

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL
JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

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

MELBA MARÍA BUSTOS VILLALOBOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2026

DEDICATORIA

A dos mujeres...

A una, que ha estado ahí siempre; que desde que nació ha sido un amor incondicional. Una mujer que está forjando su propio camino con esfuerzo, y que en esta historia que hoy termina, la escribió junto a mí. Deseo que su vida esté siempre acompañada de quienes más ama y que tome cada oportunidad para ser feliz.

Y a la otra... una mujer esforzada, llena de experiencias, que cada día se abraza y sigue adelante. Convencida de que el esfuerzo y la dedicación han valido la pena. Ha sido todo un reto, pero logró llegar a la meta.

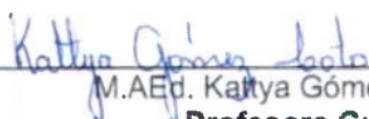
AGRADECIMIENTO

Dios...simplemente gracias por todo y por tanto

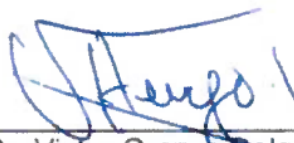
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.



M.Sc.AP. Juan Antonio Acosyo Valenciano
**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.AEd. Katty Gómez Coto
Profesora Guía



Dr. Victor Orozco Delgado
Lector



M.Ed. Karla Rodríguez Pastor
Lectora



MEd. Marco Antonio Alvarado Barboza
**Director
Programa de Posgrado en Ciencias**



Melba Bustos Villalobos
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDO	5
RESUMEN EN ESPAÑOL	7
ABSTRACT	8
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ABREVIATURA	12
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación	1
1.2 Contextualización	1
1.3 Justificación del problema	2
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivos Generales	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Contextualización del objeto de estudio	4
CAPÍTULO II	7
ESTADO DEL ARTE	7
2.1 Presentación	7
2.2 Estudios Nacionales	7
2.3 Estudios Internacionales	11
2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio	15
CAPÍTULO III	17
MARCO REFERENCIAL	17
CAPÍTULO IV	20
MARCO TEÓRICO	20
4.1 Presentación	20
4.2 Educación	20
4.3 Administración	22
4.3.1 Administración de la Educación	23
4.4 Gestión	25
4.4.1 Gestión de la Educación	25
4.5 Supervisión	28
4.5.1 Estrategias de Supervisión	30
4.6 Calidad de la Educación	32
4.7 Evaluación del Desempeño	36
4.7.1. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	40
CAPÍTULO V	42
MARCO METODOLÓGICO	42
5.1 Presentación	42

5.2 Tipo y enfoque de la investigación	42
5.3 Sujetos de estudio	43
5.4 Técnicas de recolección de la información	43
5.4.1. Entrevista Semi-estructurada	44
5.5 Operacionalización de objetivos	44
CAPÍTULO VI	50
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	50
6.1 Presentación	50
6.2 Caracterización de la población participante	51
6.3 Análisis de los resultados según categorías y subcategorías	53
6.3.1 Análisis de la primera categoría: Estrategias de gestión	53
6.3.1.1 Subcategoría 1: Responsabilidades de las docentes	54
6.3.1.2 Subcategoría 2: Planificación de la gestión	56
6.3.1.3 Subcategoría 3: Instrumento de evaluación	58
6.3.1.4 Subcategoría 4: Comunicación	61
6.3.2 Análisis segunda categoría: Estrategias de supervisión	63
6.3.2.1 Subcategoría 1: Técnicas de supervisión y de evaluación	64
6.3.2.2 Subcategoría 2: Comunicación	66
6.3.3 Análisis de la tercera categoría: Proceso de evaluación	68
6.3.3.1 Subcategoría 1: Metodología de evaluación	69
6.3.3.2 Subcategoría 2: Efectividad de la evaluación	71
6.3.3.3 Subcategoría 3: Comunicación	73
6.3.4.1 Subcategoría 1: Ventajas: Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo	75
6.3.4.3 Subcategoría 3: Efectividad de la comunicación del proceso	79
6.3.4.4 Subcategoría 4: Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas	81
6.3.4.5 Subcategoría 5: Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación	83
CAPÍTULO VII	85
CONCLUSIONES	85
CAPÍTULO VIII	91
PROPUESTA	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	125
I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL	125

RESUMEN

En la actualidad, los acelerados avances tecnológicos, la era de la información y la globalización demandan que las personas, organizaciones e instituciones educativas desarrollen una alta sensibilidad y capacidad de adaptación al entorno cambiante. Vivimos en un mundo de constantes transformaciones, en el que la evaluación forma parte inherente de la naturaleza humana: evaluamos permanentemente el desempeño de las personas y procesos que nos rodean, buscando comprender el impacto de nuestras acciones y los resultados obtenidos.

En el ámbito educativo, estos cambios adquieren especial relevancia, ya que la educación debe evolucionar de forma ágil para responder a los desafíos contemporáneos y formar individuos capaces de desenvolverse exitosamente en un entorno altamente competitivo. Evaluar el desempeño de un docente implica valorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos en un periodo determinado, con base en los resultados esperados. Este proceso no solo tiene como propósito medir resultados, sino también ofrecer retroalimentación constructiva al docente, reconociendo sus fortalezas e identificando necesidades formativas que favorezcan el perfeccionamiento de su práctica profesional y, en consecuencia, el fortalecimiento de la calidad educativa. La evaluación del desempeño docente se consolida, así como un componente estratégico de la gestión educativa, al propiciar espacios de diálogo entre quienes asignan responsabilidades y quienes las ejecutan, facilitando procesos continuos de mejora y desarrollo profesional.

Palabras claves: estrategias de gestión, estrategias de supervisión, evaluación del desempeño, planificación, educación

ABSTRACT

Nowadays, rapid technological advances, the information age, and globalization demand that individuals, organizations, and educational institutions develop a high level of sensitivity and adaptability to an ever-changing environment. We live in a world of constant transformation, in which evaluation is an inherent part of human nature: we continuously assess the performance of people and processes around us, seeking to understand the impact of our actions and the results achieved.

In the educational field, these changes acquire particular significance, as education must evolve swiftly to respond to contemporary challenges and prepare individuals capable of succeeding in a highly competitive environment. Evaluating a teacher's performance involves assessing the fulfillment of their duties and responsibilities, as well as their performance and achievements during a specific period, based on expected outcomes. This process not only aims to measure results but also to provide constructive feedback to the teacher, recognizing their strengths and identifying training needs that enhance their professional practice and, consequently, strengthen educational quality. Teacher performance evaluation thus becomes a strategic component of educational management by creating spaces for dialogue between those who assign responsibilities and those who carry them out, fostering continuous improvement and professional development.

Keywords: management strategies, supervision strategies, performance evaluation, planning, education.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1

Personal docente y administrativo del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano Elaboración propia con base en la información suministrada por el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (Bustos, 2023).....5

Tabla 2

Criterios del instrumento para la Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente del Ministerio de Educación Pública. Elaboración propia (2024)..... 16

Tabla 3

Estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño aplicado en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Pozner (2000) y Chavarry (2020).....43

Tabla 4

Proceso de supervisión docente, en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Arroyo (2000).....45

Tabla 5

Ventajas y limitaciones en la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño, en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Tejedor (2003).....46

Tabla 6

Análisis de los resultados obtenidos mediante las categorías y subcategorías de estudio. Elaboración Propia (2024).....49

Tabla 7

Información general del personal docente y administrativo participante en la investigación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....50

Tabla 8

Criterios del instrumento para la Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente del Ministerio de Educación Pública. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....58

Tabla 9

Definición de aspectos incluidos en el instrumento de evaluación del MEP. Elaboración propia con base en la información suministrada por la administradora del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....59

Tabla 10

Registro de capacitaciones del personal. Elaboración propia (2025)..... 109

Tabla 11

Registro del acompañamiento al docente. Elaboración propia (2025).....112

Tabla 12

Registro de autoevaluación de desempeño. Elaboración propia (2025).....114

Tabla 13	
<i>Plan de acción de la propuesta. Elaboración propia (2025)</i>	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa. Tomado de IIPE Buenos Aires (s.f., p.15).....26

Figura 2

Generalidades de las docentes. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....51

Figura 3

Generalidades del Gestor Educativo. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....51

Figura 4

Responsabilidades de las docentes. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....53

Figura 5

Planificación de la gestión. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....56

Figura 6

Comunicación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....60

Figura 7

Técnicas de supervisión. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....63

Figura 8

Comunicación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....66

Figura 9

Metodología de evaluación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....68

Figura 10

Efectividad de la evaluación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....71

Figura 11

Comunicación. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....73

Figura 12

Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....75

Figura 13	
<i>Efectividad de la aplicación del proceso.</i> Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....	77
Figura 14	
<i>Efectividad de la comunicación del proceso.</i> Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....	79
Figura 15	
<i>Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas.</i> Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....	81
Figura 16	
<i>Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación.</i> Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).....	83
Figura 17	
<i>Plan de acción para la implementación de la propuesta.</i> Elaboración propia (2025)...	101
Figura 18	
<i>Clima y cultura organizacional.</i> Elaboración propia (2025).....	103
Figura 19	
<i>FODA Institucional.</i> Elaboración propia (2025).....	105
Figura 20	
<i>FODA Personal.</i> Elaboración propia (2025).....	106
Figura 21	
<i>Tecnologías de la información y comunicación TIC's.</i> Elaboración propia (2025).....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

CEMIE: Centro Multinacional de Investigaciones

MEP: Ministerio de Educación Pública

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas por la Educación

JNMOL: Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

La velocidad con que suceden los avances, la era de la información y la globalización, hoy en día exige que las personas, las organizaciones y las instituciones se vuelvan sensibles al contexto que le rodea. El estado actual de la sociedad lleva a la reflexión acerca de la dinámica que debe seguir la educación. En esta área, la sociedad demanda un ser humano que pueda desempeñarse positivamente en el mundo altamente competitivo.

La educación entonces debe evolucionar rápidamente y buscar nuevos rumbos para hacerle frente a estos desafíos. Cualquier avance que se quiera realizar en el campo educativo debe ir articulado con la formación de las personas en administración educativa, además de la optimización de los procesos. Lo anterior, es solo posible a través de la valoración tanto de las personas profesionales en educación, como de los procesos en sí.

El presente trabajo de investigación pretende comprender las estrategias empleadas por las y los gestores educativos para evaluar al personal docente en una institución educativa, para posteriormente generar una lista de buenas prácticas y recomendaciones para llevar a cabo este proceso de gestión de una forma eficiente, efectiva y asertiva.

Como primer paso, se parte del contexto social y educativo actual, en el que se desenvuelve la persona, él y la docente y gestor educativo y que sin duda de una u otra forma se ve influenciado. Surge entonces la inquietud de la funcionalidad de un sistema de evaluación de desempeño en una sociedad de constantes cambios y exigencias diferentes, con un concepto de evaluación errado.

En relación, se realiza un diagnóstico que permitirá detectar precisamente las estrategias de gestión, supervisión y evaluación, además de conocer la visión de la persona gestora educativa y las docentes acerca de la evaluación del desempeño. Adicionalmente, se diseñará un plan de acción de buenas prácticas para este proceso.

1.2 Contextualización

Vivimos en un mundo de constantes cambios, lo cual se vincula con la propia naturaleza de los actos humanos; evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones; todos necesitamos conocer el resultado de nuestros esfuerzos. De distintos modos buscamos conocer el efecto de nuestras acciones, la aprobación o desaprobación de nuestros superiores, el logro de los objetivos de nuestra función, al respecto Maddux (1991, p.84) señala que:

La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, gracias a la cual se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen estas expectativas.

La evaluación del desempeño constituye un concepto importante de la administración, ya que, dependiendo del desenvolvimiento del recurso humano, así serán los resultados de la misma. Chiavenato (1983) apunta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas, el sistema consistía en auto-clasificaciones hechas por lo miembros de la

orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.

Por otra parte, en Estados Unidos en 1842, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes del departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual para ver si los subordinados habían sido aprovechados correctamente. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y se abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación. A partir de 1880, el ejército americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional; esta experiencia militar fue asimilada por el mundo empresarial, y en 1918 la General Motors ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. Durante mucho tiempo, los administradores se preocupaban exclusivamente de la eficiencia de la máquina, la Teoría Clásica de la Administración, denominada por algunos autores la Teoría de la Máquina, intentó aumentar la capacidad óptima de ésta; dándole dimensiones paralelas al trabajo del “hombre”. El énfasis sobre el equipo y el consecuente enfoque mecanicista de la administración no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de entonces, se dio lugar a la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. Era necesario no sólo que se planeara o se implementara el trabajo, sino también que se evaluara y orientara el desempeño humano hacia determinados objetivos comunes; surgió así la humanización de la Teoría de la Administración con la escuela de las Relaciones Humanas.

Ahora bien, en los nuevos escenarios, por los que se está transitando con la globalización, con el cambio del contexto se habla del “talento humano”, las organizaciones se han visto obligadas al desarrollo de nuevas capacidades competitivas. De acuerdo con Martínez (2002), estos retos hacen que pasemos de las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, que se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de estas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

1.3 Justificación del problema

Partiendo entonces de que el talento humano, es fundamental para el desarrollo de toda organización, se podría decir que el éxito de esta depende en gran medida del desempeño de su personal. En el campo educativo no es diferente, sin embargo, la evaluación ha adquirido connotaciones que es importante tener presente. La palabra evaluación se asocia a temores, angustias, preocupaciones, desafíos, etc.; en la actualidad las evaluaciones del desempeño suelen convertirse en un proceso mecánico, que no incluye estrategias planificadas para evaluar a los docentes en un contexto en el cual dicha información adquiera significado, es decir en un contexto de cambios tecnológicos, científicos, económicos y sociales, en un mundo globalizado.

Alfiz (1997, p. 155) dice al respecto “La evaluación debe permitir saber qué acontece, cómo y por qué”. En este sentido se identificarán aspectos a fortalecer, a modificar, caminos a continuar. De esta forma un gestor educativo, está llamado a ser intérprete y estudioso permanente de la situación que se vive en los centros educativos, cuestionadores e investigadores de los diversos factores que afectan el logro de los objetivos institucionales. Debe fomentar la comunicación en todas las direcciones en su organización, la toma de decisiones colectiva y una permanente participación de todos los colaboradores, porque todos son igualmente importantes para los propósitos de la organización; ya que tal es la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una organización. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de la cual sus colaboradores estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Considerando nuestra sociedad como una sociedad de desafíos, es imprescindible una gestión educativa participativa, creativa, innovadora y permanente, lo cual ayuda a construir las decisiones dirigidas al desarrollo del futuro, para así satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores. Esto implica una nueva mentalidad, nuevas formas de actuar, nuevas formas de administrar. El proceso de la evaluación del desempeño pensado de este modo es una de las instancias más ricas del aprendizaje organizacional, va más allá de obtener información sino de instalar mecanismos de evaluación continua, de reformulación de estrategias, de ajuste de diseños establecidos, de recabar y organizar resultados. Los gestores educativos requieren de instrumentos de apoyo que sean de ayuda para mejorar el desarrollo profesional y personal del docente y que a su vez faciliten el establecimiento de un control sobre la labor educativa.

Por esto surge el planteamiento del siguiente problema: **¿Cuáles son las estrategias de gestión implementadas durante el proceso de evaluación del desempeño educativo y cómo estas pueden ser potenciadas de modo que este proceso se realice de forma sistemática, objetiva y asertiva?**

Muy a pesar de su importancia es poco lo que se ha hecho con referencia a la evaluación del desempeño en nuestro país. En 1973, se llevó a cabo una investigación sobre la validez del sistema de calificación profesional del Servicio Civil para docentes y la misma estuvo a cargo del Centro Multinacional de Investigaciones (CEMIE) y el Departamento de Investigaciones Educativas del Ministerio de Educación Pública. Se hizo un análisis interno teórico, un análisis interno estadístico, un análisis externo de los instrumentos utilizados para evaluar al docente.

Permudi en el año 1989, realizó un estudio sobre los criterios usados en la evaluación del docente de I y II Ciclo de la Educación General Básica; algunas de las conclusiones de este estudio se enfocaron a que la evaluación del docente en Costa Rica debe variarse para que se convierta en un verdadero instrumento que logre mejorar la calidad de la educación, evaluando si se están cumpliendo los objetivos propuestos. Además, señala que podría considerarse la evaluación del docente no sólo como un formulario que llene el director o directora, sino podría pensarse en un acercamiento sistemático y estratégico de evaluación.

Aun cuando existe un marco de referencia para la evaluación de los servidores docentes establecido al inicio de la década de los 70 y que aparece en el Estatuto del Servicio Civil, Título II, Capítulo 8: Ley de Carrera Docente; el mismo es muy general y especialmente normativo. Garro (1988) apunta que el sistema de evaluación para maestros y profesores de Costa Rica es un procedimiento muy subjetivo, que la mayoría de los administradores no están calificados para evaluar el trabajo de un individuo, es un procedimiento obligatorio solamente.

De acuerdo con ello, este estudio analizará las estrategias de gestión que forman parte del proceso de evaluación docente, para que los gestores educativos evalúen de forma ordenada, asertiva y objetivamente posible a su personal docente al identificar las necesidades y fortalezas; y de esta forma, a través de una sincera y oportuna retroalimentación de resultados, que contribuyan con el crecimiento profesional y personal de los evaluados y con el mejoramiento de la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes. Con este fin se presentan los siguientes objetivos:

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivos Generales

- Analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano
- Diseñar un plan de estrategias de supervisión para la mejora de las prácticas de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente.
- Mejorar las estrategias de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente, a través de un plan de estrategias.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de gestión empleadas durante el proceso de evaluación del desempeño docente.
- Caracterizar el proceso de supervisión docente en relación con las estrategias de evaluación del desempeño docente.
- Determinar las ventajas y limitaciones que presenta la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente.
- Proponer estrategias de supervisión que favorezcan el fortalecimiento de la gestión educativa durante el proceso de evaluación del desempeño docente.

1.5 Contextualización del objeto de estudio

En este apartado, se presenta una breve reseña del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano, institución donde se llevará a cabo este estudio. Gracias a esto se permitirá generar un acercamiento con el centro educativo, de modo que sea más sencilla la comprensión de su funcionamiento y cultura.

El Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano se encuentra en el cantón de Tibás, por lo que pertenece al circuito 04 de la Dirección Regional San José Norte, además es una institución independiente. Respecto a los aspectos administrativos, este centro educativo cuenta con un tipo de dirección 3.

La comunidad educativa está conformada por los siguientes grupos:

Tabla1

Personal docente y administrativo del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano

Puesto que desempeña	Cantidad de personal
Directora	1
Asistente de dirección	1
Docentes de Preescolar	14
Docente de Inglés	1
Docente de Informática Educativa	1
Conserjes	2
Oficiales de Seguridad	3
Total, de funcionarios	23

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (Bustos, 2023).

Adicionalmente, se cuenta con el apoyo en áreas como terapia de lenguaje y de problemas emocionales y de conducta, brindado por parte del personal docente de la Escuela Miguel Obregón Lizano.

En las siguientes líneas se darán a conocer la visión, misión y valores de la institución:

Misión

Potenciar en nuestra institución la educación integral, armónica e inclusiva para enfrentar los retos de una sociedad cambiante

Visión

Promover en la comunidad educativa, una educación de calidad para la formación de personas con identidad nacional y planetaria.

Valores institucionales

Dentro de los valores, se encuentra:

- Amor
- Respeto
- Tolerancia
- Cooperación
- Servicio
- Responsabilidad
- Compañerismo

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Presentación

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados de la investigación secundaria llevada a cabo en catálogos en línea y otras fuentes de información como *Google Académico*, además de libros y revistas. Durante este proceso, se realizó la búsqueda de artículos académicos, trabajos finales de graduación relacionados con el tema del presente trabajo, como fuentes de datos relevantes para la construcción y posterior comprensión del contexto y mapeo del conocimiento, de los procesos de evaluación de desempeño a nivel nacional e internacional.

Entre algunos de los hallazgos destaca un estudio realizado a nivel nacional sobre la gestión del proceso de evaluación en relación con el desempeño docente. Sin embargo, cabe destacar que el tema de evaluación del desempeño docente no se ha investigado a profundidad en Costa Rica, sobre todo en ámbitos diferentes al de la educación superior.

2.2 Estudios Nacionales

A nivel nacional destaca el siguiente artículo *“Investigación: Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación”*, el mismo es de la revista *Gestión de la Educación*, elaborado por Ugalde (2012) Este trabajo de investigación se centra en el análisis de la gestión del proceso de gestión de la evaluación del desempeño docente en dos centros educativos en Limón, Costa Rica. Para Ugalde, (2012)

Esto parte de la necesidad que, desde la administración de la educación, realizar los procedimientos de gestión necesarios para lograr un adecuado desempeño docente y contar con mecanismos eficientes de evaluación al respecto, aportando al mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.

El objetivo general de este estudio fue analizar la gestión del proceso de evaluación del desempeño docente de la Escuela Barrio Limoncito y la Escuela los Lirios del Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional Educativa de Limón. En relación, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el proceso de planificación empleado en la evaluación docente.
2. Reconocer los mecanismos de coordinación empleada en la evaluación docente.
3. Identificar estrategias de organización utilizadas en la evaluación docente.
4. Describir los procedimientos empleados para el control del proceso de evaluación

Se empleó un enfoque descriptivo, aplicando una metodología mixta. Las técnicas de recolección de datos consistieron en un cuestionario y una entrevista aplicados a una población conformada por 53 personas docentes y dos direcciones.

A continuación, se presentan algunos de los principales resultados de la investigación, los cuales fueron recopilados y analizados por la autora con base en las siguientes categorías:

1. **Planificación del proceso de evaluación del desempeño docente:** la valoración de las personas encuestadas es generalmente positiva respecto a los procesos de desarrollo profesional docente, la autora establece que, las personas que ejercen la dirección en los centros educativos en estudio, coinciden en que la planificación del proceso de evaluación del

desempeño docente, es una herramienta que permite el éxito y desarrollo de las organizaciones que dirigen, puesto que indica que permiten medir, en forma positiva, las fortalezas de su centro educativo y en general, del personal docente que está a su cargo.

2. **Coordinación del proceso de evaluación del desempeño docente:** se concluye que el personal docente en estas instituciones trabaja de forma unificada y sincronizada para el desarrollo de sus capacidades y de las instituciones en general.
3. **Estrategias de organización ante el proceso de evaluación del desempeño docente:** la autora concluye que la opinión favorable del personal docente supera más de la mitad de la población, por lo que estos resultados no alcanzan una opinión superior al 63%, lo que hace pensar en la necesidad de fortalecer estrategias de organización, desde la gestión de los centros educativos, para explotar en forma racional, los recursos disponibles que un proceso como este implica. Esto a su vez, se relaciona con la calidad de la educación como principal prioridad, lo cual se logra a través del desarrollo y crecimiento de las y los docentes.
4. **Procedimientos empleados para el control en el proceso de evaluación del desempeño docente:** según los resultados de la investigación, se aplican procedimientos y estrategias de control adecuadas para la realización de los procesos de evaluación. Adicionalmente, concluye que los procesos que evalúan el desempeño docente deben ir acompañados de controles por parte de la gestión, lo que constituye una tarea fundamental de los profesionales en administración de la educación, a quienes le corresponde velar por el adecuado funcionamiento institucional, en aras de los objetivos propuestos.
5. **Mecanismos de evaluación del proceso de evaluación del desempeño docente:** La principal conclusión de esta categoría es que según Ugalde (2012), le corresponde a la administración velar por el sano cumplimiento de los objetivos de la educación costarricense, para lo cual es indispensable contar con profesionales que se desenvuelven en forma adecuada, con capacidad para reconocer sus debilidades y encauzar su desarrollo profesional con alto nivel profesional.
6. **Pertinencia del proceso de evaluación de desempeño docente:** Ugalde (2012) menciona que se determina que en las instituciones el proceso de evaluación de desempeño docente se realiza de forma objetiva y ética. Esto contribuye al cumplimiento del objetivo primordial de la evaluación del desempeño, que es establecer normas, medir el desempeño de los mismos y así, indagar un mejoramiento de las funciones de manera positiva, para que los profesionales encargados de la gestión directiva de la educación, reconozcan el desempeño del personal docente a su cargo, por lo que deben fomentar los cuestionamientos positivos acerca de la necesidad de supervisión, con el fin de que se programen planes y objetivos para el mejoramiento del desempeño docente.

Otro estudio consultado, llamado *“Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José”*, de la Dirección de Planificación Institucional, del Ministerio de Educación Pública (MEP), fue realizado por Amador, M, Díaz, Y, Murillo, A, Rodríguez, M Rojas, E, Vargas, L (2013), toma como objeto de revisión y análisis el proceso de evaluación del personal docente en los centros educativos de secundaria de las direcciones regionales de San José del Ministerio de Educación Pública, como parte de los esfuerzos por encaminar la educación hacia sus propósitos de mejora. Se encontrará en este

documento información oficial y detallada acerca de los procedimientos que se utilizan para evaluar el desempeño docente en los colegios participantes del estudio, así como los factores que comprenden esta evaluación, los criterios empleados por el director y las medidas de control que aplica en su labor evaluativa.

La presente investigación se ha planteado como objetivo general conocer el proceso que se utiliza para la evaluación del desempeño docente en los centros educativos de secundaria académica diurna de la Dirección Regional de San José, siendo el cuestionamiento base para el desarrollo del presente estudio es el siguiente: ¿Cómo se aplica el modelo de evaluación del desempeño docente en los centros educativos de secundaria académica diurna pública de las direcciones regionales de San José?

El objetivo general de la investigación es determinar el proceso que se utiliza para la evaluación del desempeño docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José.

Los objetivos específicos son:

1. Describir los factores que comprenden la evaluación del desempeño docente utilizada en el Ministerio de Educación Pública.
2. Determinar los criterios utilizados por el director del centro educativo para evaluar a los docentes a su cargo.
3. Identificar las medidas de control que aplica el director de centro educativo en el proceso de evaluación del desempeño docente.
4. Describir el procedimiento que se utiliza en el centro educativo para la evaluación del desempeño docente.
5. Determinar la utilidad del modelo de evaluación del desempeño docente aplicado

Esta investigación se enmarca en el paradigma positivista y se aborda desde un enfoque cuantitativo; ya que, trata de aplicar la lógica deductiva mediante la recolección de datos y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento en relación con la evaluación del desempeño de los docentes en los centros educativos de secundaria de las direcciones regionales de San José del Ministerio de Educación Pública. (Hernández, Fernández y Batista, (2010, p 40)

El alcance de la investigación es descriptivo, por cuanto pretende someter a análisis los datos recopilados mediante la consulta a los directores y los docentes participantes, con el fin de describir detalladamente el fenómeno de estudio. Se empleó un diseño de investigación no experimental, centrado en estudiar el proceso de evaluación del desempeño docente tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Este diseño fue de tipo transeccional o transversal, pues los datos fueron recopilados en un único momento, mediante la técnica de encuesta, con el empleo del cuestionario como instrumento, uno dirigido a los directores y otro a los docentes, ambos conformados por preguntas cerradas y abiertas. (Hernández Fernández y Batista, (2010, pp 40-41)

Algunas de las conclusiones a las que se llegaron fueron:

1. (Ambas poblaciones cuentan con bastante experiencia profesional dentro del sistema educativo costarricense ejerciendo sus funciones. A este elemento se le debe sumar que, cuentan con una condición que les genera estabilidad laboral, la mayoría de los directores y docentes se encuentran en propiedad. Aunado a esto, como último grado académico obtenido se encontró

que la mayoría de los directores son máster mientras que los docentes licenciados, ambos en alguna de las ramas de educación.

2. A nivel del Ministerio de Educación Pública, no impera una cultura organizacional evaluativa que involucre un marco teórico o modelo definido, actualizado y acorde a las necesidades de cada uno de los integrantes del título segundo.
3. Para la mayoría de los representantes de las diferentes instancias involucradas en el proceso de evaluación docente, concuerdan que el instrumento utilizado no se encuentra en función del perfeccionamiento de la educación, ya que los datos que proporciona la evaluación no permiten considerar acciones pertinentes para realizar mejoras en el sistema educativo.
4. La mayoría de los docentes y directores entrevistados, afirman el mecanismo de control que se utilizan con mayor frecuencia para la evaluación del desempeño, son la revisión del planeamiento didáctico y la revisión de los registros de asistencia por parte del director del centro educativo.
5. El director es la persona responsable de aplicar la evaluación del desempeño docente a través del formulario correspondiente, valiéndose de mecanismos de control como las visitas al aula, registros, oficios y conversaciones que ayuden a mejorar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

Algunas de sus recomendaciones señalan:

- El modelo de evaluación del desempeño docente debe permitir la utilización de varios procedimientos o instrumentos que proporcionen la mayor información posible para tener mayor criterio para establecer una calificación, que sea referencia para gestionar las acciones correspondientes a nivel organizacional para incrementar los niveles de calidad del centro educativo y del sistema educativo en general.
- Los procesos y los instrumentos que se utilicen para evaluar la labor del docente deben considerar el perfil y las funciones propias que realiza este profesional, idóneamente especificado en un marco referencial que brinde los aspectos relevantes de este proceso.
- La evaluación del desempeño docente debería implementarse en diferentes momentos y no sólo al finalizar cada periodo lectivo, para determinar la eficiencia de las funciones que el docente realice en las diferentes etapas de su experiencia, por ejemplo, durante el periodo de prueba.
- Debería existir un control cruzado entre los Departamentos: Disciplinario, jurídico y Recursos Humanos con respecto a los resultados de la evaluación del desempeño de cada funcionario y para la aplicación del pago de anualidades, concursos internos y trámites disciplinarios.

