaching para líderes

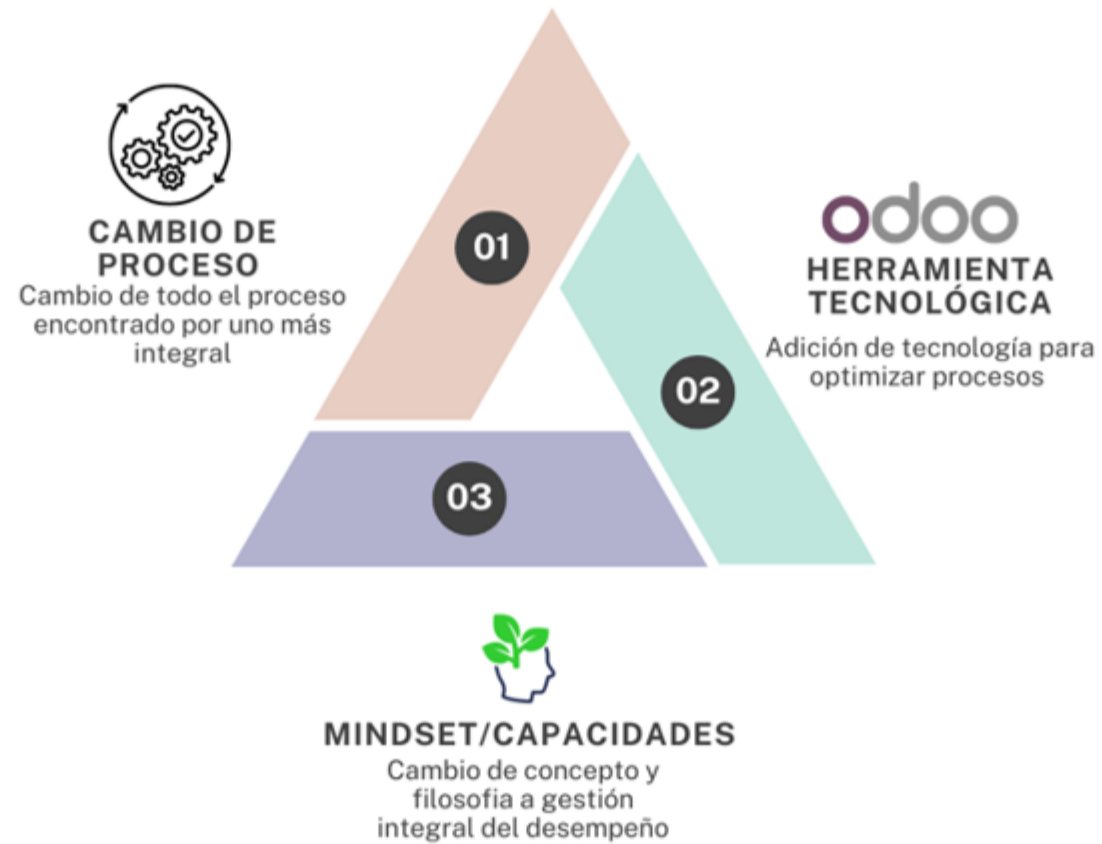
## Introducción al Manual

El presente manual tiene como objetivo ofrecer una guía sobre el nuevo proceso de gestión del desempeño. Esta propuesta de innovación se estructura en tres pilares fundamentales: transformación del proceso actual, incorporación de una herramienta tecnológica y cambio de mindset/capacidades. Cada uno de estos elementos es crucial para lograr una transformación integral y efectiva en la evaluación y desarrollo del docente.

Este manual es una herramienta esencial para guiar a los usuarios en la implementación de un sistema de gestión del desempeño integral, que promueve el desarrollo profesional y la mejora continua.



# Esquema General del nuevo proceso de gestión del desempeño



# 1 Gestión del desempeño

Una gestión integral del desempeño abarca un enfoque más amplio y dinámico. Incluye la identificación de oportunidades de desarrollo, la creación de planes de formación y la provisión de retroalimentación continua y constructiva.

La gestión integral del desempeño se alinea con los objetivos estratégicos del Colegio y se enfoca en el desarrollo profesional y continuo de los docentes, fomentando una cultura de mejora y crecimiento constante.

