

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN
DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DOCENTE DEL COLEGIO ACADÉMICO DE LEPANTO DEL
CIRCUITO 03, DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PENINSULAR

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar
por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

YULIANA VEGA SEGURA

Sede Guanacaste, Costa Rica

2025

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta investigación primeramente a Dios, quien me dio la fortaleza, la paciencia y el conocimiento para continuar, a pesar de todas las vicisitudes que se me presentaron durante el desarrollo de este estudio.

A mi madre, por darme la vida y hacerme sentir importante en los momentos de mayor presión; a pesar de haber sacrificado tiempo juntas durante este proceso, su apoyo y amor innegable estuvieron siempre presentes.

A mi padre y a mi hermano, por su apoyo y motivación en los momentos de presión; siempre han estado para mí cuando he necesitado ayuda.

AGRADECIMIENTO

A mi profesora guía, M.A.Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez, por su apoyo, orientación y acompañamiento a lo largo del desarrollo de esta investigación.

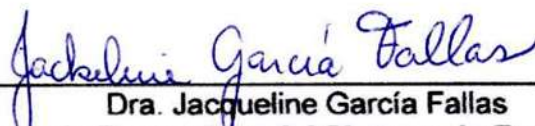
A mis lectores, Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado y Dr. Geovanny Monge Campos, por su valiosa colaboración.

Al personal docente y director del Colegio Académico de Lepanto, por su paciencia, tiempo y contribución durante el trabajo de campo.

A mis docentes y compañeros de la maestría, en especial a mi amigo y colega Harvey Guerrero Urbina, por el tiempo, las experiencias y los conocimientos compartidos.

Finalmente, agradezco a todas las personas que colaboraron para hacer posible el cumplimiento de esta meta.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.



Dra. Jacqueline García Fallas
Representante de la Decanatura del Sistema de Estudios de Posgrado



M.A.Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez
Profesora Guía



Dr. Víctor Hugo Orozco Belgado
Lector



Dr. Geovanny Monge Campos
Lector



M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza
Director del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación



Yuliana Pamela Vega Segura
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	iv
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	ix
ABSTRACT	x
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Título de la Investigación.....	1
1.2 Contextualización social y educativa	1
1.3 Relevancia del problema de investigación.....	5
1.4 Aproximaciones teórico-metodológicas al objeto de estudio.....	8
1.5 Interrogante de la investigación	11
1.6 Objetivos	11
1.7 Referentes generales del objeto de estudio.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Estado del Arte.....	15
2.1.1 Investigaciones nacionales	15
2.1.2 Investigaciones internacionales	28
2.1.2 Principales aportes metodológicos al objeto de estudio.....	41
2.2 Marco Teórico.....	42
2.2.1 Educación	43

2.2.2 Administración	45
2.2.3 Administración educativa	47
2.2.4 Gestión educativa	49
2.2.5 Desempeño docente.....	52
2.2.6 Evaluación	54
2.2.7 Evaluación del desempeño docente	55
2.2.8 Proceso de evaluación.....	59
2.2.9 Tipos de evaluación	61
2.2.10 Instrumentos de evaluación	64
2.2.11 Retroalimentación	67
2.2.12 Evaluación anual en Costa Rica	71
2.2.13 Rol de la persona administradora al proceso de evaluación docente	74
2.2.14 Calidad de educación	75
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	78
3.1 Enfoque de investigación.....	78
3.2 Tipo de investigación	78
3.3 Población y muestra	79
3.4 Fuentes de información	81
3.5 Categorías de análisis	82
3.6 Técnicas e instrumentos.....	88
3.7 Validación de las herramientas.....	88
3.8 Análisis de los datos	89
3.9 Procedimiento para el consentimiento informado	89
3.10 Consideración ética	90
3.11 Fases de investigación	90
3.12 Alcances y limitaciones.....	91
CAPÍTULO IV. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	93

4.1 Caracterización de la población participante	93
4.2 Análisis de la primera categoría: Proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto	95
4.2.1 Subcategoría: Perspectiva sobre la evaluación del desempeño docente	96
4.3 Análisis de la segunda categoría: Proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto	116
4.4 Análisis de la tercera categoría: Impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente	128
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
5.2 Conclusiones.....	137
5.3 Recomendaciones.....	143
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA	145
6.1 Título y tema de la propuesta	145
6.2 Introducción.....	145
6.3 Justificación.....	146
6.4 Objetivos	148
6.5 Marco teórico.....	148
6.5.2 Tipos de evaluación.....	150
6.5.3 Funciones de la evaluación del desempeño docente	152
6.5.4 Instrumentos de evaluación.....	153
6.5.5 El administrador educativo en el proceso de evaluación del desempeño	155
6.5.6 En docente en el proceso de evaluación de su desempeño	156
6.5.7 Retroalimentación.....	157
6.6 Propuesta de gestión educativa	159
6.6.1 Presentación	159
6.6.2 Desarrollo de la propuesta.....	159
6.6.3 Viabilidad de la propuesta	172
6.6.4 Evaluación de la propuesta	172

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173
Anexos	182

RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente estudio tiene como propósito analizar los procesos de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular. Metodológicamente, se desarrolla bajo el enfoque cualitativo y el tipo de investigación es estudio de caso, ya que busca conocer las experiencias compartidas por diez docentes y el director con respecto al proceso de evaluación al docente.

Para llevar a cabo la recolección de la información, se implementaron dos entrevistas semiestructuradas, una de doce preguntas aplicada a los docentes y otra entrevista con dieciséis preguntas para el director educativo, siendo validadas por expertos en evaluación y administración educativa.

Los resultados evidencian que, para los docentes, la evaluación de su desempeño es una labor realizada por el director desde una perspectiva de supervisión, mientras que el director concibe dicha evaluación como un mecanismo para verificar el cumplimiento de normas previamente establecidas.

Por tanto, se diseña una propuesta de mejoramiento que permite la participación docente a través del intercambio de retroalimentación, experiencias y necesidades entre colegas. Se proponen diferentes talleres para fortalecer la participación conjunta entre el director educativo y los docentes en torno al proceso de evaluación, destacando actividades para la planificación de evaluaciones, diseño de instrumentos y trabajos colaborativos que impulsen la autoevaluación y coevaluación del personal docente.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the evaluation and feedback processes from the educational administration perspective and their impact on the professional performance of teachers at the Lepanto Academic High School in Circuit 03 of the Dirección Regional de Educación Peninsular. Methodologically, it is developed using a qualitative approach and the type of research is a case study, as it seeks to understand the experiences shared by ten teachers and the principal regarding the teacher evaluation process.

In order to collect the information, two semi-structured interviews were conducted, one with twelve questions for the teachers and another with sixteen questions for the educational principal. These interviews were validated by experts in evaluation and educational administration.

The results show that, for teachers, the evaluation of their performance is a task carried out by the principal from a supervisory perspective, while the principal conceives such evaluation as a mechanism to verify compliance with previously established standards.

Therefore, an improvement proposal is designed to enable teacher participation through the exchange of feedback, experiences, and needs among colleagues. Different workshops are proposed to strengthen joint participation between the principal and teachers in the evaluation process, highlighting activities for planning evaluations, designing instruments, and collaborative work that promotes self-evaluation and co-evaluation of teachers.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: evaluación sumativa y formativa.....	62
Cuadro 2: modalidades de retroalimentación.....	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de funcionarios del Colegio Académico de Lepanto durante el 2024.....	13
Tabla 2. Población docente del Colegio de Lepanto.....	80
Tabla 3. Proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto	82
Tabla 4. Proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto.....	84
Tabla 5. Impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.....	86
Tabla 6. Información general del personal docente y administrativo entrevistado	94
Tabla 7. Actividad #1: Taller de revisión y redefinición del proceso de evaluación al docente	164
Tabla 8. Actividad #2: Trabajo colaborativo para fomentar prácticas de reflexión mediante la autoevaluación y coevaluación	167
Tabla 9. Actividad #3: Taller de colaboración para la creación de una cultura de retroalimentación de apoyo.....	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tendencias de la administración educativa.....	60
Figura 2. Proceso de retroalimentación.....	69
Figura 3. Perspectivas sobre el concepto de evaluación docente	97
Figura 4. Perspectivas sobre el propósito de la evaluación docente.....	99
Figura 5. Posturas sobre los instrumentos utilizados para la evaluación docente	105
Figura 6. Perspectivas sobre el rol de los actores involucrados en el proceso de evaluación al docente.....	110
Figura 7. Posturas del director sobre el proceso de evaluación docente anual	116
Figura 8. Percepciones docentes sobre la retroalimentación	117
Figura 9. Posturas de los entrevistados respecto a la implementación de estrategias post evaluación	127
Figura 10. Posturas de los entrevistados respecto al impacto del proceso de evaluación.....	131
Figura 11. Etapas de la propuesta.....	160
Figura 12. Preguntas generadoras sobre el proceso de evaluación al docente.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS

CAL: Colegio Académico de Lepanto.

MEP: Ministerio de Educación Pública.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

RED: Revista de Evaluación para Docentes y Directivos.

INEE: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Título de la Investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el título Análisis de los Procesos de Evaluación y Retroalimentación desde la Gestión Educativa y su Impacto en el Desempeño Profesional Docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.

En los siguientes apartados de este capítulo se determinará el contexto socioeducativo del tema en estudio, cuál es el problema que se pretende investigar, el propósito que tiene conocer el proceso de evaluación de desempeño y su influencia en la labor docente en ese centro educativo y cuáles son los objetivos planteados para llevar a cabo dicho estudio.

1.2 Contextualización social y educativa

En Costa Rica la educación pública siempre ha sido una de las prioridades para el gobierno a lo largo de la historia; es por medio de la educación que se pretende un cambio social para formar futuros ciudadanos competentes en diferentes áreas; es obligación de cada organización educativa velar por el alcance de los objetivos en torno al bienestar de la población estudiantil.

La sociedad costarricense enfrenta muchos problemas sociales como lo son el crimen, la violencia y delincuencia que tanto daño han causado; arrebatando la tranquilidad que los ciudadanos solían tener décadas atrás; muchos de estos problemas se relacionan con el narcotráfico que amenaza a la juventud costarricense. En el trigésimo Informe del Estado de la Nación (2024) se expone:

El reciente aumento de la violencia homicida en Costa Rica ha alcanzado niveles inéditos. Ese aumento ha estado vinculado principalmente a la actividad del crimen organizado, la cual se nutre de una multiplicidad de factores que son “caldo de cultivo”, derivado de los incumplimientos del contrato social, la falta de oportunidades para amplios sectores de la población y una débil gestión pública en el ámbito de la seguridad ciudadana (p. 50).

Como se afirma en la idea anterior, Costa Rica experimenta un fuerte aumento de violencia derivada comúnmente del crimen organizado lo que genera que los ciudadanos no se desarrollen de forma productiva para la sociedad, esto producto de la desigualdad, exclusión y la ineficiente gestión del Estado.

Asimismo, en el mencionado informe se afirma que “la ciudadanía percibe que se vive una crisis de inseguridad y la coloca como el problema más importante del país” (Estado de la Nación, 2024, p. 50). Es por ello que se debe impulsar un futuro desarrollo humano más competente, con reconocimiento de valores humanistas y el bienestar individual y colectivo, siendo la educación una de las herramientas claves para lograrlo.

Todas estas problemáticas sociales pueden ser tratadas mediante una educación integral que permita formar ciudadanos con valores, actitudes y conocimientos, con el fin de tener mejores herramientas para enfrentar estos desafíos. El MEP en su política curricular Educar para una Nueva Ciudadanía (2015) expresa:

En un mundo globalizado, donde todo parece hacerse en función de las leyes del mercado, no podemos olvidar que la educación debe buscar principalmente el pleno desarrollo de las personas y el fortalecimiento y mantenimiento de la paz. Se trata de un derecho humano de disfrute universal, integral e indivisible, que no termina con un gobierno o administración, sino que constituye una aspiración como país que se desarrolla a largo plazo. Por ello, aspiramos a contribuir en el bienestar individual y colectivo, mediante procesos formativos que redunden en la generación de condiciones para propiciar la equidad, superar la pobreza y alcanzar el desarrollo que deseamos. (p. 8).

De acuerdo con la idea anterior, la educación es una herramienta que transforma a los ciudadanos y es fundamental para el desarrollo del país. Por medio de esta se crean personas críticas, creativas, con valores que buscan el bienestar tanto individual como colectivo y que tengan capacidad para tomar las mejores decisiones, sin dejar de lado que la educación debe ser un tema de prioridad para cada gobierno, por lo que siempre se debe procurar brindar una educación de calidad a cada generación de la sociedad costarricense.

Por otro lado, en los últimos años la educación ha venido experimentando la transformación tecnológica. Los estudiantes son los principales usuarios de los avances tecnológicos existentes, como lo son las redes sociales y los nuevos dispositivos electrónicos que salen al mercado. La juventud actual invierte muchas horas usando aparatos tecnológicos con la ayuda del internet; utilizan aplicaciones para socializar, para el ocio como lo son los juegos electrónicos e incluso como una herramienta de apoyo para su estudio y la realización de sus trabajos escolares.

Uno de los principales desafíos del personal de una institución educativa es el adaptar su labor a todos estos cambios tecnológicos. El implementar aplicaciones con fines educativos se convirtió en una tarea más para los docentes en los últimos años; incluso en una institución educativa, estos avances tecnológicos llegaron para facilitar la comunicación no solo entre los estudiantes y sus encargados legales, sino también entre docentes y administrativos docentes.

El MEP actualmente propone diferentes competencias como parte de su Política Curricular “Educar para una Nueva Ciudadanía”, las cuales son desarrolladas en el aula, con el fin de formar personas competentes que se puedan adaptar a la realidad social, aprovechar oportunidades y poder enfrentar diferentes desafíos. Estas nuevas competencias son para la ciudadanía responsable y solidaria, competencias para la vida y competencias para el empleo digno; todas estas responden a la necesidad social de formar futuros ciudadanos con razonamientos, cultura científica, valores, curiosidad intelectual y uso de tecnologías digitales con fines educativos.

Todos estos principios y fines de la educación costarricense buscan brindar una educación de calidad para que todos los ciudadanos tengan acceso a un aprendizaje efectivo y significativo. El Consejo Superior de Educación del MEP (2008) indica:

Una educación de calidad es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. El respeto y la atención a la diversidad de los y las estudiantes, proporcionándoles oportunidades para aprender a lo largo de toda la vida, es condición de una educación de calidad para todos. (p. 13).

De acuerdo con lo anterior, el derecho al acceso de la educación no es lo único esencial para lograr el desarrollo de las personas, sino que debe prevalecer que esa educación sea de calidad, donde se tome en cuenta las necesidades individuales, donde no solo se transmitan conocimientos, sino que se busque formar ciudadanos que contribuyan de forma positiva a la sociedad.

Para lograr la calidad de la educación, es necesario que se den espacios de evaluación del desempeño docente. Los educadores son un elemento esencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje; el desarrollo profesional de cada docente repercute en los resultados obtenidos en el sistema educativo general. La evaluación debe ser vista como un proceso de constante mejora y no solamente como un quehacer administrativo.

En muchas ocasiones los directores de centros educativos solo realizan la evaluación del desempeño de los funcionarios como parte de sus obligaciones, dejando de lado que este es un proceso que responde a un fin. Las evaluaciones docentes deben contemplar un objetivo planteado, se deben establecer criterios para evaluar a los funcionarios y principalmente debe darse el espacio para la retroalimentación.

Lo esencial de la evaluación no es el resultado final para saber si la educación es de calidad, sino que es necesario darle importancia a todo el proceso evaluativo implementado, ya que implica la construcción de conocimientos, habilidades, reflexiones y críticas que mejoran toda la comunidad escolar. De esta forma, la evaluación no representa un fin, sino que también permite la retroalimentación y acompañamiento para volver a iniciar el ciclo evaluativo hasta lograr la calidad total.

El Colegio Académico de Lepanto está localizado en el distrito de Lepanto de la provincia de Puntarenas, pertenece al circuito 03 de la Dirección Regional Peninsular. La mayoría de sus habitantes poseen un nivel bajo de escolaridad, predominando ocupaciones como la pesca, agricultura, ganadería y construcción.

Esta institución ofrece una modalidad académica con orientación tecnológica a su comunidad estudiantil proveniente de los pueblos de Lepanto, Jicaral, Cabo Blanco, Playa Naranjo, Pueblo Nuevo, Bajos Negros, entre otros. Además, se cuenta con personal docente y administrativo muy comprometidos a llevar a cabo sus funciones laborales de la

mejor manera. Es por lo que, realizar un estudio para conocer cómo se desarrolla el proceso de evaluación docente en el CAL (Colegio Académico de Lepanto) y su relación con el desempeño de su personal resulta de gran importancia, ya que los resultados obtenidos podrán ser de mucho beneficio tanto para la gestión administrativa como para sus colaboradores.

Es importante mencionar que los resultados de esta investigación serán de importancia para futuros investigadores quienes se interesen en cómo se maneja el proceso de evaluación docente en una institución educativa; sin dejar de lado que es un estudio realizado en la zona de Lepanto, en un colegio con 10 años de fundación, por lo existe poca información de estudios realizados anteriormente.

1.3 Relevancia del problema de investigación

En toda organización es necesario que haya una buena gestión administrativa para poder llevar a cabo diferentes actividades que permitan alcanzar los objetivos planteados; una organización no puede existir sino se tiene claro las metas que dirijan el quehacer de cada miembro que la integra. Una buena gestión administrativa permite fortalecer el desempeño de todos sus colaboradores; en un centro educativo, el administrador se encarga de no solo dirigir a sus colaboradores, sino que orienta a su personal docente y administrativo a conocer cuáles son sus funciones, cuál es la visión y misión de la institución y los motiva para trabajar en conjunto y poder sentirse parte de la institución.

Chiavenato (como se citó en Santa María, H et al, 2021) menciona que “el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar éxito” (p.12), de esta manera, un líder educativo realiza una buena gestión cuando no solo dirige a su personal hacia las metas y objetivos, sino que también los orienta y acompaña a transformar su desempeño profesional de forma eficaz y eficiente, el líder valora a sus colaboradores, ya que estos son quienes llevan cada proceso para alcanzar resultados de calidad.

De esta manera, se plantea la idea que todo líder buscará también lograr la calidad educativa en su centro educativo; la evaluación del desempeño docente resulta ser pieza clave para mejorar la calidad educativa que cada docente desarrolla en su trabajo diario. La educación es sin lugar a duda la principal herramienta para el desarrollo de un país, por lo que se requiere que esta sea de calidad y que cumpla con todas las expectativas que el

pueblo costarricense busca en sus ciudadanos, que sean competentes. En Costa Rica se sabe que la educación es un derecho para todos los habitantes y que se debe velar con satisfacer dicho derecho. Sin embargo, el hecho de garantizar este derecho no es suficiente, la educación es gratuita y obligatoria y eso el gobierno lo ha podido cumplir; no obstante, existe un nuevo reto que es el derecho a una educación de calidad. Actualmente se exige la universalización de la educación y que los estudiantes tengan acceso a un sistema educativo sofisticado y diverso.

El contar con una educación de calidad beneficiará a los educandos no solo durante su formación escolar sino también en el área laboral. Una educación de calidad permitirá que los jóvenes sean capaces de asumir retos, que estén preparados para la vida laboral, que se puedan desenvolver adecuadamente en la sociedad y que sigan aprendiendo durante toda su vida. Es por eso que se dice que la educación es de calidad cuando contribuye al desarrollo de la personalidad de los estudiantes, que conozcan cuáles son sus aptitudes para tener una futura vocación, que se logren respetar a sí mismos y que tengan una buena preparación en la vida personal, familiar y social.

Es así como el fin de la educación no es solo transmitir conocimientos para que los estudiantes obtengan buenas notas en un examen; se habla que para que la educación sea de calidad se debe ir más allá; se requiere de tiempo para conocer a los estudiantes, saber cuáles son sus intereses y habilidades, aunque sea una tarea difícil de llevar.

Adicionalmente, es necesario contar con personal calificado y preparado para llevar a cabo la labor educativa de forma adecuada. Tal como lo indica el Consejo Superior de Educación (2008) “los niveles de calidad que alcance la educación costarricense serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores en cuyas manos descansa la trascendental tarea institucional de la formación de nuestros niños, niñas y adolescentes” (p. 15). Por esta razón, la gestión educativa en conjunto con su personal docente debe buscar la mejora continua, donde se logren incorporar el desarrollo de tareas de acuerdo a la norma y experiencias de la educación actual.

De este modo, los directores deben contar con herramientas para poder alcanzar la calidad en su centro educativo, destacando la evaluación del personal docente como un proceso indispensable que contribuye a la mejora continua de la educación. La evaluación

del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades que poseen los docentes, además de identificar las necesidades de formación y desarrollo que posee el personal y que permita la mejora como plan a futuro. Los docentes son punto clave para el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que su desempeño profesional repercute en los resultados de los estudiantes, del centro educativo y en el sistema educativo a nivel regional y país.

En este sentido, el Centro de Investigaciones en Educación de la UNED (2020) considera que:

Evaluar implica acciones como: juzgar, comparar, revisar, elegir, asignar puntuaciones o valor, estimar y medir. Permite valorar logros, obtener y proveer información útil para juzgar los avances y limitaciones que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece opciones de acción. (p. 9).

Por lo tanto, la evaluación no es solo un juicio de valor; esta se enfoca más en el proceso y no en el producto final; además, permite que el administrador observe los puntos fuertes y débiles, obtenga información para tomar decisiones que mejoren la formación y desarrollo profesional de sus docentes, buscando acciones de mejora continua.

Para el gestor de la educación es importante que se realice un buen proceso de evaluación docente y no dejarse guiar por prejuicios de valor, ya que debe existir objetividad al realizar esta tarea. De ahí que Ugalde (2012) considera que:

El propósito es ayudar en el desarrollo y productividad de los profesionales de la educación y al buen desempeño de su práctica pedagógica, siempre en busca del bien común, la buena práctica y desarrollo del conocimiento de la población estudiantil, facilitando la labor del personal directivo en la organización educativa, en su función de velar porque se cumplan los objetivos y fines de la educación costarricense. (p. 4)

Por esta razón, el proceso de evaluación del desempeño docente debe realizarse de forma ética y profesional, los resultados serán de mucho provecho tanto para el desarrollo profesional del educador como para el gestor educativo, dado que permite que se cumplan los objetivos planteados para el centro educativo que apunten a una educación de calidad. La evaluación no solo implica recolectar e interpretar datos, sino que facilita espacios para la toma de decisiones y retroalimentación.

Por otro lado, el gestor educativo tiene la tarea de motivar a sus docentes para que estén en constante desarrollo profesional. Los docentes también deben reflexionar sobre las labores realizadas, la calidad del trabajo desarrollado, la ética en sus funciones y estar dispuestos a cambiar aquellos aspectos que requiere mejorar. Es necesario que muestren interés, compromiso y participación activa para sobrellevar retos; para el sistema educativo es importante que los docentes participen, se formen y aprendan del proceso de evaluación.

Es por esta razón que resulta importante conocer cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño docente con el fin de alcanzar la mejora continua. En el Colegio Académico de Lepanto resulta relevante estudiar cómo la gestión educativa promueve los tipos de evaluación en sus colaboradores.

Los resultados obtenidos en este estudio serán de mucha utilidad para el personal docente y administrativo, se determinará cómo la evaluación influye en el desarrollo profesional docente; a su vez se pretende dar a conocer cómo se desarrolla el proceso de retroalimentación y así poder tomar acciones que permitan dar soluciones a posibles dificultades que podrían surgir con respecto al proceso de mejora continua.

Se concluye que el problema de la investigación es el siguiente:

¿Cómo los procesos de evaluación y retroalimentación, implementados por la gestión educativa, impactan el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación Peninsular?

1.4 Aproximaciones teórico-metodológicas al objeto de estudio

Diferentes estudios se han llevado a cabo con respecto a los métodos de evaluación utilizados por las gestiones administrativas y cómo estos inciden en el desempeño profesional de los docentes.

En Costa Rica, el Consejo Superior de Educación (2008) planteó el programa “El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense” el cual busca fortalecer las políticas educativas mediante la construcción de identidad institucional, autonomía, toma de decisiones y participación activa de toda la comunidad educativa con el fin de mejorar la calidad en educación de cada centro educativo del país. Se especifica entonces que:

Los centros educativos de calidad se identificarán, precisamente, mediante los resultados de los procesos de evaluación integral de la educación: la evaluación institucional, la evaluación del currículo nacional básico, de los planes y currículos enriquecidos dispuestos por cada centro educativo, del desempeño del recurso humano, de los aprendizajes de los y las estudiantes y del impacto de la educación en el desarrollo del país y la calidad de la convivencia. (p. 19).

En relación a la idea anterior, la evaluación del desempeño del recurso humano es un elemento tomado en cuenta para lograr la calidad en las escuelas y colegios del país; es por ello que los docentes tienen la tarea de formar niños y jóvenes competentes en muchas áreas y los directores son los encargados de realizar esa labor evaluativa con el fin de ofrecer las herramientas necesarias para que facilite el desarrollo profesional de sus colaboradores.

En relación con el MEP, Bravo (2010) elaboró el “Manual para la Evaluación Anual del Desempeño de los Servidores de la Carrera Docente”, en él se especifica una serie de factores y criterios incluidos en el proceso de evaluación. Se señala:

La evaluación del desempeño permite una vía de retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de comportarse en la institución como ante la comunidad y además permite estimular la eficiencia dando recompensas mediante el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, además este factor se considera para el reclutamiento y selección, ascensos, aumentos de salario, concesión de permisos, de ahí la importancia y la obligatoriedad de aplicar la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que laboran para el Ministerio de Educación Pública. (p. 1).

En este sentido el manual permite que los directores cuenten con un método de evaluación que sirva de guía para observar y dar juicios de valor de manera más responsable y honesta, además de brindar la retroalimentación necesaria; este tipo de evaluación debe realizarse de forma muy profesional, ya que el personal recibe algunos beneficios que van acorde a los resultados obtenidos de sus labores realizadas.

Del mismo modo, la Dirección de Planificación Institucional del MEP realizó en el año 2013 un estudio llamado “Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José”; este tiene como propósito revisar y analizar la evaluación de los docentes de secundaria de las direcciones regionales de San José, buscando mejorar los procedimientos utilizados para la evaluación de los profesores y los criterios de los directores con respecto a la práctica evaluativa. Dicho estudio concluye con que el sistema de evaluación empleado por el MEP es deficiente, presenta limitaciones y utiliza herramientas poco fiables.

Por último, es conveniente acotar que en el país se han realizado diversos estudios sobre la labor de los administradores educativos en cuanto a la evaluación de los profesionales en educación. Una de las investigaciones destacadas fue la realizada por Vega (2012) llamada “Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación”. Dicho estudio se realizó en dos escuelas de la Regional Educativa de Limón con el propósito de analizar la labor realizada por los gestores con respecto al proceso de evaluación del desempeño docente, ya que según la autora este tipo de evaluación es fundamental para mejorar y buscar la calidad de educación que se imparte.

La autora destaca el papel que desempeña el administrador del centro educativo, indicando que el liderazgo es fundamental para que sus funciones sean realizadas con calidad. En este sentido Vega (2012) menciona:

La administración de la educación en relación con el personal docente, tiene la finalidad de velar por el desempeño óptimo que realizan en las aulas, en busca de lograr los objetivos y metas definidas por la institución, donde intervienen un conjunto de técnicas para consolidar un buen equipo de trabajo; donde median una serie de factores que influyen en la formación del recurso humano. Actualmente, se presentan diferencias en relación con la evaluación del desempeño docente en los centros educativos públicos, lo que hace reflexionar sobre la ejecución de estos procesos. (p. 4).

Como lo hace notar la autora, un buen líder escolar es el que realiza todos los procesos necesarios en su gestión para alcanzar un buen desempeño de su personal docente, utilizando las herramientas de evaluación más eficientes, para ello es necesario también una buena comunicación e implementación de planes de mejora a corto, mediano y largo plazo. La evaluación del profesional en educación abre posibilidades y oportunidades para mejorar la educación, permitiendo que el profesional tenga compromiso de ofrecer una educación de excelencia. De esta forma, estos trabajos investigativos permiten conocer la relación de la gestión administrativa con respecto a la evaluación del desempeño profesional docente, brindando así información valiosa y de utilidad para el desarrollo de esta investigación.

1.5 Interrogante de la investigación

La interrogante de esta investigación corresponde a:

¿Cómo los procesos evaluación y retroalimentación implementados por la gestión educativa impactan el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación Peninsular?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivos generales:

- 1.6.1.1 Analizar los procesos de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.
- 1.6.1.2 Diseñar una propuesta de acción para la mejora del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y el desempeño profesional docente en el Colegio Académico de Lepanto.

1.6.2 Objetivos específicos:

- 1.6.2.1 Identificar el proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto.
- 1.6.2.2 Describir el proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto.
- 1.6.2.3 Determinar el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.

Con respecto al segundo objetivo general se plantea como objetivo específico:

- 1.6.2.4 Elaborar una propuesta de acción con estrategias para la mejora del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y el desempeño del personal docente en el Colegio Académico de Lepanto.

1.7 Referentes generales del objeto de estudio

El Colegio Académico de Lepanto fue fundado en el año 2015 en el distrito de Lepanto de la provincia de Puntarenas. No cuenta con instalaciones propias por lo que se toma prestado el salón comunal del pueblo. La Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal y un grupo de miembros de la comunidad inician el proceso de crear una nueva institución educativa.

Los vecinos de Lepanto solo tenían el Colegio Profesional de Jicaral como institución para obtener sus estudios de secundaria, teniendo que desplazarse a más de 10 kilómetros para asistir a clases; es por esta razón que los líderes comunales vieron la necesidad de contar con un centro educativo en su propia comunidad y que se ofreciera una modalidad diferente a un colegio técnico.

Durante todo el proceso fueron acompañados por la señora directora regional de educación Peninsular de ese entonces, quien en conjunto con la exviceministra administrativa y el viceministro de Planificación Institucional y Coordinación del MEP, se dieron la tarea de visitar la zona y avalar la creación de ese nuevo proyecto. Resulta relevante destacar la labor realizada por la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo de Lepanto quienes se encargaron de toda la parte técnica legal y administrativa para la creación del colegio; además, acordaron en una moción el préstamo de las instalaciones comunales por un periodo de dos años prorrogables mientras se realizaba el proceso de construcción de una planta física propia.

La institución tiene una jornada diurna de 7:00 a.m. a 4:10 p.m. Actualmente cuenta con una población de 185 estudiantes de los cuales 87 son hombres y 98 mujeres; los estudiantes cuentan con servicio de transporte estudiantil y comedor. Además, para el presente curso lectivo se cuenta con 42 colaboradores; a continuación, se muestra la distribución del personal en la siguiente tabla:

Tabla 1

Cantidad de funcionarios del Colegio Académico de Lepanto durante el 2024

Tipo de Puesto	Cantidad
Director	1
Asistente de dirección	1
Auxiliar administrativo	1
Secretaria	1
Orientadora	1
Personal docente	30
Docente de Servicio de Apoyos Curriculares	1
Personal de Limpieza	1
Cocinera	2
Auxiliar de Vigilancia	3

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por el Colegio Académico de Lepanto, 2024.

En la tabla anterior se observa la distribución de los funcionarios del Colegio de Lepanto de los cuales 18 son hombres y 24 mujeres, destacándose un total de 30 docentes como la mayoría de los funcionarios de la institución.

Esta institución se ha propuesto como visión:

Garantizar un ambiente propicio para que los y las estudiantes desarrollen sus habilidades en los diversos campos del conocimiento con la finalidad de fomentar la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, igualdad, el compañerismo y el bien común dentro y fuera del centro educativo.” (2024, MECEC Colegio de Lepanto).

Los valores prioritarios que se propone trabajar el centro educativo a partir de esa visión son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.
- **Tolerancia:** Nuestra institución valora las distintas formas de entender y tolerar a docentes, alumnos y padres de familia, siempre que no atente contra los derechos de los demás, respetando la diversidad de opiniones sociales, étnicas, religiosas y culturales, aceptándonos unos a otros según las distintas formas de ser de cada persona.
- **Trabajo en equipo:** Unos de los propósitos de esta institución es integrar esfuerzos, proponiendo alternativas y toma de decisiones hacia un estilo más

participativo, tomando en cuenta a toda la comunidad educativa, para obtener niveles de productividad y mejorar la prestación de servicios. (2024, MECEC Colegio de Lepanto).

De igual manera, este centro educativo lleva como misión “formar jóvenes con una educación integral, altos valores morales y éticos, impulsando el crecimiento de sus capacidades intelectuales, socioafectivas, espirituales, físicas y artísticas. Para garantizar el desarrollo y la integración a la sociedad.” (2024, MECEC Colegio de Lepanto).

Dentro de los objetivos prioritarios se encuentran:

- Lograr una mejora en la calidad educativa a través de la implementación de la autoevaluación constante.
- Integrar de modo sistemático, programada, democrática e innovadora los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Promover la implementación de una plataforma tecnológica y física eficaz y novedosa que permita mejorar la calidad de la educación. (2024, MECEC Colegio de Lepanto).

Con base a la visión, misión, valores y objetivos que posee la institución, se puede percibir que este centro educativo busca ser un entorno idóneo donde los estudiantes puedan desarrollar múltiples habilidades en diversas áreas de conocimiento, garantizando así su desarrollo y adecuada integración en la sociedad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

El presente trabajo de investigación analiza el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño docente desde la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03 de la Dirección Regional Peninsular, es por ello que en este capítulo se presentan investigaciones realizadas sobre la evaluación del personal docente en algunos centros educativos a nivel nacional e internacional.

De esta manera, se conocerá cómo se ha abordado el tema de estudio en los últimos años, destacando cinco estudios locales y cinco internacionales donde se detallan sus temas, objetivos, metodologías, enfoques teóricos, principales conclusiones, recomendaciones y propuestas; de esta forma se podrá obtener una visión más amplia para llevar a cabo esta investigación.

Para realizar estos análisis, se utilizaron investigaciones de maestría y licenciatura en administración educativa y un artículo para la Revista Gestión de la Educativa, de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica; estas fuentes de información fueron encontradas en bibliotecas virtuales para las investigaciones internacionales y en el sitio web Kerwa.ac.cr, página oficial de la UCR para las nacionales. Estos estudios han sido publicados entre el año 2015 al 2023 por lo que se cuenta con información más actualizada sobre este tema.

2.1.1 Investigaciones nacionales

Con el fin de conocer cómo se ha abordado el tema de la evaluación y retroalimentación del desempeño docente en las instituciones educativas del país, se detallan las siguientes investigaciones a nivel nacional.

La primera investigación consultada fue realizada por Ramírez (2016) para la revista Gestión de la Educación de la Escuela de Administración de la UCR. Esta investigación se titula "*Gestión del Proceso de Supervisión Docente en el Colegio Dr. Clodomiro Picado Twight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la Evaluación del Desempeño Docente*". Como tema de investigación se plantea un análisis de la gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twight, donde enfatiza la labor realizada por los gestores de los centros educativos con respecto a

supervisar el desempeño profesional de los docentes por medio de la evaluación. Se destaca como objetivo principal “analizar la gestión del proceso de supervisión docente en el Colegio Dr. Clodomiro Picado Twight, circuito 02 de la Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente (Ramírez, 2016, p. 61).

Dentro de las referencias teóricas se desarrollaron educación, administración, administración de la educación, gestión de la educación, acercamiento al concepto de supervisión en educación, supervisión docente y desempeño docente.

Además, se menciona que esta investigación es de tipo descriptiva. Se toma como sujetos participantes a 21 profesores, al director y subdirector de este centro educativo. Para recolectar la información, la autora hace uso de un cuestionario. Uno de los principales hallazgos mencionados es que en el centro educativo siempre se realizan reuniones por departamentos para mantener informada a la gestión acerca de los procesos pedagógicos que cada docente de área realiza. De esta manera, se permite el intercambio de ideas que propicie trabajar bajo una misma línea y que se logre las mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Entre las conclusiones presentadas por Ramírez, se especifica que el centro educativo utiliza un enfoque de supervisión tecnológico, el cual es estructurado, racional, burocrático y objetivo desde un punto de vista científico y el enfoque clínico que se basa en la motivación y desarrollo profesional donde tanto el docente como el superior jerárquico trabajan en conjunto. Por otro lado, se menciona que en ese centro educativo no se emplea el enfoque crítico que toma en cuenta factores estructurales, sociales, históricos y culturales del centro educativo. Con relación a este enfoque, Ramírez (2016) expresa:

Desde la gestión, la implementación de este enfoque recalca la necesidad de un cambio a nivel nacional de los procesos de supervisión que se realizan desde las altas esferas del MEP, pasando por las direcciones regionales de educación hasta el núcleo de cada centro educativo, donde la práctica docente se ve afectada por la falta de acompañamiento pedagógico que un enfoque de supervisión más democrático y participativo pueda brindarle y por lo tanto, mejorar cualitativamente la calidad de educación que la sociedad demanda. (p. 78).

De acuerdo con esta idea, es fundamental realizar un cambio en el proceso de evaluación desde las oficinas centrales del MEP con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza, fortalecer la labor docente y responder a las necesidades socioeducativas. Otra conclusión importante de la investigación es la referente a los instrumentos de evaluación docente; en el caso de este centro educativo, no se utilizan listas de cotejo ni algún otro instrumento de observación en el aula que permita un acompañamiento entre los educadores y el gestor; además, la autora destaca la importancia de motivar al personal docente para estar actualizados con todo lo relacionado a sus quehaceres profesionales.

Como resultado al análisis de la información recopilada y las conclusiones presentadas, Ramírez realiza una propuesta de intervención que pretende brindar apoyo a la labor administrativa realizada con el fin de lograr una educación de calidad mediante la supervisión docente. Esta propuesta tiene como objetivos el promover la concientización relacionada con los procesos de supervisión democráticos y participativos en ese centro educativo; fomentar procesos de supervisión democráticos y participativos, elaborar un conjunto de instrumentos de evaluación que permita medir los procesos de supervisión democráticos y participativos, como herramienta para la gestión y el desarrollo de la propuesta. Asimismo, el plan de acción se divide en tres sub planes, el primero busca crear conciencia en toda la comunidad educativa con respecto a la supervisión democrática y participativa; en el segundo plan consiste en capacitar a toda la comunidad educativa sobre el tema y un tercer plan basado en talleres para elaborar instrumentos de evaluación docente.

El estudio de esta investigación fue un proceso muy enriquecedor, ya que se destacó los tipos de supervisión que normalmente son empleados por los gestores escolares, por lo que sus aportes son relevantes, al servir de guía para indagar más sobre los tipos de supervisión al personal docente que existen.

La segunda investigación importante revisada es la realizada por Eva Córdova Arias en el 2022 para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Su investigación lleva como título "*Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Docente en Función del Perfil Requerido para Laborar en el Centro de Atención Integral Discovery Montessori*". Este estudio presenta como tema un análisis del proceso evaluativo que se realiza a los docentes del Centro de Atención Integral Discovery

Montessori, una institución de atención temporal diurna ubicada en Sabana Norte. Como parte de sus objetivos generales están “analizar el proceso de evaluación de desempeño docente, en función del perfil profesional, requerido en el Centro de Atención Integral Discovery Montessori. Elaborar una propuesta de evaluación docente orientadora y formativa que fortalezca la labor docente” (Córdova, 2022, p. 9).

Igualmente, se desarrollan los términos educación, administración de la educación, evaluación de desempeño, perfil profesional docente y selección de personal, que dan sustento teórico al estudio. También, es necesario mencionar que esta investigación es de tipo cualitativo donde se emplea el estudio de caso y se recopila la información por medio de una entrevista semi estructurada.

Con respecto a los principales hallazgos, se destaca que los docentes entrevistados consideran que son evaluados en aspectos de personalidad, mas no tanto en su desempeño en la clase, por ejemplo, se toman en cuenta sus funciones, creatividad, responsabilidad, presentación personal, conocimientos y hasta grado académico; estos aspectos evaluados se enfocan más en las habilidades interpersonales y no tanto en la forma en que el docente maneja un grupo de clase, donde el fin de la evaluación es lograr la calidad total que beneficie a la población estudiantil. Por otro lado, la investigadora menciona como hallazgo relevante los beneficios de la evaluación docente; en este centro educativo los docentes ven de forma positiva la evaluación de su desempeño, originando en ellos un interés en seguir mejorando en sus funciones, sin embargo, consideran que reciben muy poca retroalimentación por parte de la administración. Otro hallazgo notable es sobre la relación de la evaluación docente y el desempeño escolar de los estudiantes; tanto la administración como el personal docente coinciden que un docente bien capacitado va a brindar mejor educación a sus estudiantes; es por medio de la evaluación que se pretende dar una educación de calidad.

En cuanto a las conclusiones generales presentadas, se destaca que este centro educativo no cumple con los fines de la evaluación de desempeño docente, ya que no se emplea como una estrategia para mejorar las labores realizadas y que beneficie a la comunidad educativa. Además, se indica que no existe motivación docente con respecto a la evaluación de su desempeño, por ejemplo, la investigadora afirma que “es importante, por tanto, que la gestión del centro mejore la evaluación de desempeño y busque el canal

idóneo para realizar la retroalimentación, en aras de mejoras”. (Córdova, 2022, p. 98). De esta forma, el proceso de evaluación no debe ser visto como un fin para detectar aspectos negativos, sino que debe verse como una herramienta que permita guiar y motivar al docente en busca de la mejora continua. Por último, se concluye que la administración de este centro educativo debe analizar la cultura evaluativa que desarrollan, con el fin de buscar un campo positivo en el personal docente, que la evaluación sea más integral donde se tome en cuenta a toda la comunidad estudiantil.

Posterior a las conclusiones, Córdova desarrolla una propuesta de intervención llamada “Elaboración de un plan de mejora del proceso de evaluación de desempeño docente orientado en el perfil profesional requerido para laborar en el CAI Discovery Montessori”. Este plan se desarrolla en tres etapas. La primera involucra las funciones de la evaluación de desempeño docente; en la segunda se trabaja el diseño de un perfil profesional docente y una tercera etapa que busca la actualización del proceso de evaluación de desempeño docente.

Al explorar esta segunda investigación, se encontraron aspectos importantes como lo es el conocimiento que poseen los administradores y docentes con respecto a los fines de la evaluación y cuáles son aquellos aspectos que se buscan valorar en el personal. En muchas ocasiones, los docentes y administradores ven las prácticas evaluativas como una obligación meramente administrativa, sin embargo, desconocen qué es lo que se pretende con esta práctica. No se trata solamente de calificar los aspectos de personalidad sino de todas las funciones realizadas por el docente lo que define su perfil profesional.

Seguidamente, la tercera investigación consultada se titula “*Análisis del Proceso de Supervisión Educativa en la Gestión del Colegio Técnico Profesional de Carrizal para el Logro de sus Objetivos Organizacionales*”, realizada por Cynthia Vargas López en el 2022 para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Este trabajo investigativo tiene como temática la supervisión a los docentes y pretende ser un insumo para la administración de este centro educativo, donde se tenga claro cómo es el proceso de supervisión y cómo se logran los objetivos de la institución por medio de buenas prácticas profesionales. Se realiza en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, el cual se ubica en la provincia de Alajuela, cantón central del distrito 03 llamado Carrizal; este es un centro educativo muy importante para la zona, se fundó en

el año 2000 siendo un liceo, posteriormente cambia su modalidad a institución de enseñanza técnica por lo que al ofrecer diferentes talleres técnicos, es de gran interés para los estudiantes de la zona, por ejemplo para el año 2021 en que se desarrollaba la investigación, la institución contaba con 1226 estudiantes matriculados.

Por otro lado, en la investigación se plantea como primer objetivo general “analizar el proceso de supervisión educativa que realiza el gestor educativo, para alcanzar de forma exitosa los objetivos y metas institucionales en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal”. (Vargas, 2022, p. 8). Además, se incluye un segundo objetivo general que busca diseñar una propuesta de intervención para la supervisión educativa que mejore el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas para garantizar la eficiencia y la eficacia y así obtener una mejor calidad de la educación.

Esta es una investigación social que utiliza el enfoque cualitativo. Se basa en el método fenomenológico, ya que estudia la labor realizada por la administración para alcanzar los objetivos planteados mediante la labor de sus funcionarios docentes y administrativos. Para recolectar la información, se empleó una entrevista semiestructurada a ocho docentes, además de entrevistar a la directora del centro educativo. De igual forma, se realizaron grupos focales por medio de pequeñas reuniones para abrir diálogo sobre el tema estudiado.

Como parte de su fundamentación teórica, se incluyen educación, administración de la educación, gestión de la educación, supervisión educativa, cultura organizacional, calidad de la educación, modelos de supervisión, liderazgo, eficacia y eficiencia.

Entre los principales hallazgos que se plantean, primeramente, se menciona que los docentes no tienen claro el concepto de supervisión educativa, algunos lo ven como una herramienta de control que utiliza la administración para dar seguimiento a sus labores; no obstante, se indica que la directora de la institución es la que maneja un concepto más claro ya que especifica que la supervisión es un proceso que permite la calidad de la educación. De igual manera, Vargas expone que no todos los docentes entrevistados han sido observados durante el desarrollo de alguna de sus clases; además expresan que en ocasiones han sido observados por el coordinador académico, ya que la directora no posee el tiempo suficiente para desempeñar esta tarea, por lo que no existe una adecuada

planificación para supervisar a los docentes. Por otro lado, los entrevistados indican que han recibido retroalimentación después de una observación a la clase, sin embargo, esto no se da siempre y el instrumento utilizado lo consideran obsoleto.

Como parte de las conclusiones se incluye que la observación de clase es la principal estrategia que utiliza la administración, sin embargo, se menciona que no a todos los docentes se les observa; existe imparcialidad con respecto al docente elegido para supervisar, por ejemplo, cuando es un docente nuevo o cuando se presenta algún problema entre el docente y el alumnado. La investigadora comparte que “las personas docentes consideran que las observaciones constituyen un requisito que la administración debe cumplir para poder dar una evaluación de desempeño al final de cada curso”, (Vargas, 2022, p. 81). De esta manera, queda en evidencia que no se da una buena planificación de supervisión a la labor docente, solo se realiza por ser una tarea administrativa que se debe cumplir; también pocos son los docentes evaluados y no se da un proceso de retroalimentación idóneo donde todo el personal reciba la misma información que le oriente a la mejora de sus quehaceres educativos. Finalmente, Vargas menciona que no existe ningún seguimiento una vez recibidas las observaciones; esto podría ocurrir en muchos centros educativos del país donde no existen elogios positivos para el docente que cumple su labor correctamente ni tampoco ninguna consecuencia al incumplimiento de deberes, aunado a que reciben pocas visitas al aula que podrían evidenciar alguna mejoría en aspectos negativos observados con anterioridad.