El mismo estudio “Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José”, Amador y et. Al. (2013, pp.17-18), mencionan diferentes estudios realizados en la Universidad de Costa Rica por diferentes estudiantes. En el 2010, Maureen Astúa Bejarano, Isabel Barrantes Aguilar, Laura González Víquez y Juanita Méndez Ruiz abordaron el tema “Evaluación del desempeño de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias”, en el seminario de graduación presentado para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. El estudio se centró en analizar el modelo vigente de evaluación docente en los niveles de preescolar y primaria de los circuitos 03 de Heredia, 09 de Cartago, 06 y 10 de San José, con el fin de conocer el aporte que mediante este se logra hacer al desarrollo de las competencias requeridas para un adecuado desempeño.

De la investigación se concluyó que:

- El instrumento de evaluación es ambiguo e impreciso, debido a que los aspectos a evaluar pueden ser interpretados de distintas maneras y, además, mide múltiples funciones en un mismo rubro, lo cual puede confundir tanto a quien evalúa como a quien es evaluado.
- La evaluación del desempeño docente no favorece el desarrollo profesional; ya que, el instrumento empleado se limita a recopilar información, pero luego no se efectúa un análisis, para la toma de decisiones y la implementación de mejoras.
- El modelo de evaluación del desempeño no considera el contexto donde labora el docente.
- En cuanto a las competencias, el modelo actual no integra los aspectos concernientes a la competencia de liderazgo; incluye ciertos aspectos de la competencia de comunicación, pero presenta debilidades a la hora de medirla; deja por fuera aspectos importantes de la competencia de trabajo en equipo, así como de la competencia de manejo de conflictos.

Además, menciona el estudio realizado en 2009 por Ericka González Álvarez, el cual desarrolló el tema “Análisis de la gestión del proceso de evaluación docente aplicado en el Centro Educativo Eulogio López Obando de la Regional Cañas”, como trabajo final de investigación aplicada, para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa.

En este estudio destacaron las siguientes conclusiones (González Álvarez, 2009, p.18):

- La evaluación del desempeño facilita el establecimiento de un plan de mejoramiento profesional, aunque a este no se le suele dar el seguimiento requerido.
- En la evaluación docente la observación de clases es una de las principales técnicas de recopilación de información.
- Los docentes dudan que el instrumento que se utiliza para calificarlos sea adecuado, pese a que se muestran satisfechos con la calificación que se les asigna.
- Los resultados de la evaluación docente no se asocian al ascenso salarial o profesional, sino más bien al recargo de trabajo, los docentes con buen desempeño son incluidos en algún comité institucional.

2.3 Estudios Internacionales

Una vez realizada la búsqueda de las distintas investigaciones, a continuación, se detalla el siguiente artículo internacional, *“Investigación: Análisis crítico del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente Chileno: un Estudio en la Comunidad Educativa de la Ciudad de Osorno, Chile.”*, fue realizado por Cárdenas (2015), para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación con énfasis en Gestión Educativa. El trabajo se refiere al tema de la evaluación de los docentes en el sistema educativo chileno, proceso al que se le ha denominado “Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno”. Este sistema comienza a aplicarse a partir del año 2003, y que para los años 2013 y 2014 se ha ido regularizando, aumentando el número de profesores evaluados mediante este mecanismo. Más allá de los aspectos técnicos, se ha ido vislumbrando en el tiempo una cierta resistencia y descontento por parte de los docentes respecto al proceso evaluativo.

El objetivo general de la investigación es analizar el sistema de evaluación del desempeño profesional docente chileno, desde una perspectiva reflexiva y crítica, a partir de la visión de la comunidad educativa de la ciudad de Osorno, y de los aportes teóricos relacionados con la evaluación.

Sus objetivos específicos son:

1. Conocer y analizar los principales referentes teóricos relacionados con la evaluación del sistema y del profesorado, desde la perspectiva comparada y del sistema educativo chileno.
2. Conocer y analizar la visión de la comunidad educativa de la ciudad de Osorno respecto de la forma en que se genera, se implementa y presenta el sistema de evaluación de desempeño docente.
3. Identificar y analizar las percepciones que la comunidad educativa de la ciudad de Osorno tiene, en torno a la mejora de la calidad de la educación, a partir del sistema de evaluación del desempeño docente.
4. Proponer recomendaciones respecto a la evaluación del desempeño en Chile, considerando los objetivos de la investigación, los resultados, el contexto, y los aportes teóricos pertinentes.

Se utilizó una metodología de enfoque mixto, que como indica Hernández, Fernández y Baptista (2003) utiliza una perspectiva cuantitativa y una cualitativa, en el que ambos enfoques se entremezclan o combinan en el proceso de investigación, o al menos en la mayoría de sus etapas. Recoge orientaciones de ambos enfoques, al apoyarse en preguntas de investigación y categorías de análisis definidas de antemano, como en un enfoque cuantitativo, pero no busca controlar variables. Se consideró una muestra compuesta por ocho directores de establecimientos educacionales de primaria, dos autoridades educativas municipales, una autoridad gremial profesorado, ocho profesores y dos evaluadores pares; en total se realizaron 21 entrevistas.

Entre las principales conclusiones del estudio, se determinó que existen preguntas claves en todo proceso evaluativo de profesores tales como para qué evaluar, qué evaluar y cómo evaluar el desempeño docente, así como se pudo identificar que los propósitos de una evaluación docente, lo que no difiere mucho en la mayoría de los sistemas educativos de los países y que básicamente, se condensan en dos: mejorar o asegurar la calidad de la enseñanza; y obtener información para tomar alguna decisión respecto al docente, ya sea incremento salarial, promoción, etc.

Por otra parte, esta revisión teórica también permitió reconocer el uso de similares instrumentos de evaluación en la mayoría de los países que aplican evaluación docente, tales como observaciones, entrevistas, portafolio, planificaciones didácticas y cuadernos de clase, así como la autoevaluación. El autor Cárdenas (2015) se apoya en Tucker et al., (2003), al mencionar:

De estos uno de los que ha generado mayor investigación ha sido el uso del portafolio, para determinar su eficacia para la rendición de cuentas, como también para propósitos de perfeccionamiento, evidenciándose que ha resultado ser útil para documentar el desempeño docente en las áreas de evaluación y profesionalismo, no obstante, el tiempo que requiere su desarrollo es lo que complica el proceso.

Además, se plantea, que “la aplicación a cabalidad de estándares de desempeño en la formación inicial docente no puede desentenderse de las condiciones laborales de los docentes, tanto para quienes están en ejercicio como para quienes se forman y miran con atención dicha realidad. Finalmente, los informantes le asignan un rol de medición administrativa a este proceso evaluativo, por lo que elementos formativos que aportaran a la calidad no logran distinguirse, pues el resultado no impacta en los establecimientos educacionales y por lo tanto el tema de la calidad se ve lejana. El que se destaque que sería más efectivo, un acompañamiento procesual en el aula para los profesores, más que la propia evaluación docente, relativiza su aporte a la calidad del sistema.

Como segundo estudio, se tiene la “*Propuesta de un instrumento de desempeño profesional del maestro de educación preescolar básica y media de las instituciones educativas villas del progreso en Bogotá y compartir en el municipio de Soacha.*”, la misma fue realizada por Montero Mahecha y Pachon Duran, (2012) para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación con énfasis en Gestión Educativa. En primer lugar, se empezó haciendo una evaluación a los docentes y directivos de las Instituciones Educativas de Compartir y de Villas del Progreso.

Por otro lado, los objetivos de la investigación son:

Objetivo General: Diseñar un modelo de evaluación del desempeño de los maestros de educación preescolar, básica y media de las Instituciones Educativas Villas del Progreso, en Bogotá D.C. y Compartir, en el Municipio de Soacha.

Objetivos Específicos:

1. Abordar la evaluación de la calidad educativa desde sus fundamentos y principales orientaciones teóricas.,
2. Caracterizar los modelos e instrumentos de evaluación docente utilizados por las Instituciones Educativas Villas del Progreso, en Bogotá D.C. y Compartir, en el municipio de Soacha, previo a la implementación del actual Modelo Evaluativo.,
3. Caracterizar el sistema, los modelos e instrumentos de evaluación docente utilizados por las Instituciones Educativas Villas del Progreso, en Bogotá D.C. y Compartir, en el municipio de Soacha, para medir el desempeño profesional de los maestros en ambas instituciones educativas.,
4. Elaborar un diagnóstico, en conjunto con el cuerpo docente y directivo de las dos instituciones educativas, de los resultados obtenidos hasta el momento con el sistema de evaluación docente implementado.,
5. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos que podrían soportar el nuevo modelo de evaluación del desempeño profesional docente y por último, Presentar una propuesta de un nuevo modelo, los instrumentos y los procedimientos de evaluación del desempeño profesional docente de las Instituciones Educativas Villas del Progreso, en Bogotá D.C. y Compartir, en el municipio de Soacha.

El objeto científico de la investigación es el Modelo de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Para la investigación la población en la cual se aplicará el estudio estará dividida en dos grupos:

- El primer grupo será el de los docentes de las instituciones de Villas del progreso y Compartir.
- El segundo grupo será el de los directivos que administran estas dos instituciones educativas.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo. La investigación será de modelación pedagógica.

Los Instrumentos utilizados debieron considerar que la evaluación del desempeño docente requiere de una constante vigilancia, los mismo fueron: la encuesta a los docentes sobre la evaluación docente: Con este instrumento se buscó hacer una evaluación no ya sobre el docente sino sobre los mecanismos con los cuales se le evalúa usualmente. Lo que se buscó determinar fue, primero, si en las evaluaciones a las que se están sometiendo los educadores de las instituciones Villas del Progreso y Compartir están evaluando aquellos rasgos básicos que debería tener un maestro, y la entrevista a los directivos: Con miras a cumplir el objetivo específico de entender la manera en que se había hecho la evaluación docente a los maestros de las instituciones de Villas de Progreso y Compartir se hizo una entrevista a los directivos de estas instituciones. El estatuto de profesionalización docente se estableció a través del decreto 1278 de 2008. En la entrevista se busca determinar la diferencia entre los períodos conformados por el establecimiento del estatuto docente y el anterior al estatuto docente.

Algunas de las conclusiones de esta investigación son:

1. La evaluación del desempeño de los maestros a partir del establecimiento del Decreto Ley 1278 de 2002 motivó sin duda el interés del establecimiento por formular unas condiciones formales de evaluación del desempeño docente bajo la premisa de la evaluación para el mejoramiento. dentro de los diferentes sistemas educativos de los países del mundo y en particular en Colombia. La manera como ésta se desarrolla es el tema sobre el cual se llama la atención en el presente trabajo investigativo.
2. El análisis parte de unas directrices de evaluación que han sido definidas por el Ministerio de Educación Nacional. Estas directrices están ligadas a un modelo de evaluación del desempeño del maestro en la que ésta es simplemente un pretexto para el incremento del salario y para el aumento de escalafón. Este modelo de evaluación unidimensionaliza e instrumentaliza la labor pedagógica, vaciándola de todo el sentido que caracteriza la experiencia del maestro en el aula escolar.
3. La investigación que se llevó a cabo motivó el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño de los maestros de educación pre-escolar, básica y media de las instituciones educativas Villas del Progreso en el barrio Bosa de Bogotá y Compartir en el municipio de Soacha, en el cual prima la consideración del contexto del maestro, así como la autonomía escolar, más allá de las directrices definidas por el Ministerio de Educación.
4. La evaluación del desempeño profesional del maestro vincula el cumplimiento de un conjunto de funciones ejercidas en los campos socio-cultural, el entorno institucional, educativo y el escenario del aula. Asimismo, resalta la determinación de los conocimientos y capacidades como docente, como las necesidades y condiciones particulares del estudiante, sumado lo anterior, a las expectativas de la institución en cuanto a lo que se espera del maestro.

El tercer estudio revisado, se titula: *“La evaluación del desempeño docente”*, realizado por Guadalupe Iván Martínez Chairez y Albertico Guevara Araiza. (2015), para la revista Ra Ximhai, de la Universidad Autónoma Indígena de México.

Las preguntas de investigación que orientaron esta investigación son:

- ¿Qué relación hay entre el desempeño docente y el rendimiento de los alumnos en las evaluaciones estandarizadas nacionales?
- ¿Qué factores influyen en un buen desempeño docente, de acuerdo a los profesores?
- ¿Cómo evaluar el desempeño docente según los profesores?

Esta investigación es de tipo mixto, de procedimiento secuencial comprensivo-correlacional; la primera fase, para explorar el objeto de estudio de acuerdo con la perspectiva de los participantes, es de corte cualitativo, lo que permite su comprensión, mientras que en la segunda fase se recogieron datos cuantitativos que se sometieron a pruebas estadísticas, con el fin de rechazar o no rechazar las hipótesis planteadas. El paradigma que guio el trabajo fue el pragmático, el cual considera que el conocimiento surge de las acciones, situaciones y condiciones que anteceden.

La primera fase del estudio se desarrolló en el Sector Educativo 25, contando con una muestra de 135 sujetos, que desempeñan funciones de docentes frente a grupo, directores, Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) y supervisores escolares. Para recabar información cualitativa se aplicaron cuestionarios auto administrados tanto con preguntas abiertas como cerradas, también entrevistas a profundidad. La información obtenida se trabajó con el método de la teoría fundamentada, apoyándose en el software Atlas ti. En ésta, según Creswell (2003, p. 115), el investigador pretende derivar una teoría abstracta, general de un proceso, acción o interacción fundamentada en los puntos de vista de los participantes en un estudio.

La segunda fase se dirigió por un enfoque cuantitativo, el diseño utilizado fue no experimental, transeccional correlacional. La población a quien se aplicó este estudio fueron los profesores que se desempeñan frente a grupo en la Zona Escolar 121, localizada en Cd. Meoqui Chihuahua, la cual está conformada por 53 docentes, pero solamente 48 ellos decidieron participar, la muestra representativa fue de 42 profesores, quienes fueron escogidos al azar, es decir una muestra probabilística.

Considerando toda la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Los docentes asumen con responsabilidad el reto que, a partir de la publicación de la Ley del Servicio Profesional Docente, le ofrece la sociedad misma a través del aparato legislativo.
2. Las dimensiones y parámetros considerados por el INEE en la Evaluación del Desempeño Docente se corresponden con las obligaciones que los mismos reconocen tener como resultado del ejercicio responsable de su profesión.
3. Los docentes consideran como necesaria la evaluación, tanto de su propio desempeño como el de los alumnos, sin embargo, establecen un ejercicio justo como necesario para realmente impactar de forma positiva el rendimiento escolar. Para que ello sea posible, consideran, se deben contemplar las condiciones particulares de cada alumno y docente: ubicación geográfica, condiciones materiales, tamaño de grupo, origen socioeconómico, entre otras.
4. Los docentes ven a la evaluación como una aliada en pro de la mejora en el desempeño escolar, no se manifiestan reacios a someterse a ella, sin embargo, guardan cierta desconfianza por la falta de confiabilidad de algunos instrumentos que se han utilizado en aplicaciones anteriores.
5. Al emplear la lista de cotejo elaborada para evaluar el desempeño docente, los profesores mencionan que un factor influyente en su desempeño es el contexto donde laboran, pero en este estudio en específico con profesores de la Zona escolar 121, el contexto no es un factor determinante, aunque también se puede apreciar que el desempeño de los profesores dentro del aula escolar no tiene ninguna relación o asociación con la evaluaciones que se realizan por medio de un examen estandarizado, además que las evaluaciones a gran escala como lo era ENLACE, no es un elemento esencial para evaluar el desempeño docente, ya que no tienen una relación entre ellos, pero si se puede observar que con más experiencia el profesor empieza a preparar a los alumnos para las posibles evaluaciones que se le impongan y que tengan repercusiones en su persona.

2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio

El estudio y análisis de investigaciones relacionadas con el tema que se ha efectuado, tanto en el nivel nacional como internacional, permite evidenciar diversas posturas metodológicas en su abordaje, así como referentes teóricos que contribuyen al objeto de estudio de la presente investigación.

El trabajo de Ugalde (2012) da su aporte valiosos en seis aspectos, específicamente: planificación del proceso de evaluación del desempeño docente, coordinación del proceso de evaluación del desempeño docente, estrategias de organización ante el proceso de evaluación del desempeño docente, procedimientos empleados para el control en el proceso de evaluación del desempeño docente, mecanismos de evaluación del proceso de evaluación del desempeño docente y pertinencia del proceso de evaluación de desempeño docente.

Al respecto Ugalde (2022) indica que en general el proceso de evaluación se lleva de forma adecuada; sin embargo, es necesario fortalecer estrategias de organización, desde la gestión de los centros educativos para que el proceso de evaluación sea aún más efectivo. Asimismo, indica que es importante reforzar de forma positiva el concepto de supervisión, de forma tal que no se vea como una amenaza, sino como un camino para lograr los objetivos propuestos para el bien de toda la comunidad

educativa. Además, recalca la tarea fundamental que conlleva el administrador, en el cumplimiento de un buen proceso de evaluación.

Por otra parte, el trabajo de Cárdenas (2015), evalúa desde una perspectiva reflexiva y crítica el proceso de desempeño chileno, considerando a la comunidad educativa. Indica el autor que hay un descontento cada vez mayor con respecto a la evaluación del desempeño; los docentes se preguntan para qué evaluar, qué evaluar y cómo evaluar el desempeño docente. Señala que en general en distintos países la variable es la misma.

Aporta además la necesidad de que, a partir de los resultados de la evaluación, se deban tomar decisiones para el mejoramiento del trabajo docente y por ende para la educación. Apunta que para la medición al docente se utilizan diferentes formas, a saber, observaciones, entrevistas, portafolio, planificaciones didácticas y cuadernos de clase. El uso mayor se le ha dado al portafolio, cuyos resultados han sido valiosos, pero implica para el educador un enorme esfuerzo en tiempo. Finalmente concluye que resulta valioso un acompañamiento al docente como apoyo a la evaluación, que la evaluación misma.

Los aportes del estudio realizado por Montero y Pachon Durán (2012), son los siguientes:

- Proporcionar estímulos para que el docente busque un mejoramiento académico y profesional continuo.
- Conocer los méritos del profesorado de una entidad educativa, así como la calidad de sus funciones.
- Medir las capacidades pedagógicas de las personas docentes, con el fin de que se brinde una preparación para el mejor desempeño.
- Estimular el buen desempeño docente.
- Establecer sobre bases objetivas cuándo un docente o directivo debe ser ascendido.

Guadalupe Iván Martínez-Chairez y Albertico Guevara-Araiza (2015) Los docentes consideran importante y necesaria la evaluación, sin embargo, debe considerarse las particularidades de los alumnos, docentes, la ubicación geográfica, la cantidad de alumnos y los materiales con que se cuenta. Existe entre los docentes desconfianza con los instrumentos ya establecidos.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica aplica un proceso de evaluación del desempeño docente a partir de un instrumento específico creado cerca del año 1969 y modificado posteriormente en 1986 (Amador et. al., 2013, p.36). El objetivo del formulario de “Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente” es “calificar a los funcionarios cubiertos por la Ley de Carrera Docente, regulares e interinos, que hayan laborado cuatro meses o más, continuos o no durante el curso lectivo que se califica”.

Es responsabilidad de la persona directora, aplicar este formulario y procesar sus resultados. Las posibles calificaciones son “excelente”, “muy bueno”, “bueno”, “insuficiente” e “inaceptable”, de las cuales las dos últimas necesitan de una justificación de parte de la persona evaluadora.

El instrumento de evaluación del desempeño docente toma en consideración dos áreas: la personalidad y el trabajo y posteriormente se califica con una Escala de Likert del 1 al 5, donde 5 corresponde a “Excelente” y 1 a “Inaceptable”. A continuación, se presentan en detalle los rubros tomados en cuenta para ambas áreas.

Tabla 2

Criterios del instrumento para la Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente del Ministerio de Educación Pública.

Evaluación de la Personalidad		Evaluación del Trabajo	
Factor por Evaluar	Descripción	Factor por Evaluar	Descripción
Relaciones Humanas	Se refiere a la calidad del trato que brinda a quienes se relaciona con él (ella), a las relaciones que logra establecer entre sus compañeros y a sus esfuerzos por crear un clima armonioso en el trabajo.	Relación con Alumnos, Padres de Familia y Comunidad	Califica exclusivamente las relaciones originadas en el ejercicio de sus funciones profesionales. El interés del servidor (a) hacia problemas de alumnos, padres o la comunidad.
Juicio	Evalúa la capacidad para el discernimiento y la reflexión. Considera la aptitud para expresar las distintas alternativas, juzgar los hechos, dándole la justa proporción y emitir opiniones o tomar decisiones correctas.	Organización del trabajo	Se refiere a la capacidad del servidor (a) para disponer y ordenar los recursos y sus esfuerzos, de manera que pueda lograr los objetivos eficientemente.
Iniciativa	Capacidad del servidor para actuar antes diversas circunstancias procurando soluciones adecuadas y oportunas para sí mismo (a).	Desarrollo del Programa	Evalúa la capacidad del servidor (a) para cumplir con los objetivos del programa, considerando los intereses del alumno y la situación concreta en la que se desarrolla el proceso educativo.
Desarrollo Intelectual	Juzga el interés del funcionario (a) por acrecentar sus conocimientos, refrescarlos y actualizarlos. Es la predisposición que muestra para el estudio y su afín de superación.	Calidad del Trabajo	Es el grado de perfección, exactitud y eficacia de lo producido por el servidor (a).
Madurez	Es la cualidad de establecer por sí mismo, criterio de cada uno de los asuntos, hechos y	Aplicación de Métodos Educativos	Examina el conocimiento y dominio que manifiesta el

	circunstancias, actuando en consecuencia, con ecuanimidad y mesura ante los diversos acontecimientos.		servidor (a) en la aplicación de los métodos educativos.
Expresión Oral	Califica la manera de expresarse, si el servidor (a) habla con claridad y soltura, tanto coloquialmente como para dirigirse a determinados públicos en el ejercicio de sus funciones.	Cantidad de Trabajo	Mide la productividad en el desempeño del servidor (a). Al evaluarlo debe considerarse el rendimiento del funcionario (a) en su relación con los recursos disponibles y exigencias de trabajo.
Expresión Escrita	Se refiere a la calidad, congruencia y corrección de las comunicaciones escritas que redacta el servidor y la presentación de sus documentos.	Jefatura	Evalúa la aptitud para establecer planes, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera que se logren los objetivos de la unidad bajo el mando, la capacidad para toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas.
Conducta Social	Se refiere al comportamiento del servidor (a) en la comunidad donde vive y trabaja. Al ejemplo que brinda a sus subalternos, alumnos y vecinos.	Disciplina	Se refiere a la observancia, por parte del servidor (a), de las normas que regula la actuación y las órdenes que recibe, con apego a los principios éticos de su función.

Nota. Elaboración propia (2024).

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Presentación

Debido al vertiginoso avance y al desarrollo de la ciencia y de la tecnología, las actividades humanas como las economías, sectores primarios, secundarios y terciarios, factores geopolíticos, y las dinámicas sociales, sufren grandes cambios. La velocidad con que suceden dichas transformaciones exige que las personas, las organizaciones y las instituciones deban desarrollar su capacidad de adaptación, de manera que puedan irse acoplando a la nueva realidad, y por ende, vislumbrar las futuras.

La educación por su parte no escapa de esta realidad y nos lleva a pensar en la gestión que debe asumir el gestor educativo actual; debe buscar estrategias definidas y efectivas para renovarse y contribuir significativamente al desarrollo humano de toda la comunidad educativa. Estrategias en donde la planificación debe ser un instrumento para involucrar, responsabilizar y comprometer a todos los componentes de una organización; estrategias en donde la evaluación es un medio para la toma de decisiones, considerando que las que se puedan tomar en el presente van a afectar positiva o negativamente el futuro del centro educativo.

Barrantes (2000) en su artículo "La gestión del centro educativo" hace ver que no puede obviarse que la productividad intelectual se ve influenciada primero por el ambiente afectivo, segundo por el ambiente social y finalmente por el ambiente físico, es decir una gestión basada en iniciativas orientadas al desarrollo humano sostenible ayudará a alcanzar una mejor calidad de vida para todos. De aquí se desprende la importancia del tema en estudio y de llevar a cabo una evaluación del desempeño no sólo como un proceso que estima el rendimiento de un docente, sino además como un proceso que procura obtener retroalimentación sobre la forma como cumple con sus actividades, a fin de plantear las acciones a seguir, tomando en consideración el bienestar común.

En el siguiente apartado, se desarrollan conceptos teóricos centrales para este estudio como: educación, administración y se profundiza la relación entre los dos a través del concepto de administración de la educación; por otro lado, se abarcan la gestión y más específicamente, la gestión de la educación; la supervisión y las estrategias de supervisión asociadas; finalmente se abarca la calidad de la educación y como eje central la evaluación del desempeño.

4.2 Educación

La educación es un proceso humano complejo, para establecer su propósito hay que verla en su conjunto, es decir, como la que concede beneficios evidentes para una mejor vida, más plena, además de llevar a un desarrollo integral a la persona. No es sólo dar la oportunidad de cubrir sus necesidades básicas de aprendizaje, es aprender unos de otros, proporcionando un enriquecimiento continuo de conocimientos y una guía al utilizarlos de la mejor forma posible en sus decisiones. Agregando a lo anterior León (2007, p.588) manifiesta:

La educación presupone una visión del mundo y de la vida, una concepción de la mente, del conocimiento y de una forma de pensar; una concepción de futuro y una manera de satisfacer las necesidades humanas. Necesidad de vivir y estar seguro, de pertenecer, de conocerse y de crear y producir.

El Informe Delors (1996), realizó una propuesta basada en determinados pilares del aprendizaje, a saber: aprender a conocer, teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la

ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social; aprender a hacer, es decir, no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo; por último, aprender a ser, refiriéndose a la exigencia de una mayor autonomía y capacidad de juicio junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo.

Se debe hablar entonces de un crecimiento participativo en donde la educación en su propósito de un desarrollo integral contribuya a que el individuo pueda hacer frente con creatividad y espíritu solidario a los retos de nuestro tiempo. En esta misma línea Delors (1997, p.12) señala que:

La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal.

La educación es definitivamente una vivencia social, en donde todos sus participantes (estudiantes, maestros, familias e instituciones educativas) deparan diversas realidades. Esto conlleva a que haya dificultad para definir el concepto de educación y su finalidad, ya que el mundo cambia de forma muy rápida. Lo que sí debe verse plasmado en las políticas para el mejoramiento de la educación es su compromiso auténtico y permanente de llegar a todos. En ese mismo contexto, Delors (1997, p.19) recalca que en la Conferencia de Jomtien en 1990 sobre la educación básica y sobre las necesidades básicas de aprendizaje:

Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.

Sin duda alguna reviste de importancia las competencias y habilidades personales que se requieren de cara a la educación del futuro, elementos como la comunicación, el trabajo en equipo, la resiliencia, la creatividad, la empatía, la gestión, es decir, todo lo que se convierta en herramientas para la resolución de problemas y el enfrentar los retos que se presenten.

Al tratarse de un concepto central en el presente estudio, no es posible dejar de lado la forma en la que el sistema público y el estado costarricense, caracterizan la educación. La Ley Fundamental de Educación (N°2160) promulgada en 1957 por José Figueres Ferrer y el ministro de educación Uladislao Gámez, que:

Todo habitante de la República tiene derecho a la educación, y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada, que busca en sus fines 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 igualdad humana; además de contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana, formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad, y estimular el desarrollo de la solidaridad y la comprensión humana. (Garbanzo Vargas, 2021, p.11)

La educación debe proyectarse y organizarse como valor esencial, para el desarrollo del país. Es indispensable que busque y logre la relación debida con el planteamiento global o nacional y los planes

de desarrollo económico (Garbanzo Vargas, 2021, p.4), por lo cual también se considera a continuación las definiciones establecidas por parte de organismos reconocidos a nivel internacional.

La Organización de las Naciones Unidas por la Educación (UNESCO) en 2015, reconoce la función fundamental de la educación en el crecimiento y el desarrollo económico y social, además de que la define como un instrumento esencial para el desarrollo, se entiende como una forma de lograr el bienestar social, el desarrollo sostenible y la buena gobernanza (Garbanzo Vargas, 2021, p.5)

De forma similar, en el Foro Mundial Incheon también en 2015, citado por Clark (2015, p.13) y como resultado de discusiones entre organismos internacionales, determina que la educación es una parte indispensable de la ecuación del desarrollo, y tiene un valor intrínseco -que va mucho más allá de la dimensión económica- para brindar a las personas la capacidad de decidir su propio destino (Garbanzo Vargas, 2021, p.6).

De esta forma la educación como herramienta indispensable en el proceso de desarrollo de las naciones debe invertir en conocimiento. La educación es decisiva para superar la pobreza e igualar las oportunidades productivas, promover mayor equidad de género y el bienestar de las generaciones futuras. Se requieren estrategias renovadas sobre el cambio educativo que permitan avanzar en el logro de una agenda innovadora.