A continuación, se presenta el nuevo proceso de gestión del desempeño



# Proceso Gestión del desempeño



## Detalle del Proceso Gestión del desempeño

N°	Etapa	Descripción
1	Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles	Se definen objetivos específicos, alcanzables, relevantes y con plazos definidos para cada miembro del equipo, alineados con los objetivos estratégicos del Colegio. Esto implica identificar las metas que se espera que cada docente alcance durante el período de evaluación.



N°	Etapa	Descripción
2	Elaboración de KPIs	Se determinan los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) que se utilizarán para medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Estos indicadores deben ser relevantes, cuantificables y estar alineados con los objetivos estratégicos del Colegio.

N°	Etapa	Descripción
3	Cascadeo de Objetivos y KPIs a Docentes	Se comunica claramente a todos los docentes los objetivos y los KPIs con los que se medirá su desempeño. Es importante que los docentes comprendan claramente lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su desempeño.



# Proceso Gestión del desempeño



N°	Etapa	Descripción
4	Revisión de Avances Trimestrales	Se realiza un seguimiento trimestral del progreso del cumplimiento de objetivos y KPIs para identificar áreas de éxito y áreas que requieren atención adicional. Es fundamental revisar de manera trimestral el desempeño para poder realizar ajustes oportunos.

N°	Etapa	Descripción
5	Calibración o Ajustes a Objetivos o KPIs	Se revisan y ajustan los objetivos y KPIs según los avances realizados o las circunstancias inesperadas que puedan surgir durante el período de evaluación. Es importante adaptarse a los cambios en el entorno para mantener la relevancia de los objetivos.



N°	Etapa	Descripción
6	Evaluación de % de Cumplimiento de KPIs	Los docentes presentan evidencia del progreso logrado en el cumplimiento de los KPIs y objetivos a lo largo del período de evaluación. Con base en esta evaluación, se les asigna una nota final que refleja su desempeño.

## Proceso Gestión del desempeño

N°	Etapa	Descripción
7	Retroalimentación y Acuerdos de Planes de Desarrollo	Se proporciona retroalimentación a los docentes sobre sus áreas de fortaleza y de mejora, y se acuerda un plan de desarrollo profesional para ayudarles a mejorar en las áreas identificadas. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada al crecimiento.



N°	Etapa	Descripción
8	Recompensas y Amonestaciones	Se reconocen y recompensan los logros sobresalientes, mientras que se lleva a cabo un proceso disciplinario por bajo desempeño si el cumplimiento de los KPIs es menor al 80%. El reconocimiento puede ser público y no necesariamente económico.

N°	Etapa	Descripción
9	Seguimiento a Planes de Desarrollo	Se ejecutan los planes de desarrollo acordados y se da seguimiento al cumplimiento de los mismos durante el próximo año a evaluar. Es importante asegurar que los docentes continúen mejorando y desarrollándose profesionalmente.





## 2 Manual de uso **Odoo**

## 2 Manual de uso Odoo

El presente manual tiene como objetivo guiar a los usuarios del Colegio Sagrado Corazón en la implementación y utilización de Odoo, una plataforma tecnológica integral diseñada para optimizar la gestión del desempeño docente.

Odoo es una herramienta versátil y accesible que permite digitalizar y mejorar los procesos operativos y administrativos del colegio, facilitando una gestión más eficiente y efectiva.

A continuación, se presenta paso a paso el modo de uso de la herramienta tecnológica.

# Manual de uso

## Odoo

### Paso N°1

Antes de tener los accesos a Odoo es importante definir los diversos roles para las funciones específicas en el proceso de gestión de desempeño que son: administrador, evaluador y evaluado.

- **Administrador:** Por lo general es el equipo de Recursos Humanos, pero para esta investigación se ha identificado que no se cuenta con este departamento por lo que el administrador estaría a cargo de la directora y subdirectora del Colegio.
- **Gerente o supervisor:** son los evaluadores, es decir jefes inmediatos, en el caso de esta investigación serían los coordinadores académicos, los responsables de liderar equipos y asegurarse de que los docentes alcancen sus objetivos y metas.
- **Empleado o colaborador:** Para esta investigación serían los evaluados, es decir los docentes que desempeñan funciones específicas dentro del colegio.

## Paso N°2

Teniendo ya definido los roles se procede a solicitar el acceso de administrador para poder personalización la herramienta, según las siguientes indicaciones:

Ingreso de información de los colaboradores

Ingreso de información general de los colaboradores participantes del proceso de gestión de desempeño. Adicional en este mismo paso se pueden agregar los jefes inmediatos de cada colaborador, para ir asignando los permisos que cada rol requiera. Este proceso puede ser de dos formas: cargar la información de un Excel o uno a uno.