Posterior a las conclusiones planteadas, la autora presenta su propuesta de intervención la cual tiene como objetivo general “crear una guía de supervisión educativa eficaz para el logro de los objetivos institucionales del Colegio Técnico Profesional de Carrizal” (Vargas, 2022, p. 84). La propuesta se divide en cuatro etapas. La primera etapa es la de divulgación, la cual pretende dar a conocer en que consiste el proceso de supervisión y quienes serán los responsables de desempeñarlo (directora o coordinadores). La segunda etapa es la de aplicación donde se trabajan con diferentes estrategias de supervisión, no únicamente la observación sino también entrevistas estructuradas y no estructuradas. La tercera etapa corresponde a la retroalimentación y seguimiento, en este periodo el docente recibe, en un plazo de no más de dos meses, un documento con aspectos que retroalimentar. La cuarta etapa es la de reflexión, aquí los docentes contarían

con un espacio para plantear que deben mejorar con el fin de alcanzar los objetivos institucionales de forma eficaz.

Este trabajo investigativo brinda aportes significativos para la presente investigación; por ejemplo, invita a reflexionar sobre si realmente se cumple con el fin de la evaluación a los docentes o si solo se realizan por ser una tarea administrativa. Supervisar la labor de los docentes va más allá de detectar que aspectos deben ser mejorados, sino que es necesario brindar un acompañamiento y permitir espacios de reflexión donde todos se beneficien. Además, ser más imparciales al momento de elegir a las personas para ser observadas, no debería darse por sentado que las personas con más experiencia no requieren ser observados, todos deberían ser partícipes de este proceso ya que siempre existirán aspectos por mejorar a lo largo de un curso lectivo.

En cuanto a la cuarta investigación estudiada, esta fue elaborada por Keren Rodríguez Sánchez en el año 2022, lleva como título "*Estrategias de Gestión para la Supervisión Docente en las Escuelas Municipales de Música de Cartago*" para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica. En este estudio se incluye como temática el proceso de supervisión a los docentes de instrumento que realiza la administración de las escuelas de música en Cartago que poseen un convenio con el MEP; estas son la Escuela Municipal de La Unión en ubicada en Tres Ríos de Cartago, la Escuela municipal de Música de Paraíso, la Escuela municipal de Música de Cartago, la Escuela de Música de Cervantes ubicada en Alvarado de Cervantes, la Escuela municipal de Música de Agua Caliente y la Escuela municipal de Música de Alvarado de Pacayas; todas ellas poseen convenio con el MEP por lo que este ministerio se encarga de pagar parte de la planilla de los docentes en conjunto con acuerdos con las respectivas municipalidades.

Como parte de sus objetivos generales se plantea "analizar el proceso de supervisión del desempeño de los profesores de instrumento, desde la gestión administrativa de las escuelas municipales de música de Cartago" (Rodríguez, 2022, p. 11) y como segundo objetivo general el "elaborar una propuesta de supervisión del desempeño docente a los profesores de instrumentos musicales, para su implementación en las escuelas municipales de música de Cartago" (Rodríguez, 2022, p. 11).

Para sustentar teóricamente la investigación, se trabajaron términos como educación, administración, administración educativa, gestión de la educación, calidad de educación, supervisión del desempeño docente, funciones de la supervisión, modelos de supervisión, evaluación del desempeño docente, educación no formal, educación musical y objetivos de creación de las escuelas municipales de música.

Por otro lado, la autora menciona que la investigación se desarrolló mediante el enfoque cualitativo, además es una investigación aplicada que utiliza como diseño de investigación el estudio de caso, por medio de una corriente de investigación explicativa, ya que pretende explicar el fenómeno en estudio.

Asimismo, Rodríguez menciona que utiliza tres cuestionarios para recopilar la información, un primer cuestionario dirigido a docentes de instrumento, un segundo cuestionario a supervisores y otro cuestionario para el asesor regional de música.

Con respecto a los principales hallazgos, Rodríguez expone que sí se realizan acciones de supervisión docente en las instituciones estudiadas, además los supervisores indican que reciben la documentación que evidencia que esta tarea sí se realiza por parte de los directores; a ello la investigadora menciona que “uno de los supervisores señala que el documento que solicita es la Evaluación título II y el otro supervisor solicita que lo que se les pide de la misma evaluación que se utiliza para todo personal del MEP”, (Rodríguez, 2022, p. 65). De igual manera, se menciona que los directores indican que sí realizan esporádicamente visitas al aula, siendo la observación la principal estrategia implementada en la evaluación docente. No obstante, algunos docentes afirman que no siempre se realizan observaciones dentro del aula; la autora alude que en el Manual para la Evaluación Anual de Labor Docente no se indica que la observación sea la única opción de evaluación, pero debido a que se debe calificar aspectos como la organización del trabajo, cómo se desarrollan los programas, la calidad de las labores realizadas, la metodología y la cantidad de trabajo, resulta ser la observación la más conveniente para poder determinar cada uno de esos aspectos.

Otro hallazgo importante de la investigación es con respecto a la autoevaluación; la autora indica que los grupos focales expresan que la administración en sus centros educativos no emplea las autoevaluaciones; al respecto Rodríguez (2022) exterioriza que

“en el instrumento de evaluación del desempeño docente del MEP, tampoco se contempla la autoevaluación” (p. 70). La autoevaluación es una estrategia importante que todo docente debería implementar, ya que permite la reflexión sobre las labores realizadas, ser autoconscientes de las fortalezas y debilidades, de esta forma contribuir al desarrollo profesional y al mejoramiento continuo. Por último, precisa destacar otro de los hallazgos en esta investigación que corresponde a la retroalimentación. La mayoría de los sujetos investigados manifiestan que sí reciben retroalimentación por medio de diversos espacios como lo es reuniones para hablar por privado o de forma general con el personal y por medio de llamadas, vía correo electrónico o por WhatsApp.

En cuanto a las conclusiones, se destaca que el MEP no cuenta con una reglamentación adecuada para realizar las labores administrativas en este tipo de instituciones, por lo que no poseen un perfil idóneo para los directores y tampoco los supervisores poseen mucho conocimiento al respecto. Los directores no cuentan con las herramientas adecuadas para controlar, evaluar ni acompañar a los docentes con el fin de lograr una calidad en educación. Además, Rodríguez indica que es necesario que los directivos reciban capacitación sobre prácticas adecuadas para la supervisión del personal docente. Se recomienda que el MEP evalúe este tipo de instituciones en el futuro para así lograr mejoras para la población estudiantil. Finalmente, se destaca que la retroalimentación debería implementarse en reuniones uno a uno y principalmente dar un seguimiento donde los supervisores también verifiquen que estas estrategias se cumplan.

Por último, la investigadora desarrolla en su séptimo capítulo una propuesta de intervención llamada “Propuesta para la Mejora de las Estrategias de Gestión de la Supervisión Docente en las Escuelas Municipales de Música de Cartago”. Se proponen talleres de socialización que generen prácticas y oportunidades de mejora en la supervisión de la labor de los educadores de instrumentos musicales en las escuelas de música de Cartago estudiadas; además, se busca que la gestión de estas instituciones se actualice con respeto a la evaluación del desempeño docente.

Con base al análisis de esta investigación, resulta de mucha relevancia para el presente estudio, ya que no solamente detecta deficiencias en cuanto a la labor ejercida por los directivos con respecto a la evaluación implementada a sus docentes, sino que también expone la escasez que el MEP también posee y que como ente regulador debería

intervenir más en estos tipos de instituciones. En ocasiones se piensa que los administradores educativos son los principales responsables de no lograr una calidad de educación en sus instituciones; sin embargo, no se toma en cuenta que el MEP en ocasiones no brinda las herramientas idóneas como lo es el fomentar una cultura de autoevaluación o como se ha mencionado anteriormente, la implementación de instrumentos de evaluación a nivel nacional sin que se invite a contextualizarlos con respecto a los aspectos socioculturales de cada centro educativo.

Se consulta una quinta investigación que lleva como título “*Análisis de la Gestión Administrativa de los Procesos de Evaluación del Desempeño Docente Realizados por la Dirección de la Escuela Carlos J. Peralta Echeverría, del circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Cartago*”. Este estudio fue realizado por Isabel Aguilar Ramírez en el año 2023 para optar por el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación de la Universidad de Costa Rica. Como tema de investigación se propone la búsqueda de conocimiento y un análisis de la evaluación del desempeño docente en ese centro educativo el cual es una institución pública de primaria que se ubica en Guadalupe de Cartago. Además, se detalla como objetivo general “analizar la gestión administrativa de los procesos de evaluación del desempeño docente, realizados por la Dirección de la Escuela Carlos J. Peralta Echeverría, Circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Cartago” (Aguilar, 2023, p. 11).

En referencia a las bases teóricas desarrolladas están administración, administración de la educación, gestión del recurso humano en educación, funciones de la persona administradora educativa, rol de la persona administradora en la evaluación del desempeño, evaluación del desempeño docente, proceso o ciclo de la evaluación de desempeño, propósitos de la evaluación del desempeño, la evaluación del desempeño docente, herramientas para evaluación de desempeño docente y limitaciones y enfoques de la evaluación docente.

Por otro lado, esta investigación utiliza el enfoque cualitativo donde se toma datos mediante la observación del entorno en donde se desarrolla; de esta forma, Aguilar (2023) afirma:

Por tanto, como base de esta investigación se buscará el análisis cualitativo sobre

aspectos que rodean a la evaluación del desempeño docente; de modo que, se puedan implementar instrumentos de recolección propios de este enfoque de investigación, para establecer un análisis de datos que permita fundamentar y mejorar el entorno según el problema de investigación señalado (p. 50).

De esta manera, la autora busca interpretar la realidad del tema estudiado, tomando en cuenta los aportes de cada sujeto participante y que permita la creación de estrategias acorde al contexto del centro educativo para la evaluación de desempeño docente. Asimismo, la investigación es de tipo fenomenológico, ya que toma en cuenta las experiencias de las personas estudiadas, mediante la aplicación de instrumentos como entrevista, el grupo focal y el análisis documental.

Dentro de los principales hallazgos se destaca que, en el caso del análisis documental, se utilizaron las rúbricas de observación a docentes, facilitadas por la persona directora, por lo que la administración si cuenta con un instrumento empleado para las visitas a la clase, sin embargo, se evidencia algunos aspectos por mejorar como la redacción y los niveles de desempeño no están unificados, sino que se implementan diferentes niveles en una misma rúbrica. Además, la rúbrica incluye aspectos que no se evalúan en una visita al aula, sino que corresponde a deberes para con la institución y la administración. Por otro lado, este instrumento de evaluación es utilizado para visitas presencial, virtual o bimodal, por lo que la autora expresa que se deberían utilizar diferentes tipos de instrumentos, ya que todas buscan un fin diferente.

Otro hallazgo importante se obtuvo mediante la entrevista aplicada a la directora de la institución, se maneja adecuadamente la importancia de la evaluación a la labor docente, permitiendo además la medición y espacios para la retroalimentación; sin embargo, la persona directora expresa que el método de evaluación docente que emplea en MEP está obsoleto, no se acopla a la realidad actual. De igual manera, con los resultados obtenidos de los grupos focales se evidencia que los docentes conocen perfectamente los fines de la evaluación docente, además de los incentivos que se reciben con cada “excelente” obtenido en la calificación anual. Por último, se encuentra que los docentes consideran que la evaluación al personal docente debe ser paralela con la visión, misión y valores de la institución.

Entre las principales conclusiones se destaca que, aunque los docentes conocen el concepto y las funciones de la evaluación docente, desconocen cuales son las etapas de la evaluación y que normalmente el MEP se enfoca en indicadores como la personalidad y el trabajo docente, los cuales se considera que no son suficientes para visualizar la realidad en ese centro educativo, lo que provoca que la mayoría de docentes obtengan un excelente, esto debido a que son indicadores que no van de acuerdo al contexto sociocultural y no existiría razón para obtener una calificación inferior. Por otra parte, se concluye que la administración de esta institución ha implementado su propio instrumento de evaluación docente más acorde a su realidad educativa, el cual aplican durante el curso lectivo; no obstante, para la calificación anual se continúa utilizando el propuesto por el MEP, por lo que no existe una concordancia, ya que se hace uso de indicadores completamente diferentes para cada instrumento.

Finalmente, en el séptimo capítulo Aguilar (2023) incluye una propuesta para la evaluación del desempeño docente que permita mejorar las deficiencias encontradas en la investigación; para ello la autora propone una evaluación por etapas, afirmando que “el crear una evaluación del desempeño por etapas permite a la presente propuesta el cumplir con las funciones diagnóstica, instructiva, educativa y desarrolladora de la evaluación docente” (Aguilar, 2023, p. 104). Con esta idea, se pretende que la evaluación incluya un periodo para identificar fortalezas y debilidades, que los educadores aprendan acerca de los indicadores implementados en la evaluación, que el educador sea consciente de cómo es visto su desempeño tanto por sus estudiantes, encargados legales, otros docentes y la persona administradora y finalmente que el docente pueda lograr la autoevaluación crítica. Asimismo, cada etapa lleva un propósito. La primera etapa es la entrevista inicial para fomentar el diálogo en un periodo previo al inicio del curso lectivo (función diagnóstica e instructiva), la segunda etapa implica la recolección de datos por medio de la observación en el aula por parte de la directora (función educativa) y una tercera etapa que es la entrevista de salida para analizar los datos obtenidos (función educadora).

En definitiva, esta investigación brinda una guía muy importante, ya que se destaca la importancia de contextualizar los instrumentos de evaluación implementados; además de lo esencial que resulta actualizarlos, esto debido a que en cada ciclo escolar siempre surgen nuevos aspectos curriculares que deben utilizarse a nivel nacional, por lo que en cada

instrumento de evaluación deberían integrarse todos esos nuevos cambios y otros aspectos que surjan en la institución donde son aplicados.

2.1.2 Investigaciones internacionales

En este apartado se presentan cinco trabajos investigativos acerca de la evaluación aplicada a docentes con el fin de alcanzar una educación de calidad, todos estos estudios se desarrollaron en contextos internacionales.

La primera investigación internacional lleva como título “*Supervisión Técnica del Director y Desempeño Docente. (Estudio realizado con directores y docentes de tercero básico de colegios privados del Distrito Escolar No. 090107 del municipio de Quetzaltenango, Guatemala, C. A.)*”, esta fue desarrollada por Alejandra María Kepfer Pereyra en el año 2015, para obtener el grado de Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala. Este estudio tiene como tema la relación que existe entre la supervisión del director con el desempeño de sus docentes de quince colegios privados localizados en Quetzaltenango, los cuales corresponden a: Colegio María Auxiliadora, Colegio Teresa Martín, Colegio Comunión, Colegio San Ignacio de Loyola, Colegio Bellos Horizontes, Beehive School, Colegio Cristiano Génesis, Colegio Nuevo Mundo, Colegio Dr. Rodolfo Robles, Colegio Creativa, Colegio el Pilar, Colegio Alianza, Liceo Hispanoamericano, Jhon Harvard y Centro Educativo Nueva Canción.

El objetivo general propuesto corresponde a “describir la vinculación entre la supervisión técnica del director con el desempeño docente en el proceso educativo de los colegios privados del Distrito Escolar No.090107, Quetzaltenango, Quetzaltenango” (Kepfer, 2015, p. 39); por lo que la autora desarrolla en su estudio la relación existente entre la tarea y funciones de la supervisión que ejerce el director con el desempeño realizado por el profesorado.

En esta tesis se toma como fundamentos teóricos la supervisión técnica del director, supervisión del director y su relación con liderazgo, supervisión del director hacia el personal docente, supervisión del director en el aula, obligaciones de los directores en relación a la supervisión, impacto del director en la supervisión técnica, rol del director en la supervisión técnica y etapas, principios y funciones de la supervisión.

Por otro lado, como parte de la metodología se establece que la investigación es de tipo descriptiva con una metodología estadística de significación de proporciones y tablas de porcentajes; para ello se contó con la colaboración de 10 directores y 100 docentes quienes brindaron sus aportes mediante una encuesta con preguntas abiertas y cerradas para directores y docentes.

Entre los principales resultados se destacan que un 100% de los directores afirman que es vital dentro de sus funciones llevar un estricto control de las actividades pedagógicas que realizan los docentes; no obstante, no todos los directivos realizan esta labor ya que, según los resultados, algunos no implementan la supervisión técnica para medir el desempeño docente (87% responden afirmativamente, mientras un 13% indican que no). Por otra parte, un 60% de los directivos afirman que aplican permanentemente herramientas de supervisión y un 40% indican que no las utilizan de manera continua.

También, la sustentante indica que un 73% de los directores expresan que orientan a sus docentes con respecto a sus labores, mientras que un 27% afirman que no es necesario, esto refleja un resultado positivo ya que la mayoría de los directores cumplen con su función de orientar, supervisar y evaluar a su personal. Con respecto a la capacitación al personal docente supervisado, un 87% explica que sí capacitan una vez realizada la supervisión con el fin de destacar las virtudes y mejorar las deficiencias, en contraste con un 13% que afirman que solo capacitan a inicios y finales de año, no de manera continua.

Otro importante hallazgo por mencionar es el correspondiente a la opinión docente sobre la importancia de la supervisión del director para lograr así un buen desempeño, Kepfer (2015) detalla que “un 100% marcó que sí es necesaria la supervisión técnica de parte del director del establecimiento hacia su desempeño, dado que una supervisión es equivalente a un buen desempeño” (p. 64). Por último, resulta relevante destacar un hallazgo más el cual señala la opinión docente con respecto a si conocen las técnicas de supervisión que emplean sus directores, encontrándose que solo un 20% afirma que sí, mientras un 80% desconoce esas herramientas.

En cuanto a las principales conclusiones, Kepfer menciona que la supervisión técnica que ejerce el director de un centro educativo es una técnica de control motivacional, ya que permite que los docentes tengan oportunidad de impartir su labor con buena calidad.

Además, la investigadora concluye que “la supervisión técnica de los directores hacia el desempeño ejercido por su personal docente es indispensable, para prevenir, corregir y orientar la labor de los maestros en base a la motivación para lograr un ambiente laboral controlado y eficiente” (Kepfer, 2015, p. 67). Con esta idea, queda en claro que el fin de la supervisión al trabajo docente no es destacar deficiencias, sino que permite oportunidades para que los directores conozcan a su personal, identifiquen sus fortalezas y principalmente los alienten a mejorar aquellos aspectos débiles. Asimismo, se incluyen como parte de las recomendaciones el capacitar a los directores sobre la implementación de la supervisión orientada a garantizar un buen desempeño; también, es vital implementar la supervisión técnica en base a la motivación.

Finalmente, la autora incluye una propuesta la cual consiste en talleres de formación para directores sobre la supervisión técnica y cómo esta influye en el desempeño de los educadores. En este taller, Kepfer establece como objetivo general el orientar a los directores de los colegios privados sobre la relación entre la supervisión técnica del director con el desempeño docente en el proceso educativo, para que empleen herramientas que mejoren y refuercen el control sobre la práctica pedagógica. Primeramente, se trabaja con un taller llamado “Supervisión técnica del director: Importancia e implementación en el proceso educativo”. Asimismo, se incluye un segundo taller llamado “Desempeño docente: Control de la práctica pedagógica en base a la supervisión técnica del director”.

Una vez examinados los aspectos destacados de esta primera investigación, se considera que puede aportar ideas para orientar el presente estudio; por ejemplo, si la administración del CAL conoce la importancia de motivar al personal sobre cuál es el fin de ser evaluados profesionalmente y qué técnicas se emplean. Debería existir una etapa previa donde se explique al docente cuándo, cómo y para qué será supervisado, de esta forma el docente no se sentirá expuesto ante una tarea administrativa que desconoce. Es por ello que el director debe realizar una planificación, control y manejo efectivo del proceso de evaluación, ya que esto implica la toma de decisiones con respecto a la labor docente.

La segunda tesis de grado examinada fue desarrollada en el 2018 por Kelly Emperatriz Monroy Vilorio, la cual tituló “*Plan Estratégico de Evaluación Docente y su Impacto en la Calidad Educativa*”, elaborada para optar por el grado de Magister en Administración y Planificación Educativa de la Universidad Metropolitana de Educación,

Ciencia y Tecnología de Panamá. Este trabajo tiene como tema el mostrar que la evaluación es más que cuestionar la labor realizada por los educadores, sino que es un proceso de reflexión para ser conscientes de aquellas necesidades existentes; es por ello que se plantea como objetivo general el “implementar un plan estratégico de evaluación docente en el que directivos y educadores tengan en cuenta los criterios y evidencias para realizar una evaluación objetiva en la Institución Educativa Liceo de Bolívar de Cartagena de Indias” (Monroy, 2018, p. 3). Por otro lado, Monroy utiliza como enfoques teóricos términos como la evaluación y sus diversas apreciaciones, funciones de la evaluación, gestión académica, gestión pedagógica, planificación y organización, ejecución de estrategias, evaluación y monitoreo continuo, la carrera y evaluación docente, calidad educativa, importancia de una evaluación de calidad y bases legales como la normativa para la evaluación docente en Colombia.

La metodología utilizada es la investigación cuantitativa de tipo descriptiva ya que implica la descripción, registro, análisis e interpretación de datos; también es de tipo proyectivo puesto que pretende solucionar un problema mediante una propuesta. Asimismo, la autora ubica el diseño de su investigación como de campo transversal, ya que recolecta datos reales sin manipular o controlar las variables, también de tipo no experimental ya que presenta los hechos tal como fueron observados.

Entre los principales hallazgos de esta investigación, se destaca que un 74.9% de los docentes entrevistados consideran que han sido evaluados profesionalmente más de 5 veces, lo que demuestra que un gran porcentaje se encuentran familiarizados con esta práctica. Asimismo, Monroy incluye dentro de su entrevista cómo es el grado obtenido en las evaluaciones de desempeño, reflejándose que un 50% obtuvieron una valoración satisfactoria, un 44.4% sobresaliente y un 5.6% no han sido evaluados. También, en el centro educativo donde se realiza la investigación, tienen un proceso de autoevaluación, a lo que Monroy (2018) afirma:

El proceso de evaluación docente en la Institución Educativa Liceo Bolívar se realiza como en la gran mayoría de las IE oficiales del distrito, los docentes tienen acceso al formato de evaluación que se maneja en la plataforma institucional, se autoevalúan, entregan dicho formato adicional al formato de evidencias vía correo electrónico al docente de sistemas que es quien las digita en plataforma, este las

imprime, se las entrega al rector para su firma y luego las envía a la dependencia de Talento Humano de la Secretaria de Educación de Cartagena de Indias (p. 48).

En este caso, el gobierno de Colombia sí fomenta la cultura de autoevaluación docente como parte del proceso de evaluación, a diferencia de Costa Rica donde no se implementan tanto esta herramienta; sin embargo, Monroy menciona que, aunque se realice la autoevaluación, no se da un seguimiento objetivo por parte de la administración.

Finalmente, se menciona como otro hallazgo relevante si los docentes cambian sus estrategias una vez evaluados, a lo que un 61.1% afirman que sí cambian sus estrategias para mejorar su calificación de desempeño obtenido, un 30.5% afirman que no lo hacen porque se realizan cambios con el fin de beneficiar a los estudiantes y no por obtener una evaluación y deben ser con base a las necesidades de los educandos. Por otra parte, un 2.8% expresa que realizan pocos cambios y un 5.6% corresponde a docentes no evaluados.

Esta segunda investigación llega a relevantes conclusiones, entre ellas se destaca que la evaluación es vista por los docentes como un proceso cuantitativo, puesto que solo se da una medida de las prácticas pedagógicas realizadas. Además, los educadores no ven la evaluación docente de forma positiva, a lo que la investigadora deduce:

Los docentes no están de acuerdo en la manera que se aplica la evaluación de desempeño y menos con los objetivos que esta persigue; ellos consideran que presentar la evaluación de desempeño obedece más al cumplimiento de un requisito y no a una estrategia que motive el cambio en cada uno de ellos. (Monroy, 2018, p. 67).

Según lo mencionado anteriormente, se hace necesario que los directivos implementen una etapa previa a la evaluación docente, esto porque los docentes deben conocer cuáles es su fin, deben estar enterados de las herramientas empleadas y el proceso posterior a la supervisión; además, se pueden brindar espacios para que los educadores expresen sus inquietudes o percepciones y principalmente explicar que la evaluación busca contribuir a la mejora educativa que reciben los estudiantes.

Con base a las conclusiones, entre las más relevantes están el crear una cultura de evaluación docente no enfocada en la sanción sino de forma más constructiva. Es esencial

que la evaluación docente se diseñe para fomentar el aprendizaje y mejoramiento del docente, se debe implementar el dialogo de modo que motive al supervisado y por último capacitar al personal sobre cuál es el fin que se pretende lograr con la evaluación.

Finalmente, esta tesis presenta una propuesta para tratar la problemática presente. El objetivo general que se busca es “implementar un plan estratégico de evaluación docente en el que directivos y docentes tengan en cuenta los criterios y evidencias para realizar una evaluación objetiva en la Institución Educativa Liceo de Bolívar de Cartagena de Indias” (Monroy, 2018, p. 71). Se plantea un taller para docentes y directores con el propósito de mostrar el proceso de evaluación de desempeño utilizados, de esta manera estarán familiarizados con la metodología y posteriormente se manejará un registro de seguimiento donde se colocará evidencia del proceso de evaluación.

Uno de los puntos destacados de esta investigación es sobre la posición que adquieren los educadores con respecto a la evaluación; en la propuesta Monroy sugiere involucrar a los docentes en el proceso, lo que lleva a reflexionar si en el Colegio de Lepanto los profesores están involucrados o si conocen sobre la importancia de todo el proceso. Además, se enfatiza sobre las acciones que los docentes realizan para mejorar las calificaciones de sus evaluaciones, por lo que se podría estudiar si los docentes de Lepanto realizan acciones dentro de sus planeamientos pedagógicos para mejorar aspectos débiles.

Seguidamente, se analiza una tercera tesis denominada “*Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con las Dimensiones del Índice Sintético de Calidad Educativa en Instituciones Públicas del Distrito de Barranquilla*”. Las sustentantes son Delia Cabarcas Cassiani y Yamile Contreras Mosquera quienes presentaron esta tesis en el 2019 para optar por una Maestría en Educación de la Universidad de La Costa en Barranquilla, Colombia. Su temática conlleva un estudio de estrategias para mejorar la calidad educativa, por lo que busca determinar la relación entre la evaluación del desempeño docente y el Índice Sintético de Calidad Educativa en 144 escuelas públicas del Distrito de Barranquilla.

Se propone como objetivo general el analizar la relación que existe entre la evaluación del desempeño docente bajo el Decreto 1278 y los componentes del Índice Sintético de Calidad Educativa de educación básica primaria de instituciones públicas de Barranquilla. Asimismo, Cabarcas y Contreras (2019) mencionan que “el Decreto 1278 o

Estatuto de Profesionalización Docente de 2002, en el capítulo IV relaciona la evaluación permanente para los profesionales de la educación” (p. 33), por lo que este decreto tiene como propósito el establecer el estatuto profesional de docentes en Colombia, siendo la evaluación de desempeño docente parte de las regulaciones que hace el Estado en relación con los educadores.

Para la fundamentación teórica, las autoras trabajaron conceptos como desempeño docente, evaluación del desempeño profesional docente, autoevaluación, propósito de la evaluación de desempeño, evaluación del desempeño docente en Colombia, calidad y calidad de la educación. Por otro lado, esta investigación es un estudio cuantitativo de corte positivista; además utiliza un diseño de investigación tipo no experimental, transeccional correlacional, ya que se observan y analizan las variables en su entorno natural sin que se de manipulación. Se contó con la colaboración de 744 docentes de 144 instituciones como parte de la muestra. Asimismo, se toma el análisis o revisión documental, utilizando evaluaciones de desempeño facilitadas por la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

En esta tesis se destacan entre los más importantes resultados, primero que, 671 docentes estudiados, la mayoría obtuvieron una calificación arriba de 90, representando un 91.04%, mientras que un 0.27% tuvieron una calificación por debajo del 80, lo que indica que la mayoría de los docentes tuvieron una buena evaluación de su desempeño. Además, los educandos deben tomar unas pruebas a nivel nacional llamadas “Saber”, en esta investigación se obtiene como resultado que el desempeño escolar de estas pruebas presenta un bajo nivel, evidenciando que existen muchos aspectos por mejorar en cuanto a la labor pedagógica realizada por el docente, a lo que Cabarcas y Contreras (2019) afirman:

Mientras los docentes obtienen una alta calificación, existe una gran preocupación de parte de la entidad territorial por optimizar los resultados de los aprendizajes de los estudiantes reflejados en las pruebas Saber, situación contradictoria a los fines de la EDD cuyo propósito principal es el logro de la calidad (p. 95).

A lo mencionado anteriormente, se evidencia que no existe una concordancia entre la evaluación de desempeño docente con el rendimiento académico de los discentes; como las autoras mencionan, el fin de la evaluación del desempeño docente es brindar una

educación de calidad, esto no se ve reflejado en las evaluaciones de los educandos, por lo que contradice las buenas calificaciones docentes obtenidas.

Ahora bien, en las conclusiones Cabarcas y Contreras cuestionan si la evaluación aplicada al docente sigue el fin para la cual es aplicada en relación a la labor docente y una educación de calidad, esto pues generalmente se toma como una oportunidad para sancionar al docente con lo que se quiere y se debe hacer. De igual manera, las autoras concluyen que las evaluaciones deben realizarse de manera planificada, definida y que demuestren fortalezas y debilidades, generando que nuevamente se cuestione cómo realmente el Distrito de Barranquilla lleva a cabo el proceso de evaluación de los docentes de instituciones públicas y cuáles estrategias de evaluación utilizan que reflejen la realidad de las instituciones. De igual manera, se concluye que no existe una relación entre la evaluación del desempeño docente con el Índice Sintético de Calidad Educativa, esto debido a la comparación de los resultados de las evaluaciones docentes y el nivel de aprendizaje de los estudiantes, lo que afecta el logro de la calidad.

Finalmente, la tesis no incluye una propuesta de intervención a la problemática encontrada, en su lugar se brindan algunas recomendaciones; entre las más importantes está el investigar las razones por las que no coinciden los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa y la evaluación de desempeño docente, además de replantear el proceso de evaluación docente que se realiza en las escuelas del distrito en estudio. También, se expresa que la evaluación docente debe ser coherente con la realidad contextual de los centros educativos, ya que el propósito es la educación de calidad, incluyendo un buen aprendizaje en los estudiantes.

Este estudio arroja valiosos resultados para esta investigación. Primeramente, plantea la duda si en realidad una excelente calificación en la evaluación docente equivale a un buen desempeño del docente, ya que en ocasiones los estudiantes obtienen un bajo rendimiento académico, lo que indica que no existe una calidad total educativa. Además, en Colombia se hace uso del Índice Sintético de Calidad Educativa, a lo que las autoras afirman que no permite la contextualización institucional, lo que genera la inquietud de cómo se realiza en cada institución de Costa Rica con lo estipulado por el MEP.

Posteriormente, como cuarta tesis se presenta la elaborada por Ana Deysi Gaitán Cortez, Mario Hernández, Hugo Antonio López Zaldaña y Guillermo Antonio Rodríguez, en el año 2023. Esta tesis se denomina *“Papel del Director-a en los Centros Escolares y Gestión de las Funciones Administrativas que le Competen como Tomador de Decisión, en El Salvador”*, en conjunto con un subtema llamado *“La Gestión Evaluativa del Director-a y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio de la Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro”*. Este trabajo es presentado en la Universidad de El Salvador para obtener el grado de Licenciado-a en Educación, especialidad en Administración Escolar. Se tiene como tema de investigación a la labor realizada por la gestión evaluativa de los directivos y cómo esta influye de manera significativa en el desempeño de los educadores, además de las estrategias implementadas que favorecen la práctica pedagógica docente en los centros educativos del Cantón San Roque, José Dolores Larreynaga, y Complejo Educativo Cantón San José Abajo.

En este estudio, Gaitán, Hernández, López y Rodríguez (2023) toman como parte de su objetivo general:

Determinar en qué medida la gestión evaluativa del director-a incide de manera significativa en el desempeño del personal docente de los Centros Escolares: “Cantón San Roque”, Distrito de Mejicanos, Municipio de San Salvador Centro, “José Dolores Larreynaga”, Distrito de Quezaltepeque, Municipio La Libertad Norte y “Complejo Educativo Cantón San José Abajo”, Distrito de Santiago Nonualco, Municipio de La Paz Centro (p. 20).

De esta manera, el estudio incluye un análisis de las estrategias de evaluación que emplean los directivos para evaluar la labor docente dentro del aula, la metodología empleada por los directivos para que su personal cumpla con la mejora educativa y si la toma de decisiones contribuye en alcanzar la calidad educativa en los centros educativos estudiados.

Dicho estudio desarrolla como principales fundamentaciones teóricas la evaluación docente como elemento fundamental para la calidad de la educación, dimensiones del

desempeño docente, función de la evaluación del desempeño docente, modelos de evaluación de desempeño docente, técnicas e instrumentos de evaluación, principios de la evaluación del desempeño docente, calidad de educación, el director en el proceso administrativo, responsabilidades del director como evaluador, toma de decisiones directivas posterior a la evaluación del desempeño docente y la evaluación del desempeño docente como promotora de calidad educativa.

Esta tesis se basa en el enfoque cuantitativo y utiliza el diseño de la investigación no experimental de corte transversal descriptivo. De igual forma, es de tipo descriptiva, se realiza un análisis del proceso de evaluación docente en el ámbito pedagógico y utiliza el paradigma positivista puesto que se basa en hechos o causas aparte de las opiniones de los sujetos participantes. Entre los instrumentos para recolectar la información están la escala de Likert para docentes y alumnos, encuestas para docentes y un instrumento de preguntas abiertas y cerradas para los directores.

Como resultados de dicho estudio, se destacan los más relevantes presentados por los autores. Sobre la implementación de rúbricas de evaluación docente un 64% indican que sus directores sí las utilizan, un 18% afirman que no y un 18% muestra respuesta ambivalente. Con respecto a la evaluación objetiva, un 71% afirman que sí se realiza este tipo de evaluación, mientras un 29% afirma que la evaluación es parcializada. En cuanto a si los docentes reciben capacitación sobre métodos de evaluación que utilizan los directivos, un 57% expresa que sí se reciben, un 32% dicen que no y solo un 11% muestran ambigüedad en su respuesta. Asimismo, se obtiene resultados de la información brindada por los estudiantes; por ejemplo, un 50% de los educandos afirman que sus docentes siempre son evaluados, un 18% expresan que con poca frecuencia y un 32% dicen que algunas veces. Por último, un 54% de los estudiantes participantes opinan que no han participado en ningún proceso de evaluación docente, mientras un 19% han participado en ello.

Como conclusiones de su estudio, Gaitán, Hernández, López y Rodríguez (2023) destacan que “la estructuración y organización adecuada del proceso de evaluación, genera confianza y hacen que este se vuelva amigable para los docentes” (p. 150); de esta manera, los educadores tendrán en cuenta que se pretende mejorar debilidades para fortalecer la labor docente desempeñada, iniciando desde una adecuada planificación por parte de la

administración. Igualmente, los autores indican que la toma de decisiones de parte del director se basa en los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los docentes.

Finalmente, la tesis no incluye una propuesta de acción, en su lugar los sustentantes brindan algunas recomendaciones; por ejemplo, el directivo debe formar y capacitar a su personal como lo es el apoyo pedagógico a sus educadores, además de permitir la participación de otros actores de la comunidad educativa. De igual manera, la gestión administrativa debe igualmente capacitarse para fortalecer y lograr una mejor calidad en el proceso de evaluación. Por último, se requiere reforzar la toma de decisiones una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones.

Mediante el análisis realizado de esta tesis, surge la interrogante de si el personal administrativo del Colegio de Lepanto busca igualmente capacitación sobre el proceso que ellos deben llevar conforme a la evaluación de su personal docente; tal como Gaitán, Hernández, López y Rodríguez lo recomiendan, ya que en ocasiones se suele centrar este tipo de evaluación solo en la labor desempeñada por los educadores, la retroalimentación y seguimiento recae mayormente en ellos, dejando de lado que los directivos deberían de igual forma recibir capacitación constante con respecto esta tarea, principalmente porque se requiere de un trabajo en equipo de ambas partes para alcanzar la calidad educativa.

Finalmente, se toma en cuenta una quinta tesis elaborada por María Carolina Méndez Lara en el año 2023, la cual se denominó "*Lineamiento para Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de Costa Rica, Considerando Buenas Prácticas del Sistema Chileno*", para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas en la Universidad de Chile. Este estudio toma como tema principal el identificar los lineamientos y acciones vinculados con el procedimiento, gobernanza, capacidad de la institución y el uso de resultados que son requeridos para reforzar el sistema de evaluación docente que se utiliza en Costa Rica, teniendo como referencia el sistema chileno el cual se sitúa entre los mejores del continente, utilizando un sistema transparente y participativo.

En esta tesis la autora desarrolló como objetivo general el "identificar los desafíos de la evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación Pública, considerando buenas prácticas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile, para establecer lineamientos que fortalezcan el sistema costarricense "(Méndez, 2023, p. 16). En el caso

de su fundamentación teórica, incluyó la importancia de la evaluación en los sistemas educativos, evaluación del desempeño docente, desafíos de la evaluación del desempeño docente y la evaluación del desempeño docente desde la perspectiva OCDE.

Al igual que algunas otras de las investigaciones mencionadas, esta tesis empleó el enfoque cualitativo descriptivo. Además, utiliza el estudio de caso como diseño de investigación. En cuanto a los sujetos participantes, Méndez utiliza el término muestra “autoseleccionada” en la cual los participantes son voluntarios que responden a una invitación para brindar sus aportes. En el caso de Costa Rica, se contó con la participación de especialistas del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Dirección General de Servicio Civil, dos especialistas investigadores, cinco personas administrativas y docentes del MEP y un funcionario de la Junta Directiva de un Sindicato. En el caso de Chile, se utilizan como sujetos participantes a un coordinador del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, cuatro investigadores y exfuncionarios y un coordinador del Sistema Educativo de Chile; además, se resalta que todos estos participantes poseen conocimiento en cuanto a la evaluación docente, por lo que por sus experiencias y perspectivas brindan aportes claves en la investigación. Ahora bien, como parte de los instrumentos se utilizaron la entrevista semi estructurada.

En relación con los resultados obtenidos, Méndez destaca que es necesario:

- Establecer una política pública que oriente la evaluación.
- Llegar a acuerdos entre los actores del proceso.
- Diseñar estándares y/o criterios docentes.
- Ajustar los instrumentos de medición.
- Capacidad institucional para la implementación.
- Asegurar los recursos públicos requeridos.
- Generar resultados que contribuyan a la toma de decisiones. (2023, p. 30).

Esto demuestra que el sistema educativo costarricense requiere de una verdadera intervención por parte de las entidades encargadas para realizar un estudio profundo e implementar una verdadera cultura de evaluación del desempeño docente. Por otro lado, se obtiene como resultado que el MEP no ha realizado ajustes a la normativa actual de desempeño docente. Asimismo, los directores participantes indican que, al ser los únicos encargados de realizar la labor de evaluación docente, esto genera sobrecarga laboral;

también, la evaluación que realizan los directores es muy subjetiva, lo que conlleva a que todo su personal obtenga una calificación sobresaliente. Por último, se remarca que la evaluación empleada en el MEP se base en indicadores cuantitativos con una medición de 80/20; el 80% indican las metas cumplidas y un 20% para competencias profesionales, es por eso que se requiere del empleo de otro tipo de evaluación más estructurada y clara.

En el caso del análisis realizado con participantes chilenos, Méndez menciona que el sistema de evaluación de este país presenta las siguientes características:

- Aplica una evaluación periódica.
- Evalúa a los/las docentes activos en el aula de escuelas públicas.
- Aplicación obligatoria que varía por resultado obtenido (4, 2 y 1 año).
- Autoridades de gobierno son las encargadas de emitir los procedimientos.
- Evaluadores externos acreditados, directores, profesores y pares.
- Proceso referenciado en normas nacionales.
- Evaluaciones basadas en la planificación, preparación, instrucción, ambiente del salón de clases y competencias del docente.
- Instrumentos de medición: autoevaluación, informe de referencia de terceros por parte del líder de la escuela, diálogo con el par evaluador, carpeta del maestro, observación en el aula (grabación de la clase). (2023, p. 42).

De esta manera, el sistema educativo chileno implementa la evaluación del desempeño docente con propósito, se busca la mejora continua educativa y cuenta con instrumentos más específicos orientados a la labor docente.

Finalmente, Méndez propone una serie de lineamientos para fortalecer el sistema de evaluación del desempeño docente en Costa Rica; estas son acciones que se pueden implementar a corto, mediano y largo plazo. Se incluyen los siguiente cuatro objetivos:

- Acordar y socializar con los actores involucrados la gobernanza del sistema de evaluación del desempeño docente.
- Coordinar con actores los procedimientos que dirijan la evaluación a un mismo fin, con estándares previamente definidos.
- Disponer de capacidad institucional para implementar la evaluación, teniendo en cuenta los recursos públicos requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

- Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para mejorar el sistema de educación y desarrollar a los/las docentes. (Méndez, 2023, p. 49).

Por otro lado, estos lineamientos se dividen en varias etapas. En la primera etapa se diseña y planifica una ruta de acción que oriente la evaluación del desempeño docente del MEP. La segunda etapa conlleva implementar este tipo de evaluación con un fin establecido previamente. La tercera y última etapa consiste en monitorear los avances de la evaluación del desempeño docente.

Finalmente, la autora incluye un último apartado para las conclusiones, destacando entre las más esenciales que el sistema educativo costarricense posee algunos avances con respecto a la evaluación; sin embargo, las acciones realizadas no garantizan que el proceso sea eficiente. Además, el sistema educativo chileno dispone de un centro especializado en evaluación docente, mientras que Costa Rica la Dirección de Gestión del Talento Humano es el ente encargado de este proceso. Por otro lado, en Costa Rica, no existe un sistema de evaluación de desempeño para la mejora continua en educación y no se cuenta con roles definidos para las personas involucradas, por ejemplo, las evaluaciones son subjetivas, no garantiza una eficaz toma de decisiones ni un propósito claro del desempeño docente.

Este estudio brinda importantes aportes para la presente investigación; uno de ellos corresponde a que normalmente las evaluaciones aplicadas a los docentes costarricenses no tienen un propósito establecido, sino que se ve más como una calificación y no una evaluación en sí. Esto permite plantearse si la gestión del CAL hace uso de evaluaciones de desempeño docente orientadas a una finalidad y si se desarrolla adecuadamente la recolección de información, análisis, compartir resultados y brindar retroalimentación para la mejora continua.

2.1.2 Principales aportes metodológicos al objeto de estudio

En última instancia, es indispensable sintetizar los puntos más relevantes de algunas de estas investigaciones que aportan de manera significativa a la presente investigación; por lo tanto, se toman en consideración los siguientes aspectos:

En el caso de los antecedentes nacionales, se destaca el texto de Ramírez (2016) donde se retomará la realización de reuniones periódicas que cada departamento escolar emplea con el fin de mantener informados a docentes y la gestión sobre la evaluación de sus labores pedagógicas; para efectos de esta investigación es necesario indagar si se realizan estos espacios de diálogo con el fin de intercambiar ideas que propicie el trabajo en equipo y bajo los mismos lineamientos.

Por su parte, de la investigación presentada por Córdova (2022) se rescata la motivación y el proceso de retroalimentación; esta autora enfatiza que los educadores deben mostrar una posición positiva ante la evaluación, por lo que es necesario trabajar la motivación; también destaca la poca retroalimentación que sus participantes indican recibir; estos aspectos son de mucho provecho para desarrollarlos en este estudio.

Finalmente, dentro del contexto nacional, se extraen los aportes de Vargas (2022) de lo cual se rescata la tarea evaluativa que desempeña el director; se indica que los directivos no cuentan con el suficiente tiempo para cumplir con las evaluaciones de todos los profesores a su cargo, lo que los lleva a seleccionar solo a algunos. Esto implica determinar cómo se realiza el proceso de las evaluaciones al personal docente.

En cuanto a los antecedentes internacionales, es esencial analizar los aportes de Kepfer (2015) el cual contribuye a la presente investigación; se puede retomar la periodicidad con que se realizan las evaluaciones, ya que la autora indica que en el centro educativo que estudió solo se realizan a principio y fin de año. Por otro lado, la tesis de Monroy (2018) se toma como aporte a esta investigación los datos brindados para conocer la posición de los docentes y administrador con respecto al tema en estudio. Por último, se destaca de Méndez (2023) la sobrecarga laboral que algunos administradores educativos indican, ya que ellos son los encargados de llevar esta tarea. Además, se incluye que el instrumento evaluativo utilizado es muy subjetivo, lo que conlleva a que gran mayoría de los educadores obtengan altas calificaciones.

2.2 Marco Teórico

En este capítulo se presentan conceptos teóricos valiosos que dan sustento al presente trabajo de investigación y permiten un acercamiento metodológico del objeto en estudio. Dentro de los términos desarrollados se encuentran educación, administración

educativa, gestión, gestión educativa, evaluación, evaluación del desempeño docente, proceso de evaluación docente, tipos de evaluación, instrumentos de evaluación, retroalimentación, normativa al proceso de evaluación docente, evaluación anual, rol de la persona administradora al proceso de evaluación docente y calidad de educación.

2.2.1 Educación

La educación representa uno de los principales medios encargados de preparar ciudadanos para la vida, esta representa una de las bases más importantes en todas las sociedades y donde se crean personas responsables para vivir en civilización. Según la UNICEF (2019) “la educación es un derecho humano básico — universal, inalienable e indivisible—. Esto se subraya en los tratados de derechos humanos y los acuerdos internacionales” (p. 12). De esta forma se entiende que todo tipo de gobierno debe garantizar el derecho a la educación de sus ciudadanos, ya que esta es fundamental para el desarrollo personal y social de cada persona. Una de las principales metas de la educación es el desarrollo de las personas para comprender a otros, para la solidaridad y para vivir en paz.

Los sistemas educativos resultan ser los medios por los cuales se adquieren conocimientos, valores, habilidades y actitudes para la vida; así cada persona puede lograr participar de manera efectiva en la sociedad a la cual pertenece. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derecho Humanos (1948) en su artículo 26 indica que “toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria...” (p. 8). De esta forma, la educación se entiende como un derecho que todo individuo debe tener, que sea de calidad, sin discriminación y con equidad de condiciones, sin importar género, origen étnico, religión o cualquier otra condición.

De igual forma, la Declaración Universal de los Derecho Humanos (1948) en su artículo 26, inciso 2 indica:

La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. (p. 54)

Es así como la educación no solo garantiza conocimientos académicos para los individuos, sino que asegura que todos tengan la oportunidad de adquirir saberes y habilidades para vivir en sociedad y poder desarrollarse plenamente como ciudadanos responsables, con valores y respetuosos con todo grupo social, étnico o religioso.