4.3 Administración

El ser humano vio la necesidad de formar grupos para lograr los objetivos que se proponían y comprendieron que para alcanzarlos requerían organizar y coordinar los recursos con los que contaban para satisfacer sus necesidades. Ahora bien, a medida que el ser humano progresaba, así también desarrolló destrezas y habilidades que hicieron que contemplara la necesidad de administrar los recursos de forma eficiente (Müch Galindo y García Martínez, 2017). De lo anterior nace el concepto de la administración.

Son varias las definiciones que han surgido, Müch Galindo y García Martínez (2017, p.4)) inicialmente señalan que la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos. Por otro lado, según Koontz y O'Donnell (2007), mencionado por Müch Galindo y García Martínez (2017) destaca que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones y partiendo de ello es necesario considerar la definición que señala que la administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Cómo cualquier otro concepto, es necesario tomar en cuenta qué elementos clave caracterizan, en este caso, a la administración. Un artículo de la revista Perspectivas (2007, pp. 48-49), establece cuatro características presentadas a continuación:

- **Universalidad:** el fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales en todas las clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente también existen variantes accidentales.
- **Especificidad:** aunque la administración siempre está acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompaña.

- **Unidad temporal:** se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, sin embargo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Unidad jerárquica:** se refiere a los miembros que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades en la misma administración.

Cuando se trata de definir el concepto de administración, son muchos los aspectos que se pueden mencionar, entre ellos, organizar, planear, coordinar, dirigir, resolver. De igual forma se encuentra en la literatura una gran cantidad de definiciones que intentan aclarar o aportar al término. Chiavenato (2007, p.2), la define como:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer.

Lo anterior, lleva a la reflexión que administrar es realizar lo mejor que se pueda con los medios tanto materiales como humanos con lo que se cuenta. Es además precisar las prioridades, no desperdiciando los recursos y los esfuerzos. Implica llegar a los objetivos lo mejor posible en un tiempo determinado. Administrar supone que habrá ocasiones en que hay satisfacción por lo conseguido y que otras veces los resultados no van a ser los mejores y que ello va a implicar un ajuste al proceso de forma tal que haya un mejor ejercicio coordinado, participativo y eficaz.

4.3.1 Administración de la Educación

Tomando en cuenta lo anterior y en relación con el tema central del presente estudio, es importante conceptualizar el término de administración ligado a educación, ya que hoy en día las organizaciones educativas requieren atender sus necesidades, de acuerdo con los objetivos que se han planteado. Sin embargo, no se hace una distinción conceptual, sino que solo se considera la administración educativa como los procesos de control, organización y otros mencionados anteriormente, llevados a cabo en instituciones u organizaciones de este tipo.

La administración de la educación a través de la supervisión puede fortalecer el proceso de enseñanza y así lograr una mejor calidad. Es por ello que la supervisión del desempeño docente y administrativo confiere una gran responsabilidad para alcanzar los objetivos propuestos en beneficios de los estudiantes. Rodríguez (2006) mencionado por Mora (2013, p.87) afirma que dirigir una organización educativa, es el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”

Salas Madriz (2003, p.12) señala en su investigación, que la organización educativa plantea problemas y situaciones específicas, dependiendo del nivel educativo de que se trate, razón por la cual, al ser éstas entes reales y claramente diferenciados, hacen posible que la administración educativa posea un objeto de estudio definido y real. Lo anterior implica que la administración educativa, permite conocer la realidad y actuar sobre ella, para cumplir con los objetivos además de contribuir con el mejoramiento continuo de la práctica profesional.

Adicionalmente, es posible afirmar que la planeación, organización y administración educativa corresponden a un complejo entramado de instituciones políticas, jurídicas y administrativas que le otorgan un sentido a la educación en la sociedad (Contreras Bello, 2011, p.101).

En relación, la administración educativa no solo se considera un complejo de instituciones, sino también puede ser considerada como una disciplina científica según los requisitos de Kuhn, presentados a continuación (Salas Madriz, 2003, p.14):

1. Cuenta con una problemática
2. Cuenta con fundamentos epistemológicos
3. Tiene fundamentos teóricos
4. Tiene prescripciones metodológicas
5. Tiene proyecciones de aplicación

Cómo se ha mencionado anteriormente, el panorama actual le presenta a los centros educativos una serie de retos. Estos desafíos exponen a la administración de la educación a su principal reto: a su capacidad de gestión en aras de la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.99). En relación con lo anterior, los autores aseguran que

Ante un panorama contextual ampliamente complejo, la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad; es así como la administración en el campo de la educación asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.97)

La educación es uno de los pilares de las estructuras sociales además y debe ser gestionada como tal; es decir, que la administración de la educación, desde un enfoque de competitividad, debe estar en correspondencia con las necesidades de transformación social y económicas del país; para lo que se requiere de la articulación de estrategias y políticas educativas en conjunto con las políticas del Estado. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.99)

La administración se comprende como un proceso complejo e implica numerosos componentes que contribuyen para el éxito de las organizaciones. En relación con esto, Garbanzo y Orozco (2007, p.106) mencionan que,

Como parte del proceso de planificación aplicado en el campo educativo en aras de la consecución de sus políticas, la administración de la educación, siendo consecuente con su propia naturaleza, necesita del acompañamiento de la evaluación sistemática aplicada en todos los niveles y modalidades de la educación. La evaluación permite monitorear su accionar, según los estándares preestablecidos hacia la consecución de la misión organizacional

Un elemento crucial de la administración educativa es el recurso humano disponible en las organizaciones educativas y que hacen posible el funcionamiento de esta. Una administración exitosa, logra que las personas que participan se involucren en la consecución de los objetivos, se sienten satisfechos en su trabajo e integrados en la organización de la que forman parte. Una organización participativa adopta decisiones que aspiran a producir eficacia y eficiencia. (Castro-Jaén, Guamán-Gómez, Espinoza-Freire, 2017, p.227).

4.4 Gestión

Los procesos de gestión están presentes en la gran mayoría de los ámbitos, áreas e industrias, ya que cubre las necesidades operativas y contribuye con el buen funcionamiento de las organizaciones. Y la educación e instituciones de este tipo no son la excepción.

Además, la gestión, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso (IIPE Buenos Aires, *s.f.*, p.22).

El término gestión se basa en el principio de hacer las cosas bien; dicho de esta forma gestionar es un reto constante considerando los acontecimientos actuales. En tiempos pasados lo importante en una organización era precisamente los procesos mecánicos y sus resultados, sin embargo, paulatinamente la gestión ha ido cambiando y hoy en día se mira además hacia una gestión basada en el ser humano, en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad; es el resultado de un proceso integral que abarca a toda la organización. En esa línea, Villamayor y Lamas, mencionados por Huergo (2004, p. 2) establecen que:

(...) gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

Es importante mencionar que la gestión vista desde la consecución de objetivos de bien común requiere del apoyo de todos los integrantes de una organización, es decir debe haber una corresponsabilidad en las oportunidades que se brinden a las futuras generaciones. Huergo (2004, p.3) también señala:

La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones.

Ahora bien, en muchas ocasiones se presentan situaciones inesperadas que llevan indiscutiblemente un cambio de rumbo; es aquí donde se deben atender con creatividad el camino a seguir, considerando que la gestión conlleva estrategias políticas, de comunicación y económicas. Dado lo anterior puede señalarse que la gestión es un trabajo constante, de mucha observación y que requiere del mejor esfuerzo para lograr los objetivos propuestos.

4.4.1 Gestión de la Educación

En relación, pero más enfocado en un entorno escolar, se puede entender la gestión educativa como un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, Flores (2021, p.81) menciona en esa línea que, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad.

Desde una perspectiva general del concepto de gestión, Giménez (2017) citado por Cruz Fajardo (2021, p.4) establece que la gestión educativa es la agilidad de emprender y empoderarse de

operaciones prácticas y teóricas de manera eficaz, siendo capaz de ligar sapiencias, ejercicios de gestión como administración, liderazgo, organización, aplicación de técnicas estratégicas como dominio y habilidad.

Adicionalmente, es importante destacar que

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas (IIPE Buenos Aires, *s.f.*, p.17)

La gestión educativa se caracteriza por los siguientes factores, extraídos del estudio realizado por Vega (2020) citando a Carrasco (2002):

- Se trata de un proceso dinamizador, el cual favorece la innovación y la mejora continua en las instituciones.
- Debe ser abordado sistemáticamente, ya que se trata de procesos conectados entre sí, los cuales interactúan para el logro de las metas y objetivos establecidos.
- Es flexible y adaptable al contexto y entorno de las instituciones educativas.
- La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente (Vega, 2020, p.21).
- La gestión educativa debe ser altamente participativa, puesto que depende de la inclusión y la colaboración constante de las partes involucradas. (Vega, 2020, p. 21-22)

Es de suma importancia indica Flores (2021, p.22) destacar la relación de la gestión educativa con una visión estratégica de los procesos, ya que esta permite a las organizaciones educativas analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, poniendo en relieve su misión y visión, que además contribuye con la toma de decisiones por parte de las y los gestores de educación. Más específicamente, se establece que una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención (IIPE Buenos Aires, *s.f.*, p.22).

De modo que se optimice la administración de los centros educativos y para la adopción del pensamiento y accionar estratégicos, es necesario migrar de modelos antiguos centrados en el concepto de administración y no de gestión. A continuación, se presentan las principales diferencias entre ambos modelos:

Figura 1

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Nota. Tomado de IIPE Buenos Aires (s.f., p.15)

Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de generar una cultura estratégica en las instituciones educativas, no sólo en relación con los procesos de evaluación de desempeño docente, sino para los procesos operativos generales.

Existen componentes y claves para la gestión educativa estratégica que deben tomarse en cuenta a la hora de implementar estas corrientes en una institución.

Entre los componentes, el IIPE Buenos Aires (s.f., pp.27-29) destaca los siguientes:

- **Pensamiento sistémico y estratégico:** se fundamenta en comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos establecidos en la institución.
- **Liderazgo pedagógico:** se basa en una diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de personas que se desempeñan en la educación (docentes, directivos, funcionarios, supervisores, etc.).
- **Aprendizaje organizacional:** supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incrementa permanentemente el valor agregado a los procesos de educación.

El mismo material (IIPE Buenos Aires, s.f., pp.30-32) establece una serie de claves (relacionadas con el rol de la persona gestora) para la gestión educativa estratégica:

- **Anticipar-Proyectar:** el o la gestora indaga las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción.

- **Concertar-Asociar:** implica los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo.
- **Decidir-Desarrollar:** la o el gestor toma y articula de corto, mediano y largo plazo decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores.
- **Comunicar-Coordinar:** se enfoca en que las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, además de que se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares.
- **Liderar-Animar:** el liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización.

4.5 Supervisión

Los procesos de evaluación necesitan de constante monitoreo y control para llevarse a cabo de forma efectiva, se requiere de un acompañamiento que facilite los procesos ya sea de una persona o de un equipo de trabajo en donde a partir de sus necesidades, puedan desarrollar conocimientos que apoyen su labor. Por esto, es que deben resaltarse las estrategias de supervisión como parte del proceso. Puig Cruells (2015, p.32) señala que la supervisión se define como una práctica multiforme que se da individualmente o en grupo, y se dirige a estudiantes, a personas en formación, a profesionales en ejercicio o a equipos que trabajan en una institución. Adicionalmente, este concepto alude a revisión de las labores profesionales.

Tal como propone Kersting (1999, p.35), que se fundamenta en la teoría sistémica:

La supervisión se concibe como un asesoramiento que persigue ayudar a superar dificultades a través de la observación en el marco profesional, en el que el supervisor se coloca en una posición externa, ajena a la vida cotidiana de los supervisados.

La supervisión puede ser llevada a cabo en relación con tres funciones básicas recopiladas por Puig Cruells (2015, pp.33.35). A continuación, se detallan:

- **Función administrativa:** esta se relaciona con la gestión y la dirección de servicios, y busca el cumplimiento de objetivos organizativos con vistas a la obtención de la máxima eficacia.
- **Función Educativa:** en esta clase de supervisión se hace hincapié en la estructura, en la organización, en la institución, y se dejan en un segundo plano los aspectos profesionales. Sin embargo, la supervisión pedagógica persigue orientar, apoyar y reforzar a los profesionales con el objetivo de mejorar su capacidad y la calidad de su intervención.
- **Función de apoyo:** se fundamenta en asistir a los profesionales supervisados para que superen mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de sus labores diarias. Con esta función, se incorporan los aspectos personales del supervisado que pueden estar influyendo en su práctica, de modo que se pueda comprender cuál es su rol.

Por otra parte, la supervisión debe abordarse de forma sistemática y adaptarse a las necesidades operativas de la organización o institución. En relación, cabe mencionar que cada profesional singulariza y precisa su propia práctica de supervisión con nuevos conceptos que la caracterizan. Puig Cruells (2015, p.37), al respecto indica que pueden encontrarse y enumerarse denominaciones de

prácticas que abarcan distintos espacios, funciones y finalidades de la supervisión: institucional, clínica, de proyectos, de equipo, de caso, colectiva, individual, de Inter visión, de auditorías organizacionales, de acompañamiento de proyectos, de evaluación de proyectos, de análisis institucional de proyectos, etc. El mismo autor Puig Cruells (2015, p.37) refiere que estas denominaciones engloban ámbitos técnicos y organizativos contemplados en el marco de la supervisión, y facilitan el acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales de modo que el proceso de supervisión resulte exitoso y cumpla sus objetivos.

Las prácticas de supervisión pueden clasificarse según sus características de la siguiente forma, según establece Puig Cruells (2015, p.38):

- Número de personas supervisadas (individual, grupal o colectiva).
- Procedencia de los supervisados
- Disciplina y calificación profesional
- Procedencia del supervisor
- Origen de la decisión de la demanda de supervisión
- Calificación del supervisor: disciplina afín o distinta a la de los supervisados.
- Objetivos perseguidos.

Sin embargo, al tratarse de supervisión también debe considerarse el factor humano. En el caso de las instituciones, estas también desempeñan una función psíquica en la medida que posibilitan a los profesionales una función de soporte, de seguridad y de bienestar, de afiliación, de identificación y de sentimiento de pertenencia a un conjunto (Puig, 2005, p.3). Considerando lo anterior, también debe mencionarse que las personas que conforman las instituciones tienen expectativas y necesidades, por lo que estas deben ser tomadas en cuenta al momento de llevar a cabo procesos de evaluación y de supervisión.

Desde este punto de vista, existe una relación con los procesos de cuidado y autocuidado para las y los profesionales en la organización. Esto se vincula directamente con elementos clásicos presentes en las organizaciones e instituciones, por ejemplo, la coordinación y la cooperación entre profesionales son herramientas importantes de autocuidado; también el trabajo en equipo y las consultas entre profesionales deben recuperarse como una práctica habitual (Puig, 2005, p.9). Las acciones colaborativas y sobre todo, la búsqueda del bienestar de las y los colaboradores, forman parte de la base del funcionamiento de las instituciones por lo que Puig (2005, p.12) asegura que cuidarse es también cuidar del propio equipo, reconociendo la necesidad de un espacio y tiempo grupales donde poder poner en común las experiencias de atención a las personas y donde compartir las ansiedades inherentes a la práctica.

A partir de lo anterior, es que la supervisión se determina como

Un espacio de renovación durante el ejercicio profesional, que se caracteriza por ser un ámbito de reflexión sistemática sobre la acción profesional sin cumplir funciones de control. Es un espacio en el que podemos preguntarnos, expresar nuestras dudas y canalizar la imposibilidad de solución de los conflictos; el grupo y el supervisor ofrecen su capacidad de escucha permitiendo que fluya la subjetividad de sus miembros (Puig, 2005, p.13).

En caso de que la supervisión se defina a partir de lo expuesto anteriormente, Puig (2005, p.13) establece que el supervisor no tiene funciones de control, ni de coordinación ni de dirección; en cambio, ha de fomentar la calidad y la competencia profesionales, y debe facilitar la exploración y la reflexión sobre las diversas tareas profesionales a los usuarios o a los colegas de la organización.

En relación con las responsabilidades de la persona supervisora, de acuerdo con Mogollón (2004, p.288) esta debe actuar como ente creativo, integrador, ético y participativo, tiene a bien la gran responsabilidad de ser el líder nato en las comunidades con especial atención a proporcionar consejos a los grupos de trabajo, recibir sugerencias, interactuar con otros supervisores y satisfacer necesidades.

Para que la persona supervisora realice su trabajo correctamente y para que los objetivos de la institución se cumplan, Mogollón (2004, p.291) identifica algunas condiciones que favorecen esta función:

- **Condiciones personales:** empatía, creatividad, mentalidad científica, iniciativa, autodominio, madurez emocional, capacidad para reconocer los méritos y entusiasmar, amplitud en los procesos de liderazgo y disposición a los cambios.
- **Condiciones técnicas:** sólida cultura general y pedagógica, conocimientos de metodología en las áreas y disciplinas, dominio de técnicas grupales, preparación en procesos comunicacionales, experiencia administrativa, amplia información bibliográfica y esfuerzo constante de actualización.

En Costa Rica, se considera que la función supervisora sirve para mejorar en forma cualitativa la educación, donde la investigación detecte situaciones que no resultan claras, localizando las causas que afectan el aprendizaje, la capacitación y el perfeccionamiento (González, 2007, p.19).

4.5.1 Estrategias de Supervisión

Teniendo en cuenta el término estrategia como una serie de acciones que se planifican para un fin determinado y a partir de ello la toma de decisiones, es que la supervisión debe ir en la línea de progreso ordenado que permita a través de diferentes métodos de supervisión organizar, planear, dirigir, para el mejoramiento del desempeño de cada uno de sus colaboradores, sobre todo reflexionando lo que conlleva la enseñanza aprendizaje, Al respecto. Arroyo (2000) mencionado por Mora (2013, p.112) se refiere a las estrategias como la guía de acciones para alcanzar un objetivo, con el fin de prevenir y rectificar el desarrollo de las funciones docentes, en el contexto educativo en que se desenvuelven.

Ahora bien, cabe mencionar que el desempeño de los docentes, como parte de las estrategias de supervisión, reviste gran importancia, por su labor y por el beneficio de los estudiantes y del proceso de enseñanza aprendizaje. Agregando a lo anterior, Bartle (2010) indicado por Mora (2013, p.112) considera que,

Las estrategias para el proceso de supervisión enfatizan el análisis del desempeño docente, los aportes que hace al centro educativo, la identificación de problemas en el cumplimiento de la labor docente para la búsqueda de soluciones asertivas, el aseguramiento del desarrollo adecuado del proceso de enseñanza aprendizaje y demás responsabilidades a su cargo, utilización de la experiencia docente y la realimentación en la acción supervisora ejercida por la gestión de la educación.

De acuerdo con González (2007, p.14), la importancia de la gestión supervisora radica en que es una responsabilidad básica en el sector educativo, pues la educación es la parte más sensible de todo el proceso social de crecimiento horizontal y vertical. Percibido desde ese punto de vista, sea cual sea el tipo de gestión presente, establecida o preferencial, ella se orientará por los principios de:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Supervisión
- Control
- Evaluación

Estos principios también se encuentran en la base de las estrategias empleadas por las personas supervisoras.

Como puede apreciarse, de acuerdo con lo señalado, en las estrategias de supervisión el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Puede mencionarse los recursos materiales, técnicos y los humanos, y en estos últimos además de la actividad humana, se pueden adicionar los conocimientos, experiencias, motivación, habilidades, intereses, entre otros.

Las estrategias de supervisión procuran, persiguen y desean la mejora en el proceso cometido de acuerdo con los objetivos planteados, de esta forma el gestor administrativo tiene la posibilidad de conocer ayudar y orientar el quehacer docente a partir de las interacciones y la comunicación con sus colaboradores, puede mencionarse entonces que las estrategias de supervisión desde la gestión es un proceso dinámico. Bien lo menciona Pozner (2007, p.63),

Ser directivo y supervisor es trabajar en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y es primordialmente, mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos.

Por otro lado, cabe hacer la distinción entre supervisión individual y grupal, ya que éstas responden a necesidades diferentes y deben llevarse a cabo de formas distintas. Puig (2005, p.14) establece el segundo método como el más adecuado, pero hace una nueva distinción entre la supervisión *en* grupo y la supervisión *de* grupo:

- **La supervisión en grupo:** normalmente se utiliza para agrupar a diferentes profesionales sociales empleados en diferentes servicios. En las sesiones, cada profesional que tiene responsabilidad sobre un “caso”, expone la situación y posteriormente recibe la supervisión del material expuesto.
- **La supervisión de grupo:** es el sistema empleado en los servicios donde los profesionales operan como equipo y deben de trabajar coordinados. El supervisor facilita y asegura el trabajo

cooperativo y efectivo sobre el material aportado y se concentra en las relaciones de equipo.

4.6 Calidad de la Educación

La educación constituye un puente para el mejoramiento de la calidad de vida, deben buscarse nuevos rumbos en las políticas de desarrollo educativo. Por esto, se requiere de un aumento en la capacitación y profesionalización de los gestores educativos; es decir, ver esta figura como un agente de cambio social, que debe afrontar sus limitaciones y aprovechar sus potencialidades.

Es imperante, buscar un mayor control de la calidad de los procesos educativos por medio de la participación de los actores sociales directamente involucrados y por ello el tema de la calidad de educación toma singular relevancia. Una educación de calidad exige un sistema de evaluación y autoevaluación que permita medir no solo el logro de estudiantes, sino también el impacto de las acciones y programas, además del desempeño de los docentes. Bosco (2000, p.16) señala:

Calidad de educación, en este contexto, es concebida dentro de un concepto de calidad total, al incluir además de los conocimientos las dimensiones socio-afectivas y valorativas de los alumnos. También comprende los procesos y resultados educativos intermedios y no solamente el producto final. Asimismo, toma en cuenta los ámbitos técnicos-pedagógico, administrativos y psicosociales en los que realizan los procesos de enseñanza y aprendizaje (escuela, comunidad, familia, otros) Los aprendizajes de calidad deben ser relevantes, pertinentes, significativos y funcionales. Una educación relevante, en esta concepción cuando implica procesos y resultados de aprendizajes que apuntan a satisfacer necesidades, intereses y expectativas de los sujetos, la comunidad y el país y cuanto forma para incertidumbre, el desarrollo científico, tecnológico, cultural y económico.

Según Vásquez Tasayco (2013, p.65) existen diversas teorías respecto a la calidad de la educación, a partir de las cuales se crean modelos, se derivan actitudes y prácticas.

Por otro lado, calidad es el resultado, es la afirmación y valoración que está más allá de lo empírico, mostrada en una relación que en educación se visualiza como comunicación y sus diversas formas, dirigidas a determinados intereses (Vásquez Tasayco, 2013, p.62)

La calidad tanto de la institución educativa como de la educación en general debe convertirse en un elemento central de interés y según el Consejo Superior de Educación (2008, p.6) se debe,

Otorgar al centro educativo de calidad la condición de eje central de la política educativa nacional y pilar esencial de la operación del sistema, es la idea-fuerza que propiciará la construcción de centros educativos con una identidad institucional más rica, con mayor autonomía relativa, capacidad de decisión y con una participación más amplia de la comunidad educativa.

En relación, Lafourcade (1988) citado por Vásquez Tasayco (2013, p.66), menciona que una educación de calidad debe ser aquella que,

Facilite el máximo desarrollo de todas aquellas capacidades que permitan a los seres humanos alcanzar una visión más científica de la realidad y afianzar el compromiso de participar de modo

crítico, responsable, creativo y aportante en la construcción de un orden social donde todos tengan la posibilidad y la oportunidad de lograr su más plena realización.

Como última definición mencionada por Chairez, Araiza y Ornelas (2016, p.124), se caracteriza un centro educativo de calidad como,

Un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida.

Adicionalmente, es importante tomar en cuenta las perspectivas relacionadas con la calidad de la educación, expuestas a nivel nacional. De acuerdo con “El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense”, MEP (2008, p.4), es necesario procurar que la educación de calidad,

Contribuya a formar integralmente a las personas capaces de enfrentar con audacia, con creatividad y con espíritu solidario los retos de nuestros tiempos. Hoy, como ayer, la educación es la clave del desarrollo; pero en un mundo cambiante, los riesgos y las oportunidades de nuestro país – y de nuestra juventud – son enormes y demandan más y mejor educación que en ningún otro momento de la historia.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que, para lograr una calidad en educación, hay que iniciar logrando calidad de vida del ser humano, lo que a su vez implica que la gestión desde el centro educativo debe ser protagónica, concretando con éxito dicha tarea, y no podrá tomar sus decisiones sin dejar pasar las demandas y necesidades de una sociedad cada vez más convulsa. Por ende, una planificación educativa de calidad es necesaria hoy y en el futuro para hacer frente a los retos presentes y por venir. Los ministros de Educación de América Latina en las Declaraciones de Quito en 1991 (Promediac IV, p.15) y de Santiago en 1993 (Promediac V, p.15) han afirmado que:

(...) es necesario producir una transformación profunda en la gestión educativa tradicional, que permita articular efectivamente la educación con las demandas económicas, sociales, políticas y culturales, rompiendo el aislamiento de las acciones educativas, transformando su contribución en una efectiva palanca del desarrollo económico, de la justa distribución de la riqueza y de la participación ciudadana.

De acuerdo con Lafourcade (1991, p.90), para valorar la calidad de la educación hay que recoger información confiable acerca de:

1. Los niveles de logro que estén alcanzando los miembros de diferentes cohortes (conjuntos o agrupaciones), que estén próximos a egresar de un determinado nivel educativo.
2. La calidad de las condiciones de trabajo educativo (infraestructura, medios, acción docente, etc.), en relación con los objetivos y metas del proyecto educativo concreto que se promueva en la escuela.
3. Lo observado por los docentes de un nivel en relación con la preparación adquirida por los alumnos procedentes del nivel educativo anterior.

4. Lo que perciben los empleados o directivos de instituciones acerca de la calidad de quienes egresan a la educación superior o de la educación ocupacional.

Por esta razón, y por la complejidad de este concepto, calidad no puede reducirse a un solo aspecto, por importante que sea, ni a la suma de la calidad en diversos aspectos, sino que tiene que ser el resultado de una adecuada relación entre los múltiples factores, elementos, niveles y dimensiones de la educación. Por esto, es que se deben aplicar los siguientes criterios, como menciona Vásquez Tasayco (2013, pp.61-62):

- Totalidad entendida como mejorar a cada persona y a toda persona, es decir mejorar la calidad de la familia, el grupo social y finalmente la sociedad en su conjunto.
- Integridad y calidad, entendida como la unidad de un conjunto de partes, organizadas, jerarquizadas, que lo muestran armónicamente en función de metas y fines claramente establecidos, que se expresan en una dinámica regular producto de acuerdos y compromisos.
- La adaptación, significa la adecuación del programa o actividad a ejecutar a las características de los educandos, considerando la diversidad, la individualidad, para aplicar el proceso de personalización, en su formación, en su estilo de trabajo educativo.
- Armonía y coherencia, significa que el avance en el proceso de las asignaturas, (prerrequisitos), ciclos o semestres y niveles educativos se realice sin vacíos, sin lagunas, a partir de una articulación de niveles y de la coherencia semántica de los contenidos científicos y tecnológicos.

De forma similar, Delgado (2014, pp.113-114) define una serie de principios asociados a la calidad educativa que se presentan a continuación:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo.
- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares

Los centros educativos, además de unidades operativas del sistema en las que se desarrollan currículo, son también, y sobre todo, instituciones de realización tanto personal como social de todos aquellos que conforman la comunidad escolar. Un centro docente debe definirse por su capacidad a la mejora global de la comunidad a la que pertenece, de la que recibe multitud de estímulos y recursos culturales que debe integrar, fundir, en su propia cultura conformando una oferta educativa que sintonice con la idiosincrasia de su entorno y el cúmulo de experiencias vividas por sus estudiantes.

Una época como la actual, en la que sectores tan importantes como el económico, el político, el social y el educativo entre otros, constituyen un todo, no puede ser comprendida con amplitud si se deja de lado el intenso proceso de cambio, tema que ha formado parte de la agenda de los gobiernos a nivel mundial y desde tiempo atrás. Todo este proceso de renovación hace que surja la necesidad de que

las personas, las instituciones y las empresas estén abiertos a las transformaciones y así puedan responder a los nuevos escenarios económicos, sociales, políticos entre otros, que la sociedad demanda. Y como bien señala Escudero (1992, p.31)

apostar por un tipo de centro educativo que supere concepciones estructuralistas y funcionalistas que obedecen al supuesto de que la organización escolar está esencialmente constituída por reglamentaciones y regulaciones oficiales, por estructuras bien definidas formalmente o por funciones bien diseñadas sobre el papel.

Cardona (1996) indica que cabe comprender la evaluación como un proceso de reflexión integral, comprensivo, riguroso y referencial, cuya finalidad es el conocimiento crítico de una institución al objeto de mejorarla. Ahora bien, debe concebirse al centro educativo como una comunidad educativa, en donde todos sus miembros tienen una participación en las problemáticas de este y en donde todos asuman un compromiso real que desencadene en proyectos, propuestas, etc, y finalmente que colaboren en el cumplimiento de los objetivos guiados a mejorar la educación. Muy bien lo señala el profesor Medina Rivilla (1996) mencionado por Cardona (1996), cuando se establece que la evaluación es una actividad formativa y promotora de estilos innovadores de formación humana.