The screenshot shows a web application interface for employee management. The interface includes a sidebar with a 'Nuevo Empleados' button and a 'DEPARTAMENTO' list. The main area displays a list of employees with their names, roles, and contact information. Two callout boxes highlight the 'Importar registros' button and the 'Nuevo Empleados' button.

**Importar registros** (Import records)

**Ingresar colaborador uno por uno** (Add employee one by one)

**Ingresar colaboradores desde un Excel** (Add employees from Excel)

DEPARTAMENTO	Empleado	Rol
Todos	Christian Clemente	Coordinador
Bachillerato	Giovanni Orellana	Docente
Cordinación Académica		
Dirección		
Primaria		
Secundaria		

Employee details shown in the interface:

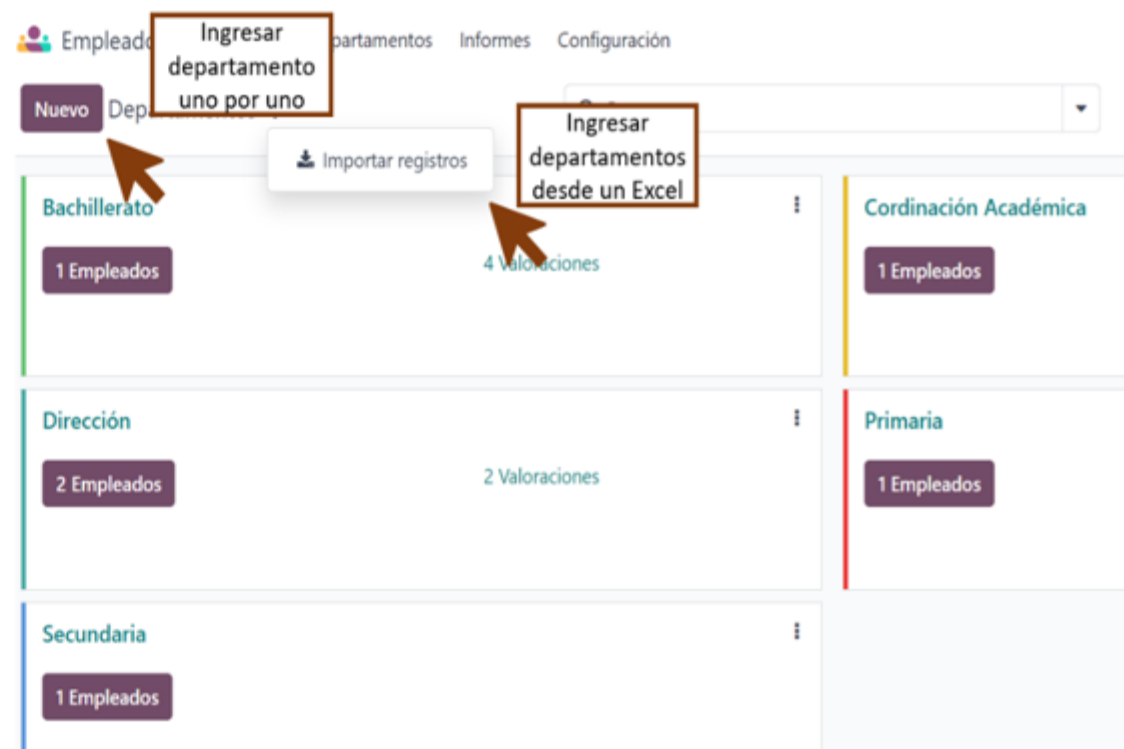
- Christian Clemente**: Coordinador, Email: chrissclemente374@gmail.com, Rol: Coordinador Académico
- Giovanni Orellana**: Docente, Email: giova75@hotmail.com, Rol: Bachillerato
- Consejo Directivo**: Junta Directiva - Administrador designado, Rol: Dirección
- Marta Teresa Sosa**: Docente, Email: martacartagena@gmail.com, Rol: E

## Paso N°2

### ✓ Asignación de departamento

También se tiene la opción de personalizar los departamentos y asignar a cada docente al departamento correspondiente. Esta funcionalidad permite una organización más precisa de los colaboradores, facilitando la administración de recursos humanos y el seguimiento del desempeño de manera específica.