Se debe tener presente que el fin de la educación no es solamente transmitir conocimiento en diferentes áreas como las sociales o científicas, sino que su propósito va más allá. El profesor DR. D. José Manuel Touriñán López (2018) afirma lo siguiente:

La finalidad de la educación, es que el educando adquiera conocimientos, actitudes y destrezas-habilidades-hábitos que lo capacitan, desde cada actividad interna (pensar, sentir, querer, operar, proyectar y crear) y externa (juego, trabajo, estudio, profesión, investigación y relación), para elegir, comprometerse, decidir y realizar sus proyectos, dando respuesta de acuerdo con las oportunidades a las exigencias que se le plantean en cada situación (p. 20).

Desde esta perspectiva, la educación también busca que las personas desarrollen habilidades y actitudes para enfrentar las complejidades de la cotidianidad y tomar las mejores decisiones ante diversas situaciones que se presentan. No sirve de mucho tener un vasto conocimiento en ciencias, filosofía, arte, salud, economía, entre otros, sino se empodera a las personas a utilizar todo ese conocimiento para perseguir metas y proyectos personales. Esta misma visión del profesor Touriñán la emplea el Ministerio de Educación Pública en su nuevo plan de educación “La Ruta de la Educación 2022-2026” donde se apuesta a la implementación de competencias para la ciudadanía responsable y solidaria, competencias para la vida y competencias para el empleo digno.

Costa Rica siempre ha sido uno de los países más privilegiados de la región donde se garantiza que niños, jóvenes y adultos tengan derecho a adquirir conocimientos y habilidades en los diferentes centros educativos alrededor del país. La Constitución Política de Costa Rica afirma en su artículo 77 que “la educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria.” (2015, p. 18). Todo ciudadano de Costa Rica tiene la garantía de contar con acceso a una educación de calidad, el Estado es el responsable de que esto se cumpla desde una temprana edad como lo es la etapa preescolar hasta estudios superiores universitarios. Se garantiza que la educación sea obligatoria, que ningún habitante del país

quede privado de recibir su educación, ya que esta es esencial para avanzar como sociedad.

De esta forma, la educación en Costa Rica no solo debe ser gratuita y obligatoria, sino que debe estar orientada a metas y objetivos que logren formar ciudadanos que puedan pensar críticamente, resolver problemas y comprender el mundo que les rodea. De acuerdo a la Ley Fundamental de la Educación:

Artículo 2°. - Son fines de la educación costarricense:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana; y
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Es así como se entiende que la educación en Costa Rica busca promover el bienestar de los individuos, el respeto, que logren encontrar sus intereses, tengan confianza, sentido de identidad, que alcancen su desarrollo integral y fomenten valores, actitudes y bienestar colectivo.

2.2.2 Administración

La administración constituye uno de los aspectos para relevantes para el desarrollo de esta investigación. Todo proceso de administración nace con la necesidad de trabajar en conjunto para lograr los objetivos planteados por un grupo de personas. Se dice que el ser humano siempre se ha organizado para subsistir; por ejemplo, cuando las diferentes tribus se organizaban para cazar, recolectar alimentos y defenderse de enemigos, de esta forma la administración comenzaba a dar sus primeros pasos en la humanidad. Es hasta la Revolución Industrial que la necesidad de administrar se fue desarrollando de manera más compleja. La administración tiene como fin que las personas desempeñen una tarea

eficazmente, entonces un grupo de personas se reúnen para alcanzar metas planteadas que resultarían difíciles sobrellevarlas de forma individual.

La administración siempre ha existido desde la evolución del hombre; por ejemplo, cuando las personas nacen, pertenecen a una sociedad la cual es una organización, en su niñez son educados dentro de una organización, en la adultez se forman para trabajar en organizaciones y siempre se están usando bienes y servicios que son parte de organizaciones. Federico Marcó, Héctor Loguzzo y Javier Fedi (2016) definen administración como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (p. 39). De esta manera, la administración no solo sería el arte de administrar, sino que debe organizar, dirigir, controlar y hasta motivar a sus colaboradores para que se puedan alcanzar todas las metas establecidas.

La administración se desarrolla tanto en organizaciones públicas como privadas, esta involucra la toma de decisiones. El éxito de una empresa u organización depende de la relación que exista entre un administrador y sus colaboradores; es importante que se conozca cómo son las organizaciones y los individuos que forman parte de ellas. Surge luego los aportes de Frederik W. Taylor quien desarrolló sus estudios de la teoría científica después de observar que la producción artesanal requería mayor tiempo en producción y esfuerzo.

La teoría de la administración científica plantea que los trabajadores reciban remuneración justa, logren mayor productividad en poco tiempo, que exista armonía y trabajo en equipo. Taylor, citado por Chiavenato (2006) indica que los principios de la administración científica son:

- Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
- Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

- Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. (p. 56).

Con respecto a la idea anterior, un administrador desempeña diferentes funciones como lo son planear, preparar, controlar y ejecutar las labores dentro de su organización; una administración exitosa posee aquel líder que lleve a cabo todas esas funciones, además de conocer las necesidades de sus colaboradores.

2.2.3 Administración educativa

El término administración educativa hace referencia a todos aquellos procesos, principios y estrategias utilizadas por la dirección de las instituciones educativas, ya sean escuelas, colegios o universidad, cuyo objetivo es el establecer y cumplir las metas planteadas, trabajar de manera eficiente, eficaz y garantizar que los estudiantes obtengan una enseñanza y aprendizajes de calidad.

Toda institución educativa está encabezada por un gestor educativo el cual no solo toma decisiones, sino que aplica los principios de la administración científica como lo son planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos tanto humanos como financieros con los que se cuenta.

Es por medio de la administración que se entiende el funcionamiento de las instituciones educativas y donde se evidencia el buen manejo de estas y de los recursos para lograr que la enseñanza-aprendizaje cumpla con las necesidades de los estudiantes y la sociedad. De acuerdo a Lucía Martínez (2012) se entiende administración educativa como:

Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios (p. 10).

Por tanto, la administración educativa se enfoca en la gestión de escuelas y colegios como tal, pero resulta ser una tarea más compleja, ya que involucra el manejo de personal y recursos tanto materiales como financieros.

Como se ha mencionado, las instituciones educativas son organizaciones que deben velar por cumplir la necesidad de formar ciudadanos competentes en la sociedad; toda administración debe plantearse objetivos, una misión y una visión que beneficie a una comunidad. Las instituciones educativas buscan impulsar la enseñanza-aprendizaje de ciudadanos más competentes en una sociedad más exigente. Se hace central la afirmación de Gabriel Asprella, María Eugenia Vicente y Cesar Tello (2020):

Los procesos de las organizaciones educativas en su complejidad se constituyen en motivo de estudio donde se diferencian etapas y componentes, la planificación, la conducción, la toma de decisiones, los sujetos, la comunicación, la información, los intereses, las influencias, los conflictos, el control, la gestión recursos, entre otros.
(p. 6)

En la referencia anterior, se entiende que el proceso de administración educativa resulta ser muy complejo donde no solo se busca dar un servicio que cumpla con las necesidades de la sociedad, sino que requiere de planificar, tomar decisiones, tener una buena comunicación con los colaboradores, conocer cuáles son sus intereses, saber manejar conflictos dentro de la organización y cómo controlar y gestionar los recursos con los que se cuenta.

En el sistema educativo costarricense la administración de centros educativos se da en diferentes niveles, desde el nivel central que es la gerencia general del MEP (ministra, viceministro, etc), a nivel regional, nivel circunscriptiva y seguidamente a nivel institucional. De esta forma la administración educativa en el país es centralizada, ya que las ordenes son dadas desde el MEP que cumple la función de copula; en este caso son los gestores de cada institución quienes deben velar por cumplir lo estipulado a nivel nacional y también gestionar todos los procesos en su centro educativo. De acuerdo con Kaufman, citado por Martínez (2012), se establecen diferentes etapas de la administración educativa:

- Identificación de las principales necesidades y problemas.
- Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.

- Selección de los medios y estrategias para la solución.
- Implantación de estrategias.
- Evaluación de la eficiencia de realización.
- Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo. (p. 11).

Con base a la cita anterior, se puede decir que la administración tiene como función llevar a cabo diferentes tareas y responsabilidades que garanticen el buen funcionamiento de la institución educativa. Todo proceso administrativo debe conocer la realidad en la que se desarrolla; por ejemplo, conocer los aspectos sociales y económicos. Una administración exitosa pretende conocer las necesidades de los individuos que forman parte de ella, ya sea trabajadores o clientes.

2.2.4 Gestión educativa

En toda organización o empresa es necesario que se realicen una serie de acciones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos o metas planteadas; es en ese momento donde la gestión de una empresa entra en juego, ya que permite llevar a cabo las estrategias necesarias para conseguir lo que se quiere lograr. Elmo Condori (2017) define gestión como:

Los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión de una empresa no pretende sólo hacer las cosas mejor; sino hacerlas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión (p. 7).

De este modo, el gestionar correctamente una empresa implica que se planifiquen objetivos, acciones por tomar, métodos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, dar un seguimiento de actividades y corregir errores con el fin de ser una empresa productiva y competitiva.

Mientras la administración se concentra en la estructura interna, desempeñándose funciones como planear, organizar, dirigir y controlar; la gestión se encarga de dirigir las labores que realizan los funcionarios y la realización de tareas que llevan al cumplimiento de las metas que definen la empresa.

Asimismo, para que se dé un buen control dentro de la empresa Oscar López, Diego Lara, Juan Federico Villacís y Juan Carlos Pérez (2019) mencionan tres funciones principales de la gestión:

- La finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través de la retroalimentación y de la formación permanente.
- Velar e identificar los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización, para corregirlos y mejorarlo (p. 72).

Desde esas funciones, se infiere que para que un administrador desempeñe una labor de gestión exitosa, no se basa solo en establecer y cumplir con las metas, sino que también toma en cuenta acciones que permitan que todos sus colaboradores trabajen en una misma dirección, se implemente la cultura de la retroalimentación para la mejora y crecimiento constante; además de estar preparados para adaptarse a cualquier cambio que puede surgir en la empresa.

Tradicionalmente las personas tienden a relacionar la gestión con el ámbito empresarial; sin embargo, en los últimos años, la gestión ha sido relevante en diversos campos, siendo en el ámbito educativo una pieza fundamental para la ejecución de proyectos educativos institucionales. Los centros educativos son organizaciones que reflejan una estructura social; no son entes aislados, sino que en ellos se plasman normas, valores, creencias y relaciones que caracterizan a una sociedad y moldean a las nuevas generaciones; de ahí que las instituciones educativas requieren de una correcta gestión, ya que juegan un papel esencial para la formación de ciudadanos.

De esta manera, la gestión educativa es vista como la encargada de desarrollar el cumplimiento de normativas vigentes, tanto institucionales como curriculares, garantizando que toda comunidad educativa trabaje de forma coordinada y eficiente para alcanzar las metas pedagógicas y administrativas establecidas. Un gestor educativo tendrá la tarea de planear y ejecutar estrategias y acciones para optimizar el funcionamiento y rendimiento de su centro educativo, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

La gestión educativa es un proceso fundamental en un centro educativo, su importancia radica en garantizar que se dé una formación y aprendizaje eficiente y efectivo con el fin de solventar las necesidades de la población estudiantil y de la sociedad; Judith Yangali, José Luis Rodríguez, Melba Vásquez y José Gabriel Chahuara (2018) definen gestión educativa como:

El conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación (p. 63).

En este sentido, la gestión en la educación es una herramienta clave para que los centros educativos sean eficientes y estén preparados para enfrentar retos a futuro, de ahí la idea que debe ser un proceso flexible, ya que toda escuela o colegio debe adaptarse a los constantes cambios durante la tarea de enseñar y aprender.

Asimismo, es importante destacar la labor realizada por los líderes educativos, ya que son ellos los encargados de gestionar correctamente sus instituciones; no solo administran recursos sino también deben gestionar la labor de su personal docente para obtener calidad en los procesos realizados. Escalante et al. (2009) mencionan al Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO donde señalan que la gestión educativa “es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” (p. 64). En este sentido, el gestor organiza y evalúa el funcionamiento de su centro educativo por medio de dinámicas académicas y administrativas que lleven a resultados eficaces para la sociedad y la comunidad educativa.

Por otro lado, Muñoz (2018), citado por Marcillo y Tomalá, mencionan que la gestión educativa “es un término relacionado a disponer, dirigir, organizar una situación, además,

incluye a docentes y estudiantes como actores sociales; por lo que también se trata de planificar y ejecutar actividades para el mejoramiento continuo en los procesos de enseñanza-aprendizaje” (2021, p. 80). Con base a esta idea, el gestor educativo no es solo el encargado de dirigir y organizar su institución, sino que impulsa a alcanzar metas, para lograr la excelencia y fomentar la colaboración de cada miembro escolar para resolver retos de forma innovadora.

Teniendo en cuenta a Yangali et al. (2018), la gestión educativa puede comprenderse mejor mediante las dimensiones de desempeño que abarca. La primera dimensión es la institucional donde cada miembro de la comunidad educativa conoce sus funciones, se establecen tiempos y espacios, se optimiza procesos para brindar una educación de calidad y equitativa, además de tomar en cuenta los recursos como el humano, material, financiero, políticas institucionales, entre otros. La dimensión pedagógica se vincula con el desarrollo del proceso de enseñanza y los resultados obtenidos; aquí se toma en cuenta tanto a docentes como estudiantes, los programas y enfoques pedagógicos y la formación docente. La dimensión administrativa involucra procesos internos y externos que desempeña el directivo donde no solo se beneficie a la institución sino a cada uno de sus miembros; por ejemplo, se debe velar que los intereses de la comunidad educativa sean paralelos a los objetivos que la institución busca; además de administrar el desempeño profesional de los colaboradores, el mantenimiento de los bienes e inmuebles y manejo de documentación importante y la elaboración y ejecución de presupuestos. La última dimensión mencionada es la comunitaria la cual conlleva a la relación de la institución con la comunidad; esta considera problemas, demandas de la comunidad y la colaboración brindada por ambas.

2.2.5 Desempeño docente

Es importante destacar que las labores desempeñadas por los docentes implican habilidades, competencias y prácticas profesionales que los docentes ponen en acción para cumplir sus funciones educativas de la mejor manera posible. El desempeño docente conlleva desde aspectos técnicos y pedagógicos, hasta aspectos relacionales y éticos que impacta directamente con el aprendizaje y desarrollo integral de los educandos.

Por tanto, Tejedor y García (2010) brinda una conceptualización de desempeño en la que afirma:

Desempeño significa cumplir con una responsabilidad, hacer lo mejor posible aquello que uno está obligado a hacer; es la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada los saberes, habilidades, actitudes y valores (competencias) que cada uno va acumulando, siendo posible su mejoramiento y el logro de niveles cada vez más altos. (p. 441).

Teniendo en cuenta la idea anterior, el docente es visto como un profesional que posee amplio conocimiento sobre su quehacer pedagógico, además de emplear las mejores técnicas, estrategias o métodos para desarrollar cada contenido dentro del aula y a su vez logra efectuar sus responsabilidades administrativas de la forma más deseable.

Por otro lado, Chiavenato, citado por Díaz (2018), define desempeño como “las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de una organización. Es decir, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza relevante con la que cuenta una organización” (p. 17). De esta forma, el desempeño implica tanto las tareas a desempeñar en cada cargo, al igual que las aptitudes y competencias desarrolladas para alcanzar las metas institucionales.

De la misma manera, Díaz deriva que desempeño es “el cumplimiento de las obligaciones de una profesión, cargo, oficio, actuar, trabajar y dedicarse de forma satisfactoria en una actividad o tarea” (2018, p. 17). Dicho de ese modo, el desempeño implica tanto conocimiento y dominio en realizar una tarea como realizarla de forma satisfactoria y responsable.

Es necesario que los docentes tengan un buen desempeño de sus labores, ya que es uno de los factores que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, en definir una educación de calidad y en que el centro educativo alcance las metas planteadas. Es así como Peñafiel (2023) cita a Chapé y Long quienes comparten que el desempeño docente “son acciones sistémicas y permanentes que realiza el docente durante el cumplimiento de sus actividades, a través de estrategias orientadas a la formación integral de los estudiantes” (p 79). Desde este punto de visto, se entiende que el docente se encarga de implementar estrategias que promuevan el aprendizaje de sus

estudiantes, a partir de una formación humana basado en valores, competencias y habilidades.

Empleando las palabras de Peñafiel (2023) se dice que el concepto de desempeño docente ha tenido transformaciones en las últimas décadas debido a cambios socioculturales, ya que según el autor el desempeño profesional docente “se concebía únicamente como el conocimiento y dominio que poseen los docentes sobre los contenidos de enseñanza; sin embargo, producto del constante desarrollo social, este concepto se ha transformado (p. 79)”; de esta manera, han surgido cambios en las expectativas de lo que significa el desempeño docente efectivo; por ejemplo, se espera que los educadores sean facilitadores de aprendizaje, que tomen en cuenta el desarrollo de competencias, la inclusión de tecnologías, que busquen el aprendizaje continuo y presten atención a la diversidad; cada tarea desempeñada dentro del centro educativo debe ser desde una perspectiva más integral y flexible.

Por su parte, Ponce (2005), citado por Peñafiel (2023) sostiene que el desempeño profesional docente es “la actuación que ejerce el educador sobre la base de la integración e interrelación de sus competencias profesionales pedagógicas, con la finalidad de orientar, guiar y evaluar el aprendizaje de los estudiantes (p. 79)”. Siguiendo esta idea, el educador debe hacer uso de diversas estrategias pedagógicas, poseer conocimiento de sus estudiantes y sus interacciones para la formación de sus alumnos; resulta importante destacar que los docentes también deben estar conscientes del contexto de la institución educativa, al igual que desempeñar sus funciones con responsabilidad y compromiso ético.

2.2.6 Evaluación

La evaluación es un proceso de control que toda empresa desarrolla con el fin de valorar la efectividad y funcionalidad de los colaboradores; esta es fundamental para determinar el éxito o fracaso de los objetivos planteados, además de ayudar a identificar las áreas que requieren mejora.

Asimismo, la evaluación involucra a usuarios, productores, directivos y autoridades responsables en cada organización; son estos participantes quienes indican si se cumplen metas, si esas metas son realistas, cómo se responde a las necesidades de los usuarios y si se puede operar a un menor costo. Desde el punto de vista de Condori (2017), “para la

evaluación se precisan criterios e indicadores. Los criterios son principios o normas en función de los cuales se juzga un objetivo o una tecnología” (p. 158); es por eso que se requiere planificar previamente sobre qué es lo que se va a evaluar, ya que esta responde a un fin determinado por la empresa; además, lo ideal sería establecer esos criterios e indicadores con la ayuda de todos los sujetos involucrados en el proceso, tomando en cuenta la opinión de directivos, usuarios, productores y funcionarios, dado que todos son pieza clave para el funcionamiento de la organización.

En cuanto a los encargados de realizar la tarea de evaluación, esta no solamente es realizada por los directivos organizacionales, sino que en muchas ocasiones las empresas requieren de los aportes de agentes externos que ayuden a medir la calidad y el impacto de los programas de la empresa. Como lo hace notar Condori, al sostener que los evaluadores externos:

Pueden considerar el programa sin prejuicios, y al no haber participado en sus éxitos o fracasos pueden ser más objetivos en su evaluación. No obstante, los evaluadores externos pueden interpretar mal la información que obtienen del personal del programa, de los productores y de los usuarios, en especial si el personal local se siente amenazado por la presencia de personas extrañas. La evaluación más efectiva es la que se realiza en colaboración por un equipo de agentes externos, personal del programa, usuarios y productores (2017, p. 159).

Con esta idea, se infiere que los directivos deben planear correctamente la forma de medir a su personal puesto que tanto la evaluación interna como externa presentan ventajas y desventajas; no obstante, no se debe dejar de lado los indicadores determinados para cada medición, estos permiten mostrar el estado de la empresa y el seguimiento que se debe implementar; estos aspectos permiten una valoración más real del desempeño de la empresa, evitando que se den malinterpretaciones y lograr una tarea más objetiva.

2.2.7 Evaluación del desempeño docente

En toda institución se emiten juicios de valor con respecto a los quehaceres cotidianos; de hecho, las personas realizan esa práctica en su día a día y en educación no es la excepción. En cada centro educativo se realizan esos juicios de valor para mejorar continuamente los procesos realizados; sin embargo, los sistemas educativos actuales

apuntan a que la evaluación debería ser más que una calificación y centrarse en ser una evaluación más cualitativa.

La evaluación en el sistema educativo se utiliza comúnmente por todos los actores escolares, desde los docentes, directivos y autoridades educativas que suelen desempeñar la tarea evaluativa diariamente. Muchas personas relacionan este término con la acción de calificar y normalmente se utilizan pruebas o exámenes para medir las labores desempeñadas y los resultados obtenidos.

Desde esta perspectiva, De Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008) conceptualizan la evaluación del desempeño docente como:

Un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente (p. 173).

En relación a la idea anterior, la evaluación del quehacer docente es un proceso continuo que no solo busca emitir un valor cuantitativo, sino que también implica construir conocimientos, mediante el diseño y aplicación de métodos para valorar formativamente lo realizado por el educador con el fin de mejorar su práctica profesional.

Ahora bien, muchos ven la evaluación del desempeño docente como un tema polémico, ya que están en juego los intereses y opiniones de políticos, directivos educativos, docentes y hasta sindicatos.

La evaluación del desempeño docente es una labor realizada normalmente por los directivos de los centros educativos quienes buscan diagnosticar y analizar el trabajo realizado por sus funcionarios educadores con el fin de emitir juicios de valor que orienten la toma de decisiones y así lograr una educación de calidad. De igual manera, la evaluación profesional docente debe permitir la participación de los educadores para que conozcan cuál es el fin de esta y el proceso a seguir, incluso se debe permitir espacios para intercambiar ideas, ya que los educadores poseen experiencia con respecto a conocimientos, actitudes y habilidades de la labor docente; esto es indispensable para asegurar que los evaluados adquieran un compromiso con la evaluación.

Por consiguiente, De Chaparro et al. (2008) aseguran que la evaluación docente es “un instrumento de control que de todas maneras inhibe la libertad profesional e influye en el buen ánimo del docente para el óptimo desempeño de sus tareas académicas, convirtiéndose en un mecanismo que suscita conflictos éticos, políticos, económicos y sociales” (p. 171). De esta forma, en ocasiones la evaluación es vista como una tarea administrativa que solo se emplea para emitir una calificación, sin que se llegue al seguimiento y mejora, ni un proceso formativo orientado a lo pedagógico y educativo.

Valdez y Morea, citado por Guarniz (2015), proponen las siguientes funciones de la evaluación profesional docente:

- **Función de Diagnóstico:** la evaluación debe caracterizar el desempeño del docente en un período determinado y debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo tal que sirva de guía a los directivos y a él mismo para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la superación de sus limitaciones.
- **Función Instructiva:** el proceso de evaluación debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del profesor. Por lo cual los actores involucrados en el proceso se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- **Función Educativa:** existe una importante valoración entre los resultados de la evaluación del profesor y las motivaciones y actitudes de los maestros. A partir de que el profesor conozca con certeza cómo se percibe su trabajo docente por los directivos, compañeros y estudiantes, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias y debilidades a él señaladas.
- **Función Desarrolladora:** esta función se cumple cuando como resultado del proceso evaluativo se desarrolla la madurez del evaluado. Cuando el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño y no tiene temor de sus errores, sino que aprende de ellos. Puede ejercer de manera más consciente su función, lo cual le permite conocer y entender mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer, surgiendo entonces una necesidad de auto perfeccionamiento (p. 35).

Se plantea entonces que un directivo debe considerar cuál es la función o propósito que pretende conseguir al evaluar a su personal docente, al igual que considerar que esta

es una herramienta que ayuda al docente a identificar sus destrezas y a la vez permite que los docentes con dificultades adquieran una orientación adecuada con respecto a sus labores.

Por otro lado, UNESCO (2006) afirma que “es necesario crear una imagen constructiva de la evaluación, difundiendo el planteamiento de que ella está a favor del profesor y de su actuación profesional. Ello implica pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional” (p. 34). Es por ello que la evaluación no debería originar temor ni rechazo por parte de los evaluados; además, su objetivo no es castigar, vigilar ni controlar, sino permitir que se mejore las cualidades que caracterizan al buen docente. También, es relevante destacar que la evaluación profesional docente debe tomar en cuenta el contexto, valores y cultura del centro educativo.

En Costa Rica la labor de valorar el trabajo profesional de los docentes es realizada por los directores de los centros educativos, ellos son los responsables de organizar, ejecutar y controlar mecanismos de evaluación docente durante el año escolar. Según UNESCO, en otros países existen diferentes evaluadores; por ejemplo, en México se ha dado momentos en que las autoridades educativas realizan este proceso; también, en muchos países se ha dado la voluntariedad de la evaluación donde puede ser obligatoria o voluntaria, la evaluación por competencias o bien del desempeño anual.

En el sistema educativo costarricense la Dirección General de Servicio Civil es la encargada de confeccionar los formularios para evaluar anualmente al personal docente. Este tipo de evaluación es un componente tomado en cuenta en la parte salarial. Por ejemplo, UNESCO (2006) comparte que “sólo tendrán derecho a los aumentos anuales de sueldo de acuerdo con la escala correspondiente de la Ley de Salarios de la Administración Pública, los servidores que hayan obtenido calificación de excelente, muy bueno, o bueno en la evaluación” (p. 155). De esta forma, el aumento salarial es una motivación y reconocimiento que reciben los educadores al mérito de sus funciones; no obstante, existen ciertos vacíos sobre este incentivo, pues generalmente la mayoría de los funcionarios docentes reciben altas calificaciones en sus evaluaciones, puesto que los instrumentos implementados para la evaluación no reflejan realmente la excelencia en las labores.

Un reto que poseen los directivos educativos es cómo conducir la evaluación del desempeño a la mejora; en realidad la labor de evaluar es más sencilla, puesto que solo se destacan fortalezas y aspectos por mejorar; sin embargo, la verdadera dificultad radica en generar un cambio en el docente y su desempeño.

De la misma manera, cabe resaltar que la UNESCO presenta una serie de riesgos respecto a la medición profesional docente:

- Es altamente costosa si se hace con criterios mínimos de calidad.
- Determina la forma de actuar de los docentes, para bien y para mal, de tal forma que el docente puede caer en la tentación no de desarrollar bien su trabajo, sino de cumplir con los elementos que son reconocidos en la evaluación.
- Si no es consensuada puede derivar en problemas en su aplicación.
- Si no es transparente y técnicamente impecable, puede generar problemas de falta de credibilidad.
- Es necesario contar con un número muy importante de evaluadores bien preparados. La experiencia está plagada de buenos modelos de evaluación que después, al ser mal aplicados, constituyen un fracaso (2006, p 34).

En este sentido, los directivos educativos deben realizar una debida planificación previa a la ejecución de la evaluación y hacer partícipes a los educadores, esta evaluación debe ser justa, racional y objetiva, ya que se ha señalado que los docentes podrían obtener un rendimiento negativo al no estar informados ni de acuerdo con los lineamientos establecidos y en muchas ocasiones puede provocar en ellos estrés y ansiedad.

2.2.8 Proceso de evaluación

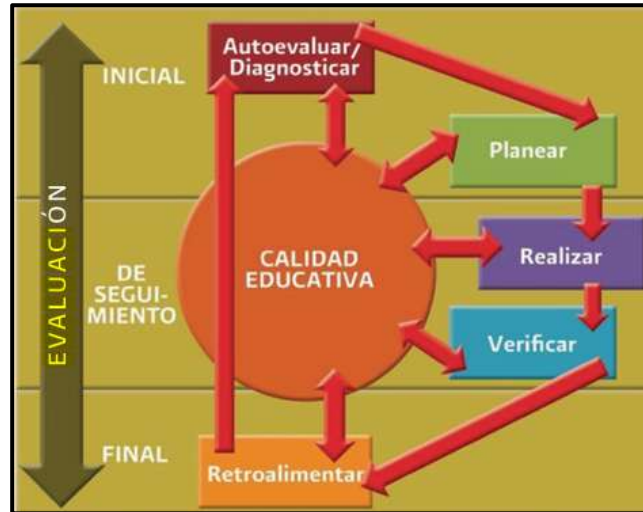
Todo proceso de evaluación se desarrolla por diferentes etapas, siendo la etapa inicial la que sirve como punto de partida para las posibles mejoras que se requieran, luego la evaluación de seguimiento que permite orientar al funcionario en relación con el proceso de mejora y una evaluación final para identificar cuáles objetivos fueron alcanzados durante el ciclo escolar.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México, realizó una propuesta llamada Modelo de

Gestión Educativa (2010) la cual incluye un ciclo de mejora al proceso de evaluación, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1

Tendencias de la administración educativa



Nota: Adaptado del Modelo de Gestión Educativa de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de México (2010, p. 105).

Como lo señala la figura anterior, la evaluación inicial constituye un diagnóstico o autoevaluación que permitirá de manera formativa detectar las destrezas y debilidades que posee el educador; posteriormente el directivo debe poner en práctica la evaluación de seguimiento la que permite planear las estrategias necesarias para mejorar las debilidades detectadas previamente. Por último, se da la evaluación final la cual normalmente es sumativa y permite identificar los logros alcanzados, en esta etapa se valora qué tan satisfactorias fueron las estrategias empleadas y los resultados, con el fin de brindar la retroalimentación necesaria, reprogramando las estrategias para una nueva planeación que continúe el proceso de mejora.

Dentro de este mismo orden de ideas, el Ministerio de Educación de Perú, citado por Díaz (2018), propone una guía para desarrollar el proceso de evaluación profesional docente, la cual se resume a continuación:

- Planificación de la evaluación: en esta primera fase se plantea qué se quiere evaluar, para qué fin, cómo y cuándo se ejecutará y cuáles instrumentos se

utilizarán. En esta fase se planea cada paso sin dejar espacio a la improvisación; además, se determinan los criterios a evaluar y se detalla par qué será útil la información recopilada.

- **Recojo y selección de información:** en esta segunda fase se selecciona la información más confiable y significativa. Se considera información confiable a la obtenida de la aplicación de instrumentos y técnicas, mientras que la información que proviene de aspectos relevantes es la que se considera significativa.
- **Interpretación y valoración de la información:** aquí se busca entender los resultados de la evaluación, se determina si estos son coherentes o no y se emiten juicios de valor; para ellos es necesario utilizar escalas de valor como numéricas, graficas e incluso se puede emplear una descripción de lo valorado.
- **Comunicación de los resultados:** esta es la fase de análisis donde se permite el diálogo entre los observados y el observador, con el propósito dar a conocer los hallazgos durante la medición y a la vez permitir la participación de todos en el proceso.
- **Toma de decisiones:** aquí se toman las medidas necesarias para realizar mejora; para ello es necesario utilizar técnicas estadísticas para analizar los resultados obtenidos.

Es así como la evaluación deja de ser solo una tarea meramente administrativa, sino que además involucra todo un proceso con pasos a desarrollar antes, durante y después; esto permite ser más organizado, transparente y parcial, además de ser un proceso que garantice una educación de calidad, fomentando el desarrollo profesional, la toma de decisiones y retroalimentación.

2.2.9 Tipos de evaluación

Existe una diversidad de tipos de evaluación los cuales son esenciales para obtener una visión completa y precisa de la labores administrativas y pedagógicas desempeñadas por los educadores, estos tipos de evaluación apuntan a la mejora de la calidad de enseñanza impartida, al igual que promueven el desarrollo profesional.

De esta forma, Kattherinne Urriola (2013) explica los siguientes tipos de evaluación:

- La Evaluación Diagnóstica: es la que se usa para abordar inicios de curso, de una planificación, diseñar nuevos programas, realizar ajustes presupuestarios, de personal o de infraestructura, etc.
- La Evaluación Sumativa: es la que se focaliza sobre los resultados y en la que se busca, fundamentalmente, el control de los mismos, dejándose para futuras intervenciones la acción mejoradora.
- La Evaluación Formativa o Procesual: es la que centra su intervención en los procesos de mejora, de manera que trata desde su inicio de incidir en ella (p. 90).

Con esta idea, cada tipo de evaluación posee sus ventajas; por ejemplo, de la formación inicial se pueden detectar las habilidades, destrezas y debilidades de la labor ejercida por el docente, además de permitir una valoración general del estado de la institución educativa. La evaluación formativa permitirá dar un acompañamiento al docente, al igual que monitoreo de las estrategias implementadas para fortalecer los puntos débiles detectados anteriormente y la evaluación sumativa se valoran los logros alcanzados y la toma de decisiones. Asimismo, Casanova, citado por Urriola (2013) detalla las funciones de estos tipos de evaluación en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Evaluación sumativa y formativa

EVALUACIÓN FORMATIVA	EVALUACIÓN SUMATIVA
Es aplicable a la evaluación de procesos.	Es aplicable a la evaluación de productos terminados.
Se debe incorporar al mismo proceso de funcionamiento como un elemento integrante del mismo.	Se sitúa puntualmente al final de un proceso, cuando éste se considera acabado.
Su finalidad es la mejora del proceso evaluado.	Su finalidad es determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y valorar positiva o negativamente el producto evaluado.
Permite tomar medidas de carácter inmediato.	Permite tomar medidas a medio y largo plazo.

Nota: Adaptado de Urriola (2013, p. 91).

Es así que cada uno de estos tipos de evaluación aporta diferentes perspectivas, permitiendo una visión más completa del proceso.

Del mismo modo, el Informe Evaluación de Desempeño Docente (2015) de la Secretaría de Educación del gobierno de Honduras incluye los siguientes tipos de evaluación:

- La Evaluación Interna: consiste en la evaluación de las propias competencias, que el profesional de la educación pone en práctica en la institución donde desarrolla su acción educativa, y en los procesos de formación y aprendizaje de los educandos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos educativos e institucionales.
- Evaluación Externa: es el juicio emitido, de acuerdo a criterios preestablecidos, por una persona o un equipo de personas, acerca de las actividades y resultados de la acción pedagógica y de gestión que realizan los profesionales de la docencia (p. 4).

Asimismo, el sistema educativo de Honduras incluye estos dos tipos de evaluación dentro de su Reglamento de Evaluación Docente. En el caso de la evaluación interna no solo la puede ejercer un director sino algún colega experto y para la evaluación externa se podrían tomar en cuenta entidades externas a la institución educativa.

Por último, en el Informe Evaluación de Desempeño Docente también conceptualiza las siguientes evaluaciones que se podrían aplicar para medir el desempeño de educadores:

- Autoevaluación: es el proceso de evaluación orientado a obtener el juicio que el docente hace sobre su propio desempeño de manera objetiva, crítica y responsable.
- Coevaluación: consiste en la evaluación del desempeño del docente a través de la obtención de información y determinaciones de sus propios compañeros de trabajo.
- Heteroevaluación: consiste en la utilización de instrumentos válidos y confiables para conocer el nivel de desempeño realizado durante un lapso de tiempo, es aplicada por un agente distinto al personal del centro donde el docente labora. (2015, p. 6).

En este sentido, la autoevaluación conlleva un análisis y comprensión de los quehaceres realizados para proponerse metas propias que lleven a la mejora. De la coevaluación puede destacarse que el intercambio de ideas entre colegas resulta ser muy enriquecedor, al igual que la heteroevaluación que permite que superiores o evaluadores externos aporten aprendizajes valiosos desde una perspectiva objetiva del desempeño docente.

Finalmente, De Chaparro et al. destacan la evaluación por competencias donde afirman:

Competencia debe abarcar aspectos fundamentales, como: conocimiento, pedagogía, educación y sociedad. En este sentido, la competencia debe apuntar, no sólo a la ejecución de acciones sistemáticas que midan determinada habilidad o determinado proceder, sino al desarrollo de valores que nos acerquen a experiencias de tipo social, pedagógico y educativo con el fin de propender hacia un desarrollo más integral del individuo (p. 173).

En concordancia, este tipo de evaluación orienta al docente a ser competente en la gestión del proceso evaluativo, no solo se valora los conocimientos teóricos que el educador posea, sino que sigue una serie de criterios que destacan las capacidades y competencias con las que cuenta para que su labor sea exitosa.

2.2.10 Instrumentos de evaluación

La labor docente es una de las más complejas debido a las múltiples responsabilidades que los profesores asumen, además de diversos factores que deben ser tomados en cuenta para lograr desempeñar sus labores de manera eficaz; es por eso que resulta difícil encontrar un instrumento que sea capaz de abarcar las distintas habilidades y conocimientos que se desarrollan en esta labor profesional. Muchos expertos consideran que evaluar la labor realizada por los docentes incluye más de un método y por consiguiente más de un instrumento.

En muchos sistemas educativos internacionales no se limitan a utilizar un solo instrumento de evaluación docente, debido a que no se podría obtener una visión integral y objetiva. Como señala la UNESCO (2006), "es frecuente que no se establezcan reglamentariamente instrumentos de evaluación, sino que se deje a cada centro o distrito o

autoridad local la utilización de sus propios procedimientos” (p 103). Es así como en países como Chile o Alemania se utilizan varios instrumentos de evaluación docente para obtener resultados más objetivos y homogéneos para todos. En el caso de Costa Rica, lo que comúnmente emplean los administradores educativos son las observaciones de clases, lo que podría llevar a la subjetividad del observador y en ocasiones no se refleja la práctica habitual.

El sistema educativo costarricense toma en cuenta la evaluación docente anual para brindar un incentivo salarial a sus educadores, por lo que la evaluación profesional de los educadores debería ser más justa y compleja. De acuerdo con UNESCO, se podrían utilizar diferentes tipos de instrumentos de evaluación entre los que se encuentran:

Observación en el aula, entrevistas o cuestionarios al docente, informe de la dirección del centro, cuestionarios dirigidos a los alumnos o a sus familias, test y pruebas estandarizadas, portafolio del profesor, pruebas de rendimiento a los alumnos, así como diferentes procedimientos de autoevaluación del docente. (2006, p. 103).

Teniendo en cuenta los ejemplos anteriores, los directivos podrían hacer uso de más de un tipo de instrumento de evaluación con el fin de captar las múltiples dimensiones de la labor desempeñada por los docentes, se podría reducir la subjetividad y se daría paso a una retroalimentación más provechosa y detallada.

En las siguientes líneas se detallan algunos instrumentos de evaluación docente empleados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) de México (2015) y la UNESCO (2006):

- Observación de clase: este es uno de los instrumentos más conocidos por los educadores; sin embargo, podría tener algunos riesgos como lo son la selección y formación de los evaluadores, al igual que el contexto sociocultural de la institución. Según la Revista de Evaluación para Docentes y Directivos (RED) del INEE, los docentes expresan que debe emplearse una guía y protocolos bien estructurados para evitar la subjetividad durante la observación en el aula, además sugieren que estas mediciones sean grabadas en video como respaldo ante cualquier disconformidad con los resultados encontrados.

- Portafolios: este es un instrumento que varía su uso de acuerdo a la experiencia que se tenga de implementarlo y el nivel educativo que se imparte; por ejemplo, muchos profesores de secundaria no lo toman como un instrumento apropiado, asimismo, expresan que su elaboración requiere de mucho tiempo y no es una herramienta que permita la mejora pedagógica. En la RED (2015) se señala que los portafolios permiten “promover en los profesores una cultura de la documentación y la reflexión a partir de los productos generados en su labor cotidiana, tomando como referentes los parámetros de desempeño establecidos (p. 47)”. De esta forma, este instrumento es una fuente de evidencias y de consulta que el docente recopila con base a las experiencias vividas en la realización de sus tareas docentes, no obstante, los profesores normalmente deben realizar mucha documentación, como informes que demandan mucho tiempo, por lo que se podría inferir que este instrumento podría agregar más trabajo en sus quehaceres diarios.

- Exámenes: muchos educadores afirman que este tipo de instrumento es poco acertado, ya que normalmente los exámenes son estandarizados y no toman en cuenta el contexto de cada centro educativo. En algunos sistemas educativos internacionales se emplean los exámenes para educadores, por ejemplo, la UNESCO (2006) menciona:

En Bolivia los docentes han de realizar cada cinco años un examen teórico-práctico de suficiencia profesional. Los docentes que no lo superen tienen una segunda oportunidad al año siguiente. Si en esta ocasión tampoco aprueban, serán suspendidos de la función docente, sin trabajo, ni sueldo, hasta que aprueben el examen en una tercera y última oportunidad. Si en esta ocasión tampoco aprueban, quedarán definitivamente separados del Servicio de Educación Pública (p. 95).

Es así como se demuestra que los exámenes son un instrumento que pretende medir las habilidades básicas y los conocimientos tanto pedagógicos como académicos que posee el educador. Actualmente en Costa Rica se ha hablado de la realización de un examen de idoneidad aplicado a los docentes del sistema educativo público, sin embargo, aún no se cuenta con detalles sobre la aplicación de este tipo de pruebas.

- Expediente de evidencias: en este instrumento el docente anota la toma de decisiones con respecto a las situaciones de aprendizaje y el análisis de resultados obtenidos. Estas evidencias permiten la reflexión sobre las labores desempeñadas, incorpora un diagnóstico del grupo de estudiantes y las características y necesidades del centro educativo; asimismo,

en él se incluyen los conocimientos previos que posee los alumnos, sus apoyos educativos requeridos, sus logros y retos, además de la retroalimentación brindada a los alumnos. Una vez realizado el expediente, este es revisado por un evaluador certificado quien utilizará una rúbrica elaborada con anticipación.

- Entrevistas a los profesores: en algunos países se emplean cuestionarios orales que miden la conducción del docente, sus habilidades, su personalidad, preparación académica y profesional, además de intereses actitudes, entre otros. Estas entrevistas pueden ser cuantitativas o cualitativas. De acuerdo a la UNESCO, algunos países como Chile utilizan la entrevista estructurada en la que afirman que “es aplicada por un evaluador par del docente evaluado. También, incluye una pregunta sobre aspectos relevantes del contexto en que se desempeña el docente y que puedan haber afectado en el desempeño del entrevistado (2006, p. 105)”. En Costa Rica, esta no es una técnica popular utilizada en el MEP, por lo que se infiere que es necesario que exista una planeación previa a su aplicación, además que el docente pueda tener la oportunidad de conocer en qué consiste la evaluación y se dé una concesión para que la entrevista sea provechosa y no un interrogatorio.

Teniendo en cuenta estos tipos de instrumentos, es importante recordar que la evaluación no está determinada con la aplicación de un solo instrumento, tampoco corresponde al fin del proceso evaluativo, sino por el contrario, luego de la aplicación de los instrumentos es necesario que se complete el ciclo con el análisis de los resultados para ser informados y poder brindar la respectiva retroalimentación que contribuya a la mejora permanente.

2.2.11 Retroalimentación

La retroalimentación es también conocida como feedback, término utilizado en inglés para referirse a lo que se está haciendo bien o requiere mejora constante. Esta es una herramienta que en ocasiones es olvidada por los administradores de centros educativos y que en realidad es pieza clave para la formación constante sobre lo que se realiza y lo que se observa que se puede mejorar de la práctica docente. La retroalimentación puede venir de los directivos, de asesores, de colegas profesores y hasta de los estudiantes. Esta herramienta promueve la motivación a mejorar, guía en la toma de decisiones y estimula las habilidades de cada docente.

Esta etapa de la evaluación es indispensable debido a se generan espacios para repasar los objetivos y estándares establecidos en el centro educativo y permite identificar cuáles áreas requieren un mejor desarrollo. Anteriormente no se daba un buen proceso de retroalimentación, este era solo visto como un espacio para comunicar los resultados obtenidos durante la etapa de evaluación, lo que podría afectar a los colaboradores, ya que no se identifican los puntos débiles por mejorar.

Muchos expertos afirman que la retroalimentación debe ser dada de forma oral o escrita pero que en ella es importante que se lleguen a acuerdos y compromisos de mejora a corto, medio o largo plazo entre el evaluador y el evaluado, ambas partes deben ser tomadas en cuenta y estar en consenso, de manera que los insumos sean utilizados por la gestión del centro educativo y sea de motivación para que el personal docente siga mejorando su labor diaria.

Desde el punto de vista de Ulloa y Gajardo (2016), citados por Méndez (2023), la retroalimentación es un “proceso mediante el cual la información recogida por instancias capacitadas y previamente definidas, mediante las observaciones, es devuelta al docente; es decir, compartida, analizada y comprendida en conjunto (p. 78)”. Por lo que todo director educativo debe no solo aplicar los debidos instrumentos de evaluación a sus profesores, sino brindar los resultados obtenidos para ayudarlos a emitir juicios acerca de cómo pueden mejorar su desempeño profesional.

Asimismo, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso indica que la retroalimentación es un “proceso de aprendizaje, tiene la intención de modificar el pensamiento/comportamiento del aprendiz a través de información significativa (2019, p. 40)”, de esta forma se brinda feedback a los colaboradores con el fin de acompañar su desarrollo profesional, esta es una herramienta de apoyo para propiciar el máximo potencial en las labores docentes. Además, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso cita a Tuyten y Devos quienes proponen el siguiente proceso de retroalimentación al docente:

Figura 2*Proceso de retroalimentación*

Nota: Adaptado del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2019, p. 40).

En la figura anterior se puede observar que, una vez obtenida la información desde los profesores, se inicia la etapa de retroalimentación donde se percibe lo esencial por mejorar, luego se espera que los docentes continúen con la mejora de desarrollo profesional mediante un acompañamiento para que el ciclo prosiga. Siguiendo con esta misma línea, Díaz-Barriga (2020) menciona que la retroalimentación es un ciclo que finaliza y vuelve a iniciar del cual afirma:

Las escuelas que han adoptado el enfoque de desempeño y desarrollo tienen el compromiso de proveer a los docentes de retroalimentación formal e informal y coaching para encauzar los esfuerzos en la mejora de su práctica y guiar las opciones de aprendizaje profesional. Elemento esencial: todos los docentes reciben periódicamente retroalimentación, formal e informal, sobre su desempeño, la cual incluye una evaluación anual formal de sus objetivos de desarrollo versus su desempeño, con retroalimentación oral y escrita (p. 47).

Como se señala en la idea anterior, los docentes deben recibir feedback de forma habitual y no una única vez, el proceso de obtener datos es muy laborioso e implica una planificación previa; sin embargo, se debe continuar con la retroalimentación ya sea de manera formal mediante un documento escrito o informal por medio de reuniones con los docentes para compartir ideas, todo ese intercambio de ideas y de acuerdos por tomar van

a influir mucho en la reacción y aceptación de los evaluados, por lo que es importante que siempre se tomen en cuenta.