Por tanto, la preocupación por la calidad suele tener lugar cuando las metas acerca de la cobertura o la cantidad de la educación se han ido consiguiendo, sin embargo, ya no se trata de que toda la población tenga acceso a la educación, sino que esta sea de calidad.

Ahora bien, Cardona (1996, p.32) indica que la calidad de los resultados involucra todo el proceso y a toda la organización:

- Las condiciones de trabajo de los docentes.
- El grado de profesionalización, formación, capacitación y actualización de los mismos.
- Las innovaciones curriculares y el desarrollo curricular continuo.
- La articulación entre los saberes escolares y aquellos necesarios para el desenvolvimiento en la sociedad y el mundo productivo.
- La gestión y organización escolar, su coherencia, sus modelos y estilos.
- El afianzamiento de los vínculos con la comunidad.
- La capacidad de dar respuesta a sus demandas y de propiciar la participación.
- Las condiciones de infraestructura y los recursos didácticos con los que se cuenta.
- La cantidad de alumnos por sección, entre otros elementos.

El concepto de calidad aparece necesariamente ligado al de evaluación, cuyo proceso a su vez es parte de la gestión y lleva al ajuste de las operaciones. No se trata de un momento separado, el hecho de construir parámetros de evaluación, de recabar y organizar los resultados o informaciones obtenidas al establecer hipótesis acerca de los motivos, es un aspecto fundamental de la gestión administrativa.

4.7 Evaluación del Desempeño

Existen varias definiciones del concepto de evaluación, algunos piensan que es sólo “medir”, otros van más allá, y consideran que entran en juego otros elementos. Carreño (1994, p.126) define la evaluación como:

La acción de juzgar, de inferir juicios a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad valorada o bien, atribuir o negar cualidades al objeto evaluado o, finalmente, establecer valores reales en relación con lo enjuiciado. Por ende, los juicios evaluativos pueden ser desde muy simples, hasta muy elaborados y relativos, desde muy objetivos hasta muy subjetivos, desde muy particulares hasta muy generales; empero todos ellos incluyen como mínimo de elementos un objeto y un criterio de juicio o valoración.

La evaluación debe ser entonces, un ejercicio continuo, paralelo a las acciones y al propio diseño. La posibilidad de realizar el seguimiento del proceso, analizar de manera continua su viabilidad y sus efectos, buscar explicaciones a los resultados que se van obteniendo y a los efectos no esperados o no contemplados, permite tomar decisiones durante los procesos. En este caso, llegado el final, un individuo sabe o no si un proyecto cumplió o no con lo que se esperaba del mismo, o en relación con el tema del siguiente estudio, si un docente cumplió o no las expectativas que estaban depositadas en su trabajo. Valdez (2000, p.22) indica que una evaluación se le conceptúa normalmente como un juicio sistemático sobre el valor o mérito de algo:

- a) Por “algo” puede entenderse un proceso, una tecnología, un programa, etc. En el caso particular, este “algo” es el desempeño docente, de manera que hablamos de un juicio integral sobre el valor o mérito del desempeño de la función docente.
- b) “sistemático” significa que no es un mero juicio espontáneo o intuitivo, sino, un ejercicio planificado, organizado que comporta el recurso a algún tipo de método.

El mismo autor en su ponencia en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño (2000) señala la necesidad de precisar qué funciones debería cumplir el proceso de una buena evaluación del desempeño profesional del docente, a saber:

- a) **Diagnóstico:** La evaluación debe caracterizar el desempeño docente en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al administrador educativo y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus desaciertos.
- b) **Instructiva:** El proceso de evaluación debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño docente. Así, los actores involucrados en dicho proceso se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- c) **Educativa:** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación docente y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por docentes, padres, estudiantes y directivos del centro académico, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias percibidas.
- d) **Desarrolladora:** Como resultado del proceso evaluativo, se incrementa la madurez del evaluado, y la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo

lo que no sabe y necesita conocer; y se libera de sus insatisfacciones consigo mismo, sintiendo la necesidad de autoperfeccionamiento.

También señala el autor que una de las precisiones esenciales que debe hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación en la función de los docentes, debe cumplir las funciones de:

- a) **Retroinformación:** La evaluación debe dar información a los docentes y al administrador educativo sobre las características, avances, logros y dificultades que cada uno (o grupo) muestra en el proceso.
- b) **Reforzamiento:** La evaluación debe reforzar desde dos perspectivas: influir positivamente en la motivación del docente y ayudar a evocar, aplicar y transferir sus conocimientos.
- c) **Toma de decisiones:** La información que brinda la evaluación docente debe servir como elemento de juicio para tomar decisiones orientadas a optimizar el proceso de aprendizaje.
- d) **Autoconciencia:** La evaluación docente debe generar un aprendizaje importante para el docente, es decir, la autorregulación, la cual se desarrolla a partir de la conciencia que el docente va adquiriendo sobre cuál es el papel que desempeña en el proceso de aprendizaje, cómo lo orienta, qué logra en dicho proceso y qué dificultades tiene en el mismo. Los resultados de la evaluación docente deben ser reflejo de cada una de las acciones que se desarrolla en el aula con los alumnos, de manera que cada una responda a su finalidad.
- e) **Favorecer la comprensión** de la práctica docente en el conjunto de la actividad académica y en sus diferentes contextos particulares.
- f) **Calidad docente:** Pues ofrece una primera aproximación a la calidad de la docencia en el correspondiente centro pedagógico.
- g) **Favorece el interés:** Propicia la participación y la apropiación del profesorado, individualmente e institucionalmente considerado, en los procesos de evaluación docente.
- h) **Profundidad y rigor:** Busca detectar, cada vez con mayor profundidad y rigor, la necesidad de desarrollar la docencia en cada contexto con niveles de calidad aceptables.
- i) **Identificar las necesidades de formación:** el docente debe estar en constante actualización a fin de ofrecer las estrategias más adecuadas para su satisfacción.

Lo anterior lleva a la consideración que, en una evaluación, no sólo es importante lo que se está evaluando y de cuáles son los mejores instrumentos para ello, sino también debe tomarse en consideración el tipo de relaciones comunicativas que fluirán con el docente y el gestor educativo durante la evaluación. La fuerte influencia de una concepción centrada en la medición impide postular una visión más integradora de la evaluación.

Una evaluación interesada en potenciar lo mejor de las personas para enfrentar el desafío de aprender, asume el papel que juega las interacciones, el lenguaje y el diálogo en la convivencia que se construye en la organización. Santos (1993, p. 26) se aproxima a una perspectiva evaluativa caracterizada como un proceso de diálogo, comprensión y mejora, donde el juicio de valor que la evaluación realiza se basa y nutre del diálogo y la reflexión compartido de todos los que están implicados directa o

indirectamente en la actividad evaluada. Más aún, el autor nos menciona que los evaluadores han de hacer viable el diálogo desde actitudes abiertas, sencillas, tolerantes y comprensivas. Asimismo, han de buscar las condiciones (tiempo, espacio, explicaciones, garantías) en que ese diálogo pueda desarrollarse adecuadamente y han de cumplir unos requisitos éticos que garanticen el respeto de las personas.

Se puede considerar, que la posibilidad que abre el diálogo sobre la evaluación con todos los actores involucrados marca un clima comunicacional diferente y genera condiciones para desmitificar la evaluación y tornarla más transparente generando espacios de corresponsabilidad entre docente y gestor educativo. Como apoyo a lo anterior se retoma lo mencionado por Valdés (2000), citado por Tejedor (2012, p.321).

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generación. Es inaceptable la desnaturalización de la evaluación como forma de control externo y de presión desfigurada de la profesionalización y formación de los docentes. Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos.

De esta forma, para comprender mejor el proceso de evaluación menciona Valdés (2000) en su participación en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño, hay que considerar sus características:

- a) **Integral:** Porque evalúa las competencias que integran las dimensiones del saber conceptual, saber hacer, saber ser y saber vivir; es decir, se evalúa al docente en su integridad.
- b) **Permanente:** Sólo una evaluación por competencias permanente es capaz de identificar los problemas y dificultades durante el proceso mismo. La evaluación debe servir al docente para que haga las correcciones y reciba los apoyos necesarios, como generalmente sucede con la evaluación clásica o tradicional.
- c) **Participativo:** La evaluación del docente por competencias, al ser participativa, integra a todos los agentes educativos que se relacionan más directamente con el proceso. Los propios estudiantes participan directamente en la evaluación docente, no sólo como informadores sino como agentes centrales.
- d) **Dual:** Pues combina los diversos procesos y los complementa: la formación filosófica, conceptual, objetivos instruccionales; y la práctica en el aula.
- e) **Contextual:** Dado que la evaluación no puede estar desprovista del contexto en el que se realiza el proceso de aprendizaje y del nivel en el que se inició dicho proceso, puede correrse el riesgo de fallar en su valoración y los juicios que se haga no serán los más acertados. Necesitamos del contexto para entender mejor los resultados y tomar las mejores decisiones post-evaluativas.

Retomando el significado de la evaluación del desempeño y considerando que un gestor debe tener control de la eficiencia y la eficacia de sus colaboradores, podemos mencionar a Herra (1999, p.124)

que define la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial del desarrollo.

Por su parte, Meza (1992, p.125) define este proceso de forma que la evaluación del rendimiento ocurre en todos los niveles de la empresa. A cada miembro de la organización se le evaluará en un momento y mediante un método. La evaluación del desempeño entonces tiene como objetivo conocer, valorar el rendimiento de un colaborador en un tiempo determinado. Werther (1995, p.231) por su parte señala que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones educativas y en general, en toda organización moderna.

Específicamente en Costa Rica, el Estatuto de Servicio Civil regula las relaciones entre el Ministerio de Educación Pública y sus servidores docentes, de acuerdo con los fines que se expresan en el artículo 53 del mismo. Su propósito es obtener el mayor grado de eficiencia en la Educación Pública y de garantizar los derechos que les confiere a los educadores la Carrera Docente según la Ley N°4565 de 4 de mayo de 1970.

El capítulo IX "De la Evaluación y Calificación de Servicios", en su artículo 75, indica que

La evaluación y calificación de servicios del personal comprendido en la Carrera Docente, se efectuará de conformidad con las disposiciones del Capítulo VIII del Título Segundo del Estatuto, durante la primera quincena del mes de noviembre de cada año. Para tal fin se usarán los formularios que deberá confeccionar la Dirección General, de acuerdo con el Administrador General de Enseñanza, siguiéndose las indicaciones del "Manual de Evaluación y Calificación de Servicios" que igualmente preparará la Dirección General.

Seguidamente, el artículo 76 del mismo capítulo, señala que

La evaluación y calificación de servicios deberá tomarse en cuenta como factor determinante para la concesión de estímulos y beneficios que confiere la Carrera Docente, tales como traslados, ascensos y licencias para estudios u otras actividades culturales. Los aumentos anuales de salario que contiene la Escala respectiva de la Ley de Salarios de la Administración Pública se otorgarán solamente a los servidores que hayan obtenido por lo menos la calificación de "bueno". Para la concesión de becas y facilidades, de conformidad con las previsiones de la Ley de Adiestramiento para Servicios Públicos, será indispensable que el candidato haya obtenido calificación de "Excelente" durante tres períodos anuales, en los últimos cinco años inmediatos anteriores al otorgamiento de la beca.

Lo anterior refleja la importancia de los procesos de evaluación, como una forma de incentivar a las personas docentes. Es decir, esta no solo está vinculada con la calidad de la educación y la mejora continua, sino que también es parte de los elementos que contribuyen a mantener una buena calidad de vida para las personas profesionales.

Finalmente, en la Guía De Aplicación Para La Evaluación Del Desempeño De Los Servidores de la Dirección General del Servicio Civil, se considera que

La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos de la Administración para dar seguimiento y realimentar el rendimiento de los servidores, en procura de incrementar su eficiencia y contribución al cumplimiento de las metas institucionales.

4.7.1. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

Para Werther y Davis (2000, p.60-61) las ventajas de la evaluación del desempeño en las organizaciones educativas se resumen en ocho puntos fundamentales:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.; que pueden ser identificadas en las evaluaciones.

A pesar de las ventajas asociadas con los procesos evaluativos, si no se aplican estos procesos de forma sistemática y ordenada entonces los resultados no serán como se esperan. En relación, Galindo (2006, p.65-66) señala que la evaluación del desempeño debe ser guiada por los siguientes objetivos:

- Verificar si hay eficacia en los sistemas de selección y de producción interna.
- Determinar las necesidades que hay para la formación y desarrollo de los individuos.
- Inventariar las capacidades y las habilidades individuales que no se utilizan en la organización.
- Tomar decisiones referentes a los planes individuales y de sucesión.
- Determinar cuáles son las aspiraciones de superación de cada empleado, así como sus deseos referentes a su área de trabajo y sus preferencias personales.
- Mejorar el clima de trabajo entre jefes y subordinados, basándose en la confianza mutua.
- Proporcionar la reflexión en los empleados sobre su desempeño, dándoles a conocer los resultados que arrojan su evaluación y desempeño en cada área de trabajo.
- Que cada empleado se forje objetivos individuales y se establezca un sistema de retribución más justo.

- Recopilar datos referentes al clima laboral, y a la vez determinar si existen problemas ocultos o en fase temprana.
- Poner al día las descripciones de los puestos.

De no tomar en cuenta los objetivos anteriores, considerando la resistencia que generalmente se asocia a la evaluación y a pesar de la importancia y de la necesidad de contar con procesos de evaluación del desempeño docente, es posible identificar una serie de desventajas de estos. Parra, Mena y Sánchez (2012, p.1), exponen,

- Se usa para señalar solo las insuficiencias.
- Tiende a la subjetividad del evaluador.
- No recabar la información necesaria.
- Calificación y señalamiento discriminatorio.
- Comparaciones entre el personal.
- Exagerado control y seguimiento.
- Usar para sancionar.
- Cohíbe y presiona al trabajador.
- Abuso de poder.

Por otro lado, una limitación importante relacionada con estos procesos es que la evaluación en sí implica resistencia por parte de las y los integrantes de una organización o en este caso institución educativa. La ausencia de una cultura de evaluación impide los procesos de reflexión o la comprensión de la importancia y necesidad de la valoración del desempeño de las y los docentes.

CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Presentación

Este capítulo contempla información sobre el tipo y la metodología de la investigación, los sujetos o fuentes de información, las variables, el objeto de estudio y las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

5.2 Tipo y enfoque de la investigación

Este trabajo se considera de tipo descriptivo, desde un enfoque cuantitativo. Hernández y otros (1991, p.61) anotan

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

De igual manera D.Ary y otros, mencionados por Arias (1991, p.41) dicen que los estudios de esta índole tratan de obtener la información acerca del estado actual de los fenómenos, en el caso del presente estudio, se desea conocer las estrategias de gestión y supervisión empleadas durante el proceso de evaluación docente en el Jardín de niños y niñas Miguel Obregón Lizano, de modo que sean la base de una propuesta que enriquezca el actual instrumento de evaluación de desempeño utilizado en el sistema educativo costarricense.

En el tratamiento de los datos se aplicarán técnicas metodológicas cualitativas. Entre ellas: la entrevista a profundidad, la observación participante, y la entrevista estructurada, respectivamente. Las características de las técnicas cualitativas, lo indica Sierra citado por Baldares (1996, p.35) es "...aquella que pretende penetrar y comprender el sentido íntimo de un fenómeno o realidad social, más allá de aspectos externos y cuantitativos"

Por otro lado, cabe mencionar que este estudio también se considera un estudio de caso, es decir, un proceso descriptivo específico de un elemento específico (lugar, proceso, grupo o persona, etc.). De acuerdo con Durán (2012, p.128),

El estudio de caso en la investigación cualitativa es 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.

Por tanto, en esta investigación se pretende conocer la percepción que tiene el personal docente y administrativo con relación a las estrategias llevadas a cabo en el proceso de Evaluación de Desempeño, que se realiza antes de finalizado el curso lectivo en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano.

Es importante señalar cinco requerimientos para la comprensión del caso, establecidos por Stake (2005) y mencionados por Durán (2012, p.129):

- Selección de tema o área: es de suma importancia determinar el caso identificando claramente la unidad de análisis.
- La triangulación: esta refleja un intento para obtener una comprensión profunda del fenómeno en estudio.
- Conocimiento experiencial: se refiere a la relación con la facilitación de experiencias vicarias – del investigador– y flexibilidad cognitiva -del lector-. Esto implica la forma de presentar la información.
- Contextos: deben considerarse aspectos históricos, culturales, físicos y geográficos, además de los contextos económico, social, político, ético y estético, en su interacción e influencia con el caso en estudio.
- Actividades: se invita a iniciar el estudio con un esbozo de idea de lo que podría ser el reporte final, anticipando el orden y el tamaño de las partes de la historia.

5.3 Sujetos de estudio

Es importante reflexionar, tal como lo señala Gómez (1997, p.7), que,

Todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo los resultados o conclusiones que se obtengan. A este conjunto de unidades de estudio es lo que se denomina población de estudio o simplemente población.

En esta investigación la población en estudio es la siguiente:

- a. Docentes de enseñanza preescolar, del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Son en total **14 docentes**. Es necesario tomar en cuenta que la autora del presente estudio forma parte del personal de la institución, sin embargo, no será tomada en cuenta en el proceso de investigación; por esto, la muestra de investigación será de 13 docentes.
- b. Docente de inglés de enseñanza preescolar, del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Se cuenta con **1 docente**.
- c. Profesor de Informática, del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Se cuenta con **1 docente**, y
- d. Directora del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Se cuenta con **1 directora**.

5.4 Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de datos implementadas para este estudio serán entrevistas semiestructuradas, que serán realizadas a todas las docentes del centro educativo y a la directora en relación con su rol como gestora, de modo que se pueda profundizar en las opiniones y experiencias de las participantes. A continuación, estas técnicas se definen detalladamente.

5.4.1. Entrevista Semi-estructurada

En el caso de la entrevista semi-estructurada, Corbetta (2003) mencionado por De Toscano (2009, p.50)

caracteriza esta técnica como un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona.

Por esta razón, se selecciona para estudios como estos, en los que se quiere profundizar en la experiencia del sujeto en relación con procesos definidos, como en este caso la evaluación del desempeño.

En relación, la entrevista semi-estructurada es una técnica que facilita la libre manifestación de los sujetos de sus intereses informativos, sus creencias y sus deseos. De Toscano (2009, p.53) citando a Ortí (1986) indica: de esta manera los discursos espontáneos hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas y encubiertas, que solo se configuran en su propio contexto significativo global y concreto.

Finalmente, es necesario destacar el rol de la persona investigadora al momento de aplicar la técnica. De Toscano (2009, p.58-59) establece que, "... la entrevista semi-estructurada otorga un lugar protagónico a la observación y es así que el investigador está pendiente de lo que pasa con el entrevistado, no sólo de lo que dice, sino que de la manera en que lo dice.

5.5 Operacionalización de objetivos

En este apartado se pretende operacionalizar los objetivos planteados para esta investigación, es decir cómo se interpretarán conceptos claves asociados a cada uno de los objetivos durante la realización del estudio.

A continuación, se presentan tablas para cada objetivo específico, que contienen la categoría de análisis y la definición conceptual de cada categoría de análisis, además de su definición operacional. Finalmente, se plantean los indicadores sobre los que se basará la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y el posterior análisis de los resultados.

Tabla 3

Estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño aplicado en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano
Objetivo Específico	Identificar las estrategias de gestión empleadas durante el proceso de evaluación del desempeño docente.
Categoría de Análisis	Estrategias de gestión Evaluación del desempeño docente
Definición Conceptual	Pérez (2017), mencionado por Chávarry (2020, p.190) apunta que la estrategia de gestión del talento humano son

	<p>procedimientos planificados que permiten utilizar al capital humano de forma óptima, cuyo fin es lograr las metas organizacionales, sin descuidar el bienestar y compromiso de los trabajadores mediante una buena cultura organizacional.</p> <p>La gestión educativa, para Pozner (2000, p.16), puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.</p> <p>Por otra parte, la evaluación de desempeño docente, lo indica Herra (1999, p.124) que define la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial del desarrollo.</p> <p>Se retoma lo mencionado por Valdés (2000), citado por Tejedor (2012, p.321). La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generación.</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>Para la investigación las estrategias de gestión son los procesos y acciones para administrar los recursos humanos disponibles en el centro educativo con base en las responsabilidades establecidas para la persona gestora (directora) y las personas empleadas y los objetivos de la organización educativa.</p> <p>La evaluación de desempeño docente será entendida como el proceso de medición del nivel y la calidad de las actividades laborales, capacidades y conductas de las personas docentes. Además, se tomará en consideración lo establecido en el instrumento de evaluación del MEP.</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposición de los recursos humanos. ● Claridad respecto a las responsabilidades asignadas. ● Planificación del proceso de evaluación. ● Conocimiento del instrumento y proceso de evaluación del MEP. ● Sistematización del proceso de evaluación. ● Calidad de la comunicación de los resultados de evaluación. ● Desempeño de las funciones de supervisión administrativas, educativas y de apoyo.
<p>Instrumentalización</p>	<p>Entrevista semi-estructurada a la gestora de la educación.</p>

Nota. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Pozner (2000) y Chavarry (2020)

Tabla 4

Proceso de supervisión docente, en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano.
Objetivo Específico	Caracterizar el proceso de supervisión docente en relación con las estrategias de evaluación del desempeño docente.
Categoría de Análisis	Proceso de supervisión Estrategias de evaluación del desempeño docente
Definición Conceptual	<p>Puig Cruells (2015, p.32) señala que la supervisión se define como una práctica multiforme que se da individualmente o en grupo, y se dirige a estudiantes, a personas en formación, a profesionales en ejercicio o a equipos que trabajan en una institución. Adicionalmente, este concepto alude a revisión de las labores profesionales.</p> <p>En cuanto a las estrategias de supervisión, al respecto Arroyo (2000) mencionado por Mora (2013, p.112), se refiere a las estrategias como la guía de acciones para alcanzar un objetivo, con el fin de prevenir y rectificar el desarrollo de las funciones docentes, en el contexto educativo en que se desenvuelven.</p>
Definición Operacional	<p>Para la investigación, el proceso de supervisión supone el acompañamiento, asesoramiento y la valoración del desarrollo de la persona docente por parte de la persona supervisora (directora). También se consideran la retroalimentación y la capacitación brindadas al equipo de trabajo en el centro educativo. Las estrategias de supervisión son las que el gestor educativo utiliza como apoyo al proceso de evaluación del docente que le permita tener una visión más clara del trabajo en su institución que tendrá como fin que sea una organización educativa de calidad.</p> <p>Por su parte las estrategias de evaluación del desempeño docente son las acciones y actividades puntuales aplicadas por la directora como persona encargada de la supervisión para llevar a cabo el proceso de evaluación y valoración del desempeño. Esto implica la aplicación del instrumento de evaluación, observación continua de las actividades de las docentes, revisión de planeamientos y otros documentos y las anotaciones realizadas al respecto.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas de supervisión y evaluación ● Calidad de las técnicas de supervisión y evaluación ● Frecuencia de la aplicación de técnicas de supervisión y evaluación ● Propósito de la técnica de supervisión y evaluación ● Cumplimiento de las técnicas de supervisión y evaluación
Instrumentalización	Entrevista semi-estructurada a la gestora de la educación (directora).

	Entrevista semi-estructurada personal docente de la organización educativa.
--	-----------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Arroyo (2000).

Tabla 5

Ventajas y limitaciones en la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño, en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano

Objetivo General	Analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano
Objetivo Específico	Determinar las ventajas y limitaciones que presenta la aplicación de estrategias de gestión, en el proceso de evaluación del desempeño docente.
Categoría de Análisis	Ventajas y limitaciones en la aplicación de las estrategias de gestión
Definición Conceptual	<p>Tejedor (2003, p.321) señala que la evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.</p> <p>Según, Werther y Davis (2000, p.60-61) las ventajas de la evaluación del desempeño en las organizaciones educativas se resumen en ocho puntos fundamentales,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación ● Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos. ● Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. ● Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. ● Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. ● Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. ● Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.; que pueden ser identificadas en las evaluaciones. <p>Ahora bien, es posible identificar una serie de desventajas de estos. Parra, Mena y Sánchez (2012, p.1), exponen,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se usa para señalar solo las insuficiencias. ● Tiende a la subjetividad del evaluador. ● No recabar la información necesaria. ● Calificación y señalamiento discriminatorio. ● Comparaciones entre el personal. ● Exagerado control y seguimiento. ● Usar para sancionar. ● Cohíbe y presiona al trabajador. ● Abuso de poder. <p>Por otro lado, una limitación importante relacionada con estos procesos es que la evaluación en sí implica resistencia por parte de las y los integrantes de una organización o en este caso institución educativa. La ausencia de una cultura de evaluación impide los procesos de reflexión o la comprensión de la importancia y necesidad de la valoración del desempeño de las y los docentes.</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>Para efectos de la investigación como ventajas de los procesos de evaluación del desempeño docente se considerarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejora del desempeño a partir de la valoración. ● Identificación de necesidades de capacitación o acompañamiento de las personas docentes. ● Optimización de la planificación y desarrollo de actividades de la organización educativa. ● Contribución a la identificación y gestión de los desafíos externos, a nivel de comunidad, familias, instituciones gubernamentales, etc. <p>A su vez, entre las limitaciones de la evaluación del desempeño docente se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de una visión integral del desempeño; es decir solo evidenciar lo positivo o lo negativo. ● Proceso y resultados poco críticos, que dejan de lado aspectos claves. ● Evaluación poco realista e inoportuna además de rubros de evaluación deficientes. ● Resistencia a los procesos de valoración del desempeño por parte de las personas docentes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación deficiente del proceso y del resultado.
Indicadores	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de la aplicación del proceso. • Efectividad de la comunicación del proceso. • Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas. • Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación.
Instrumentalización	<p>Entrevista semi-estructurada a la gestora de la educación (directora).</p> <p>Entrevista semi-estructurada personal docente de la organización educativa.</p>

Nota. Elaboración propia (Bustos, 2023), con base en Tejedor (2003).

CAPÍTULO VI. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

6.1 Presentación

En este capítulo se presenta el análisis de los datos recopilados para efectos de la investigación, la cual analiza las estrategias empleadas por las y los gestores educativos para evaluar al personal docente en una institución educativa.

Dicho análisis se llevó a cabo mediante la recopilación de información suministrada a través de entrevistas semiestructuradas: una a la gestora de la educación, y el resto al personal docente de la organización educativa. La aplicación de estos instrumentos fue llevada a cabo en el curso lectivo 2024, durante el mes de febrero.

Específicamente, la entrevista dirigida a la directora contiene preguntas sobre las estrategias de gestión y evaluación del desempeño docente, el proceso de supervisión y estrategias de evaluación de desempeño docente en la institución y finalmente sobre las ventajas y limitaciones en la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño.

Por su parte, la entrevista dirigida a cada una de las docentes de preescolar se refiere a preguntas sobre las estrategias de gestión y evaluación del desempeño docente, aspectos sobre el proceso de supervisión y estrategias de evaluación del desempeño docente y sobre las ventajas y limitaciones en la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación de desempeño.

Se analizarán los resultados a partir de las siguientes categorías analíticas.

Tabla 6

Análisis de los resultados obtenidos mediante las categorías y subcategorías de estudio.

Categoría	Subcategoría
Estrategias de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidades de las docentes ● Planificación de la gestión ● Instrumento de Evaluación ● Comunicación
Estrategias de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas de supervisión y de evaluación ● Comunicación
Proceso de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodología de evaluación ● Efectividad de la evaluación ● Comunicación
Ventajas y limitaciones	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Efectividad de la aplicación del proceso. ● Efectividad de la comunicación del proceso. ● Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas. ● Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación.

Nota. Elaboración Propia (2024)

6.2 Caracterización de la población participante

Con el fin de organizar la información obtenida, es importante determinar características generales de los colaboradores de la presente investigación. El personal docente participante pertenece al circuito

04 de la Dirección Regional de Educación San José Norte, corresponde a 11 docentes de Educación Preescolar, una docente de inglés, una docente de Informática, no obstante, es importante mencionar que una de las docentes solicitó traslado y por la situación actual de matrícula la maestra no fue sustituida. Por lo tanto, la población total que colaboró con las entrevistas realizadas fue de 12 docentes. Además, se realizó la entrevista a la directora de la institución.

De acuerdo con lo indicado, se detallan todos los colaboradores involucrados, según el rango de edad, sexo, categoría profesional y tiempo de servicio en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano.