Esta organización no solo optimiza la asignación de tareas, sino que también mejora la comunicación interna y la coordinación entre diferentes áreas del colegio, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos. Este proceso puede ser de dos formas: cargar la información de un Excel o uno a uno.



# Importante

## Paso 2

Es importante mencionar que la opción más viable es realizar una carga masiva para la creación de los departamentos y luego otra carga con los datos de los colaboradores donde ya se incluya el departamento al que pertenezca.

En ambos casos se usaría la opción de ingresar colaboradores/ departamentos desde una plantilla de Excel, proporcionada por los técnicos de Odoo.

# Paso 3

## ✓ Asignación de Kpis

Asignar KPIs a cada colaborador: Este paso es el más importante y puede ser realizada tanto por el administrador del sistema como por el evaluador directo del docente. La correcta asignación de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) es fundamental para alinearlos con los objetivos estratégicos del colegio, asegurando que cada docente comprenda claramente las expectativas y metas a alcanzar.

The screenshot shows a web interface for assigning KPIs. At the top, there are navigation links: Empleados, Empleados, Departamentos, Informes, and Configuración. Below this is a breadcrumb trail: Nuevo / Giovanni Orellana / Metas. A 'Nuevo' button is visible. A purple button labeled 'Marcar como Hecho' is at the top left of the main content area. The main content area has a title 'Meta' and 'Rendimiento Académico'. Below the title, it shows 'Empleado' as Giovanni Orellana and 'Gerente' as Christian Clemente. A progress bar is shown with markers for 0%, 25%, 50%, 75%, and 100%. The 'Fecha límite' is 01/08/2024. There are four annotations with arrows pointing to specific elements: 1. 'Se ingresa manual el nombre del Kpi' points to the title 'Rendimiento Académico'. 2. 'Aparecen automáticamente las métricas para medir avance' points to the progress bar. 3. 'Se describe el Kpi y su métrica de medición' points to the description text: 'Alcanzar alcanzar una tasa de graduación del 90% con una calificación promedio minima de 8.5, lo que reflejaría un alto nivel de logro académico'. 4. 'Se coloca la fecha de la próxima revisión de avances' points to the 'Fecha límite' field.

## Paso N°4

Reuniones parametrizadas para revisar los avances trimestrales y retroalimentaciones:

En esta etapa, se programan reuniones trimestrales para revisar los avances en el cumplimiento de metas o KPIs asignados a cada docente. Estas reuniones son importantes en todo el proceso de gestión de desempeño para mantener un seguimiento continuo, permitiendo identificar a tiempo cualquier desviación respecto a los objetivos planteados y tomar las medidas correctivas necesarias.

The screenshot shows the configuration page for a meeting titled "Reunion de metas" in the Odoo system. The page includes various settings and options, with several annotations in brown boxes:

- Annotation 1:** "Para dejar parametrizadas las reuniones" (To leave meetings parametrized) points to the "Reuniones" tab in the top navigation bar.
- Annotation 2:** "Se dejan agendas las reuniones trimestrales" (Quarterly meetings are left on agendas) points to the "Repetir" (Repeat) section, which is set to "Personalizado" (Custom) with a frequency of "3" months.
- Annotation 3:** "Puede enviar notificación por correo o sms a celular" (Can send notification by email or sms to cell phone) points to the "CORREO ELECTRÓNICO" and "SMS" notification buttons.

Other visible details include:

- Meeting title: "Reunion de metas"
- Start date: 30/05/2024
- Duration: "Todo el día" (All day)
- Time zone: "America/El\_Salvador"
- Recurrent:
- Repeat: "Personalizado" (Custom)
- Repeat every: "3" (Months)
- Day of the month: "Día del mes 21"
- Number of repetitions: "3"
- Location: "Reunión en línea" (Online meeting)
- Participants: 3 asistentes (Enmanuel Ortiz, El gerente, Eliza Perez)
- Notification buttons: "CORREO ELECTRÓNICO" and "SMS"
- Buttons: "Eliminar reunión" (Delete meeting) and "Unirse a videollamada" (Join video call)
- URL: "https://odooes.odoo.com/calendar/..."
- Archived status: "ARCHIVADO" (Archived)

## Paso N°5

- ✓ Registro de los avances en kpis y documentos de respaldo

En este paso, que se realiza durante las tres reuniones trimestrales, el docente evaluado debe presentar los documentos o evidencia que respalden el avance de sus metas y enviarlos por correo electrónico al evaluador. Esta etapa es fundamental para asegurar que el seguimiento del desempeño se base en información precisa y verificable.