En última instancia, es importante destacar los aportes de Tunstall y Gipps (1996), citados por Ulloa y Gajardo (2016) quienes proponen las siguientes modalidades de retroalimentación:

Cuadro 2

Modalidades de retroalimentación

Retroalimentación Positiva		Retroalimentación de Logros	
Retroalimentación evaluativa		Retroalimentación descriptiva	
A1	B1	C1	D1
Premiar	Aprobar	Describir Logros	Generar mejores niveles de logros
A2	B2	C2	D2
Castigar	Desaprobar	Especificar los logros o lo que hay que hacer para mejorar	Diseñar caminos para mejorar
Retroalimentación evaluativa		Retroalimentación descriptiva	
Retroalimentación Negativa		Retroalimentación para Mejorar	

Nota: Adaptado de Tunstall y Gipps, 1996; en Ulloa y Gajardo 2016 (p. 9).

Tal como se muestra en la información anterior, la retroalimentación de tipo A involucra premios y castigos, en ellos se toma en cuenta el refuerzo positivo o recompensa para motivar al personal, esto podría incluir algún premio o elogio público de las labores desempeñadas; también, se compone de una retroalimentación negativa que involucra castigos o comentarios negativos que implican desaprobación del desempeño.

La retroalimentación tipo B implica aprobación verbal y no verbal donde se expresa si el desempeño es aprobado por el evaluador, al igual que la desaprobación de las tareas desempeñadas. Seguidamente, la retroalimentación tipo C permite la entrega de información para lograr que los quehaceres realizados sean buenos o satisfactorios, al igual que destacar lo que se debe mejorar, para ello se debe realizar una descripción específica de qué aspectos se deben tomar en cuenta por el educador, los logros y errores del trabajo realizado.

Finalmente, la evaluación tipo D permite ser conscientes del proceso de aprendizaje y la reflexión sobre buenas prácticas pedagógicas. Se pueden establecer espacios de diálogo entre el director y educador para reconocer la importancia de la labor desempeñada que orienten el desarrollo profesional tomando en cuenta las fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar.

2.2.12 Evaluación anual en Costa Rica

En Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública es el ente encargado de gestionar las evaluaciones de desempeño docente bajo los lineamientos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y de la Dirección General del Servicio Civil.

Tradicionalmente los directivos han utilizado el Manual para la Evaluación Anual del Desempeño de los Servidores de la Carrera Docente; en él se indica que la evaluación es cuantitativa y va de un 80% del cumplimiento de las metas y un 20% a competencias profesionales. En el artículo 154 del Estatuto del Servicio Civil se estipula que:

La evaluación y calificación de servicios deberán darse a los funcionarios, regulares o interinos que durante el año escolar realicen trabajos en una misma institución, dirección provincial, oficina o departamento, por espacio de cuatro meses como mínimo, en forma continua o alterna. En caso de trabajo menor de 4 meses, el jefe inmediato deberá extender, por triplicado, constancia de tiempo servido, con aprobación de la labor desempeñada por el servidor, bajo los conceptos de Buena o Insuficiente.

Con base a este artículo, los docentes recibirán su calificación anual una vez realizadas sus funciones previo a la finalización del curso lectivo; también es importante mencionar que el artículo 153 del mismo estatuto se especifica que estas calificaciones son realizadas durante la primera quincena del mes de noviembre de cada año escolar. El jefe inmediato en el centro educativo es el encargado de realizar las evaluaciones anuales, estas utilizan calificaciones de excelente, muy bueno, bueno, insuficiente e inaceptable. Es importante destacar que el docente tiene derecho a apelar aquellas calificaciones donde existiese disconformidad, esta debe ser por escrito y entregada el día hábil siguiente. El jefe dispondrá de tres días hábiles para tener una entrevista con el funcionario para ratificar o enmendar en el mismo documento.

De la misma forma, el jefe inmediato debe tomar en cuenta los siguientes aspectos para la evaluación docente anual presentes en el Manual de Calificaciones:

- a) Evaluación de la personalidad: relaciones humanas, juicio, iniciativa, desarrollo intelectual, madurez, expresión oral, expresión escrita y conducta social.
- b) Evaluación del trabajo: relación con alumnos, padres de familia y la comunidad, organización del trabajo, desarrollo de programas, calidad del trabajo, aplicación de métodos educativos, cantidad de trabajo, jefatura y disciplina.

Asimismo, en el Reglamento del Estatuto del Servicio Civil (1954) se indica:

La evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución.

Como se indica en el artículo anterior, en la evaluación anual se reconoce la buena labor desempeñada por los docentes mediante aumentos anuales de sueldo de acuerdo a lo estipulado por la Ley de Salarios de la Administración Pública; los profesionales que obtengan calificación de excelente, muy bueno o bueno recibirán este incentivo. En el 2019 se aprueba el decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN donde se giran unos lineamientos generales de gestión del desempeño de las personas servidoras públicas donde se destacan los siguientes artículos:

Artículo 3.- Principios Rectores:

Son principios rectores de la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas:

- a) Principio de participación.
- b) Principio de transparencia.
- c) Principio de objetividad e imparcialidad.
- d) Principio de igualdad de oportunidad, trato y no discriminación.
- e) Principio de legalidad.
- f) Principio de eficacia.
- g) Principio de eficiencia.

Artículo 5.- Usos de la Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño tendrá los siguientes usos:

- a) Otorgamiento del incentivo por concepto de anualidad, en razón del cumplimiento de las metas y objetivos de desempeño individual, a las personas servidoras públicas que se encuentren en el esquema de salario compuesto.
- b) Otorgamiento de los estímulos a la productividad a las personas servidoras públicas que se encuentren en el esquema de salario global y salario compuesto.
- c) Elaboración de los Planes de Seguimiento y Mejora.
- d) Actividades de formación, capacitación y desarrollo.
- e) Promoción y ascensos.

Artículo 6.- Ciclo de gestión del desempeño. La evaluación del desempeño es un ciclo que inicia el 1° de enero y concluye el 31° de diciembre de cada año y se conforma de las siguientes etapas:

- a) La planificación de la evaluación del desempeño.
- b) El seguimiento de la evaluación del desempeño.
- c) La evaluación del desempeño.
- d) La realimentación.

Artículo 7.- La planificación de la evaluación del desempeño. Consta de la definición y programación de metas y objetivos por parte de la jefatura y su comunicación a la persona servidora pública.

Artículo 8.- El seguimiento de la evaluación del desempeño. Valoración que evidencia el avance del desempeño de las personas servidoras públicas, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos que le fueron asignadas, con la finalidad de reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias tendientes a favorecer, el logro de los objetivos y metas y fortalecer el desarrollo de sus competencias.

Artículo 9.- La evaluación del desempeño. Esta etapa tiene como propósito, contrastar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planificadas y pactadas con las personas servidoras públicas, según su cargo.

Artículo 10.- La realimentación a la persona servidora pública. La realimentación se realizará a todas las personas servidoras públicas en las etapas de seguimiento y evaluación, de manera personal.

Artículo 11.- Componentes de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño estará integrada en un 80% por el cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante será evaluado con los criterios previamente establecidos institucionalmente y serán aplicados por la jefatura.

Como se muestra en los artículos anteriores este decreto pretende lograr una mayor eficiencia en la administración pública.

2.2.13 Rol de la persona administradora al proceso de evaluación docente

Durante todo el proceso de evaluación del desempeño de docentes, el director del centro educativo juega un papel esencial, este es un líder que guía las acciones dentro de su institución y es su responsabilidad realizar todas las actividades necesarias de evaluación de desempeño de sus educadores. Luego de dirigir y valorar los resultados de las evaluaciones aplicadas, obtendrá una visión clara del trabajo realizado en su institución con el fin de tomar decisiones que sean pertinentes para una mejora continua.

García y Congosto (2000), citado por Montalvo (2010), indican que en los centros educativos se debe fomentar:

Una cultura y educación para la evaluación, con objetivos y metas muy claramente definidos, el empleo de instrumentos válidos y confiables para recoger la información y propicie una valoración crítica positiva de los resultados que impacte en la toma de decisiones cuyo propósito fundamental sea la de mejorar la calidad de la docencia. (p. 6).

De este modo, un gestor debe movilizar a su personal para que estén en constante mejora, que se sientan familiarizados con la evaluación docente y que esta sea realizada de forma adecuada, lo que implica una planificación previa de objetivos, aplicación apropiada de instrumentos, un análisis de información claro y objetivo y una toma de decisiones que contribuya efectivamente al crecimiento profesional de los docentes y al mejoramiento del aprendizaje y enseñanza en el centro educativo.

Aunado a la idea anterior, es destacable el conocer que la persona administrativa debe realizar sus gestiones educativas de manera comprometida, se debe motivar e incentivar al personal a colaborar mutuamente y asimismo cumplir con todas las actividades asignadas de forma eficaz; un gestor educativo no solo evalúa a su personal docente, sino que les brinda apoyo y guía para alcanzar metas y aportar ideas en cuenta a estrategias y planes para un adecuado proceso evaluativo.

Por su parte, Ugalde (2012) hace mención de la Ley Fundamental de Educación (1957) sobre la cual expresa:

La evaluación del desempeño del personal docente en el aula es un juicio competente, realizada por los profesionales en administración en los centros educativos; en el cual se valoran actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en la ejecución de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios que presta a su estudiantado (p. 11).

Con base a esta idea, los administradores educativos son los encargados de emitir juicios de valor posterior al proceso de evaluación llevado a cabo de manera justa, objetiva y eficiente; esto mediante el análisis de una serie de factores que definen las buenas funciones realizadas por los educadores.

Ahora bien, en el sistema educativo costarricense se emplea un Manual Descriptivo de Puestos (actualizado 2021), ahí se describen las funciones que debe poseer el director de un centro educativo; por ejemplo, planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo. Asesora y orienta al personal en aspectos curriculares y administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores. Es así como el directivo educativo monitorea las actividades desempeñadas en su centro educativo, al igual que brinda asesoría a su personal profesional, por lo tanto, coordinar, ejecutar y dar seguimiento al proceso de evaluación de sus colaboradores resulta ser una tarea esencial en su cargo.

2.2.14 Calidad de educación

Uno de los fines de la evaluación de desempeño docente es lograr una calidad de educación. En muchas ocasiones la calidad va a estar regida por el contexto y condiciones

del centro educativo, al igual que los recursos económicos, físicos, materiales y humanos con los que se cuenta.

Una educación de calidad implica el buscar constantemente la mejora continua, esta se logra por medio de la evaluación de las labores realizadas por los educadores. Es necesario que los directivos educativos empleen acciones que potencien a sus funcionarios la responsabilidad de realizar sus labores con base a la mejora continua.

Del mismo modo, Díaz (2020) expresa que la calidad educativa de un país está estrechamente relacionada con el crecimiento económico, por lo que el autor comenta que “un sistema educativo de calidad tiende a desarrollar más en los estudiantes las habilidades relacionadas con un mejor desempeño laboral. Entonces, para crecer económicamente se requiere de un sistema educativo de calidad (p. 17). De este modo, el director educativo debe tomar en cuenta que la evaluación para alcanzar la calidad implica también los resultados obtenidos por los estudiantes y que resulta necesario no solo orientar a los docentes a alcanzar la mejora de sus labores sino también inculcar en los educandos habilidades que le servirán en el futuro para desempeñarse adecuadamente en el mundo laboral.

Por su parte, Gaitán, A., Hernández, M., López, H. y Rodríguez, G. (2023) brindan una definición de calidad educativa de Ortiz, Arevallo, & Panameño (2019) en la que se menciona que calidad educativa se entiende como:

Aquella que está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida, con esta definición mientras más se alcanzan efectivamente las necesidades educativas de cada uno de los sectores a la que va dirigido el proceso educativo mayor efectiva se considera (p. 75).

Retomando la idea de la cita anterior, una educación de calidad es la que logra cubrir todas las necesidades de los educandos, por lo que se infiere que el gestor educativo es el líder que asume el desafío de motivar a su personal para que realicen sus funciones con eficacia y eficiencia y poder asegurar la calidad educativa. De igual manera, para obtener una calidad en educación es necesario que exista una planificación, organización, tiempo de ejecución y disposición de los colaboradores para obtener resultados de calidad.

Por último, Garbanzo y Orozco (2007), citado (Rodríguez 2022), se refieren a calidad en el contexto educativo:

Una educación de calidad es la que logra que el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera, haciendo uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo. (p. 35).

Es así como la educación de calidad va a tener como eje central los logros obtenidos por los estudiantes; sin embargo, no se debe dejar de lado la idea mencionada anteriormente, donde se busca también que el estudiante desarrolle habilidades para el mundo laboral; el administrador educativo debe ver la evaluación docente como una herramienta clave para mejorar la calidad de la educación, esto mediante la colaboración docente, ya que permite que estos identifiquen y fortalezcan sus prácticas académicas y tengan oportunidades para el desarrollo profesional, se debe asegurar que los docentes cumplan con los estándares necesarios para alcanzar una educación de calidad.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo detalla la metodología empleada en esta investigación. Se presenta el tipo de investigación y enfoque, así como los participantes involucrados, las categorías de análisis, las técnicas e instrumentos junto con su validación y el procedimiento para recolectar datos y analizar la información. Del mismo modo, se incluyen los alcances y limitaciones del estudio.

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación seleccionado corresponde al cualitativo, ya que estará basado en las perspectivas que poseen los participantes en cuanto al proceso de evaluación profesional docente y su relación con el desempeño docente.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), citados por Rodrigo Barrantes Echavarría, el método cualitativo:

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (2002, pag.60).

Por lo anterior, se puede comprender que este tipo de estudio busca entender los fenómenos sociales como un todo, pretende conceptualizar la realidad con base a la información brindada por las personas participantes.

Conjuntamente, Hernández, Fernández y Baptista afirman que “el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (2014, p. 358). Con base a esta idea, esta investigación cualitativa busca ahondar en el proceso de evaluación implementado a los docentes, con el fin de comprender e interpretar cómo estos lo perciben desde su contexto natural.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación planteado es el estudio de caso, ya que se tiene como propósito conocer la percepción de los docentes y el director con respecto al proceso de

evaluación docente empleado en el Colegio de Lepanto, con el fin de proporcionar información valiosa sobre cómo es y se manifiesta en el desempeño de los educadores. En este sentido Bernal (2010) explica que:

El objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como el método del caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera (p. 116).

Con base a la idea anterior, este tipo de investigación conlleva a examinar la dinámica y factores del proceso de evaluación docente, lo que permitirá la obtención de información valiosa en un contexto real.

Por otro lado, Durán (2012) define el estudio de caso desde la investigación cualitativa como:

Un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular. El análisis incorpora el contexto (temporo-espacial, económico, político, legal), lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso particular (p. 128).

En este sentido, este tipo de investigación resulta de mucha relevancia, ya que se abordará sobre la evaluación docente y su impacto en la labor docente, lo que permitirá una mayor comprensión de la complejidad del fenómeno mediante la aplicación de los instrumentos.

3.3 Población y muestra

En cuanto a la población para este trabajo de investigación, se selecciona como parte de los sujetos de estudio a cierta parte del personal docente y director del Colegio Académico de Lepanto. Durante el curso lectivo 2024, la institución cuenta con un total de veintinueve docentes, de los cuales diecinueve son del área académica, seis docentes son de materias complementarias y cuatro docentes pertenecen al área técnica; es importante

mencionar que un docente del área técnica también imparte algunas lecciones complementarias como aspirante. En el caso del director, es el único representante de la parte administrativa considerado para el estudio, esto debido a que es quien evalúa el desempeño del personal docente.

A continuación, se muestra en la tabla 2 la población docente con la que cuenta la institución en estudio.

Tabla 2

Población docente del Colegio de Lepanto

Especialidad	Cantidad
Docentes de Español	3
Docentes de Ciencias	5
Docentes de Matemáticas	4
Docentes de Estudios Sociales	3
Docentes de Inglés	3
Docente de Francés	1
Docentes de Educación Física	2
Docentes de Música	2
Docentes de Talleres Exploratorios	4
Docente de Psicología	1
Docente de Educación Religiosa	1
Docente de Filosofía	1

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por el Colegio Académico de Lepanto, 2024.

Ahora bien, se emplea la muestra no probabilística; no se pretende tomar la muestra al azar, puesto que la investigación se basa en la evaluación profesional de educadores de secundaria, específicamente del Colegio de Lepanto. Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014) en las muestras no probabilísticas:

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino

que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p. 176).

Teniendo en cuenta la idea anterior, la institución en estudio cuenta con 29 funcionarios docentes de los cuales algunos están cubriendo incapacidades durante el 2024 que van de entre dos o seis meses y hasta un año (en el 2023 también se dieron casos de docentes que cubrían incapacidades de colegas), otros imparten lecciones de tutorías y reforzamiento, lo cual es un plan piloto que aún se encuentra a prueba y donde generalmente se imparten de 1 a 2 lecciones a ciertas secciones escolares de manera formativa; además algunos docentes son nombrados de forma tardía y existe un caso de un colega de la parte técnica que imparte una materia complementaria como aspirante, ya que no se nombró un docente especialista en la materia.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, para esta investigación se seleccionan a 10 profesores. Estos docentes poseen como característica principal su antigüedad laborando en el Colegio de Lepanto con un mínimo de 3 años consecutivos y poseen licenciatura como grado mínimo. De los 10 educadores tomados como muestra, 5 de ellos pertenecen al área académica, 3 de ellos son del área técnica y 2 son de materias complementarias. Asimismo, para la parte administrativa se contará con la colaboración del director, finalizando con una muestra de 11 participantes.

3.4 Fuentes de información

Como parte de las fuentes de información primaria se encuentran los docentes y el director del Colegio Académico de Lepanto a quienes se les aplicará un instrumento para recolectar la información; corresponde a una fuente primaria dado que estos datos provienen directamente de la población seleccionada.

De igual manera, se utilizan como fuentes secundarias libros, investigaciones y tesis tanto nacionales como internacionales, artículos de revistas y documentos del marco legal como leyes, políticas educativas y curriculares, documentos elaborados por el Ministerio de Educación Pública, entre otros. Estas fuentes secundarias permitieron un fácil acceso a las fuentes primarias y sus contenidos, al que igual dan sustento teórico a la investigación.

Por último, se toman algunos sitios web como parte de las fuentes terciarias; por ejemplo, el sitio web del Sistema Costarricense de Información Jurídica, la página web del Ministerio de Educación Pública y algunas bibliotecas virtuales; cada uno brindó aportes académicos valiosos y relevantes para este estudio.

3.5 Categorías de análisis

En las siguientes tablas se detallan la operacionalización de los objetivos específicos planteados previamente. Para cada objetivo específico se presentará su definición conceptual, definición operacional e instrumental, además de incluir indicadores que permitirán guiar la construcción de los instrumentos de investigación.

Tabla 3

Proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto

Objetivo general	Analizar el proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.
Objetivo específico	Identificar el proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto.
Categoría de análisis	Proceso de evaluación desde la gestión.
Definición conceptual	Ralph Tyler, citado por Parada (2016), afirman que la evaluación docente “es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos educativos realmente están siendo alcanzados por el programa de currículo e instrucción” (p. 184). Con respecto a los sistemas de evaluación de desempeño, se afirma que es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro. (Tejedor y García, 2010, p. 444).

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia española define eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (2024).

Asimismo, Elizalde y Reyes (2008) consideran que los programas de evaluación de la docencia incorporan datos recopilados de varias fuentes: la evaluación a partir de la opinión de los estudiantes, la evaluación hecha por pares académicos, directivos y autoevaluaciones, así como auto reportes y portafolios (p 4).

**Definición
operacional**

Un sistema de evaluación docente es eficaz cuando el gestor realiza una planificación detallada de manera previa sobre cuál es el propósito de evaluar a su personal docente, además de tomar en cuenta los diferentes instrumentos de evaluación que estén más acorde con el contexto de su centro educativo y que integre a diferentes actores durante el proceso como lo son los mismos docentes quienes podrían brindar aportes valiosos sobre cómo desarrollar adecuadamente este proceso.

Por otro lado, el gestor educativo no solo evalúa a sus educadores como parte de sus funciones, sino que durante el proceso provee acompañamiento, guía y asesoría a sus colaboradores, sin dejar de lado la importancia de motivarlos para que se dé una buena aceptación y aprobación de esta tarea.

Indicadores

- Concepto de evaluación de desempeño docente.
- Propósito de la evaluación docente.
- Etapas de evaluación docente.
- Instrumentos de evaluación.
- Actores involucrados al proceso de evaluación de desempeño.
- Planificación del proceso de evaluación.
- Evaluación anual.

Instrumentalización

- Entrevista semiestructura a docentes.
- Entrevista semiestructurada al director.

Nota: Vega (2024), sustentado por Parada (2016), Tejedor y García (2010), REA (2024) y Elizalde y Reyes (2008).

Tabla 4

Proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto

Objetivo general	Analizar el proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.
Objetivo específico	Describir el proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto.
Categoría de análisis	Proceso de retroalimentación efectuado por la gestión.
Definición conceptual	<p>En cuanto a la retroalimentación, Ávila (2009), citada por Jiménez y González (2016), señala que la retroalimentación es “un proceso en el que se comparten inquietudes y sugerencias para conocer el desempeño y mejorar en el futuro, además de potenciar e invitar a la reflexión” (p. 190). Por otro lado, Hellriegel y Slown establecen principios que se deben seguir durante la retroalimentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en la persona. 2) Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones; en las descripciones más que en los juicios. 3) Enfocar la retroalimentación en un comportamiento relacionado con una situación específica actual, más que en un comportamiento abstracto o pasado. 4) Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. El emisor y el receptor deben explorar alternativas juntos. 5) Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, más que en la cantidad que al emisor le gustaría otorgar.

6) Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la descarga emocional que le proporciona al emisor. La retroalimentación debe darse para el bien del receptor, no para que el emisor saque su enojo.

7) Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados (Ávila, 2009, p. 14).

Definición operacional

Se entiende como retroalimentación a una de las labores inherentes que realiza el gestor en el cual debe encargarse de analizar los datos obtenidos de la evaluación docente con el fin de identificar las áreas por mejorar y ser transmitidas a su personal; por eso la retroalimentación es fundamental, ya que se destacan fortalezas y debilidades que permitan orientar y apoyar a los docentes. La retroalimentación conlleva a mejorar el nivel de desempeño de los educadores en conjunto con orientaciones que brinda el gestor educativo en la toma de decisiones para consolidar una educación de calidad; durante la etapa de retroalimentación, el directivo debe abrir espacio al diálogo con el evaluado e implementar un tipo de retroalimentación adecuado para su personal, de esta forma ambos buscarán mecanismos y oportunidades de crecimiento profesional en cuanto a la labor docente.

Indicadores

- Concepto de retroalimentación.
- Periodicidad de la retroalimentación docente.
- Comunicación de resultados.
- Implementación de estrategias para mejorar el desempeño docente.

Instrumentalización

Entrevista semiestructura a docentes.
Entrevista semiestructurada al gestor educativo.

Nota: Vega (2024), sustentado por Ávila (2009).

Tabla 5

Impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente

Objetivo general	Analizar el proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.
Objetivo específico	Determinar el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.
Categoría de análisis	Impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.
Definición conceptual	<p>En relación con el impacto de la evaluación, Rodas (2011) afirma que el sistema de evaluación debe estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de profesores y profesoras: en la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzadas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y alentados cuando lo hagan. Mejora su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de escuela y educacional y sus aspiraciones (p. 19).</p> <p>Por otro lado, Wilhelm (2006) expresa que un impacto negativo provocado por los malos resultados obtenidos, no promueve una superación por parte de los profesores y profesoras, sino que más bien les provoca una sensación de fracaso, anulando su motivación para desarrollar cambios de mejora o perfeccionamiento (p. 16).</p> <p>De igual manera, Robalino (2005) conceptualiza el desempeño docente como el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas</p>

entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (p. 11).

Definición operacional Para efectos de esta investigación, el impacto de la evaluación en el desempeño docente supone la creación de un ambiente de confianza, apoyo mutuo y motivación que promueve el gestor en sus docentes; sugiere acciones administrativas que no solo evalúan y retroalimentan a sus educadores, sino que además estimule la reflexión para que los docentes tengan una percepción positiva de la evaluación de sus labores, de esta manera, se prepara al docente y se persuade de que lo que se busca es la mejora continua. De igual forma, el administrador debe evitar una retroalimentación negativa basada en regaños o castigos, debido a que puede generar un impacto negativo en la motivación del docente, puede fomentar resistencia a la retroalimentación, además de sentir presión por cumplir con los estándares específicos que fomentan la calidad educativa.

Indicadores

- Impacto en el desempeño docente.
- Beneficios de la evaluación y retroalimentación docente.
- Acciones de mejora sobre la evaluación y retroalimentación al desempeño docente.

Instrumentalización Entrevista semiestructura a docentes.
Entrevista semiestructurada al gestor educativo.

Nota: Vega (2024), sustentado por Rodas (2011), Wilhelm (2006) y Robalino (2005).

3.6 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de la información se utilizan técnicas propias del enfoque cualitativo mediante instrumentos aplicados a los sujetos de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). De esta manera, es necesario recopilar información que ayude a alcanzar los objetivos propuestos mediante la utilización de diferentes instrumentos y así permitir llegar a la información requerida.

En esta investigación se utilizan como instrumentos una entrevista semiestructurada dirigida al director del Colegio de Lepanto e igualmente se plantea una segunda entrevista semiestructurada para los docentes participantes. Para Hernández, Fernández y Baptista las entrevistas semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (2014, p.403). Es así como en este estudio se pretende abrir espacios de conversación con los entrevistados con el fin de obtener información relevante; además, al ser semiestructurada se tiene más flexibilidad para compartir percepciones o anécdotas mediante la creación de un ambiente de confianza, amistoso e íntimo.

3.7 Validación de las herramientas

Una vez confeccionados los instrumentos para recopilar información, estos son validados antes de su aplicación; es por esa razón que se requirió de la colaboración de cuatro colaboradores que cumplen la función de evaluadores externos de los instrumentos. Escobar y Cuervo (2008) expresan que “el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

La primera experta posee una Maestría en Administración Educativa, actualmente labora para el MEP como directora en una institución educativa de Puntarenas, con diez años de experiencia como directiva. El segundo experto tiene una Maestría en Administración Educativa y se desempeña como Asesor Regional de Capacitación y Desarrollo en el MEP. El tercer experto tiene un título de Máster en Administración Educativa, en la actualidad labora como Asesor Regional de español y es docente

investigador de la Universidad Hispanoamérica. La cuarta experta posee un título de Máster en Administración Educativa y labora para el MEP como Asesora Regional de Evaluación.

3.8 Análisis de los datos

Para efectuar un adecuado análisis de datos, en esta investigación es necesario considerar la información recopilada posterior a la aplicación de las entrevistas semiestructuradas como instrumentos. Para ello se debe interpretar la información obtenida en cada categoría de análisis y conceptos emanados desde el proceso de evaluación del desempeño docente.

Como parte del enfoque cualitativo, se analizarán datos desde los aportes de las personas participantes con respecto a sus emociones, interacciones, pensamientos, vivencias y experiencias, ya sea de manera individual o grupal.

Todos los datos recopilados serán estructurados de acuerdo a las categorías y así describir la información con una interpretación y explicación relacionada al planteamiento del problema; en caso de no obtenerse más información novedosa, es porque se ha concluido con el análisis. Asimismo, cuando no se tiene claridad del análisis realizado, la investigación cualitativa permite que se busque otros sujetos de información para aplicar nuevamente instrumentos y extraer más datos.

3.9 Procedimiento para el consentimiento informado

Una vez elaborados los instrumentos y luego de haber sido avalados por expertos, se aplican con la colaboración de los sujetos participantes. Primeramente, se realiza una visita a la dirección del centro educativo y se entrega un consentimiento informado al director con el fin de poder realizar las entrevistas en su institución y a la vez a su persona como participante. Se coordina el horario para la aplicación de instrumentos.

Seguidamente se entrega un consentimiento informado a cada educador participante. Se les explica que el propósito es recolectar información sobre el proceso de evaluación docente, por lo que son libres de decidir si quieren formar parte de la investigación. Una vez obtenidas las autorizaciones necesarias, se les aplica las entrevistas.

Finalmente, se aplica el instrumento al director para identificar el proceso de evaluación docente y el resultado del mismo.

3.10 Consideración ética

En este apartado se presentan algunos aspectos éticos que deben guiar el comportamiento, decisiones y práctica profesional durante el desarrollo de los instrumentos y análisis de la información en esta investigación.

En este sentido, cada participante es clave fundamental para este estudio, por lo que su identidad y privacidad deben verse protegidas en todo momento, así la información que compartan no podrá ser perjudicial para ellos. Según Hernández, Fernández y Baptista “el investigador debe reflexionar sobre las posibles consecuencias que tendría que el participante hable de ciertos temas (2014, p. 407). Es por esa razón que es necesario apegarse al principio de confidencialidad durante el reporte de los resultados.

Por otro lado, se debe tener presente que los sujetos participantes son colaboradores en esta investigación, por lo que tienen la libertad de abstenerse a responder aquellas interrogantes que consideren son temas sensibles para ellos. Se garantiza que sus opiniones serán tratadas con respeto, mediante un ambiente seguro que promueva la libertad de expresión sin repercusiones.

Por último, es importante mencionar que la selección de los sujetos participantes fue realizada de forma objetiva, tomando en cuenta los años de servicio en el centro educativo y el grado académico de los participantes.

3.11 Fases de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se han establecido las siguientes fases:

- Fase 1: esta es la fase preoperatoria donde se elabora y aprueba el anteproyecto; se indaga sobre la existencia de alguna problemática en la institución educativa que involucre la gestión administrativa. Se procede a plantear el tema de investigación, el problema, los respectivos objetivos, se desarrolla una exhaustiva revisión literaria para la construcción del marco teórico y se planteó la metodología que define el tipo y enfoque de investigación, los

instrumentos y los sujetos de la investigación. Una vez confeccionado el anteproyecto, se envía a la subcomisión para su valoración.

- Fase 2: en esta etapa se realiza el trabajo de campo. Para ello se envían los consentimientos informados para poder acceder a realizar las entrevistas de los participantes. Se aplican las dos entrevistas planteadas para recopilar los datos.
- Fase 3: esta es la etapa analítica donde se examina la información obtenida para transformarla en datos valiosos como resultados de la investigación. Luego se procede a la elaboración de las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente, se elabora una propuesta de intervención para ser compartida por el centro educativo con el fin de apoyar y enriquecer el proceso de evaluación del desempeño docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto.

3.12 Alcances y limitaciones

Los resultados de esta investigación serán de importancia para el gestor educativo del Colegio de Lepanto y su personal docente, debido a que pretende estudiar cómo se desarrolla el proceso de evaluación, cómo es percibida por los docentes y cómo se podrían mejorar algunas posibles debilidades detectadas. De esta manera, el director no debe ver la evaluación como una tarea administrativa ni como un método de castigo a su personal; además los docentes podrán desarrollar un sentido de aceptación hacia esta práctica y no verla como un proceso tedioso, intimidante y hasta causante de ansiedad; los resultados obtenidos serán de insumo para la mejora de la calidad de educación impartida en esa institución.

De igual manera, esta investigación será una herramienta útil de consulta para futuros investigadores quienes se interesen el tema de cómo se maneja la evaluación del desempeño docente en una institución educativa.

Al mismo tiempo, es importante mencionar las limitaciones que surgen durante la investigación. El factor tiempo es un limitante, ya que se requiere de muchas horas de recopilación y análisis de datos, además, de que la población también requiere tiempo para tomar las entrevistas durante la aplicación de los instrumentos.

Por otro lado, podrían originarse cambios de personal dentro de la institución y que entre estos se encuentran los sujetos de la investigación. Anteriormente se mencionó que en la institución se han dado casos de funcionarios que se encuentran con incapacidades o de solicitar traslados en caso de ser propietarios.

Por último, es importante mencionar la disposición del personal docente o administrativo para realizar los instrumentos, ya que estos podrán abandonar la investigación en el momento que quisiesen.

CAPÍTULO IV. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se incluyen los principales hallazgos obtenidos luego de la etapa de recolección de datos, los cuales se enfocan en analizar el proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto.

Los sujetos participantes para esta investigación estuvieron conformados por el director del centro educativo y docentes de materias académicas, técnicas y complementarias. Los entrevistados tienen como mínimo tres años laborados de forma continua en la institución, además de contar con un grado académico de licenciatura.

Se implementó la entrevista semiestructura como técnica para la recopilación de información como parte de la investigación cualitativa. La entrevista dirigida al personal docente consiste en una primera parte con información general del sujeto participante (edad, años de servicio y categoría) y una segunda, tercera y cuarta parte con 12 preguntas abiertas acerca del proceso de evaluación y retroalimentación y su impacto en el desempeño docente.

La entrevista aplicada al administrador educativo consiste en cuatro partes. La primera parte recopila los datos generales como lo son la edad, los años de servicio y grupo profesional. La segunda parte consta de 7 preguntas abiertas acerca del proceso de evaluación docente en la institución, una tercera parte con 4 preguntas abiertas sobre el proceso de retroalimentación y una cuarta parte con 5 preguntas abiertas sobre el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación en el desempeño docente.

La información recopilada fue analizada de acuerdo con los objetivos planteados; seguidamente, se organizó por subcategorías con base a las interrogantes formuladas en cada instrumento, con el fin de lograr una mejor interpretación y comprensión de las respuestas obtenidas.

4.1 Caracterización de la población participante

El Colegio Académico de Lepanto cuenta con un total de 30 funcionarios docentes; no obstante, para este estudio se contó con la colaboración de 10 docentes quienes

voluntariamente accedieron a participar en las entrevistas realizadas, además se contó con la colaboración del director del centro educativo como parte de la población en estudio.

En la siguiente tabla se detalla información sobre los entrevistados según rango de edad, sexo, grupo profesional, años de servicio y grado académico.

Tabla 6

Información general del personal docente y administrativo entrevistado

Colaborador	Rango de edad	Sexo	Categoría profesional	Rango académico más alto	Años de experiencia en docencia	Años de servicio en el CAL
D1	30 a 39	Masculino	MT6	Maestría	12	10
D2	30 a 39	Masculino	MT6	Licenciatura	8	8
D3	40 a 49	Femenino	MT6	Licenciatura	17	5
D4	50 a 59	Femenino	MT6	Licenciatura	22	7
D5	40 a 49	Femenino	MT6	Licenciatura	15	8
D6	30 a 39	Femenino	VT6	Maestría	16	5
D7	40 a 49	Femenino	MT5	Licenciatura	9	3
D8	50 a 59	Femenino	VT6	Licenciatura	13	7
D9	40 a 49	Masculino	VT6	Licenciatura	10	8
D10	50 a 59	Masculino	VT6	Licenciatura	10	8
Director	40 a 49	Masculino	MT6	Maestría	24	8

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por los colaboradores del Colegio Académico de Lepanto, 2025.

De acuerdo con los datos recopilados, cinco de los sujetos entrevistados son masculinos, mientras que seis corresponden al sexo femenino. Con respecto a la edad, la mayoría se encuentra en el rango de los 40 a 49 años, lo que permite inferir que es un personal maduro con bastante experiencia profesional; también hay una participación significativa de docentes entre los 30 a 39 y los 50 a 59 años.

En cuanto a la categoría profesional, se evidencia que predominan las categorías MT6 y VT6, solamente una persona docente posee un MT5; además, la mayoría cuenta

con licenciatura como su grado académico más alto, mientras que tres de ellos poseen una maestría.

Con respecto a la experiencia como docentes, los años varían de los 8 a los 24 años, mostrando en general que los docentes tienen una trayectoria sólida en la profesión educativa. En relación con los años laborados en la institución, solo un colaborador posee un mínimo de 3 años, mientras que la mayor parte de docentes poseen un mínimo de 5 años en el centro educativo.

4.2 Análisis de la primera categoría: Proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio Académico de Lepanto

Con el fin de identificar cómo es el proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio de Lepanto, se toman en cuenta las opiniones de los docentes y el administrador educativo en cuanto al concepto de evaluación docente y su importancia, además de las etapas, instrumentos, actores involucrados y planificación del proceso de evaluar la labor desempeñada por el personal docente.

Cuando se habla de evaluación del desempeño docente, Martínez y Montes de Oca (2024) expresan que:

La evaluación es un proceso sistemático y reflexivo que implica recopilar información, analizar y valorar el desempeño, el progreso o la calidad de algo en relación con ciertos estándares o criterios. En el caso de la educación, se cuenta con la evaluación docente, la cual, se centra en evaluar las prácticas, habilidades y efectividad de los educadores en el aula (p. 3).

De acuerdo con esta idea, la evaluación docente permite recolectar y analizar información con el fin mejorar la efectividad de la labor desempeñada por los educadores; no se basa únicamente en medir sino en brindar retroalimentación que impulse el crecimiento profesional y de esta forma alcanzar resultados positivos que impacten en la calidad de la enseñanza.

4.2.1 Subcategoría: Perspectiva sobre la evaluación del desempeño docente

Con respecto a la evaluación del desempeño docente, resulta relevante destacar las diversas concepciones que poseen los docentes y el director. En las entrevistas realizadas sobre qué se entiende como evaluación de la labor docente se destacan:

D1: “La evaluación del desempeño docente se aplica con un instrumento, este instrumento mide algunas capacidades y cualidades del docente, su desenvolvimiento en el área, el dominio de la materia”.

D2: “La evaluación de desempeño docente es la evaluación que realiza el director a los docentes”.

D3: “Es principalmente ver si uno está haciendo las cosas bien con respecto a las calificaciones de los estudiantes. Si uno lleva bien el planeamiento, cómo se socializa, uno con los estudiantes, cómo le puede uno explicar a los estudiantes, tal vez interactuar con ellos, practicar con ellos la parte sociable, la parte afectiva”.

D4: “Es donde el director me va a llegar a evaluar o a supervisar”.

D5: “Considero que es como la evaluación que nos hace el director, en este caso nosotros como docentes para, valga la redundancia, evaluar cómo nos estamos desarrollando en el ámbito educativo con los estudiantes”.

D6: “La evaluación del desempeño docente es para ver el rendimiento, ¿verdad?, cómo se trabaja los docentes día a día en sus lecciones”.

D7: “Es cuando el director llega, nos revisa nuestras rúbricas, nuestros planeamientos, que llevemos un orden.”

D8: “Es la calificación que se le asigna al docente por el desempeño que realiza como docente.”

D9: “La fiscalización del orden que tiene que tener un director en la institución y de hacer velar que se cumpla al pie de la letra, la reglamentación, de que los docentes tengan todas las herramientas sugeridas por el Ministerio de Educación para poder impartir la clase de la mejor manera”.

D10: “Es cómo se desempeña el docente dando su clase.”

Director: “Es un proceso continuo, es un proceso de cambio y esta herramienta que nosotros tenemos es una evaluación final, nada más. En la evaluación docente el proceso debe ser mes a mes, día con día, todo el tiempo, y debe existir como una herramienta donde uno pueda estar llenando siempre la participación del docente en diferentes actividades curriculares e institucionales.”

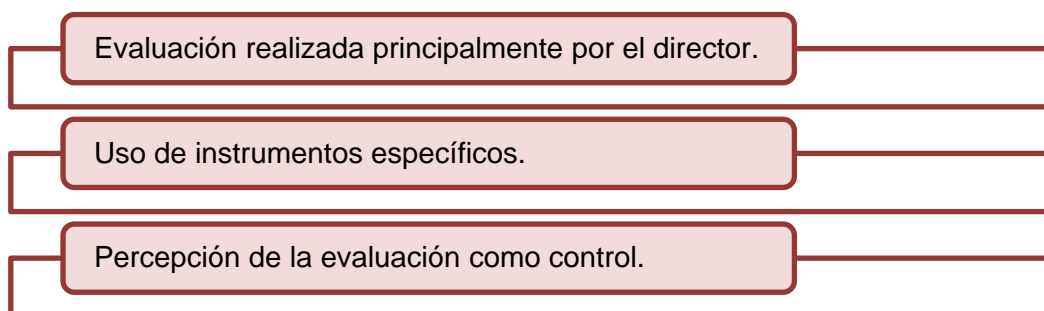
Como se evidencia en las respuestas anteriores, los docentes coinciden en que la evaluación del desempeño docente es un proceso en el que el director supervisa y valora el trabajo de los educadores; además, mencionan que se emplean instrumentos para medir sus capacidades como lo es el planeamiento, rúbricas, dominio de contenido e incluso el cumplimiento de las normativas emitidas por el MEP.

Por otra parte, los educadores comparten su conocimiento sobre el concepto de evaluación docente de una manera más práctica, a través de sus vivencias; sin embargo, su percepción está enfocada en la supervisión, la jerarquía y el control, más que de acompañamiento y fortalecimiento del desarrollo profesional.

A continuación, se sintetizan las opiniones sobre el concepto de evaluación profesional docente.

Figura 3

Perspectivas sobre el concepto de evaluación docente



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

En relación con cuál es el propósito de la evaluación de la efectividad del docente, los entrevistados comparten los siguientes criterios:

D1: "Evaluar cuál es el nivel en el que se encuentra el docente con respecto a su materia."

D2: "Es ver qué debemos de mejorar los docentes."

D3: "Ayudarnos ver qué tenemos que mejorar."

D4: "Para que yo mejore en mi proceso de enseñanza y aprendizaje".

D5: "El propósito es mejorar cada día, nosotros como docentes estamos en un constante aprendizaje también, en el cual basándonos en esto mejoramos."

D6: “El propósito es mejorar, ser cada día mejor, corregir los errores que tengamos en algún dado caso.”

D7: “El propósito es que tengamos todo bien y que, si tenemos algo que corregir, que lo vayamos haciendo, y sigamos aprendiendo y mejorando cada día.”

D8: “Encontrar pues las fallas que se puedan estar dando, las debilidades sobre todo que se puedan estar dando en el docente.”

D9: “Es velar que el rendimiento académico del colegio no se vea afectado para que siempre sea un colegio de buena calidad académica”.

D10: “Es si en realidad se está siendo bien lo que se planeó, lo que se hizo para llevar al alumno a darle un mejor conocimiento.”

Director: “Que se cumpla con las normativas que estipula el Ministerio de Educación Pública, nada más.”

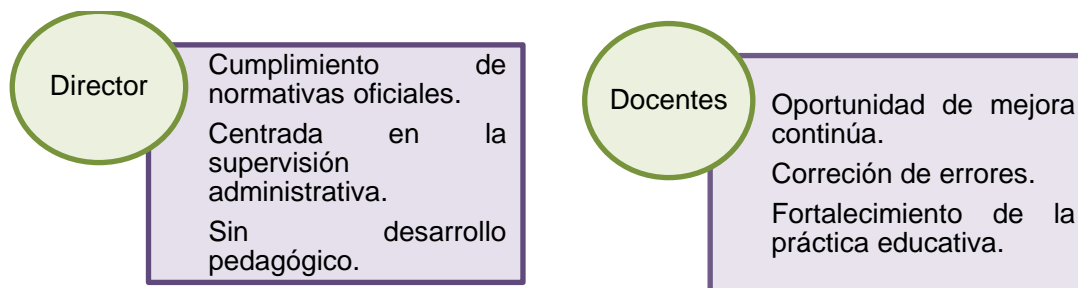
Según las respuestas señaladas anteriormente, la mayoría de los docentes enfatizan que la evaluación a las labores profesionales docentes tiene como propósito la mejora continua; se destacan aspectos positivos como corregir errores, reforzar debilidades, mejorar en la práctica pedagógica y brindar un aprendizaje constante. Además, dos de los colaboradores no solo relacionan el proceso de evaluación con el docente, sino que afirman que esta sirve para asegurar una educación de calidad y mejorar en los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, resulta interesante analizar el aporte brindado por el director educativo; este plantea la evaluación al quehacer docente desde una visión más normativa, ya que indica que el único fin es cumplir con las exigencias del MEP, sin mencionar la mejora continua.

La siguiente figura sintetiza el contraste de las opiniones entre los docentes y el director con respecto al propósito de evaluar la labor desempeñada por los educadores.

Figura 4

Perspectivas sobre el propósito de la evaluación docente



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

De acuerdo con Pacheco et al. (2018), se entiende que el fin de evaluar la labor desempeñada por los educadores:

Debe ser un ejercicio sistemático que, basado en la recopilación de evidencias, ayude a las instituciones educativas a valorar tanto los aciertos como los logros del quehacer de estos actores, así como a identificar las áreas o aspectos en los que su desempeño es limitado o deficitario. Sin duda, la finalidad de este proceso es fortalecer las instituciones para cumplir un compromiso con la calidad de su esfuerzo educativo (p. 4).

Desde el punto de vista anterior, la evaluación del desempeño docente tiene como fin ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza; se debe sintetizar los principales aciertos y desaciertos, de modo que sirva como guía para derivar estrategias de capacitaciones y superación personal y profesional. De igual manera, la evaluación sirve para resaltar los logros y avances que los docentes han obtenido en su práctica diaria, por lo que no se debería enfocar únicamente en lo que está normado para el desarrollo pedagógico, sino que brinda la oportunidad para mejorar las habilidades docentes y contribuir a lograr una educación de calidad para los educandos.

4.2.2 Subcategoría: Etapas de evaluación al desempeño docente

En esta subcategoría se aborda la manera en que es desarrollado el proceso de evaluación al desempeño docente; este debe ser visto como un proceso continuo y sistemático que involucra etapas de preparación para diagnosticar, una etapa de

seguimiento para monitorear y recopilar evidencias durante un año escolar y una final para analizar la información y brindar retroalimentación para una mejora individual y colectiva en la institución. Referente a las etapas de evaluación, los docentes afirman que han sido evaluados en los siguientes momentos:

D1: "Normalmente me evalúan dos veces al año o una, nunca me han evaluado creo que tres veces y normalmente es como en el desarrollo del proceso, nunca ni al inicio, ni al final."

D2: "Por lo general siempre me hace dos, pero este año no me ha evaluado de momento, pero siempre como en el primer semestre y en el segundo semestre otra visita."

D3: "Este año me ha hecho una, pero en años pasados me ha hecho dos, casi que empezando el año y una como finalizando el año."

D4: "Se me ha evaluado dos veces al año. Bueno, yo diría que inicial y final."

D5: "Una vez al año y por lo general casi siempre es a mediado al curso lectivo."

D6: "Se me ha evaluado dos veces, ¿verdad? Al iniciar el curso lectivo y después como a mediados, como para dar un seguimiento."

D7: "Visitó al principio de año y solo una vez, inicial."

D8: "Yo fui evaluada en la etapa inicial nada más, una vez al año."

D9: "A mí me evaluaron de manera inicial, una vez al año."

D10: "Dos veces llegó a evaluarnos. Más que todo fue seguimiento."