Tabla 7

Información general del personal docente y administrativo participante en la investigación

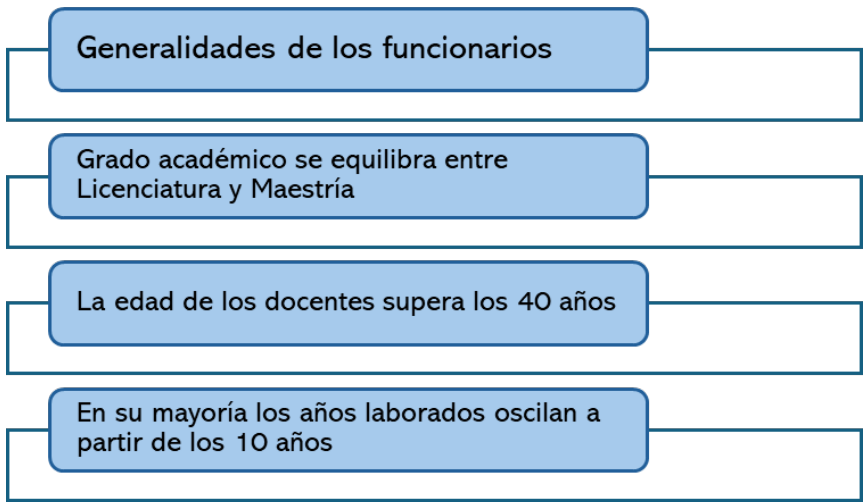
Personal docente y administrativo				
Colaborador	Género	Rango de edad	Formación Académica	Tiempo de servicio en la institución
D1	Femenino	30-39	Licenciatura	2
D2	Femenino	40-49	Licenciatura	2
D3	Femenino	40-49	Licenciatura	2
D4	Femenino	40-49	Licenciatura	2
D5	Femenino	40-49	Licenciatura	17
D6	Femenino	40-49	Licenciatura	2
D7	Femenino	40-49	Licenciatura	2
D8	Femenino	40-49	Maestría	2
D9	Femenino	40-49	Maestría	7
D10	Femenino	40-49	Maestría	15
D11	Femenino	40-49	Maestría	2
Ad1	Femenino	50 años o más	Doctorado	4

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Las generalidades de los funcionarios según su puesto laboral, puede resumirse de la siguiente forma

Figura 2

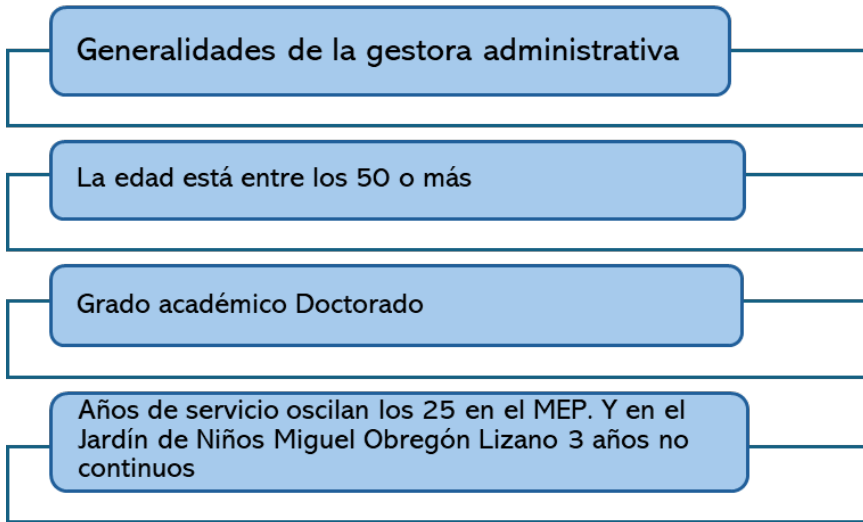
Generalidades de las docentes



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

En lo que respecta a la gestora de la educación

Figura 3
Generalidades del Gestor Educativo.



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Según lo indicado anteriormente, se denota que la mayoría de las participantes entrevistadas, son de sexo femenino, es un personal en su colectividad, mayor de los cuarenta años, el cual posee un nivel académico alto. Un alto porcentaje de docentes tienen dos años de trabajar en la institución, por lo que se evidencia que están en un proceso de adaptación en la institución.

6.3 Análisis de los resultados según categorías y subcategorías

En el presente apartado se pretende describir de forma detallada los resultados de las cuatro categorías de estudio y subcategorías correspondientes, de acuerdo con los cuestionarios aplicados a

las docentes de preescolar y a la directora, permitiendo un análisis reflexivo entre sus diferentes puntos de vista.

6.3.1 Análisis de la primera categoría: Estrategias de gestión

El primer objetivo de la presente investigación busca identificar las estrategias de gestión llevadas a cabo en el proceso de la evaluación del desempeño. Al respecto la Dirección General de Servicio Civil (2008 p.1) en su RESOLUCIÓN DG-637-2008, menciona que la Evaluación del Desempeño es uno de los mecanismos de la Administración para dar seguimiento y realimentar el rendimiento de los servidores, en procura de incrementar su eficiencia y contribución al cumplimiento de las metas institucionales.

De acuerdo con lo anterior, la gestión en una institución educativa puede encontrar respuestas para un mejor accionar a través del ejercicio de un conjunto de habilidades orientadas a la planificación, coordinación y evaluación de la gestión estratégica, con miras a garantizar el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos.

Según Chen-Quesada et al. (2020, p.328), mencionado por Fani Ramón-Cabrera (2022, p.40)

Las estrategias de gestión educativa son herramientas pedagógicas planificadas con una visión de corto, mediano y largo plazo. Las estrategias de gestión establecen el logro de competencias de gestión como recurso organizacional para trabajar en equipo, en proyectos educativos institucionales enfocados en la realidad de cada institución.

A través de las estrategias de gestión la institución adquiere capacidades para la toma de decisiones, sus recursos se dirigen hacia la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y al logro de la formación integral de sus docentes. Gestionar la educación de manera óptima es, en la actualidad, uno de los mayores desafíos que se afrontan. Por ello, se debe apuntar hacia una reflexión continua y sistemática de todos los elementos que constituyen una dirección ejecutora de transformaciones necesarias y adecuadas al contexto; lo que hace necesario que el personal docente y administrativo requiera de los conocimientos, habilidades y fundamentos para el mejor desempeño de sus funciones.

López (2005, p.39) mencionado por León Fuentes Hania (2026, p.25) puntualiza

que las organizaciones deben comprender que planificar hoy la formación no es atender únicamente a los aprendizajes personales, sino asumir cómo el entorno laboral genera también un aprendizaje colectivo, más allá de los aprendizajes individuales.

Los recursos materiales son indiscutibles, y los recursos humanos imprescindibles para conseguir un servicio de calidad. Analizar el contexto en donde se trabaja, sus limitaciones y particularidades, permite al gestor educativo llevar a cabo estrategias para abordar de forma integral las necesidades que se presenten, para conducir a los colaboradores al logro de objetivos mediante la planificación, evaluación y organización que garanticen la calidad total. Como apoyo a lo anterior Martínez (2012, p.17) referido por León Fuentes Hania (2026, p.27) define la gestión educativa como:

(...) una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos que dispone para lograr lo que se desea.

6.3.1.1 Subcategoría 1: Responsabilidades de las docentes

En relación con las responsabilidades de las docentes, las respuestas mayoritarias permiten identificar tendencias comunes que se sintetizan en la Figura 4.

Figura 4

Responsabilidades de las docentes.



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Como se observa en la Figura 4, las docentes asocian sus responsabilidades principalmente con la entrega oportuna de documentos propios de su labor y el cumplimiento de deberes generales, sin detallar aspectos específicos del quehacer pedagógico.

En este sentido D2, D3 y D6, coinciden en que *“sus responsabilidades además de impartir las lecciones de acuerdo a los planes del MEP, son asistir a reuniones, fomentar un ambiente de aprendizaje seguro y que la comunicación con las familias o encargados sea efectiva. Además, el trabajo con los comités debe ser constante, la organización y la participación de los mismos, es parte de esas tareas. Básicamente en las primeras reuniones de personal se comunicaron los puntos a seguir en cuanto a responsabilidades de las docentes”*.

D7 *“Se habla mucho en reuniones sobre la gestión de actos cívicos, ferias, de la comunicación con las familias y la decoración de los espacios, interpreto que eso lo evalúa.”*

D9 *“Es el acatamiento de entrega de documentos, de las lecciones impartidas, de los deberes generales que las docentes ya sabemos que hay que cumplir.”*

En cuanto al ámbito administrativo, la persona encargada de la gestión institucional también dispone de una serie de responsabilidades. Al respecto, Ad1 comenta que la gestora del centro educativo *“planea, dirige, coordina y supervisa actividades curriculares y administrativas.”* Sin embargo, cabe destacar que, a diferencia de las docentes, estas responsabilidades no fueron comunicadas de forma clara por parte de su superior, es decir la supervisión que corresponde. De acuerdo con lo que Ad1 indica *“se asumen por lo descrito en el Manual descriptivo de clases docentes.”* Esto indica una falta de claridad en las responsabilidades que potencialmente pueden afectar el funcionamiento de una

institución al causar confusión, trabajo multiplicado entre varias personas, equivocación en el entendimiento de lo requerido.

Ahora bien, según las respuestas para asegurarse que se cumplan con las responsabilidades, la gestora administrativa realiza en algunas ocasiones observaciones de aula, o indica que hace observaciones cuando pasa por fuera de las clases, comedor o área de juegos, pero observaciones planificadas no ejecuta.

D1 *“no sé exactamente, debido a que a mí nunca llegó a observarme directamente. Ella me decía que veía mi trabajo cuando pasaba por fuera de las aulas.”*

D3 *“Según ella por medio de visitas que hace cuando pasa por las aulas, comedor o área de juegos.”* Indica además la docente *“Sé que debo entregar mis documentos de planificación y demás en el tiempo solicitado, pero para evaluar se insiste en mantener el dominio del grupo, o sea se evalúa que haya disciplina en el grupo, de los documentos no se menciona nada.”*

D5 *“Revisa el planeamiento didáctico, expedientes y documentación importante. Sobre todo, visita el comedor para observar las experiencias de higiene y alimentación. En ocasiones hace recorridos por la institución.”*

D7 *“Revisar los planeamientos, que estén en la carpeta correspondiente. Por lo demás sólo observa por los pasillos ciertas cosas, que asumo son de orden y disciplina. en ocasiones no observa ni revisa las actividades.”*

A partir de lo anterior, se identifica que el cumplimiento de las responsabilidades no solo constituye un insumo para la evaluación final, sino que también puede permitir la detección de necesidades formativas del personal. Por ejemplo, el trabajo relacionado con la elaboración de documentos propios del quehacer docente implica una inversión considerable de tiempo, y las estrategias planteadas responden a lineamientos del MEP. La administración solicita subirlos a un drive, y en reuniones menciona que hay algunas que no han subido nada, pero no hay una retroalimentación que sustente que los ha revisado.

Ahora bien, la observación como técnica debe llevar un orden y un proceso que no se da; solamente camina fuera de las aulas y eso hace suponer por parte del personal que las está observando. A la pregunta qué hacer si se le presentan escenarios describiendo problemas en el desempeño de las docentes, Ad1 alude *“La solución a estos es extender una invitación a capacitarse.”*

Esta sugerencia, se realiza con base en las técnicas de supervisión descritas por Ad1, como lo son la observación en diferentes momentos de desarrollo de actividades, revisión de planes y programación, que además indica son realizadas de forma permanente.

Ad1 menciona además *“conversaciones reflexivas la primera vez y luego con documentos escritos para comunicar estas faltas, lo que también según el caso puede escalar a llamado de atención o una derivación a disciplinaria.”*, en la situación de que alguna docente no cumpla con sus responsabilidades asignadas.

Sin embargo, al contrastar estas afirmaciones con las percepciones del personal docente, se evidencia una falta de coherencia entre los mecanismos de supervisión descritos y los efectivamente percibidos, lo que refleja debilidades en la coordinación y comunicación interna. Evidentemente, esto puede convertirse en un obstáculo en el funcionamiento de la institución, ya que, sin la supervisión activa de

la gestora o la autoevaluación de las docentes, resulta difícil identificar oportunidades de capacitación o crecimiento.

En este contexto, como se muestra en la Figura 4, las responsabilidades asignadas a las docentes se relacionan principalmente con el cumplimiento de tareas administrativas y pedagógicas. En efecto, la responsabilidad docente suele asociarse a aspectos normativos, tales como la asistencia, la puntualidad, la planificación y la transmisión de conocimientos. Sin embargo, las docentes manifiestan que el docente está acostumbrado a desarrollar constantemente y con inmediatez cuestiones ligadas al trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, innovación, a mantenerse al día con aspectos de comunicación, tecnología, atención a las emociones, evaluación, entre otras.

El abordaje administrativo eficaz en dicho entorno es fundamental para que el docente genere a partir de sus responsabilidades y de su apropiación pedagógica profesional y del valor reconocido de su labor, calidad total y mejoras significativas en sus estudiantes. Valdés (2006, p. 32) mencionado por Narcisa Beatriz Asanza Capa (2020, p. 28) señala que el desempeño de un docente es:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

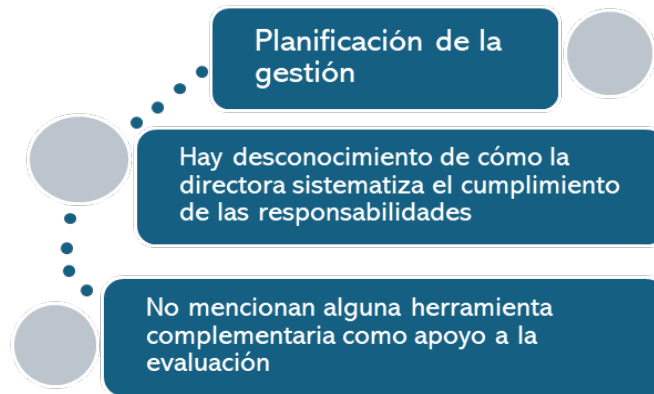
En relación, señala Bernal (2012, p. 78-79), mencionado por Douglas A. Izarra-Vielma (2019, p.11) el desarrollo de la responsabilidad, en su entero y complejo proceso, nos arroja al cuidado de uno mismo, del otro, de la sociedad viva a la que pertenecemos y en la que participamos y del mundo que es nuestra casa.

6.3.1.2 Subcategoría 2: Planificación de la gestión

Con relación a la planificación de la gestión, se resumen las respuestas de la siguiente forma:

Figura 5

Planificación de la gestión



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Con referencia a las estrategias de sistematización, como se muestra en la Figura 5, estas se orientan a la consecución de metas u objetivos basados en los comités ya establecidos, utiliza tablas para revisar documentación de los comités; pero en general las docentes aluden al desconocimiento de cómo se lleva a cabo la sistematización.

Cabe mencionar entonces, que no se puede dejar de lado una planificación clara en tema de evaluación, que oriente a la comunidad educativa a entender y comprender que el proceso educativo diario, con todas las situaciones que se puedan presentar, evidencia la necesidad de orientación que conduzca a gestionar cambios que se construyan desde las bases de una adecuada administración, que genere en los docentes claridad en relación a sus responsabilidades y una educación de calidad que se vea reflejado en todos y cada uno de los niños, sus familias y la sociedad.

Asimismo, se señala que las comunicaciones sobre incumplimientos se realizan principalmente en reuniones de personal de forma verbal, además de utilizar el correo electrónico del MEP y, en algunas ocasiones, la aplicación WhatsApp.

D1 *“Una planificación de la gestión educativa que añada, aparte del instrumento evaluativo establecido, de qué se va a hacer, cómo se va a realizar y los recursos que se van a utilizar como apoyo a la evaluación, no se menciona y es desconocido.”*

D4 *“Suponer que la observación en actividades especiales, puede ser el apoyo que requiere la dirección para finalmente realizar una evaluación.”*

D5 *“Posiblemente utilice la información y el juicio personal de lo que ha observado a lo largo de las interacciones entre todos los participantes del proceso educativo: personal docente, administrativo, familias, estudiantes, entre otros.”*

D7 *“Intenta utilizar medios tecnológicos, pero debe instruirse más al respecto, porque el resultado no es muy positivo, se dan muchas confusiones”*

En tal sentido la planificación estratégica es un instrumento que establece prioridades y contribuye a definir metas y objetivos para el bien común de todos los colaboradores de la institución. Debe existir una planificación estratégica que plantee qué hacer, cómo hacerlo y cómo evaluar los resultados; ahora

bien, esta evaluación debe ser permanente, considerando lo establecido por las autoridades del MEP en este caso, pero conectado además con un ambiente que estimule la excelencia y eficiencia de los involucrados en la gestión, es decir con la creación de una cultura organizacional ejecutora de buenas decisiones para el bienestar colectivo.

Carriazo Díaz, Pérez Reyes y Gaviria Bustamante (2020, p.88) indican que

La planificación estratégica en la educación consiste en un plan el cual sistematiza los objetivos a mediano plazo de una institución educativa. En este plan se diseñan y muestran las estrategias y caminos previstos para el cumplimiento de objetivos y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. La planificación estratégica representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro.

En vista de ello, hay que mencionar el papel trascendental de los procesos administrativos en cuanto a normas, reglas, evaluaciones, así como el trabajo de aula de los docentes, donde se da el conocimiento. Estas acciones deben revestir calidad, por lo tanto, se requieren instituciones educativas dinámicas e innovadoras con un sistema de gestión de calidad que aporte a su comunidad educativa.

Con relación a este aspecto, Ad1, enfatiza que “el sistema educativo desea realizar muchas cosas, es claro que las intenciones son positivas, pero debe reorganizar lo establecido para que los gestores educativos tengan el tiempo adecuado para concentrarse en las prioridades, estoy clara que los docentes son prioridad”

En lo que respecta a lo que planifica la administración en general con relación a su gestión en el proceso de evaluación del desempeño, la percepción de las docentes entrevistadas es que existen vacíos al respecto, queda trabajo por realizar, que la labor queda corta, y que la misma debe ser más clara, útil para los docentes y su trabajo en el aula. Y por otra parte el gestor educativo indica que el tiempo para lo que se desea llevar a cabo es muy poco, ya que se les pide mucho por hacer además de lo planificado con respecto al trabajo con las docentes.

Es entonces, donde el cuestionamiento es cómo planificar de forma efectiva la gestión para facilitar el desarrollo de prácticas puntuales con los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos disponibles, a fin de que la sistematización sea tangible. El docente en su mayoría tiene la actitud y es abierto a escuchar para mejorar, pero requiere de apoyo en lo que viene haciendo y guía para enriquecer su trabajo.

Sin duda la tarea no es nada sencilla, tanto la sociedad como la práctica profesional genera al docente una presión en la consecución de objetivos; lo mismo debe ocuparse el gestor educativo, y es entonces donde la creatividad, el trabajo constante y la comunicación son herramientas importantes para el logro de lo que se desea, y no evitar o dejar para después lo que es necesario en un centro educativo; agregando a lo anterior existe sin discusión una responsabilidad compartida y cada quién sea docente o administrador educativo debe asumir la suya.

6.3.1.3 Subcategoría 3: Instrumento de evaluación

En relación con los criterios del instrumento para la Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente del Ministerio de Educación Pública, como se presenta en la Tabla 8, se incluyen aspectos como la productividad, las exigencias del trabajo, la calidad del desempeño, los métodos educativos, la madurez y el juicio, entre otros, los cuales orientan la valoración del desempeño docente.

No obstante, el proceso de evaluación requiere del conocimiento del instrumento que se utiliza actualmente en el MEP, sin embargo, una vez consultadas sobre algunos de los criterios que dicho documento infiere, algunos docentes señalan desconocimiento e inclusive no ubican varios de ellos en el instrumento. Señalan no comprender los criterios propuestos en este medio. Cabe establecer que cinco de las docentes consultadas mencionan no comprender a qué se refieren, por lo tanto, no contestaron. Otras por su parte mencionaron los siguiente:

D1 *“Para ser sincera por las premuras del tiempo y lo mucho que hay que presentar a final de año, sólo firmo. Sin embargo, sí habría que analizar cómo se evalúan estos factores “.*

D5 *“Puedo mencionar a qué se refieren algunos, sin embargo, considero que el instrumento es viejo, desactualizado y no es claro”.*

D4 *“Muchos de esos factores o criterios implican muchas cosas, si hay que cuestionarse que evalúa la directora”*

D9 *“No los visualizo, tendría que leerlos para poder contestar, hasta el formato es poco agradable”*

D11 *“No le puedo contestar, no sé a qué se refieren estos términos”*

El resumen de lo que indican referente a los factores, es recopilado en la siguiente tabla.

Tabla 8

Criterios del instrumento para la Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente del Ministerio de Educación Pública

Productividad	Exigencias de trabajo	Perfección, exactitud y eficacia	Métodos educativos	Madurez	Juicio
Calidad de tiempo	Reglas de calidad	Buen trabajo	Cómo se enseña	Buscar mejorar	Objetividad
Eficiencia	Necesidades específicas que espera el patrono de mí	Cualidades para una buena labor	Acciones para organizar mi labor	Conocimiento, capacidad	Opinión si algo está bien o mal

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

La actuación docente es pieza clave para mejorar las prácticas educativas, entonces partiendo de esto la evaluación que se realice es esencial para obtener información objetiva. Sin embargo, es claro que el docente no discierne aspectos del instrumento propuesto por el MEP desde hace mucho tiempo, el cual requiere de cambios urgentes acordes al contexto actual que asista a orientar el servicio educativo para su mejor funcionamiento. Sigue siendo un problema con importantes limitaciones la evaluación actual en el campo educativo, no significa realizarla como un trámite obligatorio para su entrega en el tiempo previsto; sino que hablar de evaluación implica aspectos de organización y reflexión. Sin duda, la evaluación que hoy en día se lleva a cabo en las instituciones educativas a nivel docente, debe

evolucionar considerando cuáles son las mejores estrategias en un proceso evaluador que contribuya a la parte pedagógica del docente. La siguiente cita, ilustra lo comentado. Tejedor, 2012, p.321, afirma que:

“... no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización”

Por ende, al meditar sobre la evaluación educativa, no sólo contribuye al mejoramiento de la acción profesional del docente, sino a la creación de ambientes adecuados para el mejoramiento de los aprendizajes de los educandos.

Al respecto (Valdés, 2000, p.14-15) establece que:

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

Siendo así, la evaluación debe considerar al docente como profesional que se enfrenta a diversas situaciones y que requiere de una guía para realizar las mejoras necesarias y no solo en un instrumento que recopila datos que son utilizados de forma mínima y que evidentemente no son claros.

Con relación al instrumento de evaluación utilizado por el MEP, como lo indica la Ad1 “*Es deficiente y no corresponde a la realidad.*”

Esta apreciación se refuerza al analizar algunos de los rubros claves de evaluación, los cuales quedan sujetos a la interpretación tanto de quienes aplican la herramienta como de quienes son evaluados, lo que a su vez significa que el método de evaluación oficial carece de objetividad.

En este sentido, como se muestra en la Tabla 9, se presenta la interpretación que la administradora (Ad1) asigna a algunos de estos conceptos, evidenciando la necesidad de clarificar y contextualizar los criterios del instrumento.

Tabla 9

Definición de aspectos incluidos en el instrumento de evaluación del MEP

Rubro de Evaluación	Interpretación de la administradora
Productividad	<i>Cumplimiento de objetivos</i>
Exigencias de Trabajo	<i>Esfuerzo y empeño para cumplir con las exigencias</i>
Perfección, exactitud y eficacia	<i>La perfección no existe. Exactitud y eficacia de acuerdo a lo planeado y a los logros alcanzados</i>
Métodos educativos	<i>Desarrollo de estrategias utilizadas para logro de objetivos</i>
Madurez	<i>Capacidad para afrontar acontecimientos con responsabilidad</i>

Juicio	<i>Práctica de valores y principios en su desempeño</i>
--------	---------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por la administradora del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Se hace evidente después de lo señalado, que el instrumento de evaluación actual utiliza algunos conceptos que del todo no son claros para muchos de los colaboradores del centro educativo, y que además no han sido significativos, puesto que no los recuerdan, después de tanto tiempo laborando y recibiendo la calificación.

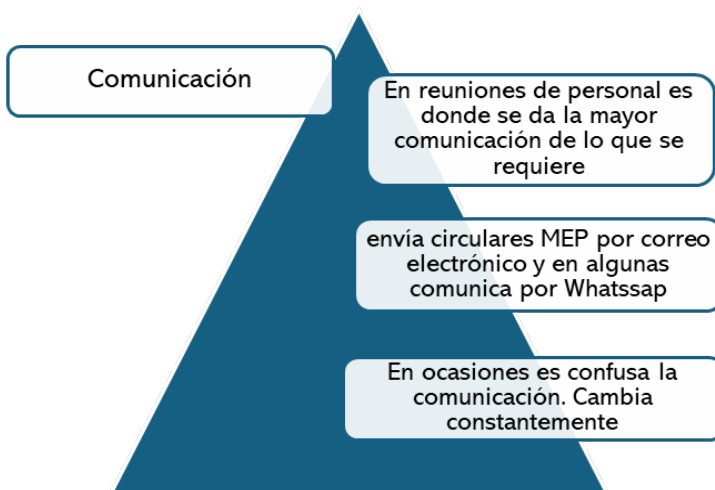
La evaluación de su desempeño para un colaborador debe ser valorado y de importancia, ya que ello indica lo bueno o no tan bueno de su trabajo, Cabe entonces, indicar que el proceso de llenado del instrumento de la evaluación del desempeño simplemente es un trámite que cumplir, así como la entrega de este. Actualmente, dicho proceso se realiza a través de una plataforma tecnológica elaborada por el MEP, y la misma tiene un tiempo establecido para su entrega, en donde el administrador educativo debe hacerlo de forma rápida para cumplir con ello.

Una vez más, el trabajo que el administrador educativo realice a lo largo del curso lectivo es fundamental para obtener los insumos que le van a permitir realizar la evaluación de forma consciente. Los colaboradores dicen no saber lo que significa algunos criterios, no precisan la mayoría de ellos y por su parte el gestor administrativo indica que no es eficiente, es decir que hay coincidencia en que el instrumento requiere de cambios urgentes.

6.3.1.4 Subcategoría 4: Comunicación

En relación con la comunicación de la gestión, las respuestas señaladas pueden resumirse de la siguiente forma, como se muestra en la Figura 6, la cual sintetiza las principales formas y percepciones sobre este proceso en el contexto institucional.

Figura 6
Comunicación



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

A partir de lo anterior, se reconoce que la comunicación constituye un eje fundamental dentro de la gestión institucional. En este sentido, la evolución de diferentes áreas ha provocado un aumento en el estudio de la estrategia de gestión y los conceptos y acciones relacionados, por ejemplo, en la política, en el deporte, en el ámbito social y en las diferentes organizaciones e instituciones, sobre todo cuando el fin es lograr los propósitos planteados. La comunicación no es la excepción a la necesidad de una visión estratégica, ya que como indican Pizzolante (2004, p.175), mencionado por Paladines Galarza, Yaguache Quichimbo y Altamirano Benítez (2015, p.5), la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica, porque todo significa.

Desde esta perspectiva, todo proceso y acción de gestión implica comunicación entre las partes que lo conforman, y siendo así, se requieren herramientas de gestión más efectivas y específicas para el desarrollo de una comunicación estratégica exitosa. Sin duda, el trabajo se centra en el estrategia como fundamento, es decir, en la persona que conoce de su institución para detectar nuevas oportunidades para la consecución de objetivos y metas, o sea todo desde la acción directiva.

Algunas respuestas de las docentes, a cómo se les comunicó las responsabilidades al iniciar labores en el centro educativo fueron las siguientes

D1 *“Todo se comunica en reunión de personal. A veces envía algún comunicado por WhatsApp, para hacer cambios a lo que se había dicho. el correo lo utiliza sólo para reenviar correos MEP”*

D3 *“La mayoría de las cosas se comunican en reunión de personal”*

D7 *“Con respecto a los actos cívicos por medio de un cronograma. Las demás funciones prácticamente se daban por un hecho, no hay una inducción. Hay cambios continuos en la comunicación”*

D5 *“En reunión de personal comunica de forma verbal, también envía circulares MEP por correo electrónico y algunas asignaciones las comunica por WhatsApp”*

D6 *“Un día se menciona una cosa y al otro ya no es de esa forma, sino que se quiere de otra forma, no hay seguridad en la comunicación.”*

D8 *“La comunicación se da por medio de reunión de personal y una agenda debidamente establecida con cada uno de los puntos a tratar, sin embargo, ésta varía constantemente”*

Cuando hay cambios constantes en los procesos comunicativos, es un reflejo de falta de planificación y, por ende, una estrategia poco efectiva (o incluso la ausencia de una) e impide el cumplimiento de los objetivos. Para contrarrestar esto, se requiere de una gestión que disponga acciones al planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades, en relación con administrar aspectos internos y externos de la organización.

Con el fin de favorecer el quehacer diario en una institución educativa, la comunicación implica la tarea de crear un espacio o ambiente de comprensión que lleve al adecuado desenvolvimiento del proceso educativo. Se requiere para ello de una serie de acciones que conlleven a generar en la comunidad educativa mejoras considerando que, dentro de los elementos para una buena dirección, está la forma de gestionar la comunicación al interior del centro educativo. Hay diversas formas de comunicación por correos electrónicos, notificaciones, reuniones, avisos, mensajes WhatsApp, todo forma parte de una comunicación social entre los miembros de la institución. Al respecto (Adler, 2005, p.20) menciona que:

Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuánto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes.

El acto de comunicar ha ido limitando su acción al simple hecho de informar a los docentes que debe realizar o que debe cumplir, se hace entonces necesario desde la dirección hacia todos los colaboradores de una institución, identificar y fortalecer los aspectos de comunicación que requieren atención.