The screenshot displays a web application interface for goal management. At the top, there are navigation tabs: 'Valoraciones', 'Valoraciones', 'Metas', 'Informes', and 'Configuración'. Below this, a breadcrumb trail shows 'Nuevo' followed by 'Christian Clemente / Metas de Christian Clemente'. The main content area is titled 'Implementación de mejoras en procesos pedagógicos' and shows the employee 'Christian Clemente' and the manager 'Romelia Cartagena'. A progress bar indicates the goal is 25% complete, with buttons for 0%, 25%, 50%, 75%, and 100%. A callout box with a brown border and arrow points to the 25% button, containing the text: 'El evaluador modifica el % de avance en el perfil del evaluado'. To the right, a chat window titled 'Siguiendo' shows a message from 'Administrador' stating: 'Se adjunta el diseño del plan del primer plan de mejora: Uso de tecnología para la clase de Lenguaje y Literatura'. Below the message is a 'Registro' button. Another callout box with a brown border and arrow points to this button, containing the text: 'Se adjunta el documento de validación y se deja un registro'. The chat log also shows previous messages from 'Administrador' regarding the creation of the goal.

## Paso N°6

### ✓ Evaluación final

En esta etapa crucial del proceso de gestión del desempeño, se lleva a cabo la evaluación final, donde se consolidan y revisan todos los avances de los dos trimestres anteriores. Este paso implica varias acciones específicas que aseguran una conclusión completa y precisa del ciclo de evaluación.

1. **Marcado de Metas como "Hecho":** En primer lugar, se deben marcar como "hecho" todas las metas asignadas al docente, confirmando que se han revisado y evaluado todos los avances realizados durante los trimestres anteriores. Con Colocar el 100% de avance automáticamente se cierra la meta. Por lo que es necesario revisar que todas las metas tengan el 100 o en caso no se haya cumplido guardarla con se colaba el porcentaje correspondiente.
2. **Calificación Final:** Una vez marcadas las metas como "hecho", se procede a calificar el desempeño del docente. Esta calificación se basa en la evidencia y los avances registrados durante todo el periodo de evaluación, proporcionando una evaluación integral del desempeño.

Marcar como Hecho

Guardar avances

1

Meta

# Rendimiento Académico

Empleado **J** Giovanni Orellana

Gerente **I** Christian Clemente

Progreso 0% 25% 50% 75% 100%

Fecha límite 01/08/2024

Etiquetas

Meta

# Rendimiento Académico

Empleado **J** Giovanni Orellana

Gerente **I** Christian Clemente

Progreso 0% 25% 50% 75% 100%

Fecha límite 01/08/2024

HECHO

Finalización de la meta o kpi

1

Descripción

Alcanzar alcanzar una tasa de graduación del 90% con una calificación promedio mínima de 8.5, lo que reflejaría un alto nivel de logro académico

Enviar mensaje

Pone

**A** Administrador  
• 75% → 100%

**A** Administrador -  
• 0% → 75%

**A** Administrador -  
Meta de tasas creac

## Paso N°6

✓ Evaluación final

3. Registro de la Retroalimentación Final: Es fundamental dejar un registro detallado de la retroalimentación final proporcionada al docente. Esta retroalimentación debe ser constructiva, resaltando tanto las fortalezas como las áreas de mejora del docente. El objetivo es proporcionar una visión clara y equilibrada de su desempeño, promoviendo un entendimiento mutuo y una comunicación abierta.

4. Registro de Puntos de Mejora y Plan de Desarrollo Futuro: Además de la retroalimentación final, se deben registrar los puntos de mejora acordados con el docente. Este registro es esencial para establecer un plan de desarrollo a ejecutar en el próximo año.

5. Marcado del Proceso como "Hecho": Al completar la retroalimentación final, se marca todo el proceso de evaluación del desempeño como "hecho" en la plataforma Odo. Esto formaliza el cierre del ciclo de evaluación, asegurando que todos los pasos han sido completados y documentados adecuadamente.