De igual forma el director del centro educativo brinda información sobre las etapas que conforman el proceso de evaluación en su institución y cómo esta se aplica en la práctica, a lo que afirma:

Director: "En realidad la etapa es todo un proceso, todo el año se van recabando elementos, pues en realidad no es que van sumando, sino que en esta etapa lo que hace usted es revisar que todos los docentes estén empleando los instrumentos, la evaluación, el trabajo que hace, que todo vaya acorde con las normativas vigentes y de acuerdo con eso se mantienen en 100, si no habría que hacerles el proceso de retroalimentación o alguna otra situación que considero necesario para que esa evaluación vaya bajando los puntos como tal, pero normalmente es una recolección de información durante todo el periodo lectivo".

Se demuestra que en el Colegio Académico de Lepanto el director sí realiza evaluaciones a sus docentes a lo largo del año escolar, por lo que estos se encuentran familiarizados con esta práctica. La mayoría expresa que son evaluados una o dos veces al año; sin embargo, existen algunas irregularidades con respecto a las etapas, ya que algunos son evaluados al inicio y al final del curso escolar, mientras que otros mencionan evaluaciones solo a la mitad del año, por lo que no todos reciben un seguimiento continuo posterior a la evaluación.

Por otro lado, el administrador educativo no limita la evaluación docente a momentos específicos, sino que lo ve como un proceso continuo de recolección de evidencias a lo largo del año, además de mencionar que trata de garantizar que su personal docente cumpla con las normas y estándares establecidos.

Con respecto a las etapas de evaluación, estas varían de docente en docente, algunos no reciben más de una evaluación al año, mientras otros solo al inicio y meses después al finalizar el curso escolar, esto podría generar irregularidades con respecto a la retroalimentación, ya que no se podría evidenciar si los docentes cumplen con corregir deficiencias detectadas, al no existir un proceso continuo, individualizado por educador.

Aunque tanto los educadores como el director educativo coinciden en que sí se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño docente en momentos específicos, la evaluación implica monitoreo, recolección de evidencias y acompañamiento a lo largo del tiempo; por lo que el director debe vigilar que se cumplan las normas desde un enfoque más formativo y verificar que su personal logre un verdadero desarrollo profesional. Esto no podría evidenciarse si un docente recibe una única evaluación al año o si solo se da en una etapa inicial y final, sin que se dé un seguimiento.

Santos (2014), citado por Ocando (2017), H, manifiesta que:

La evaluación debe ser un proceso que acompaña el aprendizaje, en vez de un acto concreto que se realiza una vez terminado. Es decir, no se puede pretender alcanzar la calidad educativa, si sólo se realiza la evaluación al final de cada proceso escolar y no durante su desarrollo (2017, p. 52).

En tanto, la evaluación al desempeño docente no debe verse como un proceso aislado que ocurre únicamente al inicio o final de un curso lectivo, sino que debe darse de forma continua, también formativa, que acompañe el aprendizaje en cada etapa, esta no debería realizarse una única vez o en momentos escuetos del año escolar, ya que no genera los insumos necesarios para ir ajustando, retroalimentando y mejorando la labor docente. Un director educativo no podría verificar si el docente logra la mejora continua mediante una evaluación únicamente sumativa (final) o una evaluación limitada a un único momento.

Ahora bien, anteriormente se citó el artículo 6 de los lineamientos generales de gestión del desempeño de las personas servidoras públicas como parte del decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN, donde se especifica que en la evaluación del desempeño debe desarrollarse las etapas de planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación; por lo que es necesario analizar el artículo 8, este menciona que el seguimiento de la evaluación al quehacer profesional se debe realizar de manera periódica, al menos una vez al año por la jefatura inmediata, esto permite observar el progreso de los funcionarios y verificar si se realizaron los ajustes necesarios para el logro de metas y objetivos. Una única evaluación al año no parece suficiente para reforzar comportamientos positivos o identificar áreas de mejora; además, medir la labor docente de manera inicial y final no podría brindar el espacio necesario para acompañar el desarrollo, corroborar que se corrijan errores y reforzar aciertos si se dan de manera muy aislada y con mucho intervalo de tiempo; lo ideal sería también incluir evaluaciones intermedias o seguimientos periódicos.

4.2.3 Subcategoría: Instrumentos de evaluación implementados para evaluar el desempeño docente

La presente subcategoría analiza las opiniones del personal docente y el administrador educativo con respecto a los instrumentos implementados para evaluar la labor desempeñada por los docentes en la institución y si consideran que estos son adecuados.

El personal docente expresa que los instrumentos implementados son principalmente la observación de la clase, las rúbricas y la revisión de planeamientos. La observación de la clase parece ser el instrumento más empleado, indican que el director del centro educativo generalmente utiliza una rúbrica para evaluarlos en la clase. Sin

embargo, algunos docentes expresan que las rúbricas no siempre se ajustan a sus necesidades; por ejemplo, uno de los entrevistados expone:

D1: “Creo que es un documento no 100 por 100 adecuado a las necesidades. Viene mucho también a evaluar aspectos que son más de contexto. Por ejemplo, el contexto educativo de este colegio, hay situaciones como el uso de la tecnología y demás indicadores, que son un poco difíciles desarrollar, ya que por ejemplo las instalaciones no cuentan con internet, no hay facilidades como los video beams o con otros instrumentos como pizarras interactivas para tener a cabalidad esa evaluación.”

Asimismo, una de las participantes opina que las rúbricas utilizadas por el director incluyen aspectos irrelevantes para su desempeño docente. La participante indica:

D3: “Considero que le faltan tal vez algunas cositas como para mejorar un poco. En esa parte de socializar, porque a mí una vez me evaluaron así y no me parecía. Porque considero que la parte sociable no tiene nada que ver si de mi desempeño está bien.”

Por otra parte, los docentes afirman que la revisión de planeamientos y los trabajos cotidianos son parte esencial del proceso de evaluación; destacan que estos instrumentos permiten un análisis más detallado de sus desempeños.

Dos de los participantes sugieren que además de las observaciones de la clase y rúbricas, también se utilizaron entrevistas y cuestionarios para obtener más información sobre la práctica docente. Una de las participantes expresa que la entrevista y el cuestionario fueron implementados durante la visita de la clase con el fin de saber sobre la implementación de planes y rúbricas. Además, otro segundo participante indica que ha tenido reuniones informales con el director con el fin de asesorarse sobre rúbricas. Esto indica que la evaluación es más integral, ya que no solo apunta a observar una clase, sino que es un proceso más reflexivo, permitiendo interacción entre administrador educativo y docente.

Ahora bien, una de las participantes sugiere como instrumento de evaluación:

D5: “Pienso que también podría ser bueno, no sé, como revisarles los cuadernos a los chicos, ver qué material, este, digamos se les da, que se les facilita a ellos para yo poder dar mi clase.”

Ante estas posturas, se puede evidenciar que los docentes valoran positivamente los instrumentos de evaluación utilizados por el director de la institución, estos incluyen principalmente la observación directa de la clase, la revisión de planeamientos y rúbricas implementadas por el docente y con poca frecuencia las entrevistas y cuestionarios. En general, los docentes consideran que los instrumentos son adecuados, pero algunos consideran que se podría realizar algunos ajustes.

Al director se le realizó la pregunta sobre que instrumentos ha empleado para valorar el desempeño docente, a lo que indicó:

Director: “El instrumento como tal es el que se utiliza que le da el Ministerio de Educación a uno, que es una herramienta que uno completa al final de año, pero para ello uno utiliza diferentes instrumentos, yo tengo una escala de valoración personal, mía, cada vez que llego a hacer visitas de aula o cualquier otra situación, entonces uno allí va llenando y va revisando de que el trabajo esté acorde con las normativas aplicadas al principio de año o explicadas que se le dan al docente”.

Con respecto a si considera que estos instrumentos son adecuados, el director menciona:

Director: “La que uno evalúa en el aula, pues sí está bastante completa. Sí valora bastante, uno puede hacerle modificaciones igualmente y la contextualiza de acuerdo a las necesidades que tenga la institución. Y la otra, la del Ministerio de Educación, pues, en realidad es un marque con X, de 1 a 5 y usted pone de 1 a 5, pero usted no puede hacer, qué sé yo, cambiar esa plantilla o hacerle mejoras porque eso ya está dado.”

Tal como lo indica el director del CAL, utiliza dos instrumentos de evaluación para supervisar la labor docente. Un instrumento es empleado para la evaluación anual, el cual es más estandarizado y limita la capacidad de adaptación. El otro instrumento es la rúbrica usada para observar las clases, esta permite mayor flexibilidad para realizar ajustes con respecto a las necesidades del contexto educativo de la institución.

Schuschny y Soto de la Rosa (2009), citados por Carrion (2024), proponen que “los instrumentos de medición deben ser sensibles y reflejar de manera precisa la realidad que se busca evaluar” (p. 12). Desde esta perspectiva, para evaluar el desempeño de un

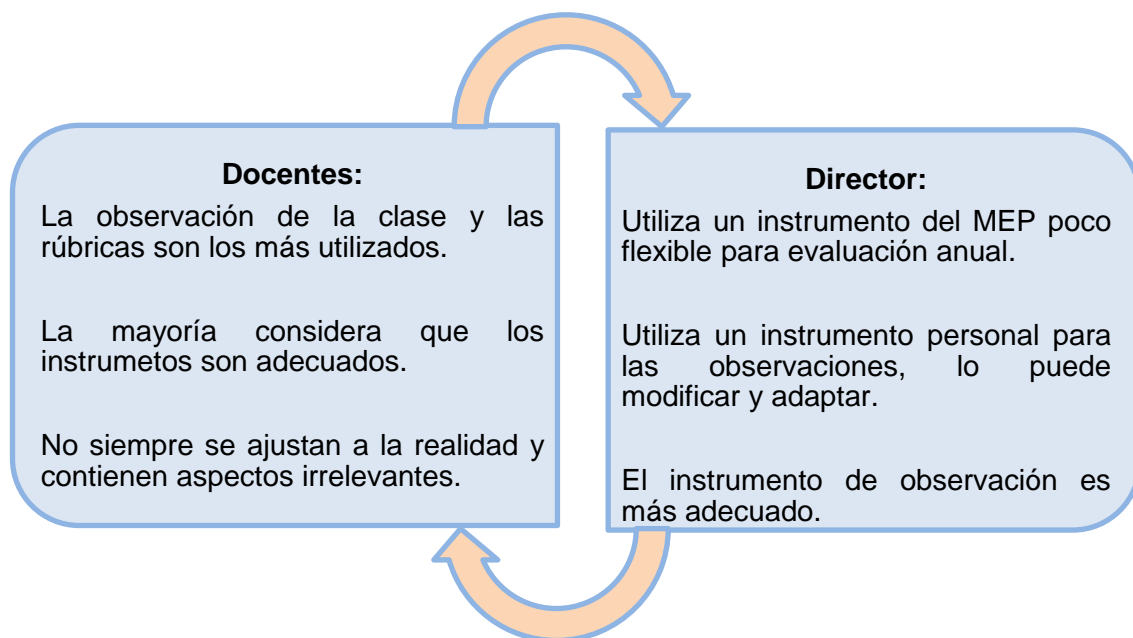
docente de manera justa y útil, no basta con tener cualquier instrumento, sino que este debe ser más preciso a la realidad educativa. En el caso del administrador del Colegio de Lepanto, menciona que utiliza instrumentos que sí se pueden modificar para la observación de la clase, sin embargo, según las sugerencias de algunos docentes participantes, no están contextualizados a las necesidades del colegio.

Asimismo, Calderón, M., Hernández, E., Murillo, M. y Pérez, M. (2016) opinan que “también es frecuente que no se establezcan reglamentariamente instrumentos de evaluación, sino que se deje a cada centro o autoridad local la utilización de sus propios procedimientos” (p. 44). Por lo que, un administrador educativo podría la libertad de diseñar o modificar sus propios instrumentos de evaluación, especialmente para una evaluación más formativa y no tanto la anual, ya que para esa el sistema establece un instrumento estandarizado a nivel nacional.

La siguiente figura, ilustra las principales posturas de los entrevistados con respecto a los instrumentos de evaluación docente.

Figura 5

Posturas sobre los instrumentos utilizados para la evaluación docente



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

4.2.4 Subcategoría: Actores involucrados al proceso de evaluación de desempeño docente

La evaluación del desempeño docente es un proceso muy complejo que involucra múltiples actores con roles específicos. Es necesaria la participación de cada uno de ellos, ya que es un proceso colaborativo que busca mejorar y fortalecer la educación de calidad.

En esta subcategoría se señalan los principales aportes de las personas docentes entrevistadas acerca de quienes participan en el proceso de evaluación al docente y cuál rol desempeña cada uno, a lo que los educadores responden:

D1: “La única persona que participa en el proceso de evaluación es el administrador educativo como tal, ya que él es el que genera la matriz de revisión, él es el que aplica el proceso y el que da el resultado final. Mi rol es presentar documentación, presentar instrumentos, desarrollar la clase con normalidad, mantener el control del grupo.”

D4: “Bueno, el director y mi persona, en este caso, ¿verdad? El director es supervisar mi clase, ver cómo doy la clase, cómo me desempeño yo con los estudiantes.”

D5: “Considero que es el director nada más y, bueno, lo que tengo entendido es el director y siento que es como la persona que nos ayuda, bueno, por lo menos, verifique que nosotros llevemos bien el proceso de enseñanza de aprendizaje en los chicos, nos enfoquemos en el programa de estudio. Yo siento que soy como una mediadora entre el proceso que el Ministerio nos brinda hacia los estudiantes, ¿verdad?”

D7: “Quienes participan en el proceso de evaluación son el director, que está haciendo visitas, evaluando nuestro trabajo, y el rol en específico es andar revisando que todo esté bien, que todo esté en orden para que se dé un buen proceso de enseñanza aprendizaje tanto para estudiantes como para los docentes. Mi papel como docente es que todo vaya bien.”

D8: “Bueno, creo que el director, ¿verdad?, que es el que realiza la observación. En el caso de él, como dijimos anteriormente, fiscalizar, ¿verdad?, la labor que estamos haciendo y en el caso nuestro también, pues verificar que nuestra labor esté siendo de la mejor manera”

D9: “Yo solo he sido evaluado por el director en el aula, creo que la labor de él es exactamente cerciorarse de que uno cumpla con toda la normativa, de que aplique el programa tal y como está establecido en el planeamiento”.

Partiendo de lo expuesto por los docentes, todos coinciden que el director del centro educativo es el actor principal en el proceso de evaluación al desempeño docente. Se especifica que parte de su rol es desempeñar tareas como observar las clases, aplicar y coordinar el proceso evaluativo, emitir retroalimentación de los resultados y dar un acompañamiento o apoyo a su personal docente.

Por otra parte, reconocen que el docente tiene un rol activo en el proceso evaluativo de su labor; por ejemplo, afirman que deben cumplir con sus planeamientos, preparar planeamientos y rúbricas, impartir sus clases de la mejor manera y acatar las recomendaciones dadas por el director.

Se evidencia que el proceso de evaluación al docente se desarrolla bajo un enfoque predominantemente jerárquico. El director tiene un papel centralizado en este proceso mientras que sus subalternos tienen la responsabilidad activa de cumplir y documentar su quehacer docente. Además, algunos entrevistados perciben que el director “fiscaliza” o “verifica” su trabajo, lo que demuestra una posición más controladora del proceso.

Asimismo, ningún docente menciona la participación de estudiantes, encargados legales, aportes de otros compañeros (coevaluación) ni espacios para la autoevaluación como parte del proceso de evaluación. Según, Chiavenato (2009), citado por Ávila, K y López, L. (2020) “la información para evaluar el desempeño puede provenir de distintas fuentes, como el propio evaluado, gerentes, subordinados, compañeros de trabajo, una comisión para ello o una mezcla de las anteriores” (p. 27). Por lo que se podría implementar la participación de más actores como parte de una evaluación docente formativa más integradora.

Por otro lado, el rol que los docentes dicen tener responde al cumplimiento administrativo como prioridad, sin que se dé una mayor participación como lo es en la creación de instrumentos de evaluación formativa, brindar retroalimentación a colegas, espacios para compartir ideas sobre las etapas de evaluación al docente en la institución ni ninguna otra acción que les permita familiarizarse con el proceso.

Es importante mencionar que algunos entrevistados destacaron otros actores claves que participan igualmente en el proceso de evaluación; ellos afirman:

D2: “Los que participan es el director y los docentes, y los comités, ¿verdad? Evaluación, coordinación académica, comité de apoyo y, este, el docente que es el encargado de cumplir con lo que dice la Ley de Carrera Docente, ¿verdad? Cumplir con todo lo que estipula el MEP.”

D3: “El director, diría yo que vigila que cumplamos con lo que el ministerio estipula, ¿verdad? Y por otro lado puede ser también en el caso de los compañeros del comité de evaluación y la coordinadora académica que le digan a él, ¿verdad?, quienes presentan las cosas, porque eso es como en conjunto, tanto el director como ciertos comités.”

D6: “Primeramente el director, ¿verdad?, que es el que hace la observación y él es el que le evalúa uno. También hay otros compañeros que te están evaluando, como el comité de evaluación con las rúbricas que utilizas, también la compañera de la coordinación académica con los planes.”

D10: “Todo el personal, todo el personal creo que participa del proceso de evaluación al docente. Bueno él participa en lo que es ir a observar, observar la clase. Ahí está lo que es el comité de evaluación que llevan fechas de exámenes. Nosotros lo que tenemos que hacer es entregar los planeamientos, tenerlos al día, entregar las rúbricas, todo lo que le pidan a uno el comité de evaluación, tenerlo al día. Y la clase también, dar la clase conforme está el planeamiento.”

Tal y como se evidencia en las opiniones anteriores, el Comité de Evaluación y la Coordinación Académica del centro educativo brindan apoyo al director en lo que es la revisión de rúbricas y planeamientos, dando un acompañamiento al docente en el cumplimiento de la normativa educativa.

Asimismo, solamente dos de los entrevistados comparten que fueron evaluados por agentes externos como lo son los asesores regionales. Estos docentes expresan:

D7: “El asesor de inglés a mí me ha visitado una vez nada más y lo que hizo fue darme recomendaciones de cómo manejar el grupo, del planeamiento, mejoras en el planeamiento, y que tenía que ser sensible y una buena docente.”

D9: “Mi asesor de educación musical, él me ha evaluado varias veces durante los años. Él muy anuente igual de la misma manera revisó todos los planeamientos, las rúbricas, los proyectos. Me hizo algunas recomendaciones y también curiosamente se involucró en el proceso de aprendizaje en la clase.”

Se puede demostrar que los asesores regionales brindan también aportes con importante valor técnico y especializado, ya que son los expertos en la materia impartida, con un enfoque menos fiscalizador y más de acompañamiento formativo.

Asimismo, se le entrevistó al director del centro educativo sobre la manera en que involucra a su personal docente en el proceso evaluativo, a lo que responde:

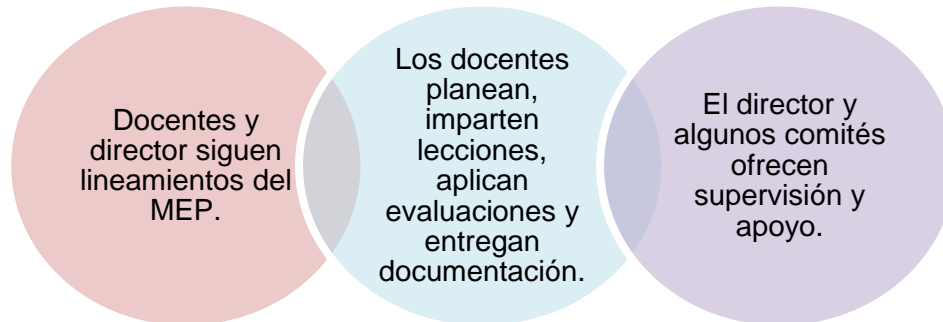
Director: “El docente lleva pautas a seguir, que son lineamientos que vienen emanados por la autoridad del Ministerio de Educación Pública, como elaboración de exámenes, trabajos cotidianos, cómo se deben calificar, cómo se califica las tareas, cómo se desempeña la labor docente, cómo se planea, todo viene ya en plantillas preestablecidas, acá lo que se hace es contextualizar, el docente las debe contextualizar y es una labor que se lleva a cabo acá en la institución, de supervisar o de acompañar al docente en esa labor, que sea desarrollada de acuerdo con las normativas, únicamente, prácticamente el docente hace su trabajo y acá se le da el apoyo, al final de cuentas para completar la escala de calificación correspondiente a la evaluación”.

Con base a lo mencionado por el director, el docente solo se encarga de cumplir las normas ya demandadas por el MEP, la evaluación de su desempeño sigue siendo vista desde una función más administrativa que formativa pedagógica y el director solamente cumple su rol de verificar el cumplimiento de las normas; no menciona la construcción de conjunta de criterios ni espacios de reflexión colectiva donde los docentes puedan brindar aportes y sugerencias al proceso de evaluación de su desempeño. Además, comenta sobre la calificación recibida, lo que evidencia una evaluación sumativa con una visión más administrativa.

En la siguiente figura, se ilustra las posturas de los docentes y el director sobre el rol que desempeñan en el proceso de evaluación a docente.

Figura 6

Perspectivas sobre el rol de los actores involucrados en el proceso de evaluación al docente



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

4.2.5 Subcategoría: Planificación del proceso de evaluación

En esta subcategoría se explora las percepciones de los docentes y el director respecto a la planeación del proceso de evaluación al docente, con especial atención en la forma en que cómo los educadores son informados acerca de dicha evaluación.

A continuación, se ofrece algunas opiniones de los educadores del CAL participantes del estudio con respecto a la manera en que son informados del proceso de evaluación, los instrumentos empleados con objetivos, criterios o indicadores a evaluar:

D2: "No nos avisan cuando nos van a hacer las visitas, tampoco nos mandaron las rúbricas."

D6: "Las evaluaciones siempre las hacen de manera inesperada, ¿verdad? Nunca nos dan una fecha exacta. Nos dan ya los criterios, los indicadores, ya cuando nos dan la nota final. El instrumento nos lo entrega ya cuando ya él ha observado, ha hecho el cuestionario, la entrevista, ¿verdad?"

D7: "No, nos damos cuenta el día que llega el director al aula a hacer la observación. No me dice que me va a evaluar el planeamiento, la de tareas, rúbricas de trabajo cotidiano, pero hasta que él llega uno se da cuenta de que va a ser observado o calificado; no conozco digamos lo que él va a evaluar."

D8: "No nos informan digamos en qué momento nos van a evaluar, siempre pues nos visitan y este, si una vez que ya nos visitan, sí nos facilitan digamos un instrumento con todos los objetivos y los criterios que nos van a evaluar."

D9: “No, yo creo que nosotros no observamos el instrumento que ellos usan para evaluar porque vencería el propósito de la visita sorpresa.”

D10: “No, uno no conoce sobre los instrumentos, nada de eso. Pero me parece que sí nos había dicho que nos iba a evaluar, que nos iba a llegar. Verbalmente.”

Entre la información recopilada, se demuestra que existe una falta de comunicación previa respecto al proceso de evaluación del desempeño docente. La mayoría de los docentes afirman que no reciben información anticipada sobre fechas de evaluación, por lo que desconocen con certeza las etapas en que inicia, continúa o finaliza el proceso. Las visitas se hacen de manera sorpresa. Esto podría perjudicar que el proceso se dé de forma transparente, ya que los docentes no poseen criterios claros; además, al ser una evaluación realizada de sorpresa, podría limitar la oportunidad de preparación y mejora previa.

Asimismo, los docentes afirman que no son informados sobre los instrumentos ni criterios con los que serán evaluados; algunos mencionan que los instrumentos solo se comparten después de haber sido evaluados. Esto podría invalidar la oportunidad de autoevaluación y mejora continua, las cuales son fundamentales para una evaluación formativa.

Ahora bien, algunos de los educadores afirman que conocen del proceso de evaluación e instrumentos, junto con criterios y objetivos, basado en experiencias previas o consejos generales que han tenido en la institución; a lo que ellos expresan:

D1: “No avisa, en realidad él lo que manda al correo, el instrumento con el cual vamos a ser evaluados, a partir de eso él dice que en cualquier momento puede llegar, a llegarnos o hacer una evaluación, normalmente a mi persona así con previo aviso me dice en horas tempranas ‘te voy a ir a observar en tal lección’, entonces él llega y hace su observación; los indicadores y demás ya están contemplados en el instrumento, este año no, el año pasado nos lo facilitó, este año no ha sido, no nos los han facilitado pero me imagino que es el mismo el año pasado.”

D3: “Realmente no, pero ya como hemos hecho, a principio de año se hacen consejos, con la coordinadora y el comité de evaluación, siempre nos dicen las cosas que tenemos que tener, entonces más o menos considero que el director de ahí se basa para llegarnos a visitar, más la rúbrica. La rúbrica, cuando él va, previamente no, nada nos entrega

previamente y cuesta mucho que nos avisen que nos llega a visitar ese día. En una reunión, consejo profesores, él llega y dice 'bueno compañeros a partir del otro mes inicio visitas', pero no indica quiénes ni cómo, nos llega de sorpresa a todos en cualquier momento, ni la rúbrica ni nada."

D4: "No, no, realmente no, nunca he sido informada. Ya eso uno lo sabe porque ya lo ha visto anteriormente, ya ha visto el machote. Me parece que, en una reunión, en un consejo en un principio de año, él nos lo enseñó, me parece, ¿verdad? Me parece, el año pasado. Este año no."

D5: "Información sobre qué día nos hacen la observación, no, tampoco las etapas, nada más el director se presenta al aula y nos hace la observación. Yo mantengo esta información porque lo recuerdo de años anteriores, casi siempre es lo mismo, entonces uno tiene esa imagen de que son los mismos instrumentos. Este año no nos han compartido la rúbrica de la evaluación."

Tal y como se muestra en las opiniones anteriores, los instrumentos de evaluación no se facilitan al educador de forma anticipada ni constante, ya que los docentes suplen esa información con conocimientos previos o experiencias pasadas. Al mismo tiempo, se percibe cierta intención de informar, ya sea por correo o en anuncios durante consejos de profesores, pero la aplicación es inconsistente, por ejemplo, en general a veces se envía el instrumento, otras no; a veces se avisa sobre el proceso de evaluación, pero no detalles.

Por otro lado, los docentes que recientemente se incorporan a la institución, podrían verse perjudicados en su proceso de autoevaluación y mejora continua, ya que desconocen los aspectos que son tomados en cuenta para evaluar su desempeño; no cuentan con acceso a esa información de forma constante, o podrían recibirla de forma tardía, posterior a una evaluación.

Por su lado, el director del centro educativo expresa sobre la planificación del desempeño docente y los criterios a evaluar:

Director: "Ese proceso se da desde el inicio del curso selectivo, se les da lineamientos generales, se les da una pauta de cómo se va a evaluar el trabajo docente al inicio del curso lectivo, a todos los docentes, que ahí pues se inicia el proceso. Se comunica por medio de circular, algún oficio a todo el personal. En realidad, se toma en cuenta la evaluación de la personalidad y la evaluación del trabajo como tal."

En la idea expresada por el director del centro educativo, se puede notar un contraste con las percepciones de los docentes, ya que este afirma que sí comunica a su personal sobre cómo se va a evaluar su trabajo, además de facilitarles los criterios tomados en cuenta para ello, sin embargo, los docentes no lo exponen como tal.

Aunque el director indica que se entregan pautas generales a inicios del curso lectivo, la mayoría del personal docente expone que no han recibido información clara ni tampoco actualizada, solo lo que algunos recuerdan de años anteriores. Por otro lado, el administrador del centro educativo comparte que envía oficios o circulares sobre el tema, sin embargo, los educadores dicen no ser informados previamente sobre el proceso de evaluación ni han recibido rúbricas con criterios ni los objetivos este año.

Los docentes cuentan con poca claridad respecto al proceso de evaluación de sus labores, además de poca información o actualización de instrumentos, criterios y objetivos implementados en el proceso; desconocen cuándo comienza ni cómo se estructura el proceso de evaluación.

Brazzotto, S. (2012) manifiesta que en la evaluación de desempeño es necesario “la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado” (p. 9).

Con base a la idea anterior, en el proceso de evaluación profesional de un educador es indispensable que se establezcan adecuados mecanismos de comunicación. Los docentes deben conocer sobre las etapas de evaluación para así potenciar la autoevaluación y contar con la oportunidad de mejorar todas las deficiencias detectadas, que garanticen una mejora constante. También, el conocer instrumentos con los criterios, indicadores y los objetivos permiten que el docente conozca lo que se espera de él y que aspectos debe tomar en cuenta para alcanzar una labor de calidad.

Es importante mencionar que ningún docente mostró negatividad con respecto a no ser informados claramente sobre el proceso utilizado para evaluar sus labores; la mayoría se muestran familiarizados e indican que deben estar siempre preparados para cuando los lleguen a visitar el director a sus aulas.

Por otra parte, al director se le interrogó sobre cómo planifica las visitas al aula y de qué manera selecciona al personal que va a ser evaluado. En este caso el director afirma que el centro educativo es dirección 1, por lo que cuenta con poco personal, debe realizar al menos cuatro visitas de profesores en un mes. De acuerdo con la necesidad que considere, puede realizar cuatro, cinco o más visitas. Menciona que trata de hacer una visita a cada uno de los profesores al inicio del curso lectivo. Se requiere de bastante tiempo para realizar cada observación, por lo que expresa que él programa a los profesores que van a ser observados en el aula y una vez que los haya visitado, difícilmente lo repita. Afirma que repetiría la visita en el aula en caso de que el docente requiera de un acompañamiento por alguna deficiencia detectada, ya que no solo es llegar a visitar, sino acompañar, no se trata de buscar qué está mal, sino que todos trabajen en la misma línea, ya que al final de cuentas es una mejora continua.

Igualmente, el director menciona que selecciona a los docentes en su bitácora mensual, él realiza la programación mensual y ahí selecciona su personal al azar. En cada visita al aula observa los aspectos de mediación pedagógica, revisa el planeamiento, que acorde a lo que esté planeado los docentes impartan su lección, se revisan rúbricas de trabajo cotidiano y tareas debidamente llenas de acuerdo con los indicadores; si ya han hecho pruebas, se verifica que estas estén de acuerdo a los planeamientos y que tengan sus tablas de especificaciones. Finalmente, indica que observa cómo el docente imparte la lección, que el estudiante participe y que todo sea acorde a lo planeado.

El administrador de este centro educativa afirma que nunca ha recibido ninguna capacitación por parte del MEP respecto a la evaluación del desempeño de su personal docente. Sin embargo, se puede evidenciar que sí realiza una planificación previa de los educadores que serán evaluados, ya que tanto él como los docentes coinciden en que se realizan evaluaciones, no obstante, se demuestra que existen fallas en la comunicación con los docentes, ya que al final expresan que ellos no reciben la información de manera previa, sino que muchos la conocen hasta después de ser evaluados.

4.2.6 Subcategoría: Evaluación anual

En esta subcategoría se recopila la información brindada por el administrador del Colegio de Lepanto en lo referente a cómo se desarrolla el proceso de evaluación anual establecido por el Ministerio de Educación pública, a lo que expresa:

Director: “Este aspecto de evaluación tiene muchos años, con precisión, no sé, pero creo que tiene más de 30 años, el proceso de evaluación actual a como estamos creo que vamos a seguir igual, entonces existe mayor tecnología, existen otras formas de dar clases, existe cualquier cantidad de mejoras de la educación, que se tienen que ir dando, porque nosotros estamos quedándonos como quien dicen obsoletos, ¿verdad? Estamos caídos en esa parte y el sistema evaluación sigue siendo el mismo, entonces eso no ha cambiado.”

Con base a la opinión del director, se refleja que el proceso de evaluación anual implementado en el MEP se encuentra en un estancamiento; aunque la educación ha avanzado en cuanto a metodologías y se cuenta con mayor tecnología, el sistema de evaluación docente anual se encuentra inalterado durante décadas. Por su parte, Arce, C. (2018) afirma que “el sistema de evaluación del personal docente del MEP es el mismo desde la década de los 50 del siglo pasado el cual no ha sido objeto de reforma alguna” (p. 14). Es por ello que este sistema de evaluación no representa con exactitud la labor del docente actual, no responde a cambios dentro del contexto educativo y puede convertirse en una herramienta irrelevante con poco aporte al desarrollo profesional y calidad educativa.

Asimismo, el director educativo señala que existen algunos criterios dentro de la evaluación anual que resultan difícil de valorar, al respecto manifiesta lo siguiente:

Director: “Dentro de los contenidos que se califican, por ejemplo, tenemos factores para las relaciones humanas, ¿verdad? Entonces ahí dicen que se refiere a la calidad del trato que brinda, a quienes se relacionan, digamos son cuestiones que al final de cuentas somos un ser independiente y hay personas que se relacionan poco, hay gente más tímida, hay gente menos tímida, pero yo no puedo evaluar cómo se relaciona con los demás. Para mí puede ser bien, para otro puede ser mal, entonces no son criterios que ustedes dicen: el juicio, la iniciativa, el desarrollo, ¿Cómo evaluó yo todas las cosas? No es algo que se pueda evaluar ¿verdad?”

Los criterios de evaluación corresponden a indicadores que reflejan los resultados esperados al realizar una tarea determinada, permiten especificar los logros que se espera que un funcionario alcance. Según Brazzolotto, S. (2012), en “los criterios relacionados con la evaluación de las personas: se analizan capacidades, rasgos personales y de

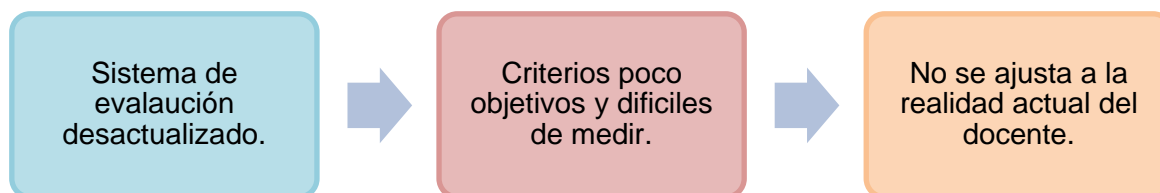
comportamiento del evaluado. La desventaja que presentan es que son susceptibles de recibir distintas interpretaciones por los distintos evaluadores” (p. 20). Por lo que evaluar aspectos como rasgos personales puede representar un reto para el administrador, ya que pone en cuestión lo subjetivo y lo medible. Podría pensarse que la interpretación de estos aspectos depende mucho de la interpretación personal del evaluador y debe realizarse de la manera más profesional y justa para el evaluado.

Finalmente, el director educativo manifiesta como parte de sus recomendaciones que debería existir una herramienta para el proceso de evaluación anual donde se lleve la evaluación a lo largo del año escolar y no hasta el final, que sea un proceso continuo, mes a mes. Por ejemplo, una herramienta que permita la visita al aula y de una vez se pueda subir los resultados, algo más acorde a las necesidades de hoy.

En la siguiente figura se ilustra las posturas del director del Colegio de Lepanto sobre la evaluación anual:

Figura 7

Posturas del director sobre el proceso de evaluación docente anual



Nota: Elaboración propia, Vega (2024), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

4.3 Análisis de la segunda categoría: Proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio Académico de Lepanto

El segundo objetivo de esta investigación busca describir cómo es el proceso de retroalimentación efectuado por la gestión educativa del Colegio de Lepanto posterior a una evaluación. La retroalimentación es un componente esencial de la evaluación el cual permite espacios de reflexión, mejora y orientación de las labores desempeñadas; además, permite cerrar o reiniciar un ciclo de evaluación con el fin de alcanzar la mejora continua.

4.3.1 Subcategoría: Perspectiva sobre retroalimentación en la evaluación del desempeño docente

Todo proceso de evaluación del desempeño debe ir acompañado de una etapa de retroalimentación donde el subordinado conozca la forma en que está realizando su trabajo y tenga la oportunidad de informarse sobre sus puntos fuertes y débiles. Un proceso de evaluación del desempeño corre el riesgo de perder su valor formativo y transformador si no va acompañado de una retroalimentación clara, oportuna y dirigida a la mejora continua.

Según Carda (2000), citado por Vargas (2022), uno de los principales objetivos para el acompañamiento pedagógico es el “obtener información para retroalimentar a los profesores sobre sus prácticas educativas con el objeto de buscar mecanismos para mejorarlas. O sea, en la práctica determinar las necesidades de capacitación, de perfeccionamiento o de actualización del docente” (p. 67). Es por esta razón que un proceso de valoración al docente no finaliza después de una observación de la clase, ya que de nada sirve el ser evaluado si el funcionario desconoce sobre su desempeño, con el fin que pueda mejorarlo y así alcanzar los objetivos establecidos previamente.

Ahora bien, a partir de las entrevistas aplicadas, los docentes pudieron aportar sus ideas sobre qué entienden ellos por retroalimentación en la evaluación de su desempeño. En la siguiente figura se destacan los principales hallazgos:

Figura 8

Percepciones docentes sobre la retroalimentación

Reconoce errores y debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los docentes coinciden en que la retroalimentación ayuda a reconocer en cuáles aspectos están fallando.
Dirige hacia la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes ven la retroalimentación como una guía, como recomendaciones para mejorar las prácticas pedagógicas.
Precisión de criterios y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye la revisión de rúbricas, planeamientos y demás para sustentar los resultados de sus evaluaciones.

Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

De esta manera, se demuestra que los docentes perciben la retroalimentación como una práctica positiva que les permite identificar sus deficiencias y así poder corregirlas. En este caso, ninguno de los entrevistados mencionó que en esta etapa también se pueden destacar las fortalezas que se poseen, ya que también es constructiva y destaca las buenas prácticas.

Asimismo, los docentes señalan que la retroalimentación les permite reflexionar sobre sus estrategias pedagógicas, incluyendo la dinámica en el aula y el comportamiento y respuesta del estudiantado, lo que evidencia que los docentes pueden autoevaluarse y mejorar para un futuro reinicio del proceso.

Por otro lado, el director del centro educativo indica que para él la retroalimentación son los parámetros que se pueden mejorar. Indica que cuando él realiza una evaluación, suele explicar al docente sobre qué aspectos faltan, por ejemplo, del planeamiento, y les solicita para las futuras evaluaciones realizar las correcciones pertinentes, además les explica de qué forma lo deben corregir y demás herramientas, de manera que puedan abordar la mediación pedagógica de forma correcta.

En general, tanto el director educativo como sus docentes se muestran positivos en cuanto al proceso de retroalimentación. El director muestra una postura abierta hacia la retroalimentación y la destaca como una herramienta muy importante para el desarrollo profesional.

4.3.2 Subcategoría: Periodicidad de la retroalimentación al docente

En esta subcategoría se destacan aspectos acerca de la frecuencia con que los docentes reciben retroalimentación y quién generalmente se los proporciona. Todos los docentes expresan que reciben retroalimentación por parte del director, en el caso de los docentes D1, D4, D5, D7, D8 y D10 manifiestan que han recibido retroalimentación solo una vez al año mediante observaciones formales o producto de evaluaciones anuales; esto refleja que la retroalimentación se brinda desde una perspectiva más sumativa que formativa.

Por otro lado, algunos de los docentes señalan que han recibido retroalimentación por parte de otros actores. Por ejemplo, se enfatizan las siguientes opiniones:

D2: "Colegas, con el asesor de matemáticas, con el director. Entre los mismos estudiantes también. Entonces creo que es como principalmente el director, el asesor, los compañeros del departamento y los estudiantes."

D3: "Yo casi que siento que recibo retroalimentación mucho porque realmente a veces yo le pregunto a mis colegas, a veces nos hemos reunido con asesores porque mandamos mensaje por correo al asesor. A veces voy y le pregunto al director también porque tal vez tengo una duda en algo. Y a veces también a los mismos estudiantes."

D6: "El director. Los colegas también, ¿verdad? Nos ayudan bastante, un apoyo esencial. Las compañeras encargadas del comité de apoyo, la compañera de planes, ¿verdad? Las de asesoras académicas, todos ellos nos colaboran bastante en la retroalimentación."

D7: "Se recibe de los estudiantes, del director y algunos colegas. Del director una vez."

D8: "Casi que, por parte de los estudiantes, mayormente de los estudiantes. El director, pues sí, también, claro, con la visita. Bueno, el director, digamos, como le decía una vez al año."

D9: "No tengo un número exacto de cuántas veces he tenido retroalimentación de parte del director, pero es muy frecuente. Él conmigo se comunica mucho. Creo que el mejor observador de la clase son los estudiantes, ellos son el verdadero propósito."

Con la idea anterior, se reafirma que el director es la principal figura que lleva a cabo la retroalimentación. Sin embargo, se destaca que en el centro educativo se da una retroalimentación colaborativa entre colegas, la cual la señalan como valiosa y accesible para resolver cualquier duda y orientar la mejora en la labor docente. Asimismo, los docentes mencionan la retroalimentación proveniente de agentes externos como lo son los asesores pedagógicos, tres de los docentes expresan que han tenido la iniciativa para comunicarse y reunirse con ellos; en el caso de dos de las docentes del área técnica, afirman que nunca han recibido retroalimentación de parte de ninguna asesoría, debido a que en la regional no cuentan con asesor en sus áreas.

Asimismo, los entrevistados afirman que los estudiantes son una fuente auténtica de retroalimentación, al igual que los comités institucionales que también colaboran durante la retroalimentación. Por su parte, el director del centro educativa menciona lo siguiente:

Director: "La retroalimentación docente es un proceso que llevamos todos los días. Cuando se visita al docente, pues se revisan los planes, se lleva a cabo una revisión, incluso cuando

se entregan los planes, se revisan mes a mes a los docentes y cuando se encuentra alguna falencia o algún detalle, la parte del departamento de la coordinación académica, ella se encarga de revisar el plan, de hacerle las observaciones, qué le hace falta, qué no le hace falta, que se lleve a cabo, y yo voy al aula posteriormente y reviso que la clase se esté dando de acuerdo a lo planeado y que se esté llevando a cabo la mediación pedagógica establecida.”

El director señala que el proceso de retroalimentación se brinda en la institución de forma constante, es un proceso continuo al afirmar que se da día a día. Aunque su opinión difiere con la de algunos docentes quienes afirman que solo han recibido una única vez retroalimentación, especialmente posterior a una visita al aula.

Además, el director establece una relación entre la retroalimentación y la revisión del planeamientos y visitas al aula, esto podría limitar la retroalimentación a solo aspectos técnicos y administrativos, dejando de lado el acompañamiento que se debe brindar al docente con respecto al proceso de aprendizaje dentro del aula. La revisión de planeamientos y observaciones en el aula son insumos para detectar toda falla, fortaleza y debilidad, sin embargo, la retroalimentación debe ser guiada posterior a eso, es más que verificar si el docente cumple con lo planeado, debe ser más enfocada a una reflexión pedagógica sobre la práctica docente.

También expresa lo siguiente con respecto a quienes participan del proceso de retroalimentación al docente:

Director: “La retroalimentación docente participan el director, el docente, el comité de evaluación, la coordinación académica, el departamento de asesoría de apoyos educativos, todas esas personas, incluso orientación también participa en retroalimentación e incluso entre departamento, el departamento de inglés o el departamento de sociales, entre ellos existe la retroalimentación. Hay algunas que ya son programadas como el comité de evaluación que pasa revisando prueba escrita.”

La idea anterior evidencia que el director toma en cuenta que no es el único que puede brindar retroalimentación a su personal, sino que es una práctica que se pueda dar de forma colectiva entre todo el personal. Otro punto importante del proceso de

retroalimentación en el Colegio de Lepanto es la labor desempeñada por los comités y la coordinación académica. Tanto los docentes como el director destacan estas figuras como entes que brindar ayuda al docente con respecto a la mejora de su desempeño.

En general, se puede evidenciar que algunos docentes ven la retroalimentación por parte del director como esporádica o limitada a momentos de una evaluación, mientras que la interacción entre pares, asesores y hasta estudiantes es fluida y frecuente. El director señala que la retroalimentación se da diariamente y destaca la colaboración de otras personas como lo es la coordinadora académica, no obstante, orienta más la retroalimentación con aspectos administrativos o de supervisión.

4.3.3 Subcategoría: Comunicación de resultados y retroalimentación docente

Otra de las interrogantes abarcada durante la entrevista corresponde a la manera en que el director entrega los resultados de evaluaciones y retroalimentación a sus docentes. Es indispensable para los educadores contar con una clara y fluida comunicación por parte del director, que les permita conocer cómo realizan sus funciones y qué aspectos se deben mejorar para realizar mejor su trabajo.

Por su parte, Brazzolotto (2012) asegura que “muchas veces los empleados pueden creer que les va bien, desarrollando una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Al saber qué espera su jefe de él podrá ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados” (p 31). Por esta razón debe existir claridad en la retroalimentación, ya que los funcionarios podrían creer que realizan sus labores de manera adecuada; además, es importante recalcar que la retroalimentación permite la autoevaluación por parte del docente, por lo que, si es informado sobre sus puntos débiles, este puede reflexionar sobre cómo lograr una mejor articulación entre su práctica docente y los criterios evaluativos en la institución.

A continuación, se comparten las opiniones de los docentes respecto de cómo reciben los resultados de su evaluación y su respectiva retroalimentación:

D1: “Normalmente lo que nos da es una copia del resultado de la hoja de evaluación, él le genera una copia, se la entrega a uno firmada por él, como un recibido y lo que es la

retroalimentación se hace de forma verbal, no hay ningún instrumento por escrito de la retroalimentación, son cuestiones más verbales.”

D2: “Bueno siempre que me ha evaluado es como inmediatamente, aparte ya después de la clase, me llama parte, y me dice ‘esto está bien’, y por lo general siempre hay como dos o tres cosas que hay que mejorar, entonces él me lo dice de buena forma y también me lo indica en el documento. Por escrito.”

D3: “Bueno me lo proporciona ya cuando me evalúa, me entrega la hojita, yo la firmo, la rúbrica sí, y en caso de que él me tenga que decir algo, él me lo dice los dos reunidos aparte. Él me lo dice de forma verbal.”

D4: “Por medio de una rúbrica donde ahí vienen los aspectos que él evaluó. Donde uno tiene que mejorar, es una rúbrica sencillamente. La retroalimentación de forma verbal, más que todo, el director me lo hace de forma verbal, el asesor sí me lo hace de forma escrita, me lo manda mi correo y me manda todas las anotaciones.”

D5: “Lo ha hecho como en correo, nos envía el correo. Una vez creo que también me llamó y me lo hizo verbal y también por el correo.”

D6: “Bueno, al finalizar, ¿verdad? la visita a la clase. Él nos entrega una hojita con todos los indicadores, las rúbricas a calificar. Entonces él te da una hoja con la nota final de la evaluación. Como consejos, él lo que brinda más que todo son consejos. De forma verbal todo.”

D8: “Bueno a través de los resultados de la rúbrica y verbalmente también. Después de que me evalúa me entrega una copia de la rúbrica y la retroalimentación verbal en el momento de la observación.”