Por su parte Ad1 al respecto indica, *“A mí no me comunicaron las responsabilidades que me correspondía, se asume por lo descrito en el manual descriptivo de clases docentes.”*

Además, agrega *“Yo en reunión de personal, les entrego agendas planificadas de las actividades y cada docente debe asumir su responsabilidad”, “A veces utilizo el WhatsApp. A muchas docentes aún les cuesta la tecnología y yo prefiero entregar en físico las cosas.”*

A partir de los aportes brindados por las docentes y la gestora administrativa, como se observa en la Figura 6, la comunicación requiere de una revisión, ya que es considerada confusa y se debe esperar de las reuniones establecidas para realizar un intercambio de ideas y posiciones. Si no hay claridad en lo que se desea y espera, la comunicación se ve afectada y el mensaje no es recibido de forma integral.

Por su parte, la dirección considera que la transmisión de información en reuniones es suficiente y correcto, y las docentes consideran que se pueden utilizar otros medios inmediatos y así mejorar la comunicación, para que sea efectiva, precisa y clara.

De esta manera, y tal como se ha señalado previamente la gestión educativa incluye procesos organizados con el fin de llegar a metas u objetivos propuestos, es un trabajo de todos y para todos; de aquí la importancia de promover una participación en los procesos de comunicación efectiva y comprometida que responda al mundo cambiante.

6.3.2 Análisis segunda categoría: Estrategias de supervisión

El segundo objetivo de la presente investigación busca la caracterización del proceso de supervisión docente en relación con las estrategias de evaluación del desempeño docente.

A través de la supervisión, es que el administrador educativo podrá encontrar elementos esenciales para aprovechar o fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, para alcanzar el nivel de calidad que le permita acompañar y mejorar el desempeño profesional. Al respecto Garbanzo (2002, p.5), mencionado por Jesusita Triana Mora (2013, p.102) señala que

La supervisión es una función inherente de los sistemas educativos, coadyuva con el proceso enseñanza y aprendizaje, centra su atención en el docente, facilitando el desarrollo de su potencial personal y profesional.

Es importante mencionar que el buen desempeño de los docentes en la institución educativa constituye un elemento clave de la organización y funcionamiento del sistema educativo. Por tanto, la supervisión es fundamental ya que incide en el mejoramiento de la planificación, seguimiento y evaluación del proceso educativo, lo que le permite encauzar la toma de decisiones.

Alvarado (1990) mencionado por Carlos Martínez Mollineda Viviana Hernández Fernández (2025, p.93)

La evaluación como elemento común en cualquier actividad docente puede aplicarse a la supervisión educativa pues constituye un proceso que valora críticamente la acción en función

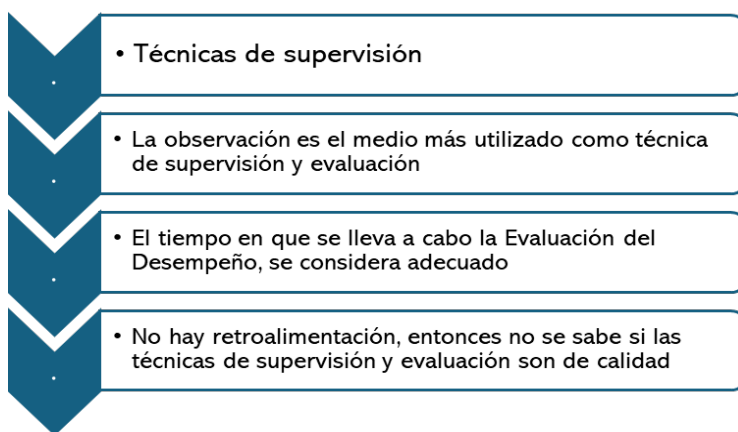
de los objetivos previstos, con la finalidad de renovar y mejorar permanentemente este componente del sistema educativo.

6.3.2.1 Subcategoría 1: Técnicas de supervisión y de evaluación

En este apartado, se puede señalar que las docentes entrevistadas identifican la observación como la principal técnica de supervisión y evaluación; no obstante, esta no cuenta con un documento formal que la respalde o sistematice. En este sentido, como se muestra en la Figura 7, se presentan algunas de las respuestas en las que coincidieron las entrevistadas, evidenciando las principales técnicas utilizadas en el proceso de supervisión.

Figura 7

Técnicas de supervisión



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Es importante mencionar que las técnicas de supervisión requieren de estrategias en su función evaluadora formativa y continua que favorezca la consecución de calidad total. A través de la supervisión, es que el gestor educativo puede tener una mejor visión de lo que sucede en la institución, su sentido es favorecer el desarrollo profesional, es decir, orientar. Es imperativo el desarrollo de dinámicas y procesos de cambio en pro de prácticas innovadoras, en donde supervisar enriquezca la reflexión e interacción de toda la comunidad educativa.

Cardozo, H. Y. O. (2017, p.43) cita a García (2015, p.132) plantea que

La supervisión educativa tiene una gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación.

Por su parte, la evaluación, está estrechamente ligada a esa supervisión comprometida con la labor docente y orientada al logro de objetivos. El momento actual requiere de esfuerzos para adaptarse a los cambios, y, las estrategias de evaluación también, si lo que se pretende es elevar la calidad. Así lo recalca Cardozo, H. Y. O. (2017, p.52)

La evaluación permite conocer todas las fortalezas como las áreas de oportunidades con que cuenta la organización. Propicia conocimiento de cómo se aprovechan los recursos que se le asignan a cada centro educativo; cómo funciona el centro educativo, cuáles son sus principales

problemas y las mejoras que en él se deben introducir y cuáles son los resultados que tiene el proceso educativo.

En cuanto a si las técnicas de supervisión y evaluación son de calidad, según las docentes entrevistadas se apunta que no, porque ni siquiera hubo una comunicación al respecto. Por lo tanto, les es difícil acotar al respecto. Y es precisamente esa ausencia de realimentación la que de alguna forma reclaman, ya que indican que no saben en que pueden mejorar. Así, específicamente señalan:

D1 *“Esto no lo podría responder ya que a mi directamente nunca llegó a observarme o evaluarme, entonces no sé cuál es la metodología de la directora.”*

D5 *“Utiliza la observación y anotaciones para la evaluación del cumplimiento de labores” “Creo que utiliza rúbricas, la he visto anotar, pero al final no hubo comunicación al respecto”*

D7 *“Solo observa, cuando está en la institución, ya que va a muchas reuniones fuera de la institución”*

D8 *“La técnica de supervisión es la observación, y no sé con cuánta frecuencia lo hace”*

D9 *“Observación de lecciones impartidas y documentación en el tiempo correspondiente”*

En vista de lo anteriormente mencionado, se señalan “suposiciones”, ya que no están claras en cual es la metodología que se utiliza. Mencionan la observación con énfasis, ya que señalan que la gestora educativa verbalmente manifiesta que ella observa. No obstante, en muchas de las actividades propuestas por el MEP (Festival Estudiantil de las Artes, Feria Científica, algunos actos organizados) no ha estado presente ya que tiene otros compromisos dados por la supervisión; entonces ellas comentan que no hay observaciones al respecto y que se basa en lo que algunas compañeras encargadas de las actividades trasladan en cuanto a descripciones de lo que se dio en la actividad, o en su caso solicita evidencias de lo realizado.

Cabe mencionar que específicamente a la respuesta ¿Incorporaría alguna otra?, en referencia a técnicas de supervisión y evaluación que utiliza la gestora del centro educativo

D1 *“Sería de mucho aprendizaje realizar una mesa de trabajo en donde se compartan ideas para mejorar.” “Emplearía técnicas que tengan mayor comunicación, reflejando la necesidad de que se integre la comunicación efectiva en todos los ámbitos de funcionamiento de la institución.”*

D2 *“La observación bien utilizada es un medio para discutir sobre información objetiva.”*

D3 *“No sé si son las adecuadas, pero si emplearía técnicas que tengan mayor comunicación.”*

D5 *“La veo observar diariamente. Considero importante la observación, pero la realizaría con más profundidad de lo contrario podría establecer juicios de situaciones esporádicas.” “Considero que todo el ciclo lectivo permite conocer mejor a las personas, ya que algunos criterios son de competencias y habilidades y las actividades que se realizan durante un año son tan variadas que sí permiten emitir un criterio válido.”*

D7 *“Puede hacer visitas al aula, ingresar y compartir con los niños, además las entrevistas a familias para que en general mejoremos.”*

Se resalta la importancia de una adecuada observación como técnica para la recolección de datos; esto sin duda requiere de un estudio sobre cómo llevarlo a cabo, no solamente es recolectar información, es tratar la misma profesionalmente de forma que esos resultados puedan apoyar el

proceso de enseñanza aprendizaje y los programas educativos, en el quehacer diario de los educadores y su contacto con los educandos.

En la entrevista Ad1 *“Yo si aplico técnicas de supervisión y evaluación, específicamente la observación diaria por fuera de las aulas, visita al aula, entrevista a estudiantes, llamada a padre de familia, revisión de documentos” “De incorporar alguna otra técnica, sería si hay una más objetiva.”*

Las docentes concuerdan con la gestora que el tiempo de un año es apropiado para realizar la evaluación del desempeño docente, ya que este periodo permite tener claridad en los aspectos a evaluar; pero es evidente que no está claro la técnica que utiliza la gestora administrativa, como lo es la observación. No está claro que observa, cuándo, y lo que ha encontrado al realizarla. En este contexto, como se muestra en la Figura 7, la observación se posiciona como la principal técnica de supervisión señalada por las docentes; sin embargo, su aplicación carece de sistematicidad y de un respaldo documental que oriente su ejecución.

La observación, entendida como una técnica sistemática, permite analizar e interpretar la información recolectada. Y si la misma se lleva a cabo varias veces, es un registro continuado que va a proporcionar información objetiva y suficiente para emitir criterios de mejora y/o calificar el trabajo como eficiente.

Ahora bien, si por el contrario se hace de forma esporádica, sin un registro debido, sin rigurosidad, la observación va a requerir de estrategias encaminadas a una verdadera técnica que contribuya a la realimentación, evaluación, comunicación basada en una muy buena observación y análisis de los datos. Aunado a lo anterior, resulta fundamental que los resultados de estas observaciones sean comunicados oportunamente, de manera que promuevan la reflexión y la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del proceso educativo.

6.3.2.2 Subcategoría 2: Comunicación

Con el fin de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, la supervisión juega un papel importante, ya que se encarga de suministrar alternativas de solución para el logro de lo planteado, y, además, permite al gestor educativo analizar anticipadamente las acciones y definir los procedimientos, y brindar colaboración al docente en aquellas situaciones que se derivan del diario quehacer coordinando la solución conveniente con el profesional.

Por otro lado, la supervisión debe promover la difusión de nuevas acciones, anticipar situaciones y planificar acorde con ellas y en beneficio de la comunidad educativa. También ser capaz de enfrentar los desafíos e intercambio de comunicación a través de técnicas específicas. El papel entonces, de la comunicación dentro de la supervisión, es fundamental, se entiende acá como un motivador al diálogo que favorece la convivencia entre los colaboradores.

En el proceso de comunicación se desarrollan interacciones importantes entre docentes-gestor educativo, entre docentes-discentes, entre docentes, gestor educativo y familias; es decir, la comunidad educativa transfiere conocimientos, diálogo y mensajes. Dentro de una institución se da una comunicación a nivel externo e interno, que se debe saber gestionar para que esa información que se recibe segundo a segundo propicie un espacio social, dinámico y significativo.

De igual forma, una comunicación clara resulta esencial en la recolección de información para la evaluación del desempeño, en la definición de expectativas y en la emisión de retroalimentación constructiva. En este sentido, como se muestra en la Figura 8, se presentan algunas de las respuestas más relevantes relacionadas con la comunicación en el proceso de supervisión.

Figura 8
Comunicación



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Al respecto las docentes entrevistadas subrayan lo siguiente:

D3 *“No sé si son las adecuadas, pero si emplearía técnicas que tengan mayor comunicación.”*

D5 *“Comunicar las funciones de cada docente y personal administrativo con tiempo, al inicio del ciclo lectivo, entregaría toda la información referente al puesto y funciones, una vez que todos lo tengan claro implementaría las rúbricas de evaluación como seguimiento.”*

D7 *“No conozco como la directora sistematiza el cumplimiento de mis funciones, pero agradecería me comunicara sobre mi labor y si necesito orientación, tomar un espacio para conversar.”*

D8 *“Incorporaría una comunicación más efectiva, específicamente asegurarse de que la información llegue a todos los docentes.”*

En consecuencia, a lo expuesto, precisar el papel fundamental que desempeña la supervisión, en su objetivo de comunicar con relación al funcionamiento de la institución y la satisfacción laboral de sus colaboradores, ayuda a implementar una planificación que orienta, motiva y crea un ambiente de toma de decisiones de manera analítica que considere las consecuencias a corto y mediano plazo. Marca, Alanocca (2014, p.20) apunta:

La comunicación al interior de la organización se vuelve trascendental para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen interna y externa. La producción de bienes o servicios no daría los resultados esperados sin un efectivo proceso de comunicación, que permita no sólo coordinar y controlar, sino también dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuestos.

Por su parte, Ad1 indica al respecto *“Yo si aplico técnicas de supervisión, específicamente la observación diaria por fuera de las aulas, visita al aula, entrevista a estudiantes, llamada a padre de familia, revisión de documentos”* agrega *“cuando entrego la evaluación comunico lo que observé”*

Alrededor de lo expuesto tanto por las docentes como de la gestora administrativa, puede mencionarse que la comunicación definitivamente es fundamental para lograr en forma conjunta, siguiendo un mismo norte, los objetivos deseados. Se evidencia diferencias en los puntos dados, las reuniones de personal son importantes, pero podría ampliarse la forma de comunicar, que en definitiva hace que los colaboradores se sientan más seguros con información clara y precisa; lo que implica tener los objetivos claros, prepararse para dar los datos, organizar las ideas y esto a su vez va a permitir tomar

mejores decisiones facilitando el diálogo y los acuerdos. Lo señalan Godínez, E. S., & Segura, L. Z. (2011, p.153)

La información oportuna y confiable constituye una herramienta robusta y esencial para la toma de decisiones. el conocimiento global de la situación en la cual se trabaja permite identificar fortalezas y debilidades para enfrentar desafíos, así como analizar los diferentes escenarios o caminos que se pueden tomar; en esto radica la importancia de contar con datos reales en el momento en que se requieren, de lo contrario no son útiles en los procesos de toma de decisiones

A partir de lo evidenciado en la Figura 8, se destaca la relevancia de la comunicación dentro del proceso de supervisión y gestión educativa, particularmente en relación con la claridad de los mensajes, los canales utilizados y la interacción entre los actores institucionales. En este contexto, la comunicación efectiva se constituye en un apoyo para la persona gestora, refuerza el cumplimiento adecuado de los objetivos establecidos. Cuando existe comunicación en la institución educativa de respeto, de comprensión mutua en el cumplimiento de responsabilidades, y se proporciona información concisa están más satisfechos con su trabajo. Dentro de la gestión educativa, la comunicación ocupa un lugar importante y depende de su buen manejo para establecer un buen clima institucional que incluya aspectos que favorezcan la convivencia, el trabajo colaborativo, el logro de los objetivos, que la comunicación sea efectiva a través de canales claros.

6.3.3 Análisis de la tercera categoría: Proceso de evaluación

El tercer objetivo de la presente investigación, por su parte, pretende examinar el proceso de evaluación del desempeño docente dentro del marco de la gestión educativa.

Constantemente se están buscando mejoras en los procesos de evaluación con el fin de obtener procesos educativos exitosos que generen evolución y transformación, todo aunado a las adaptaciones que la comunidad educativa debe enfrentar hoy en día.

Cabe retomar que, al diligenciar un proceso de evaluación de mejora constante, el papel de la administración una vez más, debe ser como lo menciona Vega Gutiérrez (2019, p.20) al respaldarse en Botero (2009, p.2), “un conjunto de procesos toma de decisiones y realización de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.”

Siendo así, el proceso de evaluación está llamado de manera puntual al fortalecimiento de la enseñanza aprendizaje, considerando que dicho proceso es flexible y sistémico. Lo primero permite adaptarse a los cambios de la sociedad y lo segundo admite ser consecuente con lo planificado para llegar a los objetivos propuestos por el gestor educativo en conjunto con sus colaboradores. No solamente es pertinente evaluar al docente, sino que esta evaluación debe ser provechosa. Como bien lo exponen Kú y Pool (2018, p.38), “la evaluación por sí misma no es trascendente, si no va unida de alguna manera al mejoramiento.”

Una vez que se reconoce la necesidad de realizar una evaluación consecuente, el gestor educativo debe implementar una forma efectiva de llevarla a cabo, recopilando información oportuna, clara, precisa para el alcance de los objetivos. Es decir, la planificación de dicho proceso que establezca aspectos a evaluar, cómo evaluarlos, cuándo evaluarlos, cada cuánto, por qué evaluarlos y no menos importante qué hacer con esos resultados. Mondy y Noe (2005, p. 272) mencionan que:

La documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil.

Sin duda realizar de forma ordenada el proceso de evaluación, asiste al gestor educativo ya que le permite tener una visión amplia y clara de su equipo de trabajo, de su ambiente laboral, de lo que puede mejorar y de los aciertos alcanzados.

6.3.3.1 Subcategoría 1: Metodología de evaluación

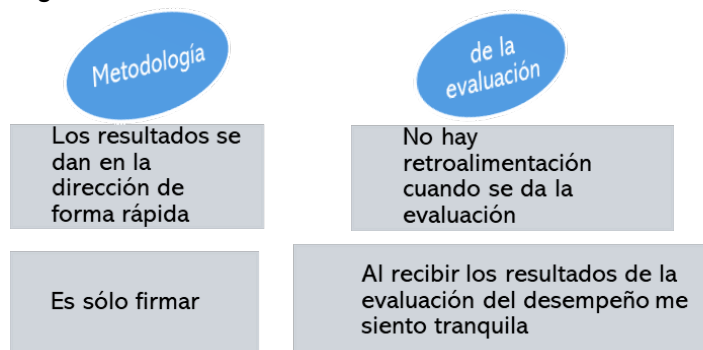
El proceso de evaluación docente debe contar con una valoración permanente, de forma tal que vaya alineado a lo que la sociedad propone y expone. En la actualidad en Costa Rica se utiliza un instrumento ya establecido hace mucho tiempo que no ha experimentado cambios importantes; y como fue señalado anteriormente, muchos docentes no saben explicar los criterios que contiene, en muchos casos porque no se han tomado el tiempo para analizarlo. El instrumento está a la mano de los profesionales en educación, pero al retomarse al final del curso lectivo, cuando hay que entregarlo, prácticamente se da atención a la calificación final.

En este sentido, resulta fundamental destacar la importancia de contar con instrumentos complementarios al asignado por el MEP, que incorporen estrategias propias de una organización flexible y favorezcan un proceso evaluativo más integral. Ahora bien, al referirse a la metodología de evaluación, esto requiere de pasos debidamente organizados en donde el gestor primero tenga claro las metas, retos que esto conlleva y así poder dar seguimiento con conocimiento acorde con los objetivos institucionales, esto permite dar validez y confiabilidad al proceso.

En este contexto, como se muestra en la Figura 9, se presentan algunas de las respuestas puntuales brindadas por las docentes entrevistadas en relación con la metodología de evaluación, las cuales permiten evidenciar la forma en que este proceso es comprendido y aplicado en la práctica.

Figura 9

Metodología de evaluación



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Las docentes exponen que la comunicación en el proceso de evaluación del desempeño anual se hace de forma rápida, se le llama a la dirección se le indica que esa es la evaluación, que la lean e indique si está de acuerdo o no, y se les solicita firmar. Son pocas las que manifiestan que se les ha felicitado

por el trabajo. En general expresan sentirse tranquilas cuando se les llama para la finalización del proceso de evaluación.

D1 *“Los resultados se dan en forma individual, el trámite es rápido”*

D4 *“Considero que es importante tomarse el tiempo como gestor educativo para felicitar, pero también orientar y guiar al personal docente. Mi actitud siempre ha sido positiva... con expectativas de lo que me puedan indicar con respecto a mi desempeño docente.”*

D5 *“Mi experiencia no ha sido positiva, en el sentido que no se me da criterios con los cuales me evaluaron, simplemente se me llama a dirección y se me pide firmar el instrumento, sin devolución de información sobre mi práctica docente”*

D7 *“Me dan el resultado en dirección. Se llama a cada una para que lea la calificación y firme”*

D8 *“Me llaman a la dirección a firmar, y lo hacen en tiempo en el que estoy dando clases, eso no me gusta y se lo hice ver”*

D9 *“Se da en reunión individual en dirección”*

Sin duda, la evaluación de la docencia genera información relevante, no sólo en cuanto a la reflexión de la docente sobre la calidad de su desempeño y en su propuesta de objetivos personales de mejoramiento, sino en la toma de decisiones administrativas que se puedan gestionar.

Ahora bien, con respecto a la pregunta de la reacción al recibir ya sea críticas constructivas u observaciones a partir de la supervisión reflejada en la evaluación, las respuestas de las docentes fueron:

D1 *“Que, si se van a realizar críticas constructivas u observaciones, se hagan de forma individual, ya que, al hacerlo de forma general, las docentes que están realizando bien el trabajo, se desmotivan. Es poco lo que se recibe, se firma y listo. Estoy tranquila cuando me llaman a ver el instrumento.”*

D2 *“Puedo decir que no obtuve ninguna retroalimentación constructiva, sólo se me pidió que firmara. En otros momentos he encontrado un poco más de diálogo abierto que ayuda a promover el crecimiento profesional. Siempre lo tomo tranquilamente.”*

D5 *“En pocas oportunidades he recibido una retroalimentación, simplemente se me felicita y me piden el favor de firmar. Considero que es importante tomarse el tiempo como gestor educativo para felicitar, pero también orientar y guiar al personal docente. Mi reacción es positiva y con expectativas de lo que me pueden indicar con respecto a mi desempeño docente.”*

D8 *“Mi reacción es de tranquilidad, siempre hay algo que mejorar. Lo tomo con apertura”*

D9 *“Poca o ninguna retroalimentación, es rápido, se pide la firma. Reacciono bien”*

Sino hay un proceso serio de evaluación donde se definan cada una de las etapas de forma clara, donde los objetivos están planteados en término de calidad, y donde haya trabajo real en la obtención de estos, la institución continuará de forma monótona su camino, y los cambios serán mínimos. La

actitud debe ser de crecimiento, y ello implica trabajo duro, dedicación y compromiso hacia la mejora continua. Harris (1986, ' . 276) menciona:

(...) los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

Por su parte, la Ad1 indica en su apreciación *“Cuando a las docentes se les dice críticas constructivas o se les menciona algunas observaciones que se consideran importantes en su labor, algunas veces lo toman con negación, otras los aceptan frente a la reflexión. “La calificación que se les da en la mayoría de las veces lo aceptan”*

Por lo visto, en su mayoría las docentes asumen con tranquilidad el resultado de la evaluación y más bien desearían, por lo comentado, que la realimentación fuera mayor y de orientación hacia su quehacer. Quizá, el hecho de que todas o en la mayoría de las docentes, indistintamente de su labor buena o no tan buena, reciban un excelente, refleja el hecho de su tranquilidad al ver la calificación.

En este sentido, como se evidencia en la Figura 9, la metodología de evaluación es percibida de diversas maneras por las docentes, lo que refleja la necesidad de fortalecer su comprensión y aplicación dentro del contexto institucional.

A partir de ello, se puede afirmar que la evaluación, sin duda, hay que trabajarla, de forma tal que en la institución paulatinamente el proceso sea parte de su cultura organizacional, de modo que los colaboradores aporten desde la propia individualidad con acciones significativas que contribuyan al grupo; en otras palabras, ese proceso de evaluación continuo es una responsabilidad institucional, que aporte de manera objetiva los aciertos y errores y su reflexión lleve a la mejora.

6.3.3.2 Subcategoría 2: Efectividad de la evaluación

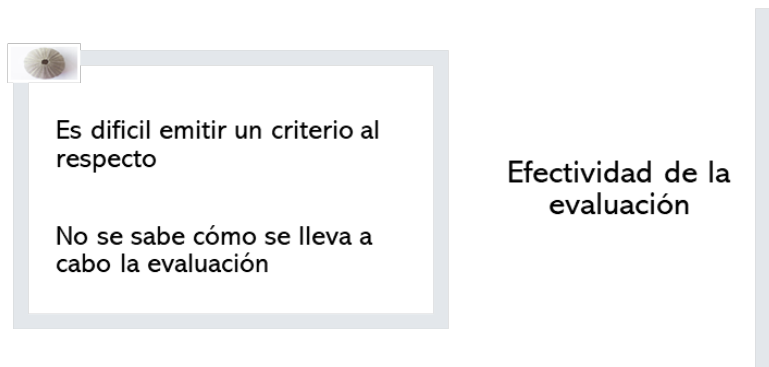
Partiendo de que la evaluación es el proceso mediante el cual se valora la eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades dadas de acuerdo con su contrato y desarrollo profesional, es que se habla de si hay efectividad o no en la evaluación. Las docentes entrevistadas sugieren que la evaluación en muchos casos es un trámite más con el que la gestora debe cumplir, tanto así, que en su mayoría se les asigna un excelente, para evitarse contratiempos. Por otra parte, apuntan que si no hay una comunicación efectiva del trabajo que se ha realizado, ellas asumen que todo está bien. Al respecto Santos (1996, p.6) indica

Que la utilización de la evaluación como un instrumento de diagnóstico, de aprendizaje y de comprensión encaminada a la mejora, tiene una menor presencia que la evaluación como mecanismo de control, de selección, de comparación y de medición.

En relación con lo anterior, como se muestra en la Figura 10, se presentan diversas percepciones sobre la efectividad de la evaluación, las cuales evidencian las limitaciones del proceso en su aplicación práctica.

Figura 10

Efectividad de la evaluación



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Sus respuestas fueron plasmadas de la siguiente forma:

D1 *“Esto no lo podría responder ya que a mi directamente nunca llegó a observarme o evaluarme, entonces no sé cuál es la metodología de la directora.”*

D2 *“No conozco como la directora sistematiza el cumplimiento de mis funciones, pero agradecería me comunicara sobre mi labor y si necesito orientación, tomar un espacio para conversar.”*

D3 *“No sé cómo lleva a cabo la evaluación, no habla mucho al respecto”*

D5 *“Mi experiencia no ha sido positiva, en el sentido que no se me da criterios con los cuales me evaluaron”* Además indica *“La veo observar diariamente. Considero importante la observación, pero la realizaría con más profundidad de lo contrario podría establecer juicios de situaciones esporádicas.”*

D7 *“Se habla mucho en reuniones sobre la gestión de actos cívicos, ferias, de la comunicación con las familias y la decoración de los espacios, interpreto que eso lo evalúa.”*

D8 *“Incorporaría una comunicación más efectiva, específicamente asegurarse de que la información llegue a todos los docentes.”*

Por otra parte, Ad1 indica *“El instrumento actual es deficiente, no corresponde a la realidad”* *“es más objetiva la observación en diferentes momentos del desarrollo de las actividades”*

Si es una evaluación eficiente o no, depende mucho de cómo se trabaje, el instrumento está dado y con ello hay que trabajar, entre tanto, apoyos adicionales que respondan a las necesidades de la institución y que tengan claro los objetivos, son necesarios si lo que se desea son resultados fiables, objetivos que indiquen la senda hacia una mejor educación. Las respuestas tanto de las docentes como del gestor educativo son evidentes, en el sentido que hay mucho trabajo que hacer para acrecentar el proceso. La reflexión, sin duda de todos los involucrados en este proceso, debe ser uno de los caminos para realizar los cambios que se requieren de acuerdo con una discusión sana, comprometida y participativa. Santos, Guerra (1996, p.12) menciona:

Las instituciones educativas, como contextos profesionales donde los docentes desarrollan su labor han de asumir una filosofía en la que se haga posible un trabajo intenso y profundo alejado de obsesiones eficientistas.

Si son muchas las actividades, reuniones y proyectos que el MEP solicita, apuntando a situaciones que el país enfrenta de tanta violencia, niños y jóvenes que abandonan los estudios, la situación socioeconómica que presiona a las familias, las tragedias de la naturaleza que golpea a comunidades enteras, entre otras. Tanto los administradores educativos como los docentes se ven enfrentados a una laboriosidad compleja y de diversas tareas. Sin embargo, esto no debe ser obstáculo para tener clara la línea de trabajo de una institución, donde es precisamente, que debido a lo que se enfrenta hoy, la institución debe trabajar para brindar a la comunidad educativa, un espacio de aprendizaje real acorde al contexto actual, un espacio donde haya la seguridad tan ansiada, un espacio de juego y trabajo, un espacio en donde todos se sientan a gusto y satisfechos de lo que diariamente se vive.

Como se mencionó en algunos de los apartados del presente trabajo, la evaluación planificada en función de los docentes para el bienestar de la comunidad educativa, entre otras cosas debe dar información sobre los avances, logros y dificultades tanto individuales como de grupo, debe influir positivamente en la motivación del docente, debe servir para la toma de decisiones y debe generar aprendizaje.