Nuevo Valoraciones Christian Clemente

Se deben marcar como hecho las metas para finalizar el proceso

Metas 2 Evaluaciones 3

Control de cantidad de revisiones realizadas

Marcar como Hecho Cancelar



Finalizar la evaluación 5

Gerente Romelia Cartagena

Fecha de Evaluación 31/05/2024

Registro de retroalimentación y acuerdo de plan de mejora 4

Departamento Dirección

Calificación final 4

Nota final de toda la evaluación 2

Retroalimentación del gerente

### Retroalimentación

Mencione un logro positivo que le haya convencido del valor del empleado.

### Evaluación

Avance del 35% 1er trimestre	☆☆☆☆☆
Avance del 50% 2do trimestre	☆☆☆☆☆
Avance del 100% 3er trimestre	☆☆☆☆☆

Para registrar los avances y retroalimentación final 3

### Mejoras

¿Cómo podría mejorar el docente?

*Desde el punto de vista de un gerente, ¿cómo podría ayudar al empleado a enfrentar sus debilidades?*

Acciones, decisiones y objetivos a corto plazo (3 meses)

*¿Necesita una respuesta rápida a la situación actual?*

Charla sobre su trayectoria profesional a largo plazo (> 6 meses), ¿hacia dónde se quiere dirigir el empleado y cómo podría ayudarle a llegar allí? Planes de desarrollo

*¿Cuál es su visión sobre el empleado en el futuro, acaso esta es compatible con sus deseos?*

# 3 Principios del Coaching

El tercer elemento crucial de la innovación en el Colegio Sagrado Corazón es el cambio de mindset y la creación de capacidades.

Este aspecto se aborda mediante la aplicación de la metodología GROW, un modelo de coaching que facilita el desarrollo personal y profesional por medio de una estructura clara y efectiva.



# Metodología **GROW**





¿Qué es lo que quiero?

## Goal-Establecer la meta.

En esta primera etapa, se establecen metas claras y específicas que los docentes desean alcanzar. Este proceso implica definir objetivos tanto a corto como a largo plazo que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes.

Posibles Preguntas:

- ✓ ¿Qué deseas lograr?
- ✓ ¿Cuál será tu sentir (involucra las dimensiones del ser) cuando lo hayas logrado?
- ✓ ¿Por qué te motiva lograrlo?
- ✓ ¿Qué ganarás si lo logras?
- ✓ ¿El objetivo es ecológico para tu presente y construcción de tu futuro?

## SITUACIÓN ACTUAL



¿Dónde me  
encuentro?

# Realidad.

Una vez establecidas las metas, es esencial evaluar la realidad actual de cada docente. Esto implica una reflexión honesta sobre su situación actual, identificando las fortalezas y áreas de mejora.

Durante esta etapa, los docentes pueden responder preguntas como:

- ✓ ¿Dónde estoy ahora en relación con mi objetivo?
- ✓ ¿Qué habilidades tengo que me ayudarán a alcanzar esta meta?
- ✓ ¿Qué obstáculos necesito superar?

OPCIONES  
POSIBLES



¿Cuáles son  
mis opciones?

# Opciones

La tercera etapa consiste en explorar todas las opciones disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Aquí, los docentes, junto con sus coaches, generan una lista de posibles acciones y estrategias que pueden implementar. Se anima a los docentes a pensar creativamente y considerar múltiples enfoques.

Posibles preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son las opciones que consideras tienes?
- ✓ ¿Alguna de ellas te ha funcionado en el pasado?
- ✓ ¿Consideras que existe alguna otra que no has aplicado y podría funcionar?

## PLAN DE ACCIÓN



¿Qué voy a hacer?

# Voluntad

En esta etapa los docentes se comprometen a tomar acciones específicas y concretas para alcanzar sus metas. Esto implica establecer un plan de acción que incluya pasos claros, plazos y recursos necesarios.

Además, se define un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso. Durante esta etapa, el apoyo continuo del coach es crucial para mantener la motivación y el compromiso.

Los docentes responden preguntas como:

- ✓ ¿Qué haré primero?
- ✓ ¿Cuándo lo haré?
- ✓ ¿Qué apoyo necesito para tener éxito?".



## **Sinergia y Beneficios del Modelo GROW**

Facilita un cambio de mindset hacia una cultura de mejora continua y desarrollo profesional. Esta metodología no solo ayuda a los docentes a alcanzar sus objetivos individuales, sino también contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Al fomentar un enfoque proactivo y orientado a resultados, se mejora la motivación y el compromiso de los involucrados.



Presentado por:

*Romelia Cartagena*