La mayoría de los docentes señalan que reciben los resultados de su evaluación mediante una rúbrica empleada por el director, esta herramienta les ayuda a identificar los aspectos que son necesarios para mejorar en su labor docente. Por otro lado, manifiestan que la retroalimentación principalmente se les brinda de forma verbal; aunque por lo general se les entrega la rúbrica con su calificación, esta no siempre viene acompañada de una retroalimentación escrita o detallada.

Con respecto a la retroalimentación verbal, algunos docentes expresan que la reciben durante una observación al aula o posterior a ella; al ser brindada de forma oral, podría poner en riesgo el proceso de seguimiento y autoevaluación o reflexión por parte de los docentes, ya que puede ser difícil documentar el progreso al generar pérdida de la

información con el paso del tiempo. Una de las docentes entrevistadas expresa que recibe de forma escrita la retroalimentación por parte de su asesor mediante correo oficial, por lo que ella puede consultar constantemente las anotaciones que son necesarias para mejorar, sin peligrar que las olvide luego; ella indica que lo prefiere de esa forma, es más conveniente.

Del mismo modo, tres de los entrevistados difieren del resto respecto a la entrega de resultados luego de una evaluación, a lo que ellos señalan:

D7: “Cuando el director me hace una visita o me va a observar en el aula, él me dice que tengo que cambiar, pero no me lleva ninguna hoja de resultado, sino hasta el final de año me la da, pero la hoja de desempeño ya anual. Él me dice en el momento, digamos que cuando está observando, me dice ‘bueno tiene que cambiar la rúbrica o tiene que tener la rúbrica de trabajo cotidiano’, pero no me da ninguna hoja, ningún resultado hasta al final de año.”

D9: “No me los dan. De manera verbal cuando tiene una observación que hacer la dice de manera verbal.”

D10: “Me parece que no, no nos dio los resultados. Es que no me acuerdo la verdad si nos dio la rúbrica o no nos la dio. La retroalimentación del director de forma verbal, sí, él nos dice de forma verbal, como en forma de consejo de cómo debemos trabajar y qué tenemos que aplicar; después de una visita.”

Como se ha señalado, existe ausencia o poca claridad en la entrega de los resultados posterior a una evaluación. Estos docentes afirman que sí se inicia el proceso de evaluación, el director valora su trabajo e incluso llegan a recibir retroalimentación verbal, no obstante, parece que el proceso termina ahí, los docentes desconocen sus fortalezas y debilidades, no pueden constatar que aspectos deben mejorar al no haber una constancia escrita. Al respecto, Brazzolotto (2012) menciona:

De nada sirve realizar una evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla. Se le debe proporcionar información importante y significativa acerca de su desempeño para que pueda mejorarlo y así cumplir con los objetivos establecidos (p. 31).

El no contar con una constancia escrita de las evaluaciones realizadas, provoca que los docentes sientan incertidumbre sobre su desempeño; además, el proceso de evaluación perdería valor al no manejarse como una herramienta de mejora profesional a largo plazo.

Por otro lado, se entrevistó al director del centro educativo acerca de la entrega de resultados y retroalimentación, a lo que comparte:

Director: Dependiendo del tipo de retroalimentación le podemos dar una capacitación, eso se da en consejos de profesores, también cuando ya vemos que es una falencia, que hay muchos profesores que necesitan una retroalimentación en evaluación o en que se cambió algún lineamiento del Ministerio de Educación, entonces se aborda en consejos de profesores. Cuando es individual pues se va al aula o se llama al profesor en algún momento, se saca al profesor del aula, se llama la dirección, se le trabaja en eso, se le enseña, se le explica y posteriormente o yo mismo en el aula le puedo hacer un comunicado por escrito, también se le da en el día de la observación, se le observa esto y esto, que debe cambiar alguna que otra situación que se le observa y así se hace”.

En este caso el director menciona dos tipos de retroalimentación brindada a su personal docente, una colectiva y otra individualizada. En el caso de la individualizada, el docente tiene la posibilidad de reunirse con el director en el aula o en la dirección y así recibir de forma directa la retroalimentación. También destaca la retroalimentación colectiva la cual se da cuando se detectan deficiencias que deben abordarse con todo el personal docente; de esta manera, el administrador procura ajustar la retroalimentación dependiendo de las necesidades o problemas detectados.

Por otra parte, el director expresa que suele orientar de forma directa al educador cuando se identifican debilidades, afirma que se le señala y se le explica, incluso de forma escrita; no obstante, su opinión difiere con la de algunos profesores quienes perciben las intervenciones verbales como breves y no siempre se acompañan de un documento escrito. Cabe destacar que el administrador educativo menciona las capacitaciones como parte de la retroalimentación, lo que demuestra que está abierto a que otros actores participen del proceso.

Con respecto a la comunicación de resultados y retroalimentación posterior a la evaluación anual, el director manifiesta que no suele dar retroalimentación, a menos que haya objeciones, tampoco se dan pautas a seguir, ya que prácticamente si el docente la firma, queda en firme. El docente puede solicitar una cita con el director para recibir una explicación detallada en caso de no recibir un excelente.

Según Arce (2018) “generalmente son pocas las calificaciones deficientes, por lo que no hay mecanismos de retroalimentación y mejora que trasciendan la valoración punitiva” (p. 12), es por ello que este tipo de evaluación no tiene ningún impacto en mejorar la labor realizada por el docente, ya que muchos directivos la ven como una tarea administrativa que cumplir y los docentes como la herramienta que les permitirá obtener una anualidad.

4.3.4 Subcategoría: Implementación de estrategias para mejorar el desempeño docente

En esta subcategoría se interroga al personal docente y al directivo sobre si en la institución educativa ponen en práctica alguna estrategia para mejorar el desempeño docente posterior a una evaluación. A partir de las entrevistas aplicadas, los participantes señalan:

D1: “Normalmente no, lo que se hace es general, se tocan temas en general en consejos de profesores o algunas reuniones de personal, pero como tal, actividades para el mejoramiento docente no existen, ni para el mejoramiento del desempeño, entonces es como ahí hay como una laguna evaluativa o una laguna de capacitación para abordar casos en específico.”

D2: “No hay capacitaciones, ni estrategias, ni nada.”

D3: “No, nunca, nunca se da una estrategia, nunca nada, ni una capacitación menos, nada.”

D4: “Bueno, no, exactamente capacitaciones, no, ¿verdad? Que sí deberían de darse capacitaciones.”

D5: “Yo pienso sí, tal vez no lo hacen individualmente, pero lo hacen a nivel general porque cuando a veces a mediados de año, en algún consejo de profesores.”

D6: “Más que todo cuando los docentes lo solicitan, cuando nosotros vemos que tal vez en planes necesitamos una capacitación, ¿verdad? entonces ahí se les solicita y ellos hacen para podernos capacitar ya con asesoría.”

D7: "No, no he recibido."

D8: "Sí tuvimos hace como tres años, tuvimos una capacitación en cuanto a las rúbricas de trabajo cotidiano que creo que era un área en donde estábamos un poco débiles la mayoría."

D9: "No lo recuerdo, pero también está la particularidad que nosotros en materias especiales no venimos toda la semana al colegio, entonces yo sé que en reuniones de personal sí se ha discutido sobre las rúbricas, sobre el desempeño del docente, pero yo no he estado presente, entonces no me consta."

D10: "No, no, las únicas capacitaciones son las que da evaluación, pero no va con lo que nosotros trabajamos, lo que es educación física, siempre hemos hablado eso, ¿verdad? De que dan capacitación, pero es una capacitación general, no para la materia."

Director: "Sí, sí, sí, claro. Por ejemplo, hay algunas que es cambiar por completo el planeamiento, ¿verdad? Que ha sucedido muy comúnmente o que en la parte de la prueba escrita carece de algunas partes, valga la redundancia, o que tenga que mejorar la prueba escrita, que tenga que cambiar algunos ítems, que tenga que redactarlos de forma diferente, entonces de esa forma se hace."

Con base a la información brindada por el personal docente, se puede evidenciar que la mayoría de los docentes coinciden en que no se implementan capacitaciones o alguna estrategia luego de una evaluación de desempeño. En este caso, los docentes especifican que, si tienen alguna necesidad, normalmente se trabaja de forma general y no de forma concreta con cada individuo.

Si bien es cierto que algunos docentes comentan que se aborda ciertos temas en consejos de profesores, estos no siempre se vinculan directamente con evaluaciones individuales; como lo señalado por el docente de educación física quien expresa que en ocasiones las capacitaciones brindadas no tienen una relación con su materia. También, dos docentes mencionan que las capacitaciones recibidas han sido porque los docentes han tomado la iniciativa de solicitar a la dirección.

Por otra parte, la opinión del director contrasta con la de la mayoría de sus educadores. Este sostiene que sí se realizan estrategias correctivas posterior a la evaluación; sin embargo, en su explicación relaciona las posibles estrategias o capacitaciones con retroalimentación técnica inmediata que recibe el docente donde

sugiere los ajustes puntuales; no aborda cuáles estrategias se implementan. Puya, A. y Castillo, C. (2017) señalan que en la evaluación del desempeño docente:

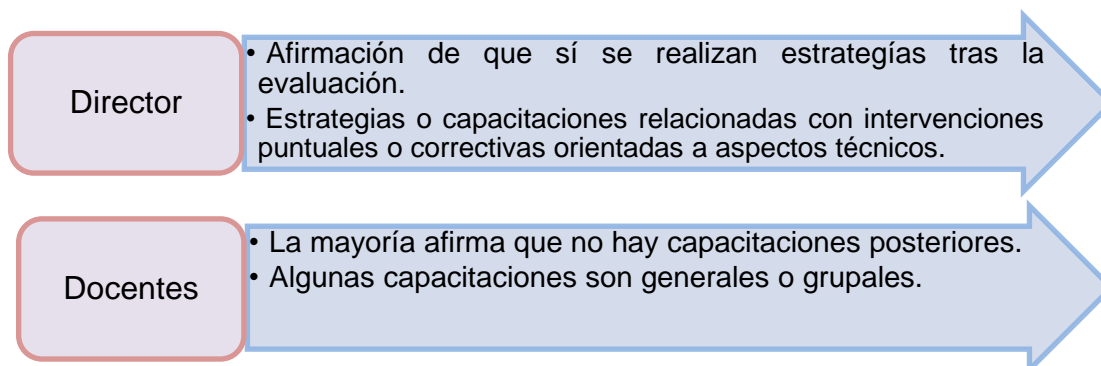
No basta con determinar los problemas y dificultades en la docencia, sino que también es necesario asociar las propuestas de acción para el mejoramiento, la definición y seguimiento de los mecanismos considerados para elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes (p. 93).

De esta forma, los autores afirman que se procede a retroalimentar al docente, pero esto requiere también la aplicación de acciones o estrategias que potencien la mejora de las prácticas docentes. En el caso del Colegio de Lepanto, no es solo señalar al personal docente qué aspectos requieren mejorar, sino permitir discutir y emplear medidas o planes de acción para desarrollar y utilizar de una mejor manera la labor de cada docente. Si bien es cierto, dos docentes señalan que han solicitado capacitaciones o asesorías, estas deberían ser orientadas también hacia ciertos departamentos en específico o que la administración plantee junto con sus docentes las principales necesidades de manera más continua.

La siguiente figura ilustra las posturas del personal docente y del administrador respecto a la implementación de estrategias luego de una ronda de evaluaciones:

Figura 9

Posturas de los entrevistados respecto a la implementación de estrategias post evaluación



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

4.4 Análisis de la tercera categoría: Impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente

En esta tercera categoría de análisis se determinará el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en relación con el desempeño de la labor docente.

4.4.1 Subcategoría: Impacto de la evaluación y retroalimentación en el desempeño profesional docente

Cuando el personal docente de un centro educativo está familiarizado y acepta la implementación de un proceso de evaluación continuo, podrán verse beneficiados en cuanto a lograr un mejor desempeño conforme a los objetivos planteados y poder brindar una educación de calidad a los estudiantes. Para que un proceso de evaluación y retroalimentación sea exitoso, es necesario producir satisfacción y beneficiar, aspectos motivacionales y de actitud de cada sujeto participante.

La evaluación a la práctica docente no se trata solo de un procedimiento técnico ni administrativo, ya que esta impacta directamente en la manera en que los educadores ejercen su labor, sus roles, creencias y hasta en cómo se sienten con respecto a su desempeño profesional.

En cuanto al impacto que tiene la evaluación y retroalimentación en el desempeño profesional, motivación y estado de ánimo, la mayoría de los docentes destacan que el impacto es positivo, ya que reconocen que es una necesidad para mejorar sus prácticas profesionales. Uno de los docentes manifiesta una postura neutral acerca de este proceso, ya que considera que no afecta ni su motivación ni estado de ánimo, lo ve como un proceso institucional rutinario que no genera mayor afectación profesional.

Asimismo, otros docentes relacionan el impacto emocional con el resultado obtenido de la evaluación; por ejemplo, uno de los entrevistados comenta que el estado de ánimo y motivación va a depender de si está bien preparado a la hora de una evaluación o no; expresa que se sentirá desmotivado si el director le llega a observar la clase y él no tenga toda la documentación pedagógica lista. Otra de las entrevistadas expresa que si obtiene un buen resultado, entonces va a sentirse bien, caso contrario a si obtiene un resultado negativo; además, esta docente afirma que lo que le preocupa más durante una visita del

director al aula, es el comportamiento del grupo con el que está trabajando, ya que suele tener toda la documentación al día, pero la práctica pedagógica en el momento de la evaluación es igual de importante e influyente en los resultados obtenidos, por lo que su estado de ánimo va a depender de eso.

Por otra parte, algunos de los docentes señalan que, aunque no sienten un impacto emocional inmediato, como el no sentirse desmotivados, sí reconocen que experimentan presión, tensión o preocupación. Estos docentes expresan:

D3: “Antes no es tanto problema, es durante el proceso que debe estar el desempeño porque él va a estar evaluándome. Tenso porque no sé cómo me va a evaluar.”

D5: “Bueno, en mi caso no me afecta el estado de ánimo, ni el desempeño. Siento que en algunas ocasiones sentimos un poquito de preocupación, ¿verdad?, por querer hacer las cosas bien.”

D6: “No, no me afectan ni me desmotiva el estado de ánimo. Sí, es un poquito estresante, ¿verdad? Porque uno siempre por tener la visita del jefe, cree que tal vez está fallando en algo y ya siente como un tipo de presión y más con toda la documentación que nos pide en el momento, ¿verdad? que también tenemos que entregar tantas cosas y ya entonces con las evaluaciones nosotros siempre tendemos a tener una cierta presión cuando el jefe nos visita.”

D9: “Es natural sentir un poco de presión porque uno está siendo observado en ese momento, pero yo creo que es algo de que lo que uno se va acostumbrando.”

De esta manera, se evidencia que para los docentes el momento más estresante es durante el proceso de observación, al igual que genera incomodidad principalmente por la presencia del evaluador, la tarea de cumplir con todos los documentos solicitados y de cumplir correctamente con todas las expectativas. Por otro lado, es importante destacar que, aunque los docentes expresan que sienten un poco de presión, no hay una desmotivación explícita ni mayor afectación en el estado de ánimo.

Puya, A. y Castillo, C. (2017) señalan:

Se requiere de la aceptación y la participación comprometida de los docentes en general. Se logrará en la medida en que estos observen este proceso como una

ayuda para mejorar su tarea profesional y no como una amenaza a su seguridad y estabilidad laboral (p. 93).

Con base a la idea anterior, se puede evidenciar que los profesores ven la evaluación de su desempeño como una práctica normal ejercida en la institución, la mayoría comparte que más bien les motiva y que les brinda la oportunidad de crecer profesionalmente. Se demuestra que existe aceptación al proceso de evaluación, ya que muchos adquieren el compromiso estar preparados, cumplir con todo lo demandado y hasta preocupación por hacer las cosas bien.

De la misma manera, se entrevista al director del centro educativo sobre si la evaluación docente genera algún impacto en su personal, este se refiere a la evaluación anual y expresa lo siguiente:

Director: "En realidad todos somos objetos a evaluación, de una u otra forma, pues el impacto positivo o negativo, como le decía ahora, es complejo, porque en realidad el sistema está diseñado para que yo ponga excelente a todo mundo, para yo poder poner menos de un excelente, debo haber hecho todo un proceso disciplinario también y un sumario para yo poderle demostrar."

De esta manera, se puede constatar que el sistema de evaluación anual del MEP es deficiente y decir si genera un impacto positivo o negativo es difícil ya que la herramienta utilizada emplea criterios muy subjetivos que hace difícil calificar al docente. El director indica que normalmente todos reciben una calificación de excelente, puesto que es difícil emitir un juicio de valor basado en la personalidad del funcionario. Asimismo, se le interrogó sobre si las observaciones hechas a docentes en su trabajo de aula tienen un impacto positivo, a lo que responde:

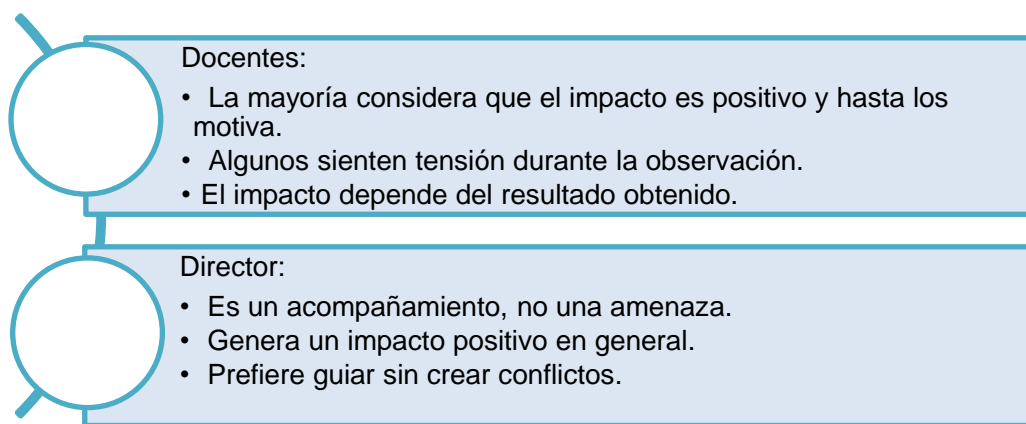
Director: Generalmente conmigo sí. Yo en realidad lo que hago es tratar de llegar al aula, no a molestar sino a acompañar, que todos caminemos en el mismo rumbo porque en el momento en que uno llega a buscar cosas malas o lineamientos que estén mal empleados y de todo y obligar a los docentes a que lo cambien por escrito y que la situación se complique, digamos que tenga una afectación, entonces se enreda el asunto, entonces lo que uno trata desde algún acompañamiento, de que todos vayamos en la misma línea."

Tal y como se evidencia en la opinión anterior, el director señala que normalmente los docentes reaccionan de manera positiva ante el proceso de evaluación, además, no asume un papel de sancionador, sino que más bien busca brindar a su personal un ambiente de confianza y colaboración. Además, indica que el fin de la evaluación no es generar conflictos, sino que todos trabajen bajo las normas establecidas.

A continuación, en la siguiente figura se presentan las posturas de los entrevistados:

Figura 10

Posturas de los entrevistados respecto al impacto del proceso de evaluación



Nota: Elaboración propia, Vega (2025), a partir de la información suministrada por los docentes y administrador del Colegio Académico de Lepanto.

4.4.2 Subcategoría: Beneficios de la evaluación y retroalimentación en el desempeño docente

El proceso de evaluación acompañado de una retroalimentación efectiva es fundamental para fortalecer la educación de calidad. La evaluación no debe ser vista como un proceso de control sino como una herramienta que impulse el desarrollo profesional docente, además de cerrar o reiniciar el ciclo de evaluación mediante una retroalimentación clara y específica sobre logros alcanzados o aspectos por mejorar.

En esta subcategoría se entrevistó a los docentes y al director acerca de cómo los impacta el proceso de evaluación y retroalimentación de manera que perciban algún beneficio en cuanto al desempeño. Tanto los docentes como el administrador coinciden en que la evaluación y retroalimentación han sido de mucho provecho para mejorar sus prácticas pedagógicas.

La mayoría de los profesores señalan que, aunque han recibido críticas, estas son percibidas como constructivas, lo que les ha beneficiado para implementar los cambios o ajustes señalados a partir de la retroalimentación. Asimismo, tanto el director como dos de los docentes entrevistados resaltan que el objetivo de mejorar es crear un impacto principalmente en los estudiantes, ya que son ellos quienes verdaderamente se benefician de que los docentes les brinden un proceso de enseñanza de calidad.

Por otro lado, otros docentes señalan más específicamente las mejoras que han obtenido luego de la retroalimentación; por ejemplo, algunos comentan:

D1: “Bueno es una cuestión muy de óptica, pero por lo menos yo considero que ha sido positivo, ya que en estos procesos de retroalimentación he detectado algunos errores, en la construcción de algunos instrumentos, ha sido útil para poder mejorar por lo menos lo que son las labores cuantitativas.”

D2: “De hecho, bueno en las visitas que me ha hecho, bueno el año pasado me fue bien en las dos que me hizo, pero en una me dijo ‘tenés que tener mejor control de la asistencia’, yo la llevaba manual y no la llevaba digital, entonces me dijo eso. Entonces de ahí en adelante uno ya aprende a que hay que llevarla de las dos formas, manual y digital.”

D3: “De ahí es tal vez a la hora de hacer las rúbricas, que él tal vez me haga una observación, con respecto que tal vez ponerle bien los indicadores, que vayan los indicadores, ¿verdad? Sí, la verdad, eso me ayudó a mí para mejorar.”

Estas opiniones han sido más puntuales, ya que indican exactamente en qué aspectos han tenido que mejorar, lo que revela que la retroalimentación recibida posterior a la evaluación efectivamente ha sido de mucha utilidad para la elaboración de instrumentos, además de demostrar una apertura al cambio a partir, por ejemplo, del empleo de registros digitales después de una sugerencia dada.

Por otro lado, uno de los entrevistados tomó una postura muy diferente a la de la mayoría, ya que no considera que la evaluación y retroalimentación genere un gran beneficio en sus labores docentes, tal como lo señala a continuación:

D9: “Siempre es bonito que a uno le den una palmadita en la espalda de buen trabajo, pero yo no creo que sea una gran diferencia si un docente está convencido de que su labor es

en el aula, yo creo que la medición es más que todo un orden y un control técnico de la labor del docente, pero la verdadera docencia está en el aula, entonces yo creo que como uno maneja el grupo y como se relaciona con los estudiantes es más importante que la parte técnica, a mi parecer. Supongo que a cierto punto sí, pero no es como que me cambien la manera de percibir mi educación, ¿verdad? yo creo que sí se siente bien que le digan que está bien o que le corrijan un error, pero nada más, no me cambia como profesor.”

Como se muestra en la idea anterior, en ocasiones no todos ven la evaluación y retroalimentación como útil para la práctica, lo describen como algo secundario; por el contrario, este proceso puede ser apreciado como una tarea administrativa que se debe realizar. Aunque el entrevistado no muestra negatividad ante el proceso de evaluación, tampoco muestra entusiasmo, ya que todo lo valorado corresponde a aspectos técnicos, pero lo que realmente importa es cómo se siente con respecto a la práctica cotidiana con el estudiantado en el aula.

Por su parte, Chiavenato, citado por Brazzolotto (2012), expresa que “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p. 15). Es por eso que resulta necesario que el director involucre a su personal durante todo el proceso de planeación y ejecución de la evaluación docente, además de escuchar los aportes que su personal docente también pueda brindar, ya que el fin es beneficiar a toda la comunidad educativa.

4.4.3 Subcategoría: Acciones sugeridas para la mejora de la evaluación y retroalimentación al desempeño docente

En esta subcategoría se interrogó sobre qué acciones podrían sugerirse para mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación al desempeño docente en la institución. Una de las sugerencias que brindaron los docentes corresponde a las capacitaciones, entre principales opiniones se destacan:

D1: “Creo que la sugerencia sería que debería haber espacios de capacitación general y caso de espacios de capacitación específica. Por ejemplo, si hay casos muy específicos donde el director considera que hay ciertas deficiencias debería de tomarse con tiempo, generar una capacitación, generar algo más constructivo que vaya a generar un aprendizaje más significativo en la persona que está siendo evaluada.”

D2: “Se debe de dar más capacitaciones en cosas que de verdad sea de interés docente, ¿verdad? Algunas veces vienen a dar una capacitación como ahí ‘dado con flecha’ y quedamos en las mismas”.

D3: “Nos dé una capacitación, nos den capacitaciones, pero que realmente valgan la pena. Una capacitación que usted diga sí que definitivamente nos va a servir, pero es que a veces nos hacen unas capacitaciones, bueno que uno va a perder el tiempo y hasta ya uno sabe todo”.

D6: “Bueno nosotros que somos en la parte de talleres exploratorios que no contamos en la dirección regional con un asesor pedagógico, tal vez que nos vengán a capacitar porque muchas veces nosotros las técnicas estamos como desamparadas en ciertas partes.”

D7: “Bueno en mi caso, de mi materia, nunca recibí una capacitación, entonces me gustaría coordinar tal vez eso con el director para que se me se me brinde esa oportunidad.”

Se puede constatar que la mayoría de los docentes opinan que requieren capacitaciones que sean más específicas y acordes con la materia impartida, ya que algunos consideran que las que se han hecho en forma general son poco provechosas. Al mismo tiempo, algunos docentes destacan la importancia de recibir capacitaciones de agentes externos como lo son los asesores, ya que afirman que nunca han recibido una o nunca han contado con un experto en la zona.

Por otro lado, algunos docentes brindan sugerencias en cuanto a la planificación y ejecución del proceso de evaluación al docente; entre las opiniones más destacadas están:

D2: “El director debe mandar la rúbrica y la fecha en que va a visitar, tal vez no el nombre, pero sí tiene que mandar como ‘en tal semana voy a hacer visitas’ y así ya todos estamos preparados”.

D4: “Que nos dé más capacitaciones en cuanto a la hora de cómo se nos va a evaluar. Previo podría ser, antes y después como mejorar.”

D5: “Tal vez de esa rúbrica que el director va a manejar, para tenerla como a principio año, saber qué nos van a evaluar desde el principio de año, donde podamos nosotros ir desarrollando con tiempo el proceso de dar una lección, porque también en ocasiones es muy cansado tal vez si no teníamos como una idea de cómo nos van a evaluar, entonces teniendo una base nosotros nos podemos organizar. Tener mejor información en ese caso.”

D6: “Con que me diga qué fecha va a llegar, ya uno guarda menos presión.”

Algunos de los docentes afirmaron que el proceso de evaluación podría generarles tensión, por lo que entre las sugerencias brindadas está el poder acceder a información sobre cómo el director planifica esta tarea, desde poder tener acceso previo a la rúbrica de calificación hasta de conocer una posible calendarización de evaluaciones. Brazzotto (2012) manifiesta que:

Para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación estos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación. Además, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Por último, la capacitación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos (p. 30).

Con base a la idea anterior, el docente que conoce sobre cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación en su institución podría tener una mejor respuesta ante esta; este puede prepararse y mostrar su práctica en condiciones normal sin necesidad de una fiscalización sorpresa. Además, se reduce la tensión emocional, ya que disminuye la incertidumbre y mejora la disposición hacia el proceso. Por otro lado, el docente puede autoevaluarse de manera previa, ya que le permite reflexionar sobre cómo está llevando a cabo sus labores. En caso de querer evitar que el docente actúe diferente el día de la visita, uno de los docentes sugiere dar a conocer fechas de forma general, sin especificar quiénes serán evaluados en una fecha en específico.

Otra de las sugerencias destacadas se relaciona con la forma en que se entrega los resultados, a lo que algunos docentes compartieron:

D4: “Que nos lo diera en forma escrita. No solamente de forma verbal, sino que también nos lo diera en forma escrita, los puntos, con las comas, y de todo lo que tenemos que mejorar.”

D10: “Los resultados de forma escrita, si también, que se lo manden escrito para ver cómo va uno, cuál fue la nota para uno levantar más y mejorar.”

La ausencia de resultados o sugerencias escritas podría interpretarse como una falta de formalidad. De igual manera, cuando se dan resultados y sugerencias solo de forma

oral puede dificultar que el docente lleve un adecuado seguimiento para mejorar, a la vez que la información parece más subjetiva y fácil de olvidar en el futuro, por lo que algunos docentes consideran que les resulta mejor poder contar con un documento escrito que detalle aquellos aspectos por mejorar.

En cuanto a la forma en que se desarrollan las observaciones en la clase, dos de los docentes brindaron las siguientes sugerencias:

D2: “Yo algunas veces me estreso mucho que tengo que hacer esto, lo otro, lo otro, lo otro y hay compañeros que están muy relajados y están completos aquí y nunca los estresan en nada. Digamos, se siente uno estresado con menos lecciones y que ‘va a llegar el jefe y tengo que andar esto y tengo que andar lo otro’, y los otros que están con cuarenta lecciones no sienten como esa presión.”

D3: “Tratar como de que todos los compañeros andemos parecidos, no que unos anden una cosa y otros otra cosa, sino que todos tratemos de andar parecidos, que sea justo para todos. Sinceramente le digo que considero que no es justo para todos. A veces sentimos como que hay tal vez preferencias, así, sinceramente le digo. Y tal vez a veces hay como preferencias o tal vez que hay personas que no se complican tanto y tampoco lo joden tanto. Si nos evalúa, que nos evalúen igual a todos.”

Como se evidencia en las opiniones anteriores, los docentes expresan que existe una falta de equidad en cuanto a cómo son evaluados los docentes. Se percibe favoritismos, ya que no a todos se les evalúa por igual. Una evaluación que se desarrolla de forma imparcial en su personal podría generar malestar o desconfianza entre funcionarios, lo más favorable es ofrecer un proceso más justo, transparente y profesional.

Finalmente, el director del centro educativo comparte algunas sugerencias en relación con el proceso de evaluación anual. Según el director la herramienta implementada por el MEP está obsoleta, por lo que sugiere cambiar de herramienta y que esta sea trabajada de forma continua a lo largo del curso lectivo y no de forma anual. De esta forma el docente conoce que está siendo evaluado periódicamente, mientras el director va llenando datos de forma habitual. Asegura que cada director trabaja a su manera, cada uno llena la evaluación anual a su manera, mientras que con una nueva herramienta se podría trabajar de forma estandarizada a lo largo del país.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Presentación

Este capítulo contiene las conclusiones derivadas del análisis de datos realizados a partir de la información obtenida de cada entrevista. Las conclusiones están organizadas conforme a los objetivos específicos planteados para la investigación, los cuales permiten comprender el proceso de evaluación y retroalimentación desarrollado en el Colegio Académico de Lepanto. Además, se incluyen recomendaciones para fortalecer aquellos aspectos débiles encontrados.

5.2 Conclusiones

Al identificar el proceso de evaluación del desempeño docente implementado por la gestión del Colegio Académico de Lepanto, se concluye:

- Los docentes conciben el proceso de evaluación de su desempeño como una acción ejercida por el director bajo un enfoque de supervisión. Destacan aspectos técnicos administrativos como lo son la revisión de planeamientos y rúbricas, cumplimiento de normas emitidas por el MEP y el dominio de los contenidos impartidos por los docentes.
- El personal docente y administrativo perciben la evaluación del desempeño docente como un proceso que se desarrolla de manera continua y permite la mejora, más que los resultados de una evaluación final.
- La mayoría de los docentes coinciden que el propósito de la evaluación de su desempeño es la oportunidad para la mejora continua en su práctica pedagógica, identificando áreas de crecimiento profesional y personal que tengan un impacto positivo en el estudiantado. Por su parte, el director percibe que el propósito de la evaluación al docente es para la verificación del cumplimiento de normativas del MEP. Estas opiniones reflejan las diversas perspectivas que poseen los docentes y el director según el rol que cada uno desempeña en el centro educativo.
- Existe una inconsistencia significativa con respecto a las etapas o momentos en que se evalúa el desempeño docente. Los momentos y la frecuencia de las evaluaciones varían considerablemente entre los educadores. Se evidencia un predominio de evaluaciones únicas durante el curso lectivo, mientras otros docentes destacan dos evaluaciones al inicio y fin de año. En el proceso evaluativo no se da una sistematicidad ni continuidad al desarrollo docente, por lo que la retroalimentación brindada podría ser limitada e

impide una mejora real y verificable a largo plazo. Además, la falta de un proceso de evaluación continuo obstaculiza la capacidad del director para recolectar evidencias y asegurar que el desarrollo docente sea constante.

- El director del Colegio de Lepanto indica que realiza evaluaciones a sus docentes a lo largo del año escolar. Asimismo, una gran parte de los entrevistados indican que existe una periodicidad irregular en las evaluaciones. Esto sugiere que, si bien desde la dirección se percibe un acompañamiento constante, no todos los docentes identifican tales acciones como parte de un proceso evaluativo continuo. Por tanto, esto no necesariamente implican contradicción, sino una distinta comprensión y percepción del concepto y prácticas asociadas al proceso de evaluación al desempeño docente. Por otro lado, aunque el director busca asegurar el cumplimiento de normativas, no se evidencia un enfoque formativo de evaluación a sus docentes ni un seguimiento individualizado de cada docente.
- Entre los principales instrumentos implementados por la gestión del Colegio de Lepanto para evaluar a su personal docente están las observaciones de la clase con rúbrica y la revisión de planeamientos. En general, los docentes mantienen una postura positiva en cuanto a la implementación de estos instrumentos; sin embargo, se destacan algunas inquietudes; por ejemplo, algunos docentes señalan que estos valoran aspectos irrelevantes para el desarrollo docente. En general, aunque estos instrumentos los consideran adecuados, algunos docentes reconocen la necesidad de ajustes o incluso recomiendan implementar otros instrumentos.
- El director del Colegio de Lepanto utiliza dos instrumentos para evaluar el desempeño de sus educadores. Para la evaluación anual emplea una herramienta estandarizada por el Ministerio de Educación Pública, mientras que hace uso de una rúbrica personal para las observaciones de la clase. El instrumento para la evaluación anual no es flexible, por lo que limita la capacidad de adaptarlo, además de estar desactualizado. En cuanto a la rúbrica de observación de aula, reconoce que se pueden realizar ajustes de acuerdo a las necesidades del centro educativo.
- Los docentes coinciden que el principal actor y centralizador del proceso de evaluación de su desempeño es el director del centro educativo. Su rol es percibido como aplicador del proceso, observador y proveedor de retroalimentación. Por su parte, los docentes consideran que su rol consiste en preparar documentación, desarrollar sus clases según lo planificado y acatar las sugerencias y recomendaciones del director. No se evidencia

mayor colaboración del docente en cuanto al intercambio de opiniones respecto a instrumentos empleados ni etapas o momentos de evaluación docente.

- Se destaca la participación de otros agentes internos y externos que brindan acompañamiento al director y docentes en cuanto al proceso de evaluación. Entre los agentes internos institucionales están el Comité de Evaluación y la Coordinación Académica quienes brindan apoyo en la revisión de documentos y cumplimiento de las normas existentes. Además, se mencionan agentes de evaluación externos como los asesores regionales quienes desempeñan un enfoque más técnico, especializado y formativo.
- El director del centro educativo destaca que su rol se centra en supervisar y acompañar al docente para asegurar que se cumpla con lo estipulado. No se evidencia que el director emplee mecanismos de participación más activa y colaborativa de los docentes en la construcción de criterios ni instrumentos de evaluación ni tampoco una reflexión colectiva docente sobre el proceso de evaluación.
- Los docentes en su mayoría expresan que existe una comunicación ineficiente en cuanto a las visitas de evaluación al docente. Anudando a lo anterior, la mayoría comenta no conocer de manera anticipada sobre los instrumentos de evaluación empleados, los objetivos, criterios e indicadores y hasta las etapas de evaluación, por lo que algunos afirman que conocen esta información después de ser evaluados. Esto obstaculiza la preparación del docente, la oportunidad de autoevaluación y de mejora continua. Asimismo, la información sobre instrumentos, etapas y criterios de evaluación son conocidos por algunos docentes a partir de sus experiencias pasadas, pues en años anteriores han sido evaluados y recuerdan al menos el instrumento empleado. En general, se evidencia poco acceso oportuno y constante de información para todos los docentes.
- El director del centro educativo afirma que comunica a principio del curso lectivo los lineamientos y criterios generales sobre la planificación del proceso de evaluación a sus docentes, esto mediante circulares u oficios. Bajo esta misma línea, algunos docentes afirman, durante las entrevistas, no haber recibido información sobre instrumentos ni criterios de evaluación durante el presente curso lectivo.
- El director del Colegio de Lepanto afirma nunca haber recibido una capacitación de parte del MEP acerca de la evaluación del personal docente. Asimismo, se demuestra que el administrador educativo de esta institución sí realiza una planificación del proceso de evaluación de sus docentes; por ejemplo, programa un número de visitas al mes y

menciona que los docentes son escogidos al azar. Asimismo, afirma que muy difícilmente repite visitas a los docentes para observar su clase, lo que coincide con la opinión de algunos profesores quienes afirman que solo han sido observados una única vez.

- El sistema de evaluación anual del personal docente implementado por el MEP es obsoleto y está estancado. La herramienta implementada no valora con precisión la labor actual del educador. Asimismo, es una herramienta muy subjetiva, ya que emplea rasgos personales y de comportamiento que resultan muy difíciles para un director evaluar.

Con respecto al proceso de retroalimentación al desempeño docente efectuado por la gestión educativa del Colegio de Lepanto se encuentra que:

- Los docentes y el director mantienen una postura positiva respecto al proceso de retroalimentación del desempeño docente. Los docentes la perciben como una oportunidad para identificar aspectos por mejorar, facilita la autoevaluación y el crecimiento profesional; no obstante, los docentes no mencionan que la retroalimentación también permite la identificación de fortalezas. Por su parte, el director ve la retroalimentación como una oportunidad para señalar aspectos por mejorar.
- Los docentes han recibido retroalimentación por parte del director en diferentes momentos. La mayoría expresan que han recibido retroalimentación una única vez al año, principalmente después de una observación en el aula o en evaluaciones anuales. En general, los docentes perciben la retroalimentación desde una perspectiva más sumativa que formativa. Por su parte, el director menciona que brinda retroalimentación de manera constante.
- Se destaca al director como la figura principal en la retroalimentación formal, aunque también en el Colegio de Lepanto se menciona una retroalimentación entre colegas, asesores como evaluadores externos, comités institucionales e incluso estudiantes quienes son fuentes importantes de retroalimentación.
- Se da una relación, por parte del director, entre la retroalimentación con aspectos más técnicos y administrativos como lo son la revisión de planeamientos y visitas al aula. Se limita la retroalimentación como un acompañamiento al docente para mejorar mediante el diálogo y una retroalimentación más formativa.

- Con respecto a la entrega de resultados luego de una evaluación, los docentes afirman que reciben una rúbrica con una calificación, mientras que para la retroalimentación la mayoría afirma que se brinda de forma verbal luego de la observación o en una conversación con el director, esto aumenta el riesgo de pérdida de información a futuro. Además, la falta de retroalimentación escrita y detallada dificulta la reflexión profunda sobre las recomendaciones.
- Existe una inconsistencia en cuanto a la entrega de resultados para algunos docentes quienes indican que no reciben constancia escrita posterior a una evaluación en el aula, a pesar de haber sido observados y recibida la retroalimentación. Estos docentes difieren con el resto de sus colegas, por lo que la falta de documentación dificulta tener claridad sobre sus fortalezas y debilidades durante un curso lectivo.
- El director ofrece retroalimentación colectiva durante consejos de profesores para abordar deficiencias que los docentes comparten en común. De igual forma, indica que emplea la retroalimentación individualizada al docente en el aula o en su oficina donde brinda explicaciones y comunicados por escrito. Por otro lado, algunos de los docentes afirman que la retroalimentación es principalmente verbal y en algunos casos no siempre es acompañada de resultados por escrito.
- Posterior a la entrega de resultados de la evaluación anual, el director no suele dar retroalimentación, ya que no se espera dar un seguimiento. Se percibe más como una tarea administrativa donde se brinda un resultado, el docente firma y de haber objeciones, se lleva a cabo otro procedimiento.
- De las respuestas sobre implementación de capacitaciones o estrategias empleadas después de una evaluación, los docentes coinciden que no se implementan capacitaciones o estrategias específicas después de evaluaciones individuales. No obstante, mencionan que sí se abordan temas muy generales en algunas reuniones o consejos de profesores, sin abarcar necesidades concretas identificadas en las evaluaciones. Bajo esta misma idea, el director indica que sí se brindan estrategias correctivas, aunque las ideas compartidas están más relacionadas con la revisión de planeamientos y pruebas escritas que de estrategias de desarrollo profesional.

Entre las principales conclusiones acerca del impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente, se encuentra que:

- La mayoría de los docentes coinciden que la evaluación es importante para mejorar sus prácticas profesionales. Para algunos es una tarea rutinaria, por lo que toman una postura neutral. No obstante, otros docentes reconocen que existe una relación entre el impacto emocional con los resultados obtenidos de la evaluación; se evidencia preocupación con tener toda la documentación completa al momento de una observación de la clase por parte del director.
- Los docentes en general indican no experimentar desmotivación a raíz de un proceso de evaluación, pero algunos sí reconocen sentir presión o tensión durante una visita al aula. Expresan que sienten preocupación al saber que son observados, que deben cumplir con la documentación requerida y con todas las expectativas. A pesar de ello, ninguno reporta un impacto negativo en su estado de ánimo o motivación.
- El director del centro educativo fomenta una reacción positiva por parte de los docentes hacia el proceso de evaluación. Por lo general, brinda apoyo y colaboración en lugar de sanción. También, trata de crear un ambiente de confianza y evita conflictos.
- La mayoría de los docentes coinciden en que la evaluación y retroalimentación son constructivas y beneficiosas para sus prácticas pedagógicas. Algunos detallan que les ha servido de utilidad para mejorar aspectos como elaboración de instrumentos de evaluación, rúbricas, control de asistencia, entre otros; lo que demuestra que los docentes están abiertos al cambio y aplicación de sugerencias.
- Los docentes concluyen que es necesario brindar capacitaciones específicas o más acorde a la materia impartida. Además, consideran importante brindar información previa a una evaluación, como lo es la rúbrica o una posible calendarización; al igual que facilitar resultados o retroalimentación preferiblemente de forma escrita.
- Algunos docentes afirman que existe una falta de equidad respecto al proceso de evaluación. Estos docentes expresan que no todos son evaluados de la misma manera o con la misma frecuencia, consideran que no es justa ni igual para todos.

5.3 Recomendaciones

En este apartado se presentan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda al personal docente:

- Mantener una participación activa en el proceso de evaluación. Solicitar espacios donde se establezca el diálogo para compartir perspectivas, necesidades y sugerencias que ofrezcan a la administración ideas para la mejora del proceso evaluativo.
- Solicitar previamente información a la administración con respecto al proceso de evaluación, instrumentos, criterios y objetivos.
- Hacer uso de espacios para la autoevaluación mediante la revisión de instrumentos proporcionados para realizar una reflexión de la práctica pedagógica.
- Fomentar y aprovechar la retroalimentación de otros agentes como colegas e incluso estudiantes. No dudar en solicitar espacios de colaboración informal entre compañeros de trabajo y estudiantes que puedan brindar apoyo mutuo en la mejora de la labor docente.
- Solicitar a la administración aquellas capacitaciones específicas que consideren necesarias para fortalecer debilidades detectadas durante la evaluación.

Se recomienda al director del Colegio Académico de Lepanto:

- Comunicar de forma detallada y reiterada a los docentes sobre la evaluación de su desempeño profesional como un proceso continuo, sumativo y formativo; además de informar de manera previa al proceso evaluativo sobre los instrumentos, criterios e indicadores implementados para la evaluación, esto debe enviarse preferiblemente de forma escrita vía correo oficial MEP. El uso de criterios conocidos e instrumentos accesibles con anticipación permiten que se fortalezca la calidad del proceso de evaluación del docente.
- Permitir e involucrar la participación docente en cuanto a la planificación del proceso de evaluación. Promover espacios de diálogo y reflexión con los docentes donde se puedan intercambiar ideas con respecto a la construcción de instrumentos y una posible calendarización de visitas al aula, lo que permitiría la autoevaluación docente.
- Implementar un cronograma anual de evaluación que sea claro y consistente. Establecer las diferentes etapas de evaluación (preparación, seguimiento, análisis y retroalimentación) que se aplique de manera equitativa a todo el personal docente; esto permitiría que el proceso sea regular a lo largo del curso lectivo.

- Implementar instrumentos de evaluación contextualizados, específicamente para las rúbricas de observación de la clase, las cuales si pueden ser modificadas. Revisar y adaptar los instrumentos de evaluación con base a las necesidades y contexto del centro educativo.
- Proporcionar retroalimentación de forma específica, clara y documentada, tanto de manera verbal como escrita. Además, destacar tanto fortalezas como debilidades y ofrecer sugerencias concretas posterior a una observación o revisión.
- Emplear estrategias de mejora profesional posterior a una evaluación, por ejemplo, el uso de capacitaciones específicas y relevantes basadas en las necesidades detectadas durante la evaluación del personal docente. Las capacitaciones pueden implementarse por departamento, de manera que sea provechosa para cada profesor por materia, además, estos deben ser espacios concretos y no anuncios o discusiones generales en consejos de profesores. Asimismo, se puede solicitar capacitaciones a asesores regionales quienes figuran como expertos en cada materia.
- Establecer criterios claros y equitativos de evaluación para todos los docentes. Mantener comunicación sobre el proceso de evaluación, que sea transparente y aplicarlo de forma constante a todo el personal docente, evitando cualquier percepción de favoritismo.

Se recomienda al Ministerio de Educación Pública:

- Actualizar el modelo de evaluación del desempeño docente anual; es necesario la implementación de un instrumento más tecnológico, que responda a las realidades y desafíos de la educación actual.
- Permitir la contextualización de instrumentos y proceso de evaluación basado en realidades específicas de cada centro educativo.
- Proporcionar capacitaciones a los directivos de centros educativos sobre cómo desarrollar el proceso de evaluación al personal docente.
- Fomentar la participación de docentes en cuanto a la mejora del proceso de evaluación de su desempeño, a nivel institucional, circuital, regional y nacional.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA

6.1 Título y tema de la propuesta

La siguiente propuesta se titula: “Propuesta de acción para la mejora del proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño profesional docente implementado por la gestión institucional del Colegio Académico de Lepanto”.

En esta propuesta se plantea abordar la importancia de implementar un plan para llevar un proceso evaluación docente caracterizado por la transparencia, la objetividad y la equidad, que permita brindar seguimiento y retroalimentación a cada profesional de la educación. Asimismo, se fomenta la participación docente mediante espacios para compartir retroalimentación, experiencias, necesidades y sugerencias entre pares con respecto al proceso evaluativo de su desarrollo profesional.