6.3.3.3 Subcategoría 3: Comunicación

Existe una reflexión sistemática respecto a los diferentes elementos que constituyen una adecuada gestión. Uno de importancia es la forma de gestionar la comunicación al interior del centro educativo. En muchos casos, la comunicación se limita a la acción de informar sobre las actividades que el colaborador debe cumplir. La comunicación en una organización o institución hace que se den nuevos conocimientos que son necesarios para llevar a cabo de mejor forma el trabajo. No es sólo informar, es comunicar esclareciendo qué comunicar, cómo comunicar, cuándo y dónde. lo que permite abrir las puertas a posibilidades distintas al recibir el mensaje; de aquí la importancia de tomarse el tiempo para que dicha transmisión del mensaje pueda generar discusiones para colaborar en la organización de una gestión administrativa eficiente. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionado por Frías, Jiménez (2016, p. 24) su objetivo fundamental es lograr el bienestar de la organización y por lo tanto debe disponer de la información necesaria para actuar en los procesos de cambio.

En correspondencia con lo anterior, como se muestra en la Figura 11, se presentan las respuestas brindadas por las docentes en relación con la comunicación, evidenciando la forma en que este proceso se desarrolla en la práctica institucional.

Figura 11
Comunicación



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Las respuestas fueron las siguientes:

D2 *"No obtuve ninguna retroalimentación ni al observar, ni cuando se entregó la calificación"*

D5 *"En pocas oportunidades he recibido retroalimentación, y cuando se ha dado es escueta"*

D8 *"No hay retroalimentación alguna, sólo se me pidió que firmara la nota, en años anteriores con otros patronos he encontrado un diálogo abierto que ayuda a promover el crecimiento profesional."*

D9 *"Se da la observación, pero no sé cuáles son sus anotaciones, no se me comunica"*

Por su parte Ad1 indica *"Yo sí comunico el resultado final de la evaluación, cada una va a la dirección y ahí converso con cada una y entrego la calificación propuesta, siempre va a haber espacio para conversar"*

Sin duda, la comunicación debe mejorarse, es un tema importante ya que, cuando se realiza de forma adecuada, los beneficios tanto para los colaboradores como para la institución misma, son significativos. Actualmente, es una debilidad presente, como se ha visto reflejado de acuerdo a las consideraciones de las entrevistadas; la comunicación ayuda a identificar aspectos que contribuyen al crecimiento de la institución, así como aspectos que definitivamente hay que cambiar o transformar, o eliminar para conseguir los objetivos propuestos. Ahora bien, para que la comunicación se convierta en un punto medular que gesticione un clima y una cultura organizacional que plasme la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, una apertura y adaptación a cambios, sobre todo en el contexto actual, debe desarrollarse desde aspectos como la misión, visión y valores de la institución. Pagani, G (2015, p. 217) aporta:

...la gestión educativa, la construcción de una cultura compartida se vuelve central ya que los establecimientos educativos son espacios donde interactúan grupos de individuos con roles y expectativas diferentes en cuanto a la organización – directivos, docentes, alumnos, personal no docente – lo que implica un trabajo de articulación de una multiplicidad de hábitos y valores para que cada integrante se sienta parte desde su perspectiva.

En este sentido, como se evidencia en la Figura 11, la comunicación se configura como un elemento transversal en la dinámica institucional, reflejando su impacto en la interacción entre los distintos actores educativos.

Por tanto, la comunicación constituye una herramienta que contribuye al control de la gestión administrativa, proporciona un enlace entre todos los colaboradores que se extiende al ser de la institución, así la comunicación se convierte en imprescindible en las organizaciones educativas que actualmente se caracterizan por lo cambios sociales, políticos y económicos

6.3.4 Análisis de las ventajas y limitaciones

El cuarto objetivo de la presente investigación, por su parte, pretende determinar las ventajas y limitaciones que presenta la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente.

Es definitivo, cuando existe una evaluación organizada y planeada, va a generar en la institución y en cada uno de sus colaboradores beneficios a corto, mediano y largo plazo. Además, permite una adecuada toma de decisiones al detectar las necesidades que se presenten. Cabe mencionar, que se cuenta con un instrumento dado por parte del MEP, y al definir puntos paralelos a lo establecido que vayan dirigidas a apoyar el trabajo que lleva a cabo el docente, la evaluación del desempeño se convierte entonces, en un medio que asiste, junto a aspectos que anteriormente se han desarrollado, como la comunicación, la planificación, la supervisión, la metodología, al enriquecimiento de la enseñanza y el aprendizaje.

Ahora bien, estas ventajas solamente van a ser efectivas en la medida que haya compromiso de ambas partes, gestor de la educación y docentes; sobre todo en el seguimiento de lo propuesto para que se vea reflejado en el bien de la institución y de la comunidad educativa. Dentro de las ventajas, destaca la autonomía del gestor educativo para diseñar las estrategias de evaluación que considere pertinentes, entendiendo este proceso no como un hecho aislado, sino como un ejercicio continuo que acompaña el desarrollo de las tareas asignadas a los colaboradores.

También existen las limitaciones que puede conllevar un proceso de evaluación del desempeño, iniciando con el desconocimiento que se tenga del instrumento establecido, el tiempo necesario al realizar las observaciones, anotaciones y el registro para dar una evaluación final objetiva. Aunado a lo anterior, la comunicación es básica, por lo tanto, debe haber un compromiso real del proceso, de forma tal que los resultados sean lo más precisos posibles, y que, una vez obtenida la información deseada, haya claridad en el proceder a partir de ello.

Mencionado por Gómez L F., & Valdés, M. G. (2019, p. 489) Diego y Rueda (2012, p.62) señalan lo siguiente:

Una evaluación diferente, que pretenda incluir a los protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje, deberá de contemplar la valoración de otros aspectos más allá de los administrativos. Una evaluación interesada más en cuestiones tales como el aprendizaje, el diálogo, la comprensión, el diagnóstico, la reflexión y la mejora, tendrá mayores potencialidades formativas que aquella en la que se tenga como último fin la calificación, la comparación, la jerarquización, la promoción o la sanción.

La finalidad de la evaluación es obtener información de las fortalezas y debilidades de la persona evaluada que ayude a tomar decisiones en diferentes áreas de gestión: propiciar el crecimiento profesional, mejorar el desenvolvimiento de la labor y contribuir al bienestar general.

6.3.4.1 Subcategoría 1: Ventajas: Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo

En relación con el impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo, las respuestas señaladas pueden resumirse de la siguiente forma, como se muestra en la Figura 12, la cual evidencia los principales factores que inciden en la dinámica institucional.

Figura 12

Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo

Impacto de los procesos de evaluación del desempeño a nivel interno y externo	Se debe conocer el contexto de la comunidad donde se trabaja
	Si hay desconocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación, es difícil ver su impacto

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

A partir de lo anterior, se reconoce que diversos aspectos influyen en la dinámica de una institución, tanto a nivel interno como externo. Entre ellos se puede mencionar el contexto de la comunidad, la injerencia que tenga la supervisión, el trabajo de las docentes, los recursos con que se cuenta; así mismo las necesidades que se tengan, la experiencia tanto administrativa como docente para enfrentar diversas situaciones, el conocimiento y la visión para mejorar y asegurar la calidad, entre otras.

De lo anterior se desprende la importancia de una evaluación que genere procesos continuos de superación y mejoramiento, una evaluación de seguimiento de su contexto, de las necesidades e intereses de sus estudiantes y docentes, de sus recursos que incite a mejoras de los procesos de planificación hacia una deseable consecución de logros que motive a los colaboradores a generar ese impacto firme y provechoso. Con respecto a la pregunta si ha realizado cambios en su forma de trabajar, su desempeño o su actitud a partir de los resultados dados en su evaluación, las docentes responden:

D1 *“La vida es de cambios y una debe adaptarse a los cambios que la institución amerite”*

D3 *“Siempre trato de trabajar por vocación y me gusta lo que hago, una nota no define mi valor como profesional, pero considero que trabajo de forma excelente”*

D5 *“He realizado cambios, pero no como producto de las evaluaciones docentes. Los cambios los he realizado producto de la experiencia y la actualización en diferentes áreas como tecnología, STEAM, entre otros”*

D7 *“Conforme pasan los años hay mayor madurez, se aprende siempre y eso lo llevo al aula”*

D3 *“Siempre trato de trabajar con vocación y de tomar las recomendaciones como aprendizaje para el siguiente año”*

D9 *“No he tenido necesidad, pero sí busco cambio por medio de actualizaciones por lo niños”*

Cabe recordar aquí, lo que se ha mencionado a lo largo del presente trabajo sobre las ventajas del proceso de evaluación y como en sus objetivos está el informar a los colaboradores: cómo va su trabajo y lo que se espera de ellos. Si esta retroalimentación se lleva a cabo de forma efectiva mejora su desempeño, se identifican necesidades de capacitación, proporciona una reflexión sobre su desempeño y mejora el clima en la institución. El gestor educativo, es el principal verificador con los datos que cuenta de cada uno de sus colaboradores, para determinar las necesidades de los colaboradores que repercuten en el desenvolvimiento adecuado de la institución. Así indica el gestor educativo su posición:

Ad1 *“Existe un cambio en el desempeño de las docentes después de recibir los resultados de las evaluaciones cuando se hace un proceso reflexivo.”*

Además, indica *“Esto es posible a pesar de que la reacción de las docentes a los resultados o a la crítica constructiva, algunas veces es con negación a la observación y a veces con aceptación a la reflexión, lo que deja clara la importancia de procesos de autoevaluación y reflexión personal de cada una de las docentes.”*

Agrega *“Sin embargo, el mayor obstáculo para todo el proceso de evaluación es que el instrumento anual no refleja toda la labor docente, lo que deja vacíos y afecta la pertinencia y exactitud de los comentarios, críticas u observaciones realizadas.”*

Para Orden (1992, p 536), mencionado por Bandeira Andriola (1999, p. 363)

...la calidad aparece, pues, como un continuo escalar cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, mutuamente implicados. Su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes principales representados en el modelo sistémico.

En este contexto, como se evidencia en la Figura 12, el impacto de los procesos de evaluación del desempeño no se limita únicamente al ámbito interno de la institución, sino que también responde a dinámicas externas que influyen directamente en la calidad y pertinencia de la educación.

Al mismo tiempo, es importante considerar que, en la actualidad, la recolección de datos para una evaluación se da desde varias perspectivas, la calidad de la información es mejor y pronta debido a la tecnología, es más participativa, los usuarios internos y externos están anuentes a dar su punto de vista sobre el trabajo de una institución y de los que trabajan en ella.

En este escenario, las exigencias en educación han experimentado un crecimiento significativo, se requiere de un profesional con apertura a los cambios y dispuesto a iniciar variaciones para atender las nuevas demandas. Profesionales que incluyan en su currículum algún idioma, programas de STEAM, tecnología. Lo anterior, en beneficio no sólo del docente sino del aprendizaje y enseñanza de los niños que diariamente asisten a sus lecciones.

Asimismo, los profesionales en educación necesitan fortalecer habilidades relacionadas a la gestión, organización y el trabajo en equipo, de acuerdo con las demandas actuales que le permitan aportar a

su institución. Una de las ventajas de la adecuada evaluación, es llegar a esa necesaria reflexión de crecimiento que ayude al colaborador a ser más productivo.

6.3.4.2 Subcategoría 2: Limitaciones: Efectividad de la aplicación del proceso

En relación con la efectividad en la aplicación del proceso, las respuestas señaladas pueden resumirse de la siguiente forma. En este sentido, como se muestra en la Figura 13, se evidencian las percepciones de las docentes respecto a cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño y su impacto en la práctica educativa.

Figura 13

Efectividad de la aplicación del proceso

Efectividad de la aplicación del proceso	Se limita a la aplicación del instrumento ya establecido por el MEP, el cual es fácil llenar ahora de forma tecnológica
	Hay desconocimiento de utilización de otros instrumentos como apoyo a la evaluación que se realiza

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

A partir de lo anterior, se reconoce que los entornos educativos son cada vez más complejos, por lo que se debe orientar el trabajo a la capacidad, conocimiento y habilidad para enfrentar esos retos. Es importante encauzar esfuerzos al fortalecimiento de los colaboradores y todo su trabajo. Existen muchas consideraciones sobre el papel que al respecto posee la evaluación del desempeño, por lo que es imperioso puntualizar su efectividad en el momento de la aplicación de este proceso. En este marco, la evaluación del desempeño adquiere un papel relevante, por lo que es necesario analizar su efectividad en el momento de su aplicación. Cuando se hace referencia a la efectividad, se dice que los resultados están acordes con los objetivos planteados, se habla además del empleo de un instrumento evaluativo que es considerado un recurso valioso para desarrollar o acrecentar habilidades pedagógicas y lograr efectividad que garantice el aprendizaje en el aula y permita al docente ser protagonista en su comunidad educativa. Debido a lo anterior, las docentes mencionan:

D1 *“Algunos gestores educativos lo realizan de forma subjetiva, sin evidencia o instrumentos que sustenten la evaluación.”*

D2 *“En ocasiones observa o a veces pregunta cómo va todo, esos son los insumos que utiliza para realizar la evaluación”*

D5 *“No fomenta la reflexión de la práctica educativa, siendo que se utiliza, en algunos casos como un condicionante de conducta o como amenaza al personal docente. No hay retroalimentación que enriquezca el desempeño docente.”*

D9 *“Es difícil opinar al respecto, aplica la evaluación se supone con la observación que hace de forma esporádica, y se aplica sólo dando resultados”*

D7 *“Se da el resultado de forma rápida, no preciso cómo la realizó”*

D8 *“La evaluación suele carecer de retroalimentación específica y útil para ayudar al docente a mejorar su trabajo.”*

Ahora bien, la coordinación para mejorar la forma de aplicación del instrumento requiere de innovación y nuevas formas de hacer las cosas, requiere de una participación del gestor educativo que estudie las variables que se dan a la hora de conducir un proceso evaluativo, y si es necesario replantear lo establecido. Así lo señala Castillo (2005, p2)

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Al respecto, Ad1 indica *“Con la observación diaria, y la revisión de los documentos que obligatoriamente deben tener los docentes, las visitas al aula, realizó la evaluación, que al final se entrega.”*

Como se evidencia en la Figura 13, la efectividad en la aplicación del proceso de evaluación presenta debilidades importantes, particularmente en lo que respecta a su desarrollo y aprovechamiento como herramienta de mejora. En este caso la aplicación de la evaluación de acuerdo con lo mencionado por las docentes y añadido a lo expuesto por el gestor educativo, se hace sin mayor sorpresa, se entregan los resultados que requieren de la firma del evaluado, quizá se dicen algunas palabras que justifiquen la calificación y nada más. Se requiere un cambio y para generarlo se debe estar al día tanto en conocimientos como en habilidades de gestión de personas y de metodologías innovadoras que inciten a la acción, ya que de estas prácticas pueden salir las mejores ideas. Para hacer frente a esta realidad de entornos complejos, el enfoque debe ser cómo colaborarle al docente en su desempeño, y aún más ese cambio debe de iniciar por la cabeza de la institución para que responda a las exigencias cambiantes.

6.3.4.3 Subcategoría 3: Efectividad de la comunicación del proceso

Con relación a la efectividad de la comunicación del proceso, las respuestas señaladas pueden resumirse a partir de las percepciones expresadas por las docentes y la gestora administrativa. En general, las docentes coinciden en señalar la ausencia de una retroalimentación oportuna y clara, así como limitaciones en la comunicación durante las etapas de observación y evaluación. Por su parte, la gestora administrativa señala que sí existe comunicación, principalmente al momento de entregar la calificación final y en reuniones de personal, donde se abordan temas relevantes y se brinda la posibilidad de expresar inquietudes.

En este contexto, como se muestra en la Figura 14, se sintetizan las principales percepciones en torno a la efectividad de la comunicación del proceso evaluativo.

Figura 14

Efectividad de la comunicación del proceso

Efectividad de la comunicación del proceso



La comunicación es simple y puntual



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Con relación a la efectividad de la comunicación del proceso, las respuestas señaladas pueden resumirse de la siguiente forma:

D3 *“Cuando dice que me observó, no me comunicó nada, ni cuando se entregó la calificación”*
“Emplearía técnicas que tengan mayor comunicación.”

D5 *“En pocas oportunidades he recibido retroalimentación”* *“Es importante comunicar que se va a evaluar, aunque se entrega una hoja con algunos puntos referentes a ello”*

D7 *“Agradecería me comunicara sobre mi labor y si necesito orientación, tomar un espacio para conversar.”*

D8 *“Incorporaría una comunicación más efectiva, específicamente asegurarse de que la información llegue a todos los docentes.”*

D9 *“Se da la observación, pero no sé cuáles son sus anotaciones, no se me comunica”*

Por su parte Ad1 indica *“Yo sí comunico el resultado final de la evaluación, cada una va a la dirección y ahí converso con cada una y entrego la calificación propuesta, siempre va a haber espacio para conversar”* *“En reuniones de personal se conversa sobre puntos importantes de acuerdo a la agenda, y si desean comentar algo aparte tienen el espacio”*

Las docentes ya conocen que hay una evaluación, la cual se efectúa de acuerdo con el trabajo realizado, tienen claro que se da al final del curso lectivo, que se le brinda en forma física para firmar si se está de acuerdo con lo que se señala o realiza alguna objeción a la misma. Como se ha venido apuntando eso es lo que la docente espera, pero no hay mayor comunicación al respecto y mucho menos una retroalimentación que propicie el gestor educativo para que los docentes expongan sus puntos de vista.

Puede recalcar entonces, que, para cumplir con los objetivos propuestos en una institución, la comunicación es de vital importancia. La misma permite a los colaboradores un intercambio para la obtención de las metas propuestas, además favorece la seguridad al tener claro los objetivos a seguir,

beneficia también el compromiso, la participación y la colaboración. Pineda (2020, p.13) menciona a Marín y García (2002, p.143), que indica:

Para la supervivencia de la empresa es esencial la voluntad de cooperar y, por lo tanto, lo es también la existencia de un propósito común, la capacidad para comunicarlo y la aceptación por parte de todos del propósito definido.

De esta forma la comunicación constituye una herramienta estratégica para la interacción de todos los actores educativos. Una comunicación adecuada, lidera cambios, permite una planeación estratégica, propicia la motivación del grupo, mejora la productividad, fomenta la creatividad y trabajo en equipo. Todo lo anterior, refuerza el hecho de comunicar de forma adecuada lo necesario de parte del gestor educativo a sus docentes. Castillo (2005, p.9) lo señala de forma clara al apuntar:

El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas.

Asimismo, Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Codina Jiménez, 2014, mencionado por Frías, Jiménez (2016, p. 24) señala:

La comunicación organizacional permite apropiarse de conocimientos: se conoce a las personas, se realizan las coordinaciones necesarias para el buen funcionamiento de la organización; se planifica, organiza, ejecuta y controla el trabajo.

La comunicación no debe ser improvisada, sino que sea una actividad que brinde alternativas serias a los aspectos que atañe a la organización, bien encaminada utiliza todos los recursos disponibles para hacer llegar el mensaje claro, lo que permite un mejor desarrollo de la institución para tomar las decisiones estratégicas. Con una adecuada comunicación se promueven los espacios de participación y retroalimentación con el personal de trabajo. Es imperativo, hacer la salvedad de que para que la comunicación sea efectiva, debe ir en ambos canales, tanto el emisor como el receptor son importantes y necesarios.

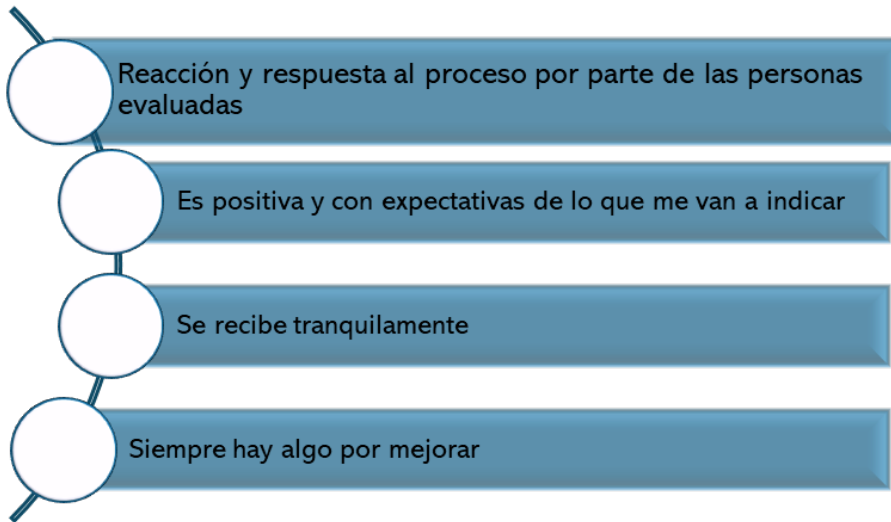
6.3.4.4 Subcategoría 4: Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas

En el caso que interesa para el presente trabajo, que es la evaluación del desempeño, la reacción que se tenga al recibirla depende en gran medida de las personas involucradas en la interacción, del ambiente en que se desarrolla el proceso, del nivel de confianza existente y de la forma en que se comunican los resultados.

En relación con la reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas, se identifican diversas percepciones que reflejan la manera en que este es asumido por las docentes. En este sentido, como se muestra en la Figura 15, se presentan algunas de las respuestas más relevantes, las cuales permiten comprender las actitudes y valoraciones frente al proceso evaluativo.

Figura 15

Reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas



Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Con relación a la reacción y respuesta al proceso por parte de las personas evaluadas, algunas de las respuestas señaladas fueron:

D2 *“Siempre lo tomo tranquilamente”*

D5 *“Mi reacción es positiva y con expectativas de lo que me pueden indicar con respecto a mi desempeño docente”*

D8 *“Mi reacción es de tranquilidad, siempre hay algo que mejorar. Lo tomo con apertura”*

D9 *“Reacciono bien”*

Por su parte, Ad1 menciona *“Algunas veces hay negación a la observación y otras veces con aceptación frente a la reflexión”* además agrega *“en su mayoría aceptan la evaluación”*

De acuerdo con las respuestas brindadas, las docentes toman los resultados de la evaluación de forma tranquila, al ser rápido el trámite porque el tiempo de entrega es corto, y considerando que en su mayoría los resultados suelen ser de “excelentes”, la reacción se justifica. El gestor educativo indica que cuando no es aceptada se llama a la reflexión y termina la persona tranquila y firma.

Sin embargo, es necesario que los docentes también cuestionen su calificación y que soliciten bajo qué parámetros se les evaluó, si realmente quieren tener pautas que seguir para su mejoramiento. No se trata sólo de contar con un instrumento cuyo trámite es obligatorio; se trata de crear una cultura de evaluación integral que le brinde al educador seguridad en su desarrollo profesional. La mayoría de las docentes indican que tienen apertura en caso de que se les indiquen aspectos por mejorar, además de alguna forma reclaman una retroalimentación respetuosa que les permita conocer que mejorar.

Fernández y Extremera (2009), mencionado por Pincay-Aguilar, Candelario-Suarez, Castro- Guevara (2018, p. 38) destacan:

...proporciona ser emocionalmente inteligente en muchas de las actividades de la vida, así como las relaciones e interacción social, siendo favorable para el desempeño laboral y el bienestar físico y psicológico de los docentes.

De este modo, el gestor administrativo debe informarse, estudiar alternativas para transmitir de forma clara y precisa las decisiones tomadas con respecto a la evaluación realizada a sus colaboradores, entendiendo que las reacciones pueden ser diversas. Siendo así, la retroalimentación también conlleva reacciones, de aquí que sea importantes, validar las emociones, ser claro en la transmisión del mensaje, enfocarse no en el resultado sino en el proceso de mejora, es decir la estrategia utilizada depende mucho de esas reacciones, pero no se puede perder el norte que siempre hay oportunidades de mejora.

6.3.4.5 Subcategoría 5: Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación

A la pregunta ¿para qué evaluar? y ¿qué hacer con la información resultante? variados son los comentarios de las docentes: se evalúa para ver cómo es el desempeño de la persona y en dónde necesita mejorar, se evalúa porque es un requisito del MEP y hay que cumplir con lo solicitado. Se evalúa para dar seguimiento al trabajo realizado. Y qué se hace con los resultados: se envían al departamento correspondiente para ingresarlo al expediente, si se tiene una baja calificación, se ve reflejado en el salario, y puede repercutir en su estabilidad sobre todo si su condición es interina.

Lo cierto del caso es que la evaluación del desempeño permite analizar el rendimiento, para identificar fortalezas y para tomar decisiones para el mejoramiento del trabajo, que en última instancia se refleja en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ahora bien, el docente y el gestor educativo tienen el cometido de trabajar con objetivos claros y el alcance de una evaluación bien planificada. Bajo esta comprensión del proceso y uso de los resultados, tanto el gestor educativo como el docente podrán determinar las necesidades, así como reconocer logros.

En relación con lo anterior, como se muestra en la Figura 16, se presentan las respuestas vinculadas con la comprensión del proceso de evaluación y el uso de sus resultados, evidenciando el nivel de apropiación que poseen las docentes sobre este proceso.

Figura 16*Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación*

Comprensión del proceso y de los resultados de la evaluación		
La evaluación del MEP es obligatoria. Hay que cumplir con ella.	Ahora se utiliza con una plataforma tecnológica moderna.	La dirección la envía al departamento correspondiente del MEP. Luego éste la envía al expediente personal

Nota. Elaboración propia con base en la información suministrada por las docentes del Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano (2024).

Con respecto a la comprensión del proceso de evaluación, las respuestas en general fueron:

D1 *“Esas evaluaciones se las dan a la Regional de Educación y de allí van a los expedientes.”*

D5 *“Hay que realizarla en ese formato largo y luego las llevan al departamento para que se ingresen al expediente, hay que estar pendiente en la P21 para saber que todo está al día.”*

D7 *“Sé que hay que realizarla, se evalúa para saber cómo va el trabajo. pero no se indica que se hace con los resultados, no se retoman para ver qué hacer para mejorar, tampoco se indica se felicita o se dan palabras de aliento con el excelente”*

D8 *“Van al expediente, se dice que si la calificación es baja, hay consecuencias en el salario, pero no estoy segura, no he tenido necesidad de saberlo, ya que siempre obtengo excelente.”*

D9 *“Ahora se lleva a cabo en una plataforma digital, pero siempre se imprime, creo que va a supervisión y luego al departamento de recursos humanos para la ingresen al expediente” “se evalúa para ver cómo es el trabajo de cada docente y saber si hay que mejorar algo, pero siempre me dan un excelente, no debo cambiar nada supongo”*

Por su parte Ad1 indica *“Se realiza la evaluación de forma digital, hay que imprimir varias copias para la docente, la supervisión y la dirección regional, esto tiene fechas establecidas y de ahí a recursos humanos, cada docente es responsable de dar seguimiento a su expediente para saber que todo está en orden”*

Según lo señalado, es claro que el instrumento está, que por procedimientos del MEP, es obligatorio su llenado para luego proceder a tratar la información como se solicita para que llegue donde corresponde. Pero antes y/o a partir de ello, se abre para el gestor educativo un sinnúmero de variables que pueden hacer la diferencia en la relación de la evaluación y el docente; claro que ello va a depender de su laboriosidad, de su sentido de responsabilidad, de sus valores, del trabajo hormiga que ha llevado a cabo durante el curso lectivo y de su conocimiento. Además de su liderazgo, capacidad de guiar, planificar, gestar, de promover la innovación, de su visión del futuro para alcanzar la excelencia, es decir, de su profesionalismo.

La evaluación es inherente al acontecer educativo, no es algo que deba utilizarse de forma vana, por el contrario, requiere de planificación. Permite realizar un diagnóstico de la situación de los docentes, por ende, de la institución y lo más importante conocer las necesidades y trabajar para subsanarlas. Cuando hay diálogo en un proceso de evaluación, las partes involucradas comprenden mejor el porqué de las valoraciones o apreciaciones; y a partir de ello suscitar las mejoras requeridas. Santos (1991, p. 26) al respecto menciona:

El juicio de valor que la evaluación realiza se basa y se nutre del diálogo, la discusión y la reflexión compartida de todos los que están implicados directa o indirectamente en la actividad evaluada. El diálogo ha de realizarse en condiciones que garanticen la libertad de opinión, que se cimienta en la garantía del anonimato de los informantes y en la seguridad de que la información va a ser tenida en cuenta y utilizada convenientemente.

Consecuentemente, la evaluación, sus resultados y la comprensión de todo lo que supone su desarrollo pretende una mejora a las prácticas educativas que contribuyan a la reflexión de los cambios que se necesitan en la acción institucional y la práctica docente. Santos (1991, p. 32) anota:

La mejora habría de ser definida, no tanto a través de unos parámetros establecidos a priori sino en la propia dinámica de la acción contextualizada en la que aparece un fuerte juego de expectativas, motivaciones, intereses, deseos, sentimientos y valores.

De lo analizado anteriormente, se considera esencial para la Administración de la Educación, que el gestor educativo, en su función de acompañante y guiador del proceso educativo, procure dentro de su labor, realizar la evaluación del desempeño docente a conciencia para que las decisiones que se tomen sean informadas, creando un clima de trabajo positivo y colaborativo, es esencial que comprenda las necesidades de la comunidad educativa en tiempos de cambios y desafíos paralelo a una interacción dinámica entre los administrativos y sus colaboradores, que permita desarrollar una adecuada labor de calidad.

Lo anterior pone de manifiesto, como se evidencia en la Figura 16, la comprensión del proceso de evaluación y el uso de sus resultados constituyen elementos clave para el fortalecimiento de la gestión educativa, en tanto influyen directamente en la forma en que se asumen las responsabilidades y se orientan las acciones de mejora.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

7.1. Presentación

Este capítulo expone las conclusiones obtenidas una vez finalizado el análisis de los datos de la investigación. A partir de dichas conclusiones y su estudio, se elaborará la propuesta para el mejoramiento de la gestión de las estrategias implementadas en el proceso de Evaluación del Desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano. Las conclusiones van a ser consideradas dentro de las categorías de análisis propuestas en el trabajo a saber: Estrategias de Gestión, Estrategias de Supervisión, Proceso de Evaluación y Ventajas y limitaciones.

7.2. Conclusiones de la primera categoría de análisis: Estrategias de gestión

- El instrumento de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Educación constituye una base normativa necesaria, pero requiere ser complementado con estrategias adicionales que garanticen una evaluación objetiva, eficiente e integral en beneficio de los docentes y la institución, es decir que no solo cumpla con lo establecido, sino que también promueva el desarrollo profesional de los docentes, que recaerá en el crecimiento de la institución.
- Para que la gestión educativa responda de forma pertinente a las demandas de la sociedad actual, es esencial mantenerse en constante revisión y ajuste, en otros términos, que en un contexto de transformaciones constantes, los procesos estratégicos o sea las acciones planificadas y articuladas que buscan garantizar el cumplimiento de la misión educativa en los centros educativos, como por ejemplo la planificación educativa, la capacitación docente, la innovación tecnológica, la vinculación con la comunidad educativa, la evaluación del desempeño docente, sean flexibles para que garanticen la pertinencia, la calidad y la sostenibilidad de la institución.
- La gestión educativa además de organizar y regular los recursos institucionales impulsa la mejora continua a través de la evaluación adecuada y constante, de esta forma sus decisiones pueden generar un ambiente propicio que fortalezca el trabajo en equipo, optimice los procesos pedagógicos y promueva el desarrollo profesional de los docentes, contribuyendo así a la construcción de un entorno educativo de calidad. Ahora bien, la gestión educativa no es un mecanismo de control, sino una herramienta de crecimiento para consolidar un ambiente de aprendizaje, innovador y enriquecedor.
- Si bien las responsabilidades que las docentes deben cumplir están normadas, como la presentación de documentos, planeamientos, asistencia, el seguimiento de los cronogramas con las actividades sugeridas, entre otras, resulta necesario fortalecer los espacios de comunicación institucional para que la evaluación de dichos compromisos, no se limite a un aspecto formal, sino que se convierta en una herramienta eficaz para identificar áreas de mejora y favorecer la calidad del proceso educativo.
- El instrumento de evaluación constituye un medio ya establecido, y su utilización se basa en el llenado operativo del mismo; no se aportan complementos al mismo que contribuyan a una evaluación objetiva e informada. El instrumento de evaluación, más allá de su carácter operativo, debe transformarse en una herramienta dinámica que incorpore criterios e indicadores adicionales, permitiendo obtener resultados objetivos y pertinentes, aportando a la

toma de decisiones informadas y generando procesos de mejora continua que fortalezcan la gestión educativa y el desarrollo integral de la institución.

- La comunicación institucional debe ser fortalecida mediante canales claros, coherentes y organizados que eviten la confusión entre los colaboradores, el gestor educativo tiene la responsabilidad de optimizar la coordinación al respecto, y asegurar que las acciones respondan a los objetivos planteados por la institución. La gestión del centro educativo, al propiciar mecanismos de información efectivos fomenta un clima de confianza, colaboración y compromiso dentro de la comunidad educativa.

7.3. Conclusiones de la segunda categoría de análisis: Estrategias de supervisión

- Las demandas sociales constituyen un factor determinante en las estrategias de supervisión educativa, éstas producen que la institución mire hacia sí misma y reconozca el impacto que estas estrategias tienen sobre sus colaboradores y la sociedad. Por ende, el gestor educativo debe asumir un compromiso sólido mediante un trabajo interno fortaleciendo la supervisión, que no solo evidencie su responsabilidad con la institución y colaboradores, sino que también fortalezca y contribuya a la mejora continua del proceso educativo
- La supervisión educativa, al ejercer un liderazgo orientado a la reflexión crítica, el acompañamiento y la mejora continua, se convierte en un motor para el desarrollo profesional docente y la excelencia educativa, para garantizar la ejecución de lo planificado y la optimización del desempeño institucional. De esta forma, el gestor educativo debe impulsar procesos estratégicos de participación, evaluación y acompañamiento que fortalezcan la cultura de mejora continua.
- Una reflexión sobre el proceso de supervisión de parte del gestor educativo es necesaria para proporcionar orientaciones estratégicas que surjan a partir de un diagnóstico de los escenarios cambiantes y complejos, sólo a través de este ejercicio crítico será posible fomentar una participación transformadora de todos los actores educativos para el cumplimiento de lo planificado y organizado.
- Las técnicas de supervisión han cambiado hacia un enfoque más participativo. La autoevaluación, junto con la recopilación y análisis de información mediante técnicas como la observación, permite tomar decisiones oportunas y congruentes, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de la gestión. Así, la supervisión participativa no solo orienta la gestión, sino que invita al gestor a reflexionar sobre su propio liderazgo
- Facilitar la comunicación interna y externa en una institución educativa es clave para fortalecer las habilidades interpersonales y generar cohesión entre los equipos de trabajo. Una comunicación interna eficaz produce seguridad y adherencia entre los equipos de trabajo, mientras que una comunicación externa refleja la dinámica y el clima organizacional de la institución. Por ello, es imprescindible trabajar de manera equilibrada en ambos tipos de comunicación fortaleciendo la gestión educativa en todos sus niveles.

7.4. Conclusiones de la tercera categoría de análisis: Proceso de evaluación

- Los esfuerzos a nivel institucional de desarrollar los objetivos institucionales que aseguren el camino a seguir de los docentes, así como la participación activa en la obtención de los logros propuestos, constituyen un soporte esencial que sostiene y da solidez a lo que como institución se quiere. Es por ello que la evaluación del desempeño, sustentada en la flexibilidad, la confianza y la cooperación mutua, requiere de un proceso de retroalimentación claro y conciso por parte del gestor educativo. Así, los docentes pueden disponer de espacios de reflexión y revisión constante de su práctica, fortaleciendo la calidad educativa y consolidando una cultura de mejora continua en la institución.
- La experiencia acumulada por los docentes constituye un recurso esencial para enfrentar los retos educativos y concretar las actividades planificadas en beneficio de los estudiantes. No obstante, es imprescindible que el gestor educativo del centro educativo implemente un proceso evaluativo que estimule el desarrollo profesional del docente, reconociendo y valorando sus acciones positivas como gestor del aprendizaje.
- La metodología de evaluación implementada por la gestión del centro educativo debe llevarse a revisión y mejora, para garantizar que la evaluación esté alineada con las nuevas demandas educativas, estrategias de enseñanza y necesidades de aprendizaje, considerando los cambios constantes en los contextos sociales, pedagógicos y tecnológicos; además de que dicha revisión permite criterios más claros, permite además identificar áreas de oportunidad en la gestión y en la práctica docente. Para que la evaluación cumpla su propósito formativo y motivador, es imprescindible que los docentes conozcan los criterios y resultados de manera clara, de modo que puedan reflexionar sobre su práctica, reconocer sus logros y orientar mejoras en su desempeño.
- Para que la evaluación contribuya efectivamente a la toma de decisiones y al logro de los objetivos institucionales, debe ser ordenada, planificada, constante y coherente. Por ello, la metodología de evaluación implementada en la institución requiere un replanteo que permita optimizar su eficacia y eficiencia, garantizando resultados significativos y útiles para la mejora continua.
- Los beneficios que por sí misma genera la comunicación en la institución, no está siendo entendida, interiorizada y por lo tanto aprovechada por parte del personal docente de la institución. Una comunicación clara y bien gestionada genera mayor seguridad, disposición, productividad y una interacción grupal adecuada, elementos fundamentales que no pueden ser ignorados si se busca alcanzar de manera efectiva las metas institucionales.

7.5 Conclusiones de la cuarta categoría de análisis: Ventajas y limitaciones

- Las ventajas y limitaciones de un proceso de evaluación de desempeño deben ser consideradas cuidadosamente, ya que la obtención de datos válidos y fiables es esencial para mejorar tanto la gestión administrativa como la pedagógica. Dado lo expuesto, debe haber una serie de criterios que den al docente un acompañamiento real al proceso, en definitiva, una orientación adecuada que permita aprovechar todo su conocimiento y experiencia para así lograr el tan esperado mejoramiento educativo, con acompañamiento, guía y orientación del gestor del centro educativo.

- La evaluación se presenta como una pauta significativa en organizaciones, y es importante sensibilizar a todos los involucrados en el proceso para la mejora institucional, ahora bien, cuando todos los actores forman parte del proceso, la aceptación de las decisiones se fortalece, transformando posibles limitaciones en ventajas que contribuyen al mejoramiento continuo de la institución.
- La creación de espacios para llevar a cabo el proceso de evaluación debe ser un esfuerzo colectivo, que permita interiorizar progresivamente una cultura de evaluación basada en la actualización continua y el compromiso de todos los actores. Desde la gestión del centro educativo hasta el personal docente, la participación activa y coordinada asegura que la evaluación se convierta en una herramienta efectiva para el fortalecimiento institucional.
- Para que el efecto del proceso de evaluación sea significativo, es decir, que su impacto deje huella, es necesario tener claro que hay objetivos que se logran a corto, medio y largo plazo, y dependiendo de ese plazo ayudan a crear un plan de acción más amplio y con una visión al futuro para el crecimiento de la institución, de sus colaboradores y de la gestión administrativa y de la comunidad educativa.
- Los instrumentos complementarios de evaluación constituyen un recurso fundamental para el gestor educativo; sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y a las necesidades del personal, las mejoras permiten optimizar el proceso evaluativo, asegurando que cumpla su propósito de orientar la práctica docente y fortalecer la gestión educativa.
- La comunicación debe ser bidireccional, de manera que los miembros de la institución puedan asumir roles de emisor y receptor, asegurando la fluidez de la información y la comprensión mutua, esto permite que la información sea fluida y que la comprensión sea recíproca. Para su efectividad debe el mensaje ser claro, y debe darse una escucha atenta.
- En cualquier labor humana, y sobre todo en actividades de evaluación, las emociones son inherentes, por ende, la capacidad de aceptar y comprender los resultados, reconociendo fortalezas y debilidades, es fundamental. Ahora bien, lo realmente relevante es que esta reflexión se traduzca en un plan de acción de mejora que fortalezca la práctica y contribuya al desarrollo continuo de la institución.
- Para comprender, hay que conocer. El proceso de evaluación lleva una serie de pasos, que inician en qué se evalúa, cómo se evalúa y para qué se evalúa. El gestor educativo debe ser claro en transmitir el mensaje de cómo lleva a cabo esos pasos en su gestión, desde el inicio del curso lectivo. El docente debe involucrarse activamente en su propio proceso de evaluación, participando de manera respetuosa mediante preguntas, consultas y cuestionamientos. Esta actitud permite que la evaluación sea un espacio de diálogo y reflexión, fortaleciendo su práctica profesional y contribuyendo al mejoramiento continuo de la institución.

7.6 Conclusiones generales

- El análisis de la situación institucional respecto a sus colaboradores, recursos, necesidades y fortalezas constituye un paso fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Este diagnóstico permite identificar áreas de mejora, optimizar el uso de los recursos disponibles y fortalecer las competencias del personal, contribuyendo así al desarrollo integral y al logro de los objetivos de la institución., sirve de base para que, desde la gestión administrativa de la institución, se negocien proyectos de planificación de lo que se quiere lograr.
- Es imperante que el gestor educativo, cuente con un plan organizacional que active en los docentes la motivación y el compromiso a través de la orientación correcta y oportuna. Un plan organizacional que respalde continuar con una labor consecuente con los objetivos institucionales, que ampare las buenas acciones de los docentes y, por ende, oriente el accionar en la toma de decisiones.
- Para que una institución tome el camino de cambio de acuerdo con los retos que se presentan día con día, requiere aprovechar de manera adecuada el talento humano para fortalecer la gestión educativa y para contribuir al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo integral de la comunidad educativa, es fundamental además potenciar las habilidades, capacidades y disposición del personal. Se requiere por parte del gestor educativo de la institución, una supervisión paralela y consecuente con lo planificado.
- La información que se genera a partir de la evaluación, debe ser un intercambio de ideas que ayuden a buscar, definir y proyectar los progresos y el crecimiento indispensable en la institución. Es decir, la retroalimentación constituye una herramienta clave para el trabajo conjunto, ya que permite reconocer tanto los aciertos como los errores. A partir de ello, la intervención que el gestor educativo realice es fundamental, ya que fortalece la toma de decisiones, optimiza los procedimientos internos y contribuye al logro de los objetivos educativos institucionales.
- Para que la gestión administrativa de una institución vea plasmada la consecución de sus objetivos necesita suscitar el diálogo para una retroalimentación del proceso de evaluación y el manejo de los resultados, teniendo claro que la evaluación constituye un proceso ineludible dentro de la gestión educativa, sustentado en técnicas e instrumentos que permiten verificar el cumplimiento de lo proyectado. Sin embargo, este proceso también genera una diversidad de emociones en quienes son evaluados, lo que hace necesario abordarlo con sensibilidad, claridad y retroalimentación constructiva.
- El MEP tiene establecido un instrumento de evaluación, el cual debe utilizarse obligatoriamente; sin embargo, el gestor educativo como profesional que dirige, coordina y evalúa los procesos educativos, debe conocer lo que plantea el instrumento para llevar a cabo una evaluación con conocimiento, debe designar el tiempo necesario para una evaluación consciente de cada uno de sus colaboradores, debe analizar la forma de comunicar los resultados, amparado en aspectos como claridad, comunicación asertiva, apertura de las diferentes opiniones. Así mismo, debe crear un espacio de diálogo, reflexión, con líneas de acción propositivas.

- Sin duda el proceso de evaluación demanda tiempo, aprendizaje, formación, preparación y observación, ya que no es un proceso fácil de llevar a cabo, si lo que se desea es el mejoramiento general; el abordaje debe ser integral que incluya comunicación y planificación, que proporcione respuestas en procura del mejoramiento y que éstas sean comprensibles a los docentes. La gestión del centro educativo debe asumir la responsabilidad de tomar decisiones fundamentadas en un análisis cuidadoso, orientadas a ofrecer alternativas de solución que favorezcan el desarrollo profesional del docente.
- Hay que tomar conciencia que la evaluación se determina a lo largo de un año lectivo, es decir no debe realizarse al final del mismo, llenando lo que se solicita sin reflexión, sobre todo considerando que al final del curso lectivo, son variados los trabajos que se deben presentar para dar por finalizado el ciclo lectivo. Por tanto, cuando la evaluación se percibe únicamente como un trámite administrativo, pierde su valor formativo y motivador. Estas actitudes generan resistencia entre los docentes, dado que consideran que los procesos se realizan sin un análisis profundo. Siendo así, el gestor educativo, desde el inicio del año, tiene la responsabilidad de crear un ambiente flexible que promueva aspectos de la evaluación orientados a identificar oportunidades de mejora. Esta actitud permite gestionar cambios de manera proactiva, fortaleciendo la práctica docente si estos son necesarios de acuerdo con lo que arroja esta herramienta, o en su defecto presentar una planificación de lo que se va a evaluar para la toma de decisiones para el bien personal y común.

CAPÍTULO VIII. PROPUESTA

Supervisión pedagógica y evaluación formativa: un camino hacia el fortalecimiento del desempeño docente

8.1 Presentación

En el presente capítulo se sustenta una propuesta de mejora donde se describe un plan de acción que sirva de guía y/o apoyo a la Evaluación del Desempeño Docente, que se lleva a cabo a finales de cada curso lectivo. Dicha propuesta responde a una evaluación precisa, coherente, continua e integradora, que facilite los cambios e innovaciones que se requieran, considerando lo cambiante de la sociedad actual. Además de que sea participativa en donde el docente reflexione y tome las decisiones pertinentes para el bien de su accionar. En este apartado, se expondrán los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con las estrategias puntuales.

8.2 Justificación

La relación entre la educación, la formación y el avance de la sociedad, es más que visible, sin embargo, su adecuado desarrollo se ve amenazado por una serie de situaciones y conflictos que deben afrontarse. Muchas son las reformas que la educación ha tenido que enfrentar debido a la globalización, la naturaleza cambiante del ser humano y los procesos políticos y legislativos, por lo que se requiere una respuesta pronta a esos cambios y un ser humano que enfrente retos, que aprenda rápido a resolver problemas y que tenga una conciencia ambiental alineada a la realidad.

Aportando a la idea anterior, Avendaño y Guacaneme (2026, p.192), afirman

El escenario es una aldea cada vez más global que se ha convertido en el epicentro de sucesos que impactan en diversas formas la vida cultural, social, política y económica de las personas. Y frente a estos cambios, la educación se configura como un proceso de reproducción y transmutación cultural con doble papel: el primero, como espacio que es modificado o impactado por la globalización, debiéndose ajustar la misma a los nuevos requerimientos; y el segundo, como lugar de reflexión y praxis para discutir, evaluar, analizar y decidir sobre los beneficios y desventajas que trae la globalización.

Pues bien, después de lo expuesto cabe resaltar que el papel de la educación en la sociedad es imprescindible; si la educación se desarrolla de forma favorable, el individuo paralelamente también lo va a hacer. Debido a ello, la educación está en constante revisión, recae en ella los ideales de la sociedad y sus expectativas, es decir, la educación y toda su estructura debe pensar en cambios económicos, culturales, tecnológicos, sociales; que han llevado a la desigualdad, violencia, la deserción, problemas en infraestructura, currículos desactualizados, personal docente agotado y sin motivación, entre otros y es precisamente este factor final al que refiere el trabajo y busca una opción de evaluación en la que el docente tenga acompañamiento continuo y empático.

Al respecto, Patiño (2016, p.28), mencionada por Miranda Rodríguez, Miranda Rodríguez, Rodríguez Jiménez y Ocote Bonifacio (2020, p.3), indica que:

La educación humanista parte de una concepción de la persona humana como sujeto agente, dotada de conciencia, libre y racional, por lo que sus acciones son intencionales y considera que la misma educación es un proceso de intencionalidad y de concienticidad, que implica la comprensión, la afirmación y la transformación del mundo y del propio sujeto.

El docente debe ser visto entonces, como parte esencial de cualquier reforma educativa que se haga y debe ser partícipe del sistema educativo con sus propuestas y sus iniciativas, además debe contar con las herramientas acordes con esos cambios culturales y sociales que le permitan manejar un panorama integral.

Ante esta realidad, el desempeño docente debe renovarse de manera constante para tener claridad de su misión educativa, formativa y socializadora. A todo esto, es esencial dar apoyo continuo al docente, no sólo moralmente, sino con los recursos necesarios que le permitan desarrollar su labor y pueda enfrentar; como la implementación de las tecnologías de la información en la formación de los estudiantes, considerando que ello conlleva cambios en la organización y en lo pedagógico, como los factores de violencia que enfrenta la sociedad y repercuten en las aulas, la economía que afecta a la educación y que hace que los recursos sean mínimos. Ahora bien, ese respaldo tan necesario y justo, debe ser reflexionado por toda la sociedad, puesto que será de beneficio para todo el país.

Bello (2001, p.24) mencionado por Castillo Sánchez y Gamboa Araya (2012, p.66) señala:

Los docentes han de ser vistos como parte fundamental de cualquier estrategia educativa, lo que implica pasar de una subvaloración social y económica a una valorización de la profesión prestigiosa y meritoria

A propósito de la valorización de la profesión y del papel docente como guía y facilitador en el desarrollo de la sociedad, es necesario señalar aspectos de la calidad de la educación en relación con el desempeño docente. La sociedad demanda acciones para una calidad educativa que brinde respuestas a necesidades económicas, sociales, científico-tecnológicas de la colectividad. Es ahí, donde radica la importancia de una educación ligada a la correcta utilización de los recursos institucionales tanto humanos como financieros, a la implementación de estrategias que apunten a la mejora de las condiciones de los docentes, al análisis de alternativas de solución basadas en evaluaciones claras que respondan a los propósitos planteados y requeridos por la comunidad educativa.

Lampert (2003, pp 16-17) mencionado por Castillo Sánchez y Gamboa Araya (2012, p. 62) señala:

La educación tendrá que ser la gran prioridad en el futuro. Necesitamos aprender solos, aprender con quien nos rodea, con los otros países y con culturas diferentes. Si queremos mantener la escuela, es necesario agitar y revolucionar casi todo: contenidos, métodos, edificios, espacios y sobre todo la visión de la realidad.

Precisamente, tomar decisiones como resultado de un continuo proceso de análisis, permite ver qué acciones del presente van en la línea de lo que se quiere y permite además optimizar procedimientos y actividades para que sean sostenibles en el tiempo. En este entorno, la evaluación que se realiza año con año al docente debe corresponder al contexto en que se realiza, su ejecución debe ser consecuente con la realidad que vive el docente y debe ser flexible mostrando oportunidades de mejora.

Cabalmente, el presente trabajo de investigación surgió de concebir la evaluación como estrategia para el mejoramiento de la educación y de comprender el ejercicio de la labor docente con responsabilidad. A lo largo del trabajo se ha mencionado al docente como principal gestor del proyecto educativo, sin embargo, esto debe ir en paralelo a visualizar al docente como profesional, que cuenta con el conocimiento a través de su formación para planear, organizar, ejecutar y evaluar el proceso

educativo. Cabe mencionar que, a mayor formación, mayor posibilidad de desempeñarse con eficiencia.

Como apoyo, Montenegro (2003 p.15) expresa:

En lo más amplio, el docente se relaciona con el contexto socio-cultural; en el cual se halla inscrita la institución educativa. En un contexto más situado, se encuentra la relación institucional. Dentro de ésta, su campo principal es el estudiante con el cual interactúa a través de la relación pedagógica. El docente, además, realiza una acción reflexiva, una tarea consigo mismo, mediante la cual desarrolla conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica.

Por consiguiente, los objetivos generales planteados para el trabajo son los siguientes

1. Analizar desde la gestión, las estrategias llevadas a cabo en el proceso de Evaluación del Desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano
2. Diseñar un plan de estrategias de supervisión para la mejora de las prácticas de gestión en el proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
3. Mejorar la gestión del proceso de evaluación del desempeño docente mediante la implementación de un plan de estrategias.

Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos

- 1.1. Identificar las estrategias de gestión empleadas durante el proceso de evaluación del desempeño docente.
- 1.2. Caracterizar el proceso de supervisión docente en relación con las estrategias de evaluación del desempeño docente.
- 1.3. Determinar las ventajas y limitaciones que presenta la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente.
- 3.1. Implementar un plan de mejora con estrategias de supervisión que favorezcan el fortalecimiento de la gestión educativa durante el proceso de evaluación del desempeño docente, teniendo en cuenta la búsqueda en el mejoramiento de la comunicación y motivación del personal.

Posterior a la realización de la investigación se determina la necesidad por parte del personal del centro educativo de conocer los criterios que se van a evaluar por parte de la gestión del centro al final del curso lectivo.

Además, se vio la importancia de utilizar apoyos al instrumento de evaluación, para que la misma sea lo más objetiva posible, basada en observaciones, notas, indicaciones específicas planteadas en un mecanismo de apoyo previamente confeccionado, con el fin de que el docente comprenda y reflexione sobre su trabajo y pueda realizar las modificaciones, en caso de necesitarlas, sugeridas en la evaluación o en su defecto, reforzar con mayor criterio lo necesario para el bienestar de su trabajo profesional y de su función con los discentes.

Por otra parte, se hace imperativo, gestionar estrategias de comunicación efectiva, no sólo para conocer o identificar debilidades y fortalezas en la evaluación del desempeño docente llevado a cabo, sino establecer las ventajas y limitaciones que la evaluación brinda al proceso educativo, priorizando las posibles desventajas para trabajarlas y generar cambios concretos a favor de los objetivos propuestos.

Es fundamental un acompañamiento cimentado para una supervisión eficaz tanto del gestor educativo, quien por las múltiples actividades en las que se le solicita su intervención, no cuenta con el tiempo deseado para tal fin, como para el educador en calidad de receptor de observaciones y críticas constructivas. Siendo así, el gestor educativo necesita encontrar un balance entre sus actividades administrativas y curriculares para un trabajo evaluativo de sus colaboradores, si lo que desea es la consecución de calidad educativa en su institución.

Tomando en cuenta lo anterior, se plantea el diseño de un plan de estrategias de supervisión para la mejora de las prácticas de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente, como un recurso que apoye la labor del gestor educativo en pro de obtener calidad educativa a través de una evaluación fiable que proyecte cambios o en su defecto afiance lo que está dando los resultados esperados. Sumado a lo expuesto, y de acuerdo con lo que arrojó la investigación es indispensable ejecutar líneas de orientación hacia una retroalimentación constructiva de la evaluación realizada.

8.3 Objetivos de la propuesta

8.3.1 Objetivo General

El objetivo general de la propuesta es mejorar las estrategias de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente, a través de un plan de estrategias.

8.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar criterios e instrumentos de evaluación para impulsar una valoración objetiva, argumentada y transparente del desempeño docente en educación preescolar.
2. Establecer mecanismos de acompañamiento y retroalimentación en los procesos de supervisión, que fortalezcan las capacidades de gestión y promuevan procesos de evaluación continua y constructiva orientados a la mejora de la calidad educativa.

8.4 Fundamentación teórica de la propuesta

En este apartado se detallan los conceptos teóricos fundamentales para la comprensión de la propuesta planteada como plan de acción. Consecuentemente, es importante relacionar los conceptos mencionados anteriormente con el proceso de la evaluación del desempeño del docente, de forma tal que sea una guía para el planteamiento de la propuesta.

8.4.1 Educación

El concepto de educación es muy amplio, pero puede señalarse que ésta es la herramienta capaz de llevar al individuo a través del aprendizaje a desarrollar sus habilidades y la construcción del conocimiento, lo que le permitirá enfrentar lo necesario que le presente la sociedad a lo largo del tiempo; en este sentido se debe mencionar que nunca se deja de aprender y que siempre la educación tiene el compromiso de ser de calidad para todos.

Aguerrondo (2010, p.27), menciona al respecto

La cuestión es entonces no tanto qué escuela sino cómo resuelve la nueva sociedad la necesidad de distribución equitativa del conocimiento, qué características tiene que tener dicho conocimiento para que sea “socialmente válido” y qué dispositivos organizacionales se desarrollan para hacer posible el “aprendizaje a lo largo de toda la vida”.

En relación, el cambio y la transformación de la educación esboza el tipo de individuo que se requiere para contribuir a la sociedad de forma creativa y crítica. La historia al respecto ha generado cambios constantes que encaminan hacia una educación que abarque no sólo aspectos cognitivos, sino que su base sea además aspectos que integren, una visión educativa a las nuevas realidades existentes que interactúan en una colectividad que demanda versatilidad educativa, es decir que se trabaje en las habilidades y competencias necesarias para el progreso de los individuos. Añadido a ello, deben mencionarse los cambios que ha traído la migración, las tecnologías que se actualizan día a día, los factores socioeconómicos como el ingreso de las familias, el nivel educativo de la familia, el género, los derechos humanos, entre otros. En la Política Curricular del MEP, en el marco de la visión “educar para una nueva ciudadanía” (2015, p.10), se enmarca claramente lo anotado:

En este escenario, como espacio para la transformación y la inserción proactiva en procesos de globalización, la educación juega un papel fundamental en el desarrollo de los pueblos, mediante la formación de personas críticas y creativas, capaces de tomar las mejores decisiones, tanto para su desarrollo individual como para el bienestar solidario de la colectividad, pues el mundo solo será un espacio sostenible en la medida en que haya una mayor conciencia de que la felicidad y el bienestar son factores colectivos y no un asunto individual.

Lo anterior hace necesario mencionar que educar en un mundo globalizado y estudiar lo que ello implica nos lleva a comprender el mundo en el que estamos viviendo y sus retos. La educación y su sistema se ha visto sometida a cambios externos que afectan por ende el interior de esta, entiéndase el centro y el aula educativos, sin duda los efectos de la globalización en la educación pueden medirse en muchas aristas. Nuevamente la Política Curricular MEP (2015, p.10)

Educar en un mundo globalizado implica reconocer que la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, porque siempre hay aprendizajes nuevos por lograr. Más allá de los conocimientos y de las destrezas que se deben fomentar, enfrentamos hoy la urgencia de promover, en todos los habitantes, habilidades para el aprendizaje continuo y para insertarse proactivamente en la comunidad internacional

Finalmente, un aspecto que acaece como resultado de la globalización, son los cambios que requiere la evaluación docente, se hace vigente la revisión de ésta, a fin de fortalecer la evaluación en algo más formativo y evidentemente que aporte a su profesión.

8.4.2 Administración y Administración de la Educación

La administración hoy en día está modelada por la globalización y el ritmo de los cambios, por lo tanto, el administrador debe no sólo adaptarse, sino que tiene el cometido de hacer frente a estos retos. Cuando se presentan estos desafíos también vienen con ellos amenazas y oportunidades, el gestor educativo adquiere un compromiso de generar cambios en su visión y en su actitud para lograr una administración acorde a los tiempos