Además, esta propuesta será de gran relevancia para el personal docente y administrativo de la institución, debido a que permitirá conocer estrategias para desarrollar el proceso de evaluación al desempeño docente de manera que garantice claridad en sus criterios, imparcialidad en su aplicación y equidad en sus resultados, a la vez que permite motivar la participación de los docentes al crecimiento profesional y mejora continua.

Por otro lado, es importante señalar que esta propuesta está limitada al contexto del Colegio Académico de Lepanto, ya que fue desarrollada a partir de los datos recopilados en esta institución. Por lo tanto, no es posible generalizar su aplicación en otros entornos educativos con características diferentes.

En este capítulo se incluyen la justificación para desarrollar la propuesta, los objetivos, el marco teórico con sus fundamentos conceptuales y la propuesta de gestión educativa junto con las acciones a implementar.

6.2 Introducción

El proceso de evaluación del desempeño docente cumple una función clave en la mejora continua, orientada a alcanzar una educación de calidad. A través de este proceso se identifican las fortalezas en el ejercicio profesional, así como aquellos aspectos que requieren mayor acompañamiento o formación complementaria. Durante este proceso, el

director del centro educativo cumple un rol importante en el acompañamiento al docente, ya que debe asegurar que se trabaje en sintonía con los objetivos del centro educativo y que tenga un impacto positivo en el aprendizaje de las personas estudiantes. Asimismo, el proceso de evaluación docente promueve la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica cotidiana e impulsa a los educadores a participar de forma proactiva en su proceso de mejora y formación continua.

Es por lo anterior que la siguiente propuesta permite mejorar el proceso de evaluación de la labor docente que se ha venido desarrollando en el Colegio Académico de Lepanto y la retroalimentación brindada a los educadores, partiendo de las debilidades detectadas durante el análisis de la información recopilada a través de las entrevistas. Este plan presenta estrategias que el administrador educativo puede implementar en el centro educativo como lo son: talleres para promover la participación entre el gestor educativo y profesores con respecto al proceso de evaluación docente, la programación anual de evaluaciones y creación de instrumentos, además de trabajos colaborativos para fomentar la autoevaluación y coevaluación del personal docente por departamentos.

6.3 Justificación

La presente propuesta busca fortalecer la valoración objetiva, formativa y justa de la labor docente a partir del resultado de los datos obtenidos sobre el proceso de evaluación al desempeño docente en el Colegio Académico de Lepanto. La propuesta es de mucha importancia ya que presenta estrategias para desarrollar un proceso de evaluación al docente de manera más efectiva, permitiendo así el desarrollo profesional, la mejora continua y la ejecución del quehacer docente de forma eficaz.

En este centro educativo se detectaron algunas debilidades en cuanto al proceso de evaluación al profesional docente y la utilidad de la retroalimentación proporcionada. Un aspecto por mejorar es la participación docente durante el proceso de evaluación de sus funciones, ya que los profesionales consideran que no tienen mayor participación, limitándose solo a cumplir con lo normado por el sistema educativo; además, consideran que el administrador educativo es el principal responsable de evaluación docente, ligado fuertemente a las funciones jerárquicas de este puesto. Es importante mencionar que algunos docentes no contemplan que la evaluación formativa también es parte del proceso. Es por ello que en esta propuesta se incluyen dos talleres y trabajos colaborativos que

permitirán la participación entre el administrador educativo y el personal docente con respecto a la organización del proceso de evaluación y retroalimentación e incluso en la creación de instrumentos de evaluación. De esta forma, los docentes comprenderán la importancia de evaluar sus labores, los tipos de evaluación, cuál es el rol que desempeña cada parte, así como las etapas previas a ser evaluados, los criterios o indicadores se podrían utilizar y hasta un posible cronograma de cada etapa del proceso. De esta manera, la propuesta promoverá una cultura de evaluación participativa, transparente y orientada al crecimiento profesional, además de generar un sentido de pertenencia y mayor compromiso en el docente, pues se ve involucrado activamente en el proceso, sin que se sienta evaluado de manera impositiva, sino que es parte de una comunidad profesional con responsabilidad compartida.

Asimismo, se incluyen trabajos colaborativos para fortalecer la autoevaluación y coevaluación como parte del proceso de evaluación al docente en la institución educativa, ya que se suelen desconocer las ventajas de estos tipos de evaluación; en ocasiones los gestores educativos aprovechan poco la colaboración entre colegas y la autorreflexión del quehacer docente, es por esa razón que la presente propuesta busca la reflexión crítica y el autoconocimiento mediante un análisis de su práctica y la identificación de fortalezas y aspectos por mejorar; a la vez que pretende mejorar la retroalimentación entre docentes del mismo departamento.

Mediante la implementación de esta propuesta para fortalecer el proceso de evaluación profesional docente, se beneficiarán directamente los docentes del Colegio Académico de Lepanto, no solo a nivel profesional sino personal. Igualmente, el director del centro educativo podría mejorar en la organización y desarrollo del proceso de evaluación a su personal y la retroalimentación brindada, de forma que sea más equitativa, motivadora y efectiva para el desarrollo de la función docente; además un punto de suma importancia es el mejoramiento en la calidad de la educación brindada, gestionada y construida con las personas estudiantes.

Por medio de esta propuesta, las personas docentes despertarán el interés por conocer e involucrarse más durante el proceso evaluativo, algo que hasta el momento no han tenido una mayor participación, debido a que se ha considerado este proceso como una tarea meramente administrativa. De esta manera, se toma en consideración los

resultados obtenidos en esta investigación para mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño docente durante el presente curso lectivo y a futuro.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

6.4.1.1 Diseñar una propuesta de acción para la mejora del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y el desempeño profesional docente en el Colegio Académico de Lepanto.

6.4.2 Objetivos específicos

6.4.2.1 Promover la participación activa del personal docente y administrativo en la revisión y redefinición del proceso de evaluación del desempeño docente.

6.4.2.2 Fomentar la incorporación de prácticas de reflexión mediante la autoevaluación, coevaluación y cultura de retroalimentación de apoyo.

6.5 Marco teórico

En esta sección se presenta una síntesis teórica que da sustento a la propuesta desarrollada con el fin de fortalecer y guiar las acciones para la mejora del proceso de evaluación al desempeño docente. En este apartado se abordarán los siguientes ejes temáticos: evaluación al desempeño profesional docente, tipos de evaluación, etapas de evaluación, instrumentos de evaluación, rol del administrador educativo durante el proceso de evaluación, el rol del docente durante el proceso de evaluación y retroalimentación.

6.5.1 Evaluación del desempeño profesional docente

La evaluación de desempeño no debe ser vista como un fin en sí, sino como un medio para mejorar los resultados obtenidos a partir de las funciones ejercidas por los funcionarios. La mejora en la calidad educativa es uno de los principales objetivos de todo centro educativo, y para alcanzarlo, la evaluación del desempeño docente se convierte en una herramienta estratégica fundamental. Por medio de esta valoración es posible identificar las fortalezas y aspectos que requieren reflexión, mejoría o actualización por parte del educador.

En este proceso, el administrador no realiza la evaluación únicamente para cumplir con una tarea administrativa ni para brindar un resultado cuantitativo, sino que también la

utiliza como base para garantizar la toma de decisiones con respecto a la información recopilada; entre estas se incluyen la retroalimentación efectiva, estrategias y el fortalecimiento del diálogo formativo entre directivo y evaluados, promoviendo así una cultura de mejora continua.

De acuerdo con Castillo (2007), citado por Ávila y López (2020) la evaluación del desempeño es una función fundamental dentro de la gestión del talento humano por lo que lo definen como “un sistema administrativo que incluye la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades esenciales para contar con las condiciones adecuadas que propicien el correcto desarrollo del potencial de los empleados” (p. 27). De esta manera, la evaluación del personal no es un acto administrativo aislado que se da un par de veces, puesto que requiere de un sistema administrativo completo para la planeación, organización, coordinación, dirección y control del proceso de evaluación; su fin no es solo calificar o medir, sino crear una buena gestión estratégica para fortalecer el desarrollo de las capacidades de los funcionarios, esta debe darse desde una etapa inicial de planeamiento, de ejecución de la misma y hasta de seguimiento constante.

Ahora bien, Gómez, Mejía et al (2001), citados por Ávila y López (2020) mencionan: La evaluación del desempeño puede tener dos fines, el administrativo y el de desarrollo. El primero se enfoca en la utilización de los resultados para tomar decisiones sobre condiciones laborales, como las recompensas o despidos; mientras que, orientada al desarrollo, la evaluación busca mejorar el rendimiento de los trabajadores y el fortalecimiento de sus habilidades, por lo que debe incluir consejos orientados a la mejora o planes de formación (p. 27).

En tanto, la evaluación cuenta con dos propósitos esenciales, su primer fin es más administrativo centrado en la toma de decisiones institucionales como lo son bonificaciones salariales o incluso despidos. En el caso de los trabajadores del Ministerio de Educación Pública que pertenecen al salario compuesto, la evaluación anual permite que cuenten como anualidad un pequeño aumento salarial para aquellos funcionarios que obtengan una calificación mínima de “muy bueno”, sin embargo, aunque se conoce que podrían originarse sanciones, estas no son comunes en el sistema educativo, ya que muy difícilmente un educador obtenga una calificación baja.

Cabe resaltar, la evaluación cumple una función esencial en el desarrollo profesional del docente, esta debe centrarse en su crecimiento mediante la retroalimentación formativa, capacitación y acompañamiento. En muchas ocasiones los funcionarios y administrativos tienden a brindarle más importancia a una calificación numérica en las evaluaciones, dejando de lado que esta también posee un fin formativo que brinda retroalimentación y acompañamiento al docente en sus labores. La evaluación a docentes debe ser más especializada ya que no se trata solo de brindar un servicio educativo, sino también la tarea de formar personas. Para ello, más que buscar mayor productividad, la evaluación debe orientarse a mejorar la labor profesional de los educadores con el fin de generar un impacto humano y formativo en los educandos.

6.5.2 Tipos de evaluación

La evaluación al desarrollo profesional docente es un proceso fundamental en el ámbito educativo, ésta puede adoptar diversas formas según el momento en que se aplica, su finalidad y el enfoque del evaluador, por lo que su diseño y aplicación debe ser justo, integro y orientado a la mejora.

Un modelo de evaluación muy utilizado es la coevaluación, en la que dos o más personas que poseen niveles o roles similares valoran mutuamente su desempeño. En el contexto educativo, suele emplearse principalmente la evaluación entre docentes, aunque también entre diferentes actores educativos con funciones similares. Por su parte, Pacheco et al. (2018) comparten:

El modelo de evaluación mediante pares es sin duda el más antiguo de todos, en éste el desempeño es valorado por otros profesores cuya formación y experiencia son similares a la de los docentes evaluados; son expertos en el campo disciplinar y es común que las instituciones integren grupos de tres o cinco pares y que además estén representados académicos de instituciones externas a la de los docentes evaluados. (p. 7).

De esta forma, la coevaluación es una herramienta muy poderosa para el desarrollo profesional docente, posee ventajas como lo es el promover la ayuda mutua, favorece las relaciones y comunicación entre colegas al realizar trabajo colaborativo y genera una cultura de confianza y trabajo en equipo.

Ahora bien, la autoevaluación es otro modelo de evaluación que permite mejorar el aprendizaje y desempeño de los evaluados. Esta es una práctica que se realiza diariamente en diferentes ámbitos; en el caso de educación, la valoración propia es esencial para realizar cualquier tarea. Por ejemplo, un docente puede utilizar diferentes técnicas para evaluar su progreso, como lo son formularios o cuestionarios reflexivos, el analizar una rúbrica compartida previamente por el evaluador e incluso entrevistar a estudiantes, son medios que invitan a reflexionar sobre el desempeño del docente, identificar sus fortalezas y debilidades e incluso propicia el establecer metas a futuro. Pacheco et al. (2018) aseguran que “en el caso del modelo de autoevaluación, los docentes evaluados asumen el rol de evaluadores; ellos tienen que juzgar su desempeño apoyándose en guías narrativas, escalas o cuestionarios (p. 8)”. Es así como la autoevaluación fomenta el autoconocimiento por medio de la reflexión sobre sus habilidades y debilidades, además de promover la motivación, compromiso y autonomía por parte del docente.

Por otro lado, el modelo de autoevaluación debe ponerse en práctica de la manera más honesta posible, ya que Puya y Castillo afirman que “este modelo presenta la desventaja en que muchas veces los docentes no realizan una valoración honesta de su desempeño y tienden a auto asignarse una buena calificación” (2017, p. 93). Por esta razón es dispensable fomentar una autoevaluación que realmente permita reflexionar sobre las prácticas docentes y establecer metas efectivas para el crecimiento profesional.

Ahora bien, existen otros tipos de evaluación como la heteroevaluación en la cual se desarrolla bajo un rol jerárquico superior; esta puede ser implementada por el director, un coordinador académico, un asesor y hasta supervisor. Este tipo de evaluación brinda una valoración externa que en ocasiones es más imparcial, en comparación con la coevaluación y la autoevaluación. Los asesores pedagógicos son los agentes heteroevaluadores más comunes dentro del sistema educativo, estos ofrecen una valoración al docente desde una perspectiva externa, objetiva y alineada a las metas institucionales.

Por su parte, la evaluación del desempeño docente mediante la opinión del estudiante no es muy popular entre los docentes de educación general básica, suele desarrollarse más en la educación superior. No obstante, un educador puede igualmente

realizar entrevistas con cuestionarios a sus educandos para obtener evidencias de su labor profesional desde el punto de vista del estudiantado.

6.5.3 Funciones de la evaluación del desempeño docente

Cuando una institución educativa decide evaluar el desempeño de sus educadores, es indispensable definir claramente cuáles son los objetivos de este proceso, es decir, si se realiza de forma diagnóstica, formativa o sumativa. En el caso de las funciones de la evaluación, Pacheco et al. (2018) mencionan:

En una evaluación diagnóstica se busca valorar el desempeño de los docentes para fundamentar decisiones de selección de candidatos o para identificar campos de la actuación docente que requieren atención o reforzamientos especiales.

En cambio, una evaluación del desempeño docente con propósito formativo se sustenta en la necesidad de conocer la práctica de los profesores en los escenarios educativos —aulas, talleres, laboratorios, espacios de práctica— para decidir qué aspectos deben reforzarse, mejorarse o modificarse en las dimensiones disciplinarias, pedagógicas, tecnológicas, comunicativas o éticas del ejercicio de los profesores.

Por su parte, las evaluaciones de naturaleza sumativa valoran el desempeño de los docentes en perspectivas globales o integrales, o al término de ciclos definidos con el propósito de apoyar decisiones de naturaleza contractual, como el otorgamiento de la definitividad académica o la promoción en el esquema de nombramientos académicos, entregar premios o reconocimientos o, como ocurre en un gran número de instituciones de educación superior, asignar estímulos compensatorios a los salarios. (p. 6).

De este modo, es necesario establecer previamente cuál es el fin de valorar la labor desempeñada por los educadores, si lo que se requiere es primeramente identificar las capacidades y necesidades que tiene el educador para la mejora de sus funciones; también la evaluación diagnóstica es indispensable cuando se evalúa a un docente de nuevo ingreso. Por otro lado, la evaluación sumativa adquiere mayor importancia principalmente al final del periodo, ésta es formal y sus resultados pueden influir la toma de decisiones por parte del administrador. Por su parte, la evaluación formativa es necesaria ya que su ejecución es continua, sistemática y brinda retroalimentación durante la práctica docente;

mediante este tipo de evaluación se pretende no omitir un juicio final sino ofrecer información útil para enriquecer la labor docente.

Las valoraciones de desempeño cumplen diferentes propósitos fundamentales que van desde ser un punto de partida para detectar conocimientos previos, habilidades, necesidades y debilidades antes de iniciar el proceso de evaluación; al mismo tiempo los participantes identifican los indicadores que se esperan en la práctica educativa de calidad, reflexionan y reciben retroalimentación de estudiantes, colegas, encargados legales y administradores sobre cómo perciben su trabajo, y tienen un propósito autoanalizar su propio desempeño a lo largo del tiempo.

6.5.4 Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación son herramientas esenciales para medir, reflexionar y ajustar las estrategias educativas empleadas por los funcionarios; en el contexto educativo son fundamentales para recolectar información del desempeño docente de forma transparente, objetiva y justa. Por su parte, Martínez y Montes de Oca (2024) afirman que “las herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño docente pueden variar desde la observación directa de clases hasta encuestas a estudiantes y colegas, revisión de planes de lecciones, análisis de la participación en actividades escolares, entre otros métodos” (p. 3). Es así como se perciben diversas herramientas de evaluación que los administradores pueden utilizar para fortalecer el proceso de valoración del desempeño docente. Estas permiten identificar tanto las áreas de fortaleza como oportunidades de mejora, superando la observación de la clase que tradicionalmente se ha utilizado a través de los años.

Por su parte, Mondy y Noe (2005), citados por Ávila y López (2020) señalan:

Existen distintos instrumentos empleados para medir el desempeño, como la evaluación de 360°, donde intervienen todos los que tienen contacto directo con el evaluado; las escalas de calificación, en la cual se evalúa con respecto a determinados adjetivos por medio de una escala; o los estándares laborales, que permiten comparar el desempeño de un trabajador con un estándar predefinido o esperado, por mencionar algunos (p. 26).

En el caso del MEP se hace uso de criterios de evaluación para la parte de la personalidad y evaluación de su trabajo previamente establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño que todo administrador debe tomar en cuenta para calificar a su personal, además se emplean escalas de calificación por medio de rúbricas previamente diseñadas para el uso del director. Por otro lado, este proceso se desarrolla de forma similar a la evaluación 360°, ya que se involucra al docente evaluado, al igual que otros actores como el director, comités institucionales y hasta asesores pedagógicos.

Es importante destacar que los instrumentos no solo permiten recopilar información precisa, sino que también facilitan una retroalimentación más específica, oportuna y constructiva. Por su parte, Brazzolotto (2012) expresa que para evitar que los evaluados se confundan “es necesario definir cada uno de los factores a evaluar de manera de que todos tengan el mismo concepto respecto a cada una de ellos. Esto aumenta la objetividad del sistema” (p. 11). Por ello, es fundamental que los educadores conozcan los instrumentos utilizados con sus respectivos criterios para así optar por la oportunidad de participar en la revisión de ellos, mediante el aporte de sugerencias.

La Dirección de Planificación Institucional del MEP (2013) incluye los siguientes instrumentos de evaluación al docente:

- Observación de las clases: método por el cual se puede obtener información sobre los comportamientos o acciones del docente en su contexto y sus consecuencias sobre sus estudiantes.
- Encuestas de opiniones profesionales: valoran la capacidad pedagógica del profesor y su emocionalidad.
- Pruebas objetivas estandarizadas y test sobre desarrollo humano: estas pruebas permiten explorar sobre algunas tareas pertinentes a la labor del profesor, así como aspectos en relación al autoconcepto, la autorregulación, motivación y valores.
- Portafolio: un compendio de documentos relativos a las actividades que realiza el docente que sirven de testimonio de su quehacer, como por ejemplo el planeamiento didáctico.
- Test de conocimientos y ejercicios de rendimiento profesional: considerados para medir conocimientos y capacidades necesarias para lograr un buen proceso de enseñanza.

- Autoevaluación: el propio docente realiza un auto análisis de sus propias características de desempeño, lo que permite estimular su capacidad de autodesarrollo y nivel de profesionalidad (p. 33).

De esta manera, se evidencia que existe una variedad de herramientas para recopilar información con respecto a cómo los profesores realizan sus labores, estas son efectivas para proporcionar una visión clara, a la vez que promueven la reflexión, el conocimiento profesional y pueden tener un impacto positivo en los evaluados, especialmente si se les involucra al elaborar y compartir previamente los instrumentos.

6.5.5 El administrador educativo en el proceso de evaluación del desempeño

El director del centro educativo cumple un papel fundamental durante el proceso de evaluación a su personal docente; su función va más allá de supervisar, también implica liderar, acompañar y garantizar que el proceso sea desarrollado de manera justa, formativa y orientado a la mejora en la calidad de la educación en su institución. La evaluación del personal educativo es necesaria en todo proceso educativo; según Ocando (2017) “con los resultados obtenidos de la evaluación, el supervisor educativo crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos” (p. 51). De esta manera, con la información recopilada, el administrador educativo puede reorientar el proceso, a la vez que planifica estrategias concretas que impulsen el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, es necesario que el administrador educativo esté capacitado para implementar un proceso evaluativo de forma transparente, eficaz y justa. Al respecto, Ocando (2017) afirma:

El supervisor educativo requiere competencias específicas y tiempo para desarrollar la función de evaluación, puesto que, en la actualidad, más que medir la calidad educativa para generar propuestas de mejora que sólo se quedan en propuestas, se busca alcanzarla sobre la marcha, evitando oportunamente acciones que debilitan el sistema y potenciando el diálogo, el estímulo y la mejora (p. 52).

Es de esta forma que el director del centro educativo necesita contar con competencias profesionales específicas para evaluar a sus docentes, además de planificar adecuadamente el tiempo para cada etapa del proceso; a la vez debe concebir la evaluación

no solo para medir la calidad educativa y proponer estrategias que nunca se implementan, sino que debe ser más dinámico y proactivo; mejorando el diálogo, corrigiendo debilidades a tiempo y el acompañamiento constante durante todo el proceso y no solo al final.

Es importante que se proporcione un acompañamiento al educador, ya que de lo contrario se desconocería las necesidades presentes. En muchas ocasiones se percibe a los docentes como funcionarios que requieren ser administrados, como si fueran objetos estandarizados y no personas. Por ello, Chiavenato (2009), citado por Ávila y López (2020) indica que existen seis procesos básicos para evaluar funcionarios, tales como “procesos para integrar personas, para organizarlas, recompensarlas, desarrollarlas, retenerlas y auditarlas, formando la evaluación del desempeño parte de los procesos para organizar personas” (p. 27). Es así como el director educativo tiene la responsabilidad de evaluar a sus educadores desde un enfoque más humano, es él quien tiene contacto personal con colaboradores, conociendo mejor sus condiciones y características tanto de la institución como de su personal.

La comunicación es pieza clave para el proceso de evaluación. Un administrador educativo debe forjar una comunicación más abierta con su personal docente; de esta manera, la evaluación será un proceso más objetivo median el cual los docentes conocerán cómo es su desempeño. Es por ello que resulta necesario mantener una comunicación más asertiva entre el personal y la administración; por ejemplo, Brazzolotto (2012) señala que “para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc” (p. 19). Como señala la autora, es esencial que el administrador comunique previamente a sus educadores sobre el proceso de evaluación, desde los instrumentos empleados como las posibles fechas del proceso evaluativo; de esta manera no será visto como una amenaza o un ajuste de cuentas, sino como una herramienta de ayuda real y efectiva para el desarrollo del profesorado.

6.5.6 El docente en el proceso de evaluación de su desempeño

El personal docente cumple con diversas funciones durante el proceso de evaluación, no solo se trata de desempeñar sus funciones de forma pasiva para recibir una calificación, sino que debe participar conscientemente en todas las etapas del proceso.

Una de las principales tareas que puede desarrollar es la de brindar ayuda a sus colegas; por ejemplo, Martínez y Montes de Oca (2024) afirman que “al promover el aprendizaje colaborativo, la retroalimentación entre pares y la identificación y difusión de buenas prácticas, se crea un entorno que apoya el desarrollo profesional y el éxito estudiantil” (p. 3). Esto refleja la importancia de la evaluación entre pares, lo que lleva a la mejora del trabajo en equipo y aprendizaje mutuo para el desarrollo profesional de calidad donde los educandos serán los verdaderamente beneficiados.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la motivación del educador durante el proceso de evaluación, ya que esta influye directamente con la actitud, compromiso y disposición frente a la evaluación de sus funciones. Según Brazzolotto (2012) “el desempeño es una función de varios factores, pero los podemos resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar” (p. 33). De esta forma, se puede percibir que el docente debería estar involucrado durante todo el proceso de la evaluación y no solo ser visto como un funcionario que debe cumplir con lo normado. El docente puede integrarse antes, durante y después de cada evaluación, de esta manera se sentirá parte del proceso y estará motivado para participar activamente, reflexionar sobre su práctica profesional y asumirá retos y responsabilidades para su desarrollo profesional y personal.

Por su parte, Tejedor (2012), citado por Villa, Espinoza y Sandoval (2021) señalan que “es relevante trabajar en la sensibilización de las partes involucradas para que vean a la evaluación como un medio para mejorar el desempeño, como una oportunidad para identificar las fortalezas de los docentes” (p. 11). De esta manera, se evita que el educador perciba la evaluación como un mecanismo de control o de sanción, lo que llevaría al personal a poner resistencia, ser poco empáticos o sentirse frustrados, afectando su desarrollo, clima laboral y hasta la calidad educativa.

6.5.7 Retroalimentación

La retroalimentación es un proceso donde se comunica al evaluado la información sobre su desempeño con el propósito de mejorar, reflexionar y fortalecer las acciones o conocimientos que se posean. La retroalimentación es necesaria en el ámbito educativo, ya que a través de ella se dan sugerencias, comentarios y observaciones al docente para

que mejore su práctica pedagógica; ésta no debe ser vista solo para señalar errores sino para proporcionar orientaciones constructivas e incluso fortalezas.

Por su parte, Martínez y Montes de Oca (2024) mencionan que la “evaluación no es solo medir el desempeño, sino también ofrecer retroalimentación constructiva que impulse el crecimiento profesional del docente. Al proporcionar comentarios específicos y detallados, se fomenta la reflexión y la implementación de estrategias innovadoras en el aula” (p. 3). Esta afirmación evidencia que es necesario obtener información para retroalimentar a los profesores con el fin de buscar mecanismos de mejora, esto mediante capacitaciones para perfeccionar la actuación docente.

De la misma manera, es importante mencionar la retroalimentación entre pares que también enriquece la labor docente mediante el intercambio de saberes y experiencias. Martínez y Montes de Oca (2024) destacan que “la retroalimentación entre pares es valiosa. Herramientas que facilitan la observación y retroalimentación por parte de colegas promueven un ambiente colaborativo y enriquecedor para mejorar las prácticas pedagógicas” (p. 4). En concordancia con esta idea, la retroalimentación entre pares conlleva al diálogo profesional donde el docente observa, escucha y analiza el trabajo de otro; por ejemplo, se pueden intercambiar ideas o sugerencias con respecto al desempeño del docente en la clase y en la elaboración y ejecución de planeamientos y materiales.

Por otra parte, resulta fundamental fomentar una comunicación más abierta y directa entre el director educativo y el docente durante el proceso de retroalimentación. Es necesario establecer un diálogo franco y respetuoso que permita acordar con claridad cómo el educador desempeña sus funciones y qué acciones concretas puede implementar para fortalecer su práctica profesional.

De acuerdo con lo señalado por Brazzolotto (2012), es necesario para el administrador:

Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), identificando sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Discutir empleado y supervisor, las medidas y planes de acción para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.

Entender cómo podrá mejorar su desempeño le permitirá participar activamente en su mejora (p. 31).

Tal como lo plantea la autora, un director educativo debe ofrecer una visión clara y objetiva sobre cómo el docente realiza su labor pedagógica, reconociendo qué está haciendo bien y en qué necesita mejorar, para ello debe desarrollarse una buena comunicación, tanto verbal como escrita para un mejor control y aprovechamiento de parte del docente, de esta manera podrá acceder a la información brindada sin correr el riesgo de olvidar lo compartido en días posteriores. Una buena comunicación no solo facilita el proceso de retroalimentación, sino también fortalece las relaciones sanas entre el director y su personal docente.

6.6 Propuesta de gestión educativa

6.6.1 Presentación

En esta sección se presentan las estrategias que conforman la “Propuesta de Acción para la Mejora del Proceso de Evaluación y Retroalimentación del Desempeño Profesional Docente Implementado por la Gestión Institucional del Colegio Académico de Lepanto”.

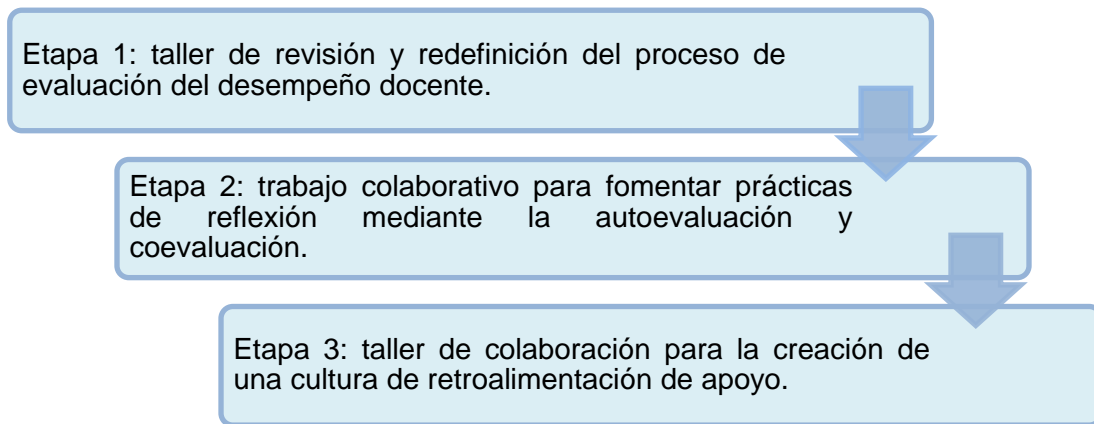
Se detallan las etapas del desarrollo de la misma, junto con una explicación de cada una. Esta propuesta busca fortalecer el proceso de evaluación del desempeño docente, brindando herramientas útiles para la administración del centro educativo y promoviendo una mayor participación del personal docente.

6.6.2 Desarrollo de la propuesta

Esta propuesta de intervención plantea integrar al personal docente y administrativo para desarrollar un proceso de evaluación del desempeño docente que garantice participación docente, claridad en sus criterios, imparcialidad en su aplicación y equidad en sus resultados. Se pretende llevar a cabo tres diferentes etapas con el fin de promover el trabajo activo tanto del administrador educativo como de los docentes; en la siguiente figura se demuestra lo establecido para cada etapa.

Figura 11

Etapas de la propuesta



Nota: Elaboración propia, Vega (2025).

En la figura anterior se demuestra las tres etapas que componen la estrategia; para su implementación se desarrollarán dos talleres y una sesión de trabajo colaborativo por departamentos. El director es la persona encargada de coordinar y ejecutar la propuesta, por lo que puede desempeñarse como capacitador, o bien, puede también asignar un colaborador que desempeñe ese papel (por ejemplo, coordinación académica o a algún miembro del comité técnico asesor).

La primera etapa pretende involucrar directamente a los educadores y al director en el análisis del proceso de valoración al docente, haciendo partícipes a los profesores en cuanto al intercambio de experiencias y perspectivas para la mejora del proceso, fomentando así un sentido de corresponsabilidad. La segunda etapa implica prácticas que favorezcan la auto reflexión para identificar fortalezas y aspectos por mejorar, además de incentivar espacios de colaboración entre colegas.

La tercera etapa refiere al fortalecimiento de la retroalimentación de apoyo; todo esto con la participación activa tanto del director como del cuerpo docente, promoviendo así un compromiso que favorezca resultados positivos a lo largo del año escolar.

A continuación, se presenta una descripción detallada correspondiente a cada etapa.

Etapa 1: Taller de revisión y redefinición del proceso de evaluación del desempeño docente

Objetivo: Promover la participación activa del personal docente y administrativo en la revisión y redefinición del proceso de evaluación del desempeño docente.

Objetivo específico: Generar espacios participativos que permitan la comprensión y redefinición colectiva del proceso de evaluación del desempeño docente.

Meta: Lograr una mejora del 100% en la participación del personal docente y administrativo en espacios colaborativos para la comprensión y redefinición del proceso de evaluación del desempeño docente.

Para llevar a cabo la primera etapa, es necesario convocar al personal docente para que participe del taller, esto preferiblemente a inicio del curso lectivo, en el mes de febrero. El director del centro educativo dará a conocer a su personal sobre la implementación del taller, haciendo énfasis en la importancia de fortalecer el proceso de evaluación al desempeño docente mediante el aporte y sugerencias de todos los involucrados; además de fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia en los docentes.

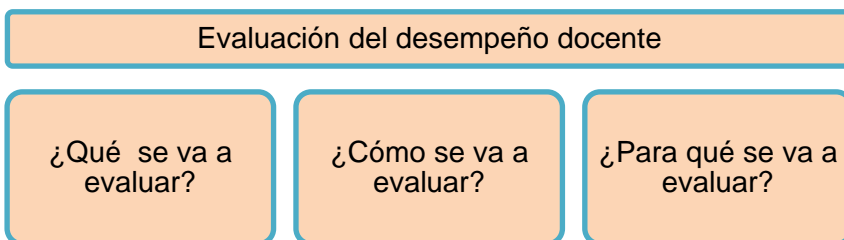
Descripción de las actividades:

Durante la primera parte del taller, el facilitador da la bienvenida a los docentes participantes, explica el objetivo de la propuesta y las etapas a desarrollar. Se realizará la actividad rompehielo llamada “La Estrella”, con tiempo estipulado de 40 minutos. Los docentes recibirán una hoja en blanco con un marcador para que dibujen una estrella. En el centro escribirán su nombre y en cada arista de la estrella una idea sobre cómo ha sido su experiencia con respecto a la evaluación del quehacer docente en su carrera profesional. Luego se les solicita formar un círculo para mostrar su estrella y compartir sus opiniones sobre lo que escribieron. Seguido a la presentación de todos los participantes, se invita a reflexionar en grupo sobre la importancia de compartir sus vivencias respecto a cómo perciben el proceso de evaluación al docente.

Posterior a la actividad de presentación, el facilitador dispondrá de 40 minutos para desarrollar la segunda parte del taller. Se realizarán tres preguntas generadoras sobre el proceso de evaluación del desempeño docente para la reflexión e intercambio de ideas entre los participantes; estas preguntas claves son las siguientes:

Figura 12

Preguntas generadoras sobre el proceso de evaluación al docente



Nota: Elaboración propia, Vega (2025).

Una vez que los docentes hayan compartido sus opiniones, el facilitador destacará los puntos más importantes mencionados, esto mediante un ambiente de confianza, recordando a los participantes que no hay respuestas incorrectas y que cada aporte es valioso para enriquecer y fortalecer el proceso de evaluación al docente. Posterior a ello, el capacitador proyectará unas diapositivas (ver anexo 3) con los contenidos para ser analizados durante el taller, estos corresponden a los siguientes:

- ¿Qué es evaluación del desempeño docente?
- ¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño docente?
- ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?
- ¿Cuáles son algunos tipos de evaluación?
- ¿Quiénes participan del proceso de evaluación al docente?
- ¿Qué instrumentos son implementados para evaluar al docente?

En esta sección del taller, el capacitador enfatizará la importancia de la evaluación formativa, dado que los hallazgos de esta investigación evidencian que los docentes tienden a asociar el proceso evaluativo principalmente con la evaluación sumativa. Asimismo, se abordará la necesidad de fortalecer la comunicación entre el docente y el director, específicamente en los objetivos, acciones y resultados que componen la evaluación de desempeño. Esta interacción busca no solo favorecer la comprensión del proceso, sino también mejorar las relaciones interpersonales.

Por otra parte, se destacará el rol que desempeña cada actor en la evaluación del docente, especialmente en la figura del docente como sujeto activo del proceso, ya que tiene la capacidad para aportar propuestas de mejora desde su experiencia profesional, más allá de solo cumplir con los indicadores y normas establecidas.

De igual manera, el capacitador explicará la importancia de utilizar diferentes instrumentos de evaluación y no limitarse únicamente a la observación de clases, especialmente cuando se implemente una evaluación formativa; además de dar a conocer esos instrumentos de manera previa, para familiarizarse con los criterios y expectativas de la valoración.

Seguidamente, se expondrá que para que un proceso de evaluación sea eficaz, es fundamental explicar de manera clara los objetivos establecidos, de modo que el evaluado comprenda el propósito de la evaluación y la frecuencia con la que se aplicarán las evaluaciones a lo largo del ciclo escolar.

Luego de realizar el análisis teórico del proceso de evaluación del docente, como parte final de taller se dispondrá de 40 minutos para el análisis de casos. Se dividen a los participantes en grupos de 4 personas para trabajar una ficha (ver anexo 4) donde analizarán casos respecto a procesos de evaluación ineficientes. Para cada caso, los docentes analizarán las deficiencias detectadas y las posibles mejores que se podrían sugerir.

Finalmente, el director del centro educativo presentará a los docentes los instrumentos que se utilizarán en el proceso de evaluación, junto con la explicación de los objetivos, criterios y el cronograma establecido para su aplicación. Esto permitirá que el personal docente se familiarice con los instrumentos y se mantenga preparado para el proceso evaluativo.

Además, se habilitará un espacio de diálogo para compartir observaciones y sugerencias, con el fin de enriquecer el proceso evaluativo. Para asegurar la formalidad y el acceso equitativo a la información, se enviarán el instrumento y el plan de evaluación a cada docente mediante correo institucional MEP.

En la siguiente tabla se detallan los aspectos a desarrollar en este taller.

Tabla 7

Actividad #1: Taller de revisión y redefinición del proceso de evaluación al docente

Objetivo específico: Generar espacios participativos para comprender y redefinir de forma colectiva el proceso de evaluación del desempeño docente.				
Duración: 2 horas.				
Descripción de actividades	Participantes	Recursos o materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro
<p>I parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludo y bienvenida. • Actividad rompe hielo “La Estrella”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas de papel. • Marcadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario aplicado a participantes (anexo 7). 	
<p>II parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discusión de preguntas generadoras: ¿qué se va a evaluar?, ¿para qué se va a evaluar? Y ¿cómo se va a evaluar? • Capacitación teórica sobre el proceso de evaluación del desempeño docente: ¿qué es evaluación del desempeño docente?, ¿cuál es su propósito?, ¿cuáles son las funciones de la evaluación?, ¿cuáles son algunos tipos de evaluación?, ¿quiénes participan del proceso de evaluación y qué instrumentos son implementados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Presentación de power point. • Proyector. 		<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente y administrativo comprenden y dan sugerencias con respecto a los tipos de evaluación, su propósito, objetivos, instrumentos y actores del proceso de evaluación.
<p>III parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos en grupos. • Análisis de instrumentos de evaluación, objetivos, criterios y cronograma planteados por el administrador educativo. • Espacio para observaciones y sugerencias por parte del personal docente y administrador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casos impresos. • Computadora. • Proyector. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes identifican debilidades y proponen mejoras al proceso de evaluación del desempeño docente en su institución.

Nota: Elaboración propia, Vega (2025).

Etapas 2: Trabajo colaborativo para fomentar prácticas de reflexión mediante la autoevaluación y coevaluación.

Objetivo: Fomentar la incorporación de prácticas de reflexión mediante la autoevaluación, coevaluación.

Objetivo específico: Facilitar prácticas reflexivas mediante la incorporación de la autoevaluación y coevaluación entre docentes.

Meta: Alcanzar una mejora de al menos un 90% en la implementación de la autoevaluación y coevaluación entre docentes, con al menos una sesión de trabajo por periodo escolar.

Descripción de actividades:

Esta segunda etapa se desarrollará al menos dos veces durante el año escolar, de manera que coincidan con los primeros meses de cada periodo lectivo. Para su implementación, se realizarán dos sesiones de trabajo colaborativo con docentes organizados por departamentos. El administrador educativo será el responsable de informar con antelación a los docentes sobre estas sesiones y de calendarizarlas de manera estratégica, procurando que coincidan con los horarios disponibles de la mayoría de los docentes en cada departamento.

Una vez informados, los profesores se reúnen por la materia que imparten y de acuerdo con las fechas y el espacio programados por el administrador educativo. En la primera parte de la sesión, en una pizarra se realizará una lluvia de ideas sobre qué entienden por autoevaluación y cuáles son sus ventajas, esto para que los docentes repasen los contenidos teóricos, para ello se dispondrá de 10 minutos donde compartirán sus opiniones.

Seguidamente, se les facilitará de forma impresa la rúbrica empleada para evaluar a los docentes del centro educativo, o bien pueden abrir el archivo enviado de manera previa por medio del correo institucional MEP. Cada docente analizará el instrumento y auto reflexionará sobre aspectos como los objetivos, criterios e indicadores incluidos y si cumplen efectivamente con ellos. Para realizar esta etapa de autoevaluación, el docente recibirá una rúbrica (ver anexo 5) donde llenará cada aspecto, a la vez que reflexiona sobre cuáles son las fortalezas detectadas y cuáles aspectos débiles se deben mejorar, para ello se dispone de 30 minutos.

En la segunda parte del taller se trabajará la coevaluación, los docentes dispondrán de 10 minutos de mini charla donde repasarán aspectos teóricos como en qué consiste este tipo de evaluación, cuáles son sus beneficios y qué desafíos pueden surgir a partir de esta práctica. Posterior al intercambio de ideas, tendrán 60 minutos para realizar el trabajo colaborativo el cual consiste en intercambiar material físico o digital como planeamientos, rúbricas de tareas y cotidiano, pruebas, guías de trabajo o recursos digitales e impresos elaborados por el profesor; el objetivo de esta práctica es que entre colegas se revise el material usando una guía de observación (anexo 6) donde destacarán los aspectos positivos del material y aquellos que requieren mejora; además se brindarán sugerencias en caso de que no se cumpla con lo normado como lo son el cumplir con los aspectos de la rúbrica evaluativa empleada en el centro educativo, la estructura y contenidos de planeamientos, si las pruebas cumplen con lo establecido en el documento oficial del MEP llamado “Lineamientos técnicos para la elaboración de la prueba escrita” y el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, además de cómo se trabaja con estudiantes de apoyos curriculares, implementación del DUA, entre otros.

Los docentes también pueden brindar experiencias respecto al material compartido; por ejemplo, explicar cuál fue el objetivo con el que el material fue elaborado, cómo lo usa con los estudiantes y qué resultados o dudas han surgido con respecto a su aplicación. Esta sesión colaborativa permite que se promueva una cultura de revisión constructiva y respecto entre colegas, que se mejore la calidad de los instrumentos y materiales pedagógicos a través de su análisis e incentivar el trabajo en equipo para el desarrollo profesional. En las entrevistas aplicadas a los sujetos participantes, algunos expresaron que las capacitaciones recibidas son poco provechosas, ya que por lo general abarcan temas que ya conocen o que no están tan relacionados con la materia que imparten, es por ello que podría ser más provechoso trabajar en grupos pequeños por materia, de modo que conozcan sus necesidades y reciban la guía de un colega.

Como parte del cierre de la sesión, los educadores tendrán 10 minutos de reflexión colectiva para expresar conclusiones, qué aspectos deben mejorar en su práctica docente y que sugerencias se deben tener en cuenta tanto en aspectos pedagógicos como en otra futura sesión; las ideas se escribirán en unos post-its de notas que serán pegados en la pizarra para leer y analizarlos de manera general.

A continuación, se detallan aspectos de esta segunda etapa de la propuesta.

Tabla 8

Actividad #2: Trabajo colaborativo para fomentar prácticas de reflexión mediante la autoevaluación y coevaluación

Objetivo específico: Facilitar prácticas reflexivas mediante la incorporación de la autoevaluación y coevaluación entre docentes.				
Duración: 2 horas.				
Descripción de actividades	Participantes	Recursos o materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro
<p>I parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludo y bienvenida. • Lluvia de ideas: autoevaluación. • Autorreflexión con rúbrica de evaluación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra. • Marcadores. • Rúbrica de evaluación institucional, impresa o digital. • Rúbrica de autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario aplicado a participantes (anexo 7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes demuestran comprensión clara del concepto de autoevaluación.
<p>II parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mini charla coevaluación: ¿qué es? ¿cuáles son sus ventajas y desventajas? • Trabajo colaborativo: revisión de planeamientos, instrumentos de evaluación y material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material físico o digital: planeamientos, instrumentos evaluativos, pruebas, material didáctico. • Documentos: Lineamientos técnicos para la elaboración de la prueba escrita. • Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes. • Computadora. • Guía de observación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes identifican mejoras concretas en su práctica pedagógica a través de la autoevaluación y coevaluación.
<p>III parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad de cierre: reflexión colectiva con conclusiones, aspectos por mejorar y sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its de notas. 		

Nota: Elaboración propia, Vega (2025).

Etapa 3: Taller de colaboración para la creación de una cultura de retroalimentación de apoyo.

Objetivo: Incentivar la incorporación de prácticas de reflexión que fortalezcan la cultura de retroalimentación constructiva.

Objetivo específico: Impulsar prácticas que contribuyan a una cultura de retroalimentación significativa y orientada a la mejora continua.

Meta: Obtener un 90% de participación del personal docente y administrativo en avances de mejora continua mediante al menos tres experiencias de retroalimentación reflexiva.

Descripción de actividades:

Las acciones propuestas en este taller pretenden que el docente tenga una idea clara sobre cómo está desempeñando su labor, de tal manera que conozca sus fortalezas y debilidades, además de cómo podría adecuar su desempeño a lo esperado por el centro educativo.

Durante las entrevistas realizadas a los participantes, algunos coincidieron en no haber recibido ninguna retroalimentación posterior a una evaluación, mientras otros indican que siempre se realiza de manera verbal, por lo que con el paso del tiempo se les podría olvidar los puntos por mejorar mencionados. Es por eso que las ideas propuestas en este taller pretenden que tanto el director como los docentes mantengan un proceso de retroalimentación ordenado y provechoso posterior a una evaluación.

Para iniciar el taller, el director convoca al personal docente de manera previa, esto con el fin de repasar la importancia del proceso de retroalimentación y poder compartir sugerencias antes de dar inicio al proceso de evaluación a los docentes en la institución, por lo que preferiblemente se debe realizar en el mes de marzo.

Una vez reunidos los docentes, el capacitador desarrollará la primera etapa del taller en la que se realizará la actividad rompehielo llamada "El semáforo de la retroalimentación", para la cual se contará con 20 minutos. Se colocará en la pizarra una imagen de un semáforo, y se invitará a cada docente a compartir una experiencia relacionada con la retroalimentación que haya recibido o presenciado. El capacitador primero preguntará por las experiencias que han sido de ayuda o positivas (color verde), luego experiencias que

no generaron un impacto significativo (color amarillo) y, por último, experiencias negativas (color rojo).

La segunda parte del taller inicia con un espacio para reflexionar sobre la importancia de la retroalimentación y el impacto que genera en la mejora de la labor docente. En el centro educativo estudiado, se ha mencionado que la retroalimentación recibida es comúnmente verbal e incluso inexistente para algunos docentes; por ende, en este taller se propone la creación de una plantilla de retroalimentación institucional elaborada por el director y su personal docente.

Se dispondrá primeramente de un espacio de 20 minutos para realizar una discusión y acuerdo colectivo sobre cuándo se dará la retroalimentación, de qué manera se documentará y cómo será entregada al docente, tanto de forma verbal como escrita.

Seguidamente, se tendrán 80 minutos para la elaboración de la plantilla institucional de retroalimentación. Los docentes se reunirán en grupos pequeños para discutir los aspectos o técnicas que se pueden implementar en la plantilla de retroalimentación. Una vez finalizada la discusión, el facilitador proyectará un documento de Word donde se elaborará la plantilla, incluso puede elaborar una idea previa para compartir.

Por último, los docentes propondrán sugerencias o ideas para incluir en la plantilla de manera que se pueda implementar en la institución; se recomienda someter a votación la plantilla una vez elaborada, de modo que el voto de la mayoría oficialice la plantilla para su uso en la institución.

Asimismo, es importante señalar que la plantilla de retroalimentación debe enfocarse en la retroalimentación formativa, por lo que resulta necesario que se incluyan las acciones que el educador va realizando de manera correcta, enfocarse en los aspectos que el funcionario debe mejorar para cumplir con los objetivos propuestos y establecer compromisos de mejora y aspectos positivos que ayuden a alcanzar una labor de calidad, de manera que se enfoque en el crecimiento en lugar de señalar solo los errores.

De igual manera, es indispensable dar un seguimiento después de la retroalimentación, por eso se recomienda incluir en la plantilla un espacio para seguimiento. Por ejemplo, una vez creada y oficializada la plantilla, el director del centro educativo la utilizará para dar los resultados posteriores a una evaluación al docente, por lo que puede incluir en el espacio de seguimiento los planes de mejora que brinden soporte para el logro de metas (capacitaciones por departamentos de materias, por asesores o incluso comité de evaluación).

Por otra parte, se dispondrán de 20 minutos para la creación de una carpeta de evaluación al desempeño docente compartida en la OneDrive de la institución mediante correo MEP; se pretende que tanto los docentes como el director tengan acceso a toda la información existente sobre el proceso de evaluación trabajado en la institución (rúbricas de observación, instrumentos de autoevaluación y coevaluación, plantillas de retroalimentación, rúbricas e instrumentos docentes, etc.).

Esta carpeta deberá ser compartida con todo el personal docente y tanto ellos como el director podrán tener evidencia escrita sobre cómo se viene trabajando el proceso de evaluación y retroalimentación al desempeño, sin correr el riesgo de no recibir retroalimentación o que se olvide con el paso del tiempo.

Finalmente, como última parte del taller se propone el “Buzón de sugerencias”. El capacitador llevará un buzón de sugerencias previamente elaborado para que los docentes se tomen 10 minutos y escriban en una hoja algunas sugerencias sobre el proceso de evaluación y retroalimentación implementado en el centro educativo.

Esto favorecerá la expresión de ideas, inquietudes o propuestas de mejora de manera voluntaria, confidencial y anónima. Además, el buzón puede ser colocado en algún espacio asignado por la administración (dirección, sala de profesores, etc.) para que los docentes se tomen la libertad de brindar sus opiniones en cualquier momento durante el año escolar.

A continuación, se detallan aspectos de esta tercera etapa de la propuesta.

Tabla 9

Actividad #3: Taller de colaboración para la creación de una cultura de retroalimentación de apoyo

Objetivo específico: Impulsar prácticas que contribuyan a una cultura de retroalimentación significativa y orientada a la mejora continua.				
Duración: 2 horas y 30 minutos.				
Descripción de actividades	Participantes	Recursos o materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro
<p>I parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludo y bienvenida. • Actividad rompehielo: El semáforo de la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra. • Imagen de un semáforo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario aplicado a participantes (anexo 7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes identifican características de una retroalimentación efectiva.
<p>II parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio de reflexión: la importancia de la retroalimentación y su impacto. • Discusión y acuerdo colectivo: cómo se desarrollará el proceso de retroalimentación. • Elaboración de plantilla institucional de retroalimentación. • Creación de carpeta en la OneDrive institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Proyector. • Internet (preferible para la creación de la carpeta OneDrive). 		<ul style="list-style-type: none"> • El director y los docentes participan activamente en la construcción de un proceso de retroalimentación que mejora el desempeño docente.
<p>III parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centro educativo. • Personal docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias. • Hojas de papel. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes participan en la construcción de una cultura de evaluación y retroalimentación significativa.

Nota: Elaboración propia, Vega (2025).

6.6.3 Viabilidad de la propuesta

La presente propuesta responde a las necesidades identificadas en el centro educativo estudiado. Para su desarrollo no es necesario contar con recursos económicos extraordinarios, ya que puede ejecutarse con recursos humanos como lo son el personal administrativo y los docentes, además de materiales que están comúnmente disponibles en el centro educativo; por ejemplo, el uso del presupuesto de suministros de materiales de oficina (papel, computadora, proyector, etc).

Por otro lado, es necesario contar con el respaldo de la administración del centro educativo para que implemente esta propuesta de mejora; al igual que disponer de un personal docente comprometido a realizar los trabajos colaborativos planteados. Las actividades fueron diseñadas para ejecutarse durante todo el curso lectivo, por lo que se espera que el director colabore en la programación de cada sesión de trabajo, sin afectar las funciones desempeñadas por los docentes.

6.6.4 Evaluación de la propuesta

Para evaluar las actividades diseñadas para la propuesta, es necesario la implementación de un cuestionario con el fin de conocer si los objetivos propuestos fueron cumplidos. Para ello, se utiliza un cuestionario (anexo 7) aplicado a los sujetos participantes el cual abarca una primera parte que corresponde al taller implementado para revisar y redefinir el proceso de evaluación al docente. Asimismo, se incluye una segunda parte para evaluar la sesión de trabajo colaborativo mediante la autoevaluación y coevaluación. Por último, se incluye una parte para evaluar el taller colaborativo para una cultura de retroalimentación; este cuestionario puede ser impreso por secciones separadas para ser aplicado después de realizadas cada actividad.

Este cuestionario permite recopilar información valiosa sobre las experiencias y percepciones de los participantes al realizar las actividades, al igual que permite tomar decisiones con respecto al avance o mejoras detectadas en la labor docente durante el ciclo escolar.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, I. (2023). *Análisis de la gestión administrativa de los procesos de evaluación del desempeño docente realizados por la dirección de la escuela Carlos J. Peralta Echeverría, del circuito 02, de la Dirección Regional de Educación de Cartago*. [Tesis de Maestría, Escuela de Administración Educativa]. Universidad de Costa Rica.
- Arce, C. (2019). La Evaluación y calificación de servicios del personal docente del Ministerio de Educación Pública: Alternativas para avanzar en el tema en los próximos años. Informe Estado de la Educación 2019. <https://repositorio.conare.ac.cr/items/b142c134-9652-4e13-b6f5-763c05993c0a>
- Asprella, G; Vicente, M; Tello, C. (2020). Administración de la Educación: Modelos y Racionalidades de Gestión. *Universidad Nacional de La Plata*. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4803/pm.4803.pdf>
- Ávila, P. (2009). La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. *Una revisión del estado de arte*. Universidad del Valle de México. México. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24124w/U4_S11_R2.pdf
- Ávila, K. y López, L. (2020). Proceso de diseño de instrumentos para la evaluación del desempeño docente: experiencia en una unidad de educación superior a distancia. *Innovación Educativa*, 2(1), 25-44. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/download/64/122/184>
- Barrantes Echavarría, R. (2002). Investigación: Un Camino al Conocimiento, Un Enfoque Cualitativo y Cuantitativo. EUNED. https://www.academia.edu/38766459/Investigacion_un_camino_al_conocimiento_Barrantes_Echavarr%C3%ADa
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bravo, R. (2010). Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente. Ministerio de Educación Pública. https://dgth.mep.go.cr/wp-content/uploads/2023/11/manual_de_evaluacion_del_desempeno_docente.pdf
- Brazzotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las Organizaciones*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo].

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Cabarcas, D. y Contreras, Y. (2019). *Evaluación del desempeño docente y su relación con las dimensiones del Índice Sintético de Calidad Educativa en instituciones públicas del Distrito de Barranquilla*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa Rica].
<https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/86e2bc68-a84c-4839-be88-a21c4b34da9e>

Calderón, M., Hernández, E., Murillo, M. y Pérez, M. (2016). *Análisis comparativo de los procesos de evaluación docente en las instituciones educativas públicas y privadas en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación Occidente del Ministerio de Educación Pública*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de la Costa Rica].
https://www.researchgate.net/publication/379819564_Analisis_comparativo_de_los_procesos_de_evaluacion_docente_en_las_instituciones_educativas_publicas_y_privadas_en_el_circuito_06_de_la_Direccion_Regional_de_Educacion_Occidente_del_Ministerio_de_Educa

Carrión, D. (2024). *Propuesta de instrumentos para la evaluación de desempeño docente en el uso de herramientas tic en la escuela de postgrado Gerens*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].
<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23628>

Centro de Investigaciones en Educación (2020). Líneas de investigación. *Universidad Estatal a Distancia*. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2020/09/LINEAS-DE-INVESTIGACION-ALTA.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial: Centros de Educación Técnica Tecnológica y Productiva*. Formación técnica profesional Bolivia.
<https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guiadegestionambientalweb.pdf>

Consejo Nacional de Rectores (2024). *Trigésimo Informe Estado de la Nación*. Programa Estado de la Nación.
<https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-nacion-2024>

Consejo Superior de Educación (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. Ministerio de Educación Pública.

- <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>
- Consejo Superior de Educación. (2018). Reglamento de evaluación de los aprendizajes. Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/reglamento-evaluacion-aprendizajes.pdf>
- Córdova, E. (2022). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño docente en función del perfil requerido para laborar en el Centro de Atención Integral Discovery Montessori*. [Tesis de Licenciatura]. Escuela de Administración Educativa. Universidad de Costa Rica.
- De Chaparro, G. J., Romero F., L. J., Rincón C., E., & Jaime G., L. H. (. (2008). *Evaluación de desempeño docente. Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (11), 167-178. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322227496013>
- Díaz-Barriga, A. (2020). La evaluación del desempeño docente: Propuestas y contradicciones. *Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://www.iisue.unam.mx/publicaciones/libros/la-evaluacion-del-desempeno-docente-propuestas-y-contradicciones>
- Díaz, J. (2018). *Propuesta de un modelo de evaluación para el desempeño docente medido desde la perspectiva estudiantil*. [Tesis de Maestro en Educación]. Universidad San Pedro. <https://repositorio.usanpedro.edu.pe/items/876afb68-d328-49ad-a3a8-2453fe9d6616>
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010). Modelo de gestión educativa estratégica. *Secretaría de Educación Básica, México*. https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de administración de la UNED. volumen 3 (1)*, 121-134. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>
- Elizalde, L. y Reyes, R. (2008). Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial*. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15511127004.pdf>
- Escalante, J., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M. y Segundo, M. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación

Pública.

https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf

Escobar, J y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, (6), 27–36.
https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Gaitán, A., Hernández, M., López, H. y Rodríguez, G. (2023). *Papel del director-a en los centros escolares y gestión de las funciones administrativas que le competen como tomador de decisión, en El Salvador*. [Tesis de Maestría, Universidad de El Salvador].

<https://repositorio.ues.edu.sv/items/41e16890-9ebe-46ef-b316-4fd3f39f4a1f>

Garcés, V. (2013). Un compromiso de calidad: criterios para la evaluación del desempeño docente. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 1 (2) (2013): 61-72.

<https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/38>

Guarniz J. (2015). *Evaluación del desempeño docente para profesores de inglés y francés. Desde la perspectiva de los estudiantes de la especialidad de idiomas de la UNS-2013*. Universidad Nacional del Santa. Nuevo Chimbote.

<https://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14278/2885/42768.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2015). Evaluación del desempeño docente. *Revista de Evaluación para Docentes y Directivos*. N°02 [45-51], septiembre-diciembre 2015, año 1. México. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/Red02PDF.pdf>

Jiménez, C; González, R. (2016). El efecto de la retroalimentación en el rendimiento y motivación de los estudiantes de métodos de investigación para ciencias de la salud en la UNED, Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED*. Vol. 8(2): 189-194.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/cuadernos/article/view/1560/1653>

Kepler, A. (2015). *Supervisión técnica del director y desempeño docente (estudio realizado con directores y docentes de tercero básico de colegios privados del distrito escolar*

- no. 090107 del municipio de Quetzaltenango, Guatemala, C. A.)". [Tesis de Licenciatura, Facultad de Humanidades]. Universidad Rafael Landívar.
- López Reinoso, H., Mariño Rosero, M., Villegas Palma, A., & Palma Palma, M. (2024). Análisis de funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (3), 1206 – 1226. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2109>
- López, O., Solís, D., Lara, J., Villacías, J.; Pérez, J. (2019). Administración y gestión empresarial. *Casa Editora del Polo*.
https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL
- Marcillo-Zambrano, S., Tomalá su Leal, E., (2021). La gestión educativa y influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garelli. 593. *Digital CEIT*, 6(2-1), 76-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490>
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, L. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Martínez Aguirre, L. (2012). Administración Educativa. *Red Tercer Milenio S.C*.
https://www.academia.edu/6358909/Administraci%C3%B3n_Educativa_de_LUCIA_MARTINEZ_AGUIRRE
- Martínez, L., Montes de Oca, R. (2024). Evaluación del desempeño docente: herramientas efectivas para la mejora continua en la enseñanza. *Publicaciones E Investigación*, 18(1). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/8048>
- Méndez, M. (2023). *Lineamiento para fortalecer el sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica, considerando buenas prácticas del sistema chileno*. [Tesis de Magíster, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/199184>
- Ministerio de Educación Pública (2015). Educar para una nueva ciudadanía. https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/7-2016_educar_para_una_nueva_ciudadaniafinal.pdf
- Ministerio de Educación Pública. (2013). Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/Evaluacion_desempeno.pdf

- Monroy, K. (2018). *Plan estratégico de evaluación docente y su impacto en la calidad educativa*. [Tesis de Magister en Administración y Planificación Educativa]. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología de Panamá
- Montalvo, A. (2010). *Evaluación del Desempeño Docente mediante Prácticas Reflexivas en Gestión de Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje*. [Tesis de Maestría, Escuela de Graduados en Educación]. Tecnológico de Monterrey.
- Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights#:~:text=Art%C3%ADculo%202,nacimiento%20o%20cualquier%20otra%20condici%C3%B3n>.
- Ocando, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, Año 23, No. 3, pp. 42 – 57. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/23325>
- Pacheco, M., Ibarra, I., Iñiguez, M., Lee, H., Victoria, C. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista Digital Universitaria*, 19 (6), 1-11. https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v19_n6_a2_La-evaluacion-del-desempeno-docente-en-la-educacion-superior.pdf
- Parada, L. (2016). Sistema de evaluación docente, instituciones de educación superior tecnológica: lineamientos de calidad. *Revista Praxis & Saber*, 7. (13), 177-198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477248173008>
- Peñañiel, E. (2023). Evaluación docente y desempeño profesional pedagógico: Percepción del profesorado. *Mamakuna*, (20), 77-89. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/mamakuna/article/view/811>
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2019). Líderes educativos: centro de liderazgo para la mejora escolar. [Archivo pdf]. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf
- Puya, A., Castillo, C. (2017). La evaluación del desempeño docente: una práctica de mejora continua en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5 (1), 90-98. <http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v5i1.159>
- Ramírez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twilight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y

- Jiménez, para la evaluación del desempeño docente. *Gestión de la Educación*, 6 (2), 59-82. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25489>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es/eficacia>
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *Revista Prelac N°1. (6-23)*, UNESCO. Santiago. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144709>
- Rodas, A. (2011). *La importancia de la evaluación del desempeño docente para la toma de decisiones*. [Tesis de Maestría]. Universidad del valle de Guatemala. <https://repositorio.uvg.edu.gt/xmlui/bitstream/handle/123456789/2971/LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20EVALUACION%20DE%20DESEMPE%C3%91O%20DOCENTE%20PARA%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, K. (2022). *Estrategias de gestión para la supervisión docente en las escuelas municipales de música de Cartago*. [Tesis de Maestría, Escuela de Administración Educativa]. Universidad de Costa Rica.
- Santa María, H., Villarroel, R., Quispe, V., Contreras, G., Romero, R. (2021) Cualidades de liderazgo en la calidad de la gestión educativa desde la percepción docente. *Editorial Grupo Compás*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/606/1/Cualidades%20de%20liderazgo%20en%20la%20calidad%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20educativa%20desde%20la%20percepci%C3%B3n%20docente.pdf>
- Secretaría de Educación. (2015). Evaluación de Desempeño Docente. *Ministerio de Educación de Honduras*. https://www.se.gob.hn/media/files/articles/Informe_de_Evaluacion_Docente.pdf
- Servicio Civil. (Actualizado 2021). Manual descriptivo de clases docentes. https://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Director_de_Colegio_1.pdf
- Sistema Costarricense de Información Jurídica (Reformado el 24 de agosto del 2015). Constitución Política de Costa Rica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871
- Sistema Costarricense de Información Jurídica (Reformado el 6 de junio de 2017). Ley Fundamental de Educación.

- http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427
- Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas N° 42087-MP-PLAN. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90199&nValor3=118697&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica (1954). Reglamento del estatuto del servicio civil. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8975&strTipM=TC
- Tejedor y García (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, año LXVIII, nº 247, septiembre-diciembre 2010, 439-459.
- Touriñán López, J. (2018). Concepto de Educación y Conocimiento de la Educación. *Editorial Redipe*. Cali, Colombia. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2018/11/Libro-concepto-de-educacion.pdf>
- Ugalde, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 2, N° 2, [1-40], ISSN: 2215-2288, julio-diciembre, 2012. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/5870>
- Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>
- UNESCO. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. UNESCO Biblioteca Digital. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>
- UNICEF. (2019). Cada niño aprende Estrategia de Educación de UNICEF 2019–2030. [Archivo PDF]. <https://www.unicef.org/media/64846/file/Estrategia-educacion-UNICEF-2019%E2%80%932030.pdf>
- Urriola, K. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso El caso de la ciudad de Concepción*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Barcelona.
- Vargas, C. (2022). *Análisis del proceso de supervisión educativa en la gestión del Colegio Técnico Profesional de Carrizal para el logro de sus objetivos organizacionales*.

[Tesis de Maestría, Escuela de Administración Educativa]. Universidad de Costa Rica.

Villa, C., Espinoza, S., Sandoval, B. (2021). La Evaluación del Desempeño Docente desde la perspectiva del docente y de los administradores del proceso. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, Vol. 14, N° 35, [1-25], Universidad de Sonora. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.402>

Wilhelm, K. (2006). *Impacto de la evaluación de desempeño profesional docente sobre la autoestima profesional en profesores evaluados en la Comuna de Valdivia*. [Tesis de Licenciatura, Escuela de pedagogía en lenguaje y comunicación]. Universidad Austral de Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/ffw678d/doc/ffw678d.pdf>

Yangali, J., Rodríguez, J., Vásquez, M., & Chauhara, J. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *Revista INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 60-76
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3240/3/document%20%2821%29.pdf>

Anexos

Anexo 1 Instrumento aplicado a docentes

Universidad de Costa Rica Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

Entrevista dirigida a docentes del Colegio Académico de Lepanto

Estimado (a) docente: la siguiente entrevista es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar los procesos de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.

La información brindada será anónima y confidencial, por lo que no tendrá incidencia en su trabajo. Se le solicita muy respetuosamente responder cada interrogante con sinceridad. Agradeciendo de antemano el tiempo brindado y colaboración.

I Parte. Datos generales.

Instrucciones: Por favor, responda los datos que se le solicitan.

Edad: _____ Sexo: Femenino () Masculino ()
 Años de servicio en el MEP: _____ Años de servicio en el CAL: _____
 Grupo profesional: _____ Materia que imparte: _____

II Parte. Preguntas sobre el proceso de evaluación docente desde la gestión del Colegio de Lepanto.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el proceso de evaluación docente en el CAL.

1. ¿Qué entiende por evaluación al desempeño docente y cuál es su propósito?
2. ¿Con qué frecuencia ha sido usted evaluado durante un curso lectivo y en qué etapas del proceso (inicial, seguimiento, final)?
3. ¿Qué instrumentos han sido utilizados para evaluar su labor docente y considera que estos son adecuados?
4. En el centro educativo, ¿quiénes participan del proceso de evaluación y cuál es el rol específico que desempeña cada uno?

5. ¿Es usted informado de manera previa sobre las etapas de evaluación, los instrumentos empleados con sus objetivos, criterios o indicadores de evaluación? En caso de que sí, indique de qué manera.

III Parte. Preguntas sobre el proceso de retroalimentación efectuado por la gestión del Colegio de Lepanto.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el proceso de retroalimentación desde la gestión del CAL.

6. ¿Qué entiende por retroalimentación en el contexto de la evaluación de su desempeño?

7. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño y quiénes se la proporcionan (director, asesores, colegas, estudiantes, encargados legales, entre otros)?

8. ¿De qué manera proporciona el director los resultados y la retroalimentación sobre las evaluaciones de su labor docente?

9. ¿En el centro educativo se implementan estrategias específicas o capacitaciones para mejorar el desempeño docente después de una evaluación? En caso de sí, indique cuáles.

IV Parte. Preguntas sobre el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación en el desempeño docente.

10. ¿Cómo considera que el proceso de evaluación docente afecta su motivación, estado de ánimo y desempeño?

11. ¿De qué manera los resultados de la evaluación y retroalimentación afectan su desempeño profesional? ¿De qué manera le han sido de utilidad para mejorar su labor?

12. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la etapa de evaluación y retroalimentación por parte del director del centro educativo?

Anexo 2
Instrumento aplicado al director

Universidad de Costa Rica
Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

Entrevista dirigida al director del Colegio Académico de Lepanto

Estimado colaborador: la siguiente entrevista es parte de una investigación que tiene como objetivo analizar los procesos de evaluación y retroalimentación desde la gestión educativa y su impacto en el desempeño profesional docente del Colegio Académico de Lepanto del circuito 03, de la Dirección Regional de Educación Peninsular.

La información brindada será anónima y confidencial. Se le solicita muy respetuosamente responder cada interrogante con sinceridad. Agradeciendo de antemano el tiempo brindado y colaboración.

I Parte. Datos generales.

Instrucciones: Por favor, responda los datos que se le solicitan.

Edad: _____

Grupo profesional: _____

Años de servicio en el MEP: _____

Años de servicio como administrador educativo: _____

Años de servicio como administrador en el CAL: _____

Grado académico más alto: _____

II Parte. Preguntas sobre el proceso de evaluación docente desde la gestión administrativa del Colegio de Lepanto.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el proceso de evaluación docente en el CAL.

1. ¿Cómo planifica y comunica el proceso de evaluación docente? ¿Qué indicadores o criterios toma en cuenta para ello?
2. ¿Qué etapas conforman el proceso de evaluación en su institución (inicial, seguimiento, final) y cómo se aplican en la práctica?
3. ¿Qué instrumentos de evaluación ha empleado para valorar el desempeño docente?
¿Considera que son adecuados?

4. ¿De qué manera involucra a los docentes en la definición de criterios, elaboración de instrumentos y en el proceso de evaluación en general?
5. ¿Lleva a cabo visitas al aula de cada docente? En caso de que sí, ¿cómo y con qué frecuencia? ¿cómo selecciona a los docentes y qué aspectos observa en el aula?
6. ¿Ha recibido capacitación por parte del MEP sobre la evaluación docente? ¿Considera que el proceso actual representa con precisión el desempeño del profesorado?
7. ¿Cómo describe el proceso de evaluación anual empleado en el MEP? ¿Cuáles aspectos se podrían mejorar?

III Parte. Preguntas sobre el proceso de retroalimentación efectuado por la gestión del Colegio de Lepanto.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el proceso de retroalimentación desde la gestión del CAL.

8. ¿Cómo proporciona la retroalimentación docente en su institución y con qué frecuencia se lleva a cabo?
9. ¿Quiénes participan en la retroalimentación docente (directivos, colegas, estudiantes, asesores) y de qué manera se toman en cuenta sus aportes?
10. ¿Se implementan estrategias o acciones concretas para mejorar el desempeño docente a partir de la retroalimentación? En caso de que sí, indique cuales.
11. ¿Proporciona a los docentes una retroalimentación detallada después de su evaluación anual? De ser así, ¿cómo realiza este proceso?

IV Parte. Preguntas sobre el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación desde la gestión en el desempeño profesional docente.

Instrucciones: Responda detalladamente las siguientes interrogantes sobre el impacto del proceso de evaluación y retroalimentación en el desempeño docente.

12. ¿Cómo impactan la evaluación docente en la motivación, el estado de ánimo y desempeño profesional de sus educadores?
13. ¿Cómo influye la retroalimentación en el desempeño profesional de sus educadores? ¿Cuáles beneficios se han obtenido?

14. ¿Qué decisiones ha tomado con base en los resultados de la evaluación docente y por qué?

15. ¿Cuáles considera son los principales desafíos o dificultades enfrenta el proceso de evaluación y retroalimentación en su institución?

16. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar la efectividad del proceso de evaluación docente y retroalimentación en la institución en beneficio del desempeño docente?

Anexo 3
Diapositivas para el “Taller de revisión y redefinición del proceso de evaluación al docente.”

Taller de Revisión y Redefinición del Proceso de Evaluación del Desempeño Profesional Docente



Elaborado por:
Yuliana Vega Segura

¿Qué es evaluación del desempeño docente?

La evaluación debería ser más que una calificación y centrarse en ser una evaluación más cualitativa. De Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008) conceptualizan la evaluación del desempeño docente como:

Un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente (p. 173).

Ugalde (2012) hace mención de la Ley Fundamental de Educación (1957) sobre la cual expresa:

La evaluación del desempeño del personal docente en el aula es un juicio competente, realizada por los profesionales en administración en los centros educativos; en el cual se valoran actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en la ejecución de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios que presta a su estudiantado (p. 11).



¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño docente?

UNESCO (2006) afirma que “es necesario crear una imagen constructiva de la evaluación, difundiendo el planteamiento de que ella está a favor del profesor y de su actuación profesional. Ello implica pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional” (p. 34).

Es por ello que la evaluación no debería originar temor ni rechazo por parte de los evaluados; además, su objetivo no es castigar, vigilar ni controlar, sino permitir que se mejore las cualidades que caracterizan al buen docente. También, es relevante destacar que la evaluación profesional docente debe tomar en cuenta el contexto, valores y cultura del centro educativo.



¿Cuáles son las funciones de la evaluación?

Valdez y Morea, proponen las siguientes funciones de la evaluación profesional docente:

- **Función de Diagnóstico:** la evaluación debe caracterizar el desempeño del docente en un período determinado y debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo tal que sirva de guía a los directivos y a él mismo para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la superación de sus limitaciones.
- **Función Instructiva:** el proceso de evaluación debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del profesor. Por lo cual los actores involucrados en el proceso se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.



- **Función Educativa:** existe una importante valoración entre los resultados de la evaluación del profesor y las motivaciones y actitudes de los maestros. A partir de que el profesor conozca con certeza cómo se percibe su trabajo docente por los directivos, compañeros y estudiantes, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias y debilidades a él señaladas.
- **Función Desarrolladora:** esta función se cumple cuando como resultado del proceso evaluativo se desarrolla la madurez del evaluado. Cuando el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño y no tiene temor de sus errores, sino que aprende de ellas. Puede ejercer de manera más consciente su función, lo cual le permite conocer y entender mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer, surgiendo entonces una necesidad de auto perfeccionamiento (p. 35).



Evaluación sumativa y formativa

EVALUACIÓN FORMATIVA	EVALUACIÓN SUMATIVA
Es aplicable a la evaluación de procesos.	Es aplicable a la evaluación de productos terminados.
Se debe incorporar al mismo proceso de funcionamiento como un elemento integrante del mismo.	Se sitúa puntualmente al final de un proceso, cuando éste se considera acabado.
Su finalidad es la mejora del proceso evaluado.	Su finalidad es determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y valorar positiva o negativamente el producto evaluado.
Permite tomar medidas de carácter inmediato.	Permite tomar medidas a medio y largo plazo.

Nota: Adaptado de Urriola (2013, p. 91).



¿Cuáles son algunos tipos de evaluación?

El Informe Evaluación de Desempeño Docente (2015) de la Secretaría de Educación del gobierno de Honduras incluye los siguientes tipos de evaluación:

- La Evaluación Interna: consiste en la evaluación de las propias competencias, que el profesional de la educación pone en práctica en la institución donde desarrolla su acción educativa, y en los procesos de formación y aprendizaje de los educandos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos educativos e institucionales.
- Evaluación Externa: es el juicio emitido, de acuerdo a criterios preestablecidos, por una persona o un equipo de personas, acerca de las actividades y resultados de la acción pedagógica y de gestión que realizan los profesionales de la docencia (p. 4).

De Chaparro et al. destacan la evaluación por competencias:

- Competencia debe abarcar aspectos fundamentales, como: conocimiento, pedagogía, educación y sociedad. En este sentido, la competencia debe apuntar, no sólo a la ejecución de acciones sistemáticas que midan determinada habilidad o determinado proceder, sino al desarrollo de valores que nos acerquen a experiencias de tipo social, pedagógico y educativo con el fin de propender hacia un desarrollo más integral del individuo (p. 173).

Informe Evaluación de Desempeño Docente conceptualiza las siguientes evaluaciones que se podrían aplicar para medir el desempeño de educadores:

- Autoevaluación: es el proceso de evaluación orientado a obtener el juicio que el docente hace sobre su propio desempeño de manera objetiva, crítica y responsable.
- Coevaluación: consiste en la evaluación del desempeño del docente a través de la obtención de información y determinaciones de sus propios compañeros de trabajo.
- Heteroevaluación: consiste en la utilización de instrumentos válidos y confiables para conocer el nivel de desempeño realizado durante un lapso de tiempo, es aplicada por un agente distinto al personal del centro donde el docente labora. (2015, p. 6).



¿Quiénes participan del proceso de evaluación al docente?

El gestor educativo debe movilizar a su personal para que esté en constante mejora, que se sientan familiarizados con la evaluación docente y que esta sea realizada de forma adecuada, lo que implica una planificación previa de objetivos, aplicación apropiada de instrumentos, un análisis de información claro y objetivo y una toma de decisiones que contribuya efectivamente al crecimiento profesional de los docentes y al mejoramiento del aprendizaje y enseñanza en el centro educativo.

El director del centro educativo cumple un papel fundamental durante el proceso de evaluación a su personal docente; su función va más allá de supervisar, también implica liderar, acompañar y garantizar que el proceso sea desarrollado de manera justa, formativa y orientado a la mejora en la calidad de la educación en su institución. La evaluación del personal educativo es necesaria en todo proceso educativo; según Ocando (2017) “con los resultados obtenidos de la evaluación, el supervisor educativo crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos” (p. 51).

Brazzolotto, S. (2012) manifiesta que en la evaluación de desempeño es necesario “la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado” (p. 9).

También menciona:

De nada sirve realizar una evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla. Se le debe proporcionar información importante y significativa acerca de su desempeño para que pueda mejorarlo y así cumplir con los objetivos establecidos (p. 31).

Por su parte, Tejedor (2012), citado por Villa, Espinoza y Sandoval (2021) señalan que “es relevante trabajar en la sensibilización de las partes involucradas para que vean a la evaluación como un medio para mejorar el desempeño, como una oportunidad para identificar las fortalezas de los docentes” (p. 11). De esta manera, se evita que el educador perciba la evaluación como un mecanismo de control o de sanción, lo que llevaría al personal a poner resistencia, ser poco empáticos o sentirse frustrados, afectando su desarrollo, clima laboral y hasta la calidad educativa.

¿Qué instrumentos son implementados para evaluar al docente?

Muchos expertos consideran que evaluar la labor realizada por los docentes incluye más de un método y por consiguiente más de un instrumento.

La UNESCO (2006) señala, “es frecuente que no se establezcan reglamentariamente instrumentos de evaluación, sino que se deje a cada centro o distrito o autoridad local la utilización de sus propios procedimientos” (p 103).

De acuerdo con UNESCO, se podrían utilizar diferentes tipos de instrumentos de evaluación entre los que se encuentran:

Observación en el aula, entrevistas o cuestionarios al docente, informe de la dirección del centro, cuestionarios dirigidos a los alumnos o a sus familias, test y pruebas estandarizadas, portafolio del profesor, pruebas de rendimiento a los alumnos, así como diferentes procedimientos de autoevaluación del docente. (2006, p. 103).

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) de México (2015) y la UNESCO (2006):

- Observación de clase: este es uno de los instrumentos más conocidos por los educadores; sin embargo, podría tener algunos riesgos como lo son la selección y formación de los evaluadores, al igual que el contexto sociocultural de la institución. Según la Revista de Evaluación para Docentes y Directivos (RED) del INEE, los docentes expresan que debe emplearse una guía y protocolos bien estructurados para evitar la subjetividad durante la observación en el aula, además sugieren que estas mediciones sean grabadas en video como respaldo ante cualquier disconformidad con los resultados encontrados.
- Portafolios: En la RED (2015) se señala que los portafolios permiten “promover en los profesores una cultura de la documentación y la reflexión a partir de los productos generados en su labor cotidiana, tomando como referentes los parámetros de desempeño establecidos (p. 47)”. De esta forma, este instrumento es una fuente de evidencias y de consulta que el docente recopila con base a las experiencias vividas en la realización de sus tareas docentes.

- **Exámenes:** muchos educadores afirman que este tipo de instrumento es poco acertado, ya que normalmente los exámenes son estandarizados y no toman en cuenta el contexto de cada centro educativo. En algunos sistemas educativos internacionales se emplean los exámenes para educadores.
- **Expediente de evidencias:** en este instrumento el docente anota la toma de decisiones con respecto a las situaciones de aprendizaje y el análisis de resultados obtenidos. Estas evidencias permiten la reflexión sobre las labores desempeñadas, incorpora un diagnóstico del grupo de estudiantes y las características y necesidades del centro educativo.
- **Entrevistas a los profesores:** en algunos países se emplean cuestionarios orales que miden la conducción del docente, sus habilidades, su personalidad, preparación académica y profesional, además de intereses actitudes, entre otros. Estas entrevistas pueden ser cuantitativas o cualitativas.



Referencias Bibliográficas

- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las Organizaciones*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- De Chaparro, G. J., Romero F., L. J., Rincón C., E., & Jaime G., L. H. (. (2008). *Evaluación de desempeño docente*. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (11), 167-178. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322227496013>
- Guarniz J. (2015). *Evaluación del desempeño docente para profesores de inglés y francés. Desde la perspectiva de los estudiantes de la especialidad de idiomas de la UNS-2013*. Universidad Nacional del Santa. Nuevo Chimbote. <https://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14278/2885/42768.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ocando, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, Año 23, No. 3, pp. 42 – 57. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/23325>
- Secretaría de Educación. (2015). *Evaluación de Desempeño Docente*. *Ministerio de Educación de Honduras*. https://www.se.gob.hn/media/files/articles/Informe_de_Evaluacion_Docente.pdf



- Ugalde, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 2, N° 2, [1-40], ISSN: 2215-2288, julio-diciembre, 2012.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/5870>
- UNESCO. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. UNESCO Biblioteca Digital.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>
- Urriola, K. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso El caso de la ciudad de Concepción*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Barcelona.
- Villa, C., Espinoza, S., Sandoval, B. (2021). La Evaluación del Desempeño Docente desde la perspectiva del docente y de los administradores del proceso. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, Vol. 14, N° 35, [1-25], Universidad de Sonora.
<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.402>

Fuente: elaboración propia, Vega (2025)

Anexo 4
Fichas para estudio de casos respecto a procesos de evaluación

Caso #1:

Laura es docente en una institución urbana con varios niveles de secundaria. Un día la visita su director de forma inesperada y le indica que debe observar su trabajo en la clase. Laura no conoce sobre el instrumento de evaluación, los criterios ni el propósito del proceso, nunca se le ha brindado esa información. El director simplemente le indica que “es parte del protocolo institucional”. Durante la observación de la clase, la docente se siente insegura y desorientada, ya que no conoce qué se está observando ni qué se espera de su práctica. Uno de sus compañeros le comenta que esa información se les brindó el primer día de reunión en febrero, pero ella no asistió, ya que tenía horario en otra institución donde completa lecciones. Semanas después le entregan una rúbrica con una calificación final, sin explicación alguna.

Aspectos evaluados	Deficiencias detectadas	Soluciones propuestas

Caso #2:

El profesor Luis había sido observado en su clase semanas anteriores, posterior a eso recibe resultados negativos. El docente desconocía cuándo se daría inicio a las evaluaciones ni qué aspectos eran tomados en cuenta para ello. El director le entregó la rúbrica que utilizó, posterior a la observación, por lo que el docente no estaba conforme con algunos de los criterios evaluados; por ejemplo, se le evaluó el uso de herramientas tecnológicas en clase cuando su centro educativo no cuenta con ni siquiera internet. Los resultados obtenidos solo reflejaban errores sin considerar los esfuerzos de Luis para impartir su clase; esto provocó que se sintiera desmotivado, juzgado y no apoyado. El director solo alegó que realizó el proceso correspondiente y no hubo un espacio para el diálogo ni seguimiento.

Aspectos evaluados	Deficiencias detectadas	Soluciones propuestas

Caso #3:

El docente Pedro fue evaluado por su jefe inmediato; sin embargo, no recibió indicaciones claras sobre lo que se evaluaría ni cómo, tampoco qué instrumento se iba a implementar. Luego de ser evaluado, se le entregó una rúbrica con resultados generales como “mejorar su planificación”, sin ningún detalle en específico. Pedro procedió a solicitar una reunión para que le explicaran lo obtenido y cómo puede mejorar, no obstante, nunca recibió respuesta de su jefe. Esto se siguió repitiendo en otra ocasión, por lo que Pedro le restó importancia y ahora considera que la evaluación es una práctica irrelevante que no aporta nada a su crecimiento profesional.

Aspectos evaluados	Deficiencias detectadas	Soluciones propuestas

Caso #4:

Marcos labora como profesor de ciencias en el Colegio Valle Grande, es muy organizado y siempre se preocupa por realizar su trabajo de la manera más profesional posible. Al final del curso lectivo se le solicita ir a la dirección para firmar su evaluación anual. Marcos nunca recibió ninguna visita al aula durante el ciclo escolar, tampoco fue informado sobre reuniones previas para indicar aspectos de la evaluación del personal docente. El director le entrega el instrumento de evaluación anual debidamente lleno y le indica que debe firmarlo para su respectivo archivo. Marcos ha escuchado comentarios de ciertos colegas que expresan que el director siempre repite la misma acción con los docentes favoritos que él considera como “muy responsables” con su trabajo, mientras a otros se les realiza varias evaluaciones durante el año. El docente Marcos termina pensando que la evaluación es una obligación burocrática que debe realizar su jefe sin que se genere un impacto real en su desarrollo profesional.

Aspectos evaluados	Deficiencias detectadas	Soluciones propuestas

Fuente: elaboración propia, Vega (2025)

	Implemento actividades para trabajar las competencias en el aula.					
	Incluyo actividades del Diseño Universal para el Aprendizaje.					
	Desarrollo actividades de manera motivadora y creativa para que mis estudiantes logren lo planificado.					
	Logro involucrar activamente al estudiante en el proceso de aprendizaje.					
	Implemento herramientas tecnológicas.					
Evaluación del aprendizaje	Dispongo de instrumentos de evaluación para tareas y cotidianos como rúbricas, escalas de desempeño, entre otros.					
	Planifico mis tareas y exámenes con lo normado en el REA.					
	Proporciono retroalimentación a cada estudiante.					
	Llevo un registro ordenado de los resultados evaluativos obtenidos por mis estudiantes.					
	Realizo mis pruebas con base a los Lineamientos para la Prueba Escrita 2024.					
	Utilizo una bitácora para observaciones de la clase.					
Compromiso profesional e institucional	Establezco una buena comunicación con los encargados legales de mis estudiantes sobre avances y dificultades.					
	Comparto con los colegas estrategias para la clase.					
	Cumplo puntualmente con mi horario, comités institucionales, efemérides, etc.					
	Mantengo una relación de respeto hacia colegas, estudiantes y familias.					
	Me autoformo con cursos o retroalimentación de agentes externos.					
	Tomo en cuenta la posible retroalimentación brindada por el director, asesores, colegas, estudiantes y encargados legales.					
	Realmente desarrollo la clase con lo propuesto en el planeamiento.					
	Domino los contenidos de la materia que imparto.					

	Llego a la clase preparado y seguro de las actividades que impartiré ese día.					
	Me aseguro que el estudiante realmente entienda los contenidos que explico.					

Acciones para mejorar debilidades detectadas:

Fuente: elaboración propia, Vega (2025)

Anexo 6
Guía de coevaluación

Ministerio de Educación Pública Colegio Académico de Lepanto Rúbrica de Autoevaluación Nombre del docente: _____ Materia que imparte: _____ Nombre del docente coevaluador: _____ Fecha: _____	Número de sesión: () I sesión () II sesión
--	---

La siguiente guía invita a los docentes a valorar de forma mutua su práctica profesional docente, tomando en cuenta aspectos como la planificación y procesos de evaluación. Cada criterio aparece claramente descrito en diferentes niveles de desempeño, de esta manera entre pares pueden señalar fortalezas y proponer áreas de mejora.

Criterios		Sí	No	N/A	Logros destacados	Aspectos por mejorar
Planificación didáctica	El planeamiento responde a los programas de estudio vigentes.					
	Incluye todos los elementos solicitados: parte administrativa, aprendizajes esperados, e indicadores, competencias y DUA.					
	El planeamiento está acorde al contexto del centro educativo.					
	Las actividades planeadas son claras y alcanzables.					
Metodología	Las actividades de mediación están basadas en los aprendizajes esperados e indicadores.					
	Incluye actividades para estudiantes con apoyo curricular significativo.					
	Implementa actividades para trabajar las competencias.					
	Incluye dinámicas del DUA.					
	Implementa actividades de forma dinámica y original para facilitar el alcance de aprendizajes propuestos.					
	Promueve que el estudiante participe activamente en su propio proceso de aprendizaje.					
	Utiliza diversos recursos tecnológicos como TIC, multimedia, manipulativos, entre otros.					
El docente hace uso de instrumentos técnicamente elaborados para el trabajo cotidiano, según art. 26 del REA.						

Evaluación del aprendizaje	Utiliza un registro para recopilar información sobre el avance evaluativo del estudiante en trabajo cotidiano, tareas, asistencia y pruebas en el transcurso del periodo.						
	El instrumento utilizado para tareas incluye todos los aspectos requeridos: parte administrativas, fecha de entrega, aprendizajes, indicadores, niveles de logro, valor porcentual, valor puntual, indicaciones claras y total obtenido.						
	Las tareas fueron elaboradas y entregadas según el art. 27 del REA.						
	Los proyectos fueron elaborados según el art. 27 del REA.						
	Las tareas o proyectos están acorde a los aprendizajes esperados e indicadores desarrollados en el planeamiento.						
	Entrega los temas de examen según el inciso d, art. 15 del REA.						
	Las pruebas responden al art. 28 del REA.						
	Las pruebas están elaboradas de acuerdo a los Lineamientos para la Prueba Escrita 2023.						
	Las tablas de especificaciones corresponden a lo establecido en los Lineamientos para La Prueba Escrita.						
	Las pruebas están acorde a los aprendizajes esperados e indicadores desarrollados en el planeamiento.						
	Elabora adecuadamente pruebas, tareas o proyectos para estudiantes con apoyos curriculares.						
	El colega lleva un registro ordenado de los resultados evaluativos obtenidos por mis estudiantes						
Utiliza una bitácora para observaciones de la clase.							
Material didáctico	El material didáctico utilizado es creativo y motiva al estudiante.						
	El material didáctico está alineado a los aprendizajes esperados e indicadores.						

	Emplea material didáctico adaptado para estudiantes con apoyos curriculares.					
Otros aspectos destacados o por mejorar:						
Acciones y recomendaciones para la mejora:						

Fuente: elaboración propia, Vega (2025)

Anexo 7

Cuestionario para la evaluación de la propuesta

Evaluación del “Taller de revisión y redefinición del proceso de evaluación al docente.”

Por favor marque con una **X** dentro de la casilla que más represente su punto de vista. Tome en cuenta la siguiente escala: 4-Muy de acuerdo, 3-De acuerdo, 2-Desacuerdo, 1-Muy en desacuerdo.

Descripción:	4	3	2	1
¿Fui convocado (a) al taller con anticipación?				
¿Los temas desarrollados en el taller son de importancia para mi trabajo?				
¿Me siento satisfecho (a) con el taller?				
¿Me siento capacitado (a) para poner en práctica los conocimientos adquiridos del taller?				
¿Me sentí cómodo (a) participando activamente del taller?				
¿Estoy conforme con la duración del taller?				
¿El facilitador mostró organización, respeto y dominio del tema?				
¿Los recursos implementados fueron relevantes y útiles?				
¿Qué aspectos se podrían mejorar del taller?				

Evaluación del “Trabajo colaborativo para fomentar prácticas de reflexión mediante la autoevaluación y coevaluación.”

Por favor marque con una **X** dentro de la casilla que más represente su punto de vista. Tome en cuenta la siguiente escala: 4-Muy de acuerdo, 3-De acuerdo, 2-Desacuerdo, 1-Muy en desacuerdo.

Descripción:	4	3	2	1
¿Fui convocado (a) con anticipación a la sesión de trabajo colaborativo?				
¿Se estableció una relación de respeto y confianza durante la sesión colaborativa?				
¿Se fomentó el trabajo en equipo entre colegas?				
¿Tomaré en cuenta las observaciones y recomendaciones señaladas por mis colegas?				
¿Existió una buena interacción entre colegas durante la sesión de trabajo?				
¿Las revisiones realizadas son significativas para mi labor docente?				
¿Brindé recomendaciones de manera clara y lógica?				
¿Qué aspectos se podrían mejorar del trabajo colaborativo?				

Evaluación del “Taller de colaboración para la creación de una cultura de retroalimentación de apoyo.”				
Por favor marque con una X dentro de la casilla que más represente su punto de vista. Tome en cuenta la siguiente escala: 4-Muy de acuerdo, 3-De acuerdo, 2-Desacuerdo, 1-Muy en desacuerdo.				
Descripción:	4	3	2	1
¿Fui convocado (a) con anticipación al taller?				
¿Los contenidos fueron desarrollados de manera clara y ordenada?				
¿Los recursos empleados durante el taller fueron adecuados?				
¿Las actividades desarrolladas motivaron mi participación?				
¿Los contenidos desarrollados son significativos para mi labor docente?				
¿Mis expectativas sobre el taller se cumplieron?				
¿Se dieron espacios para aclarar dudas, consultas y comentarios?				
¿Qué aspectos se podrían mejorar del taller?				

Fuente: elaboración propia, Vega (2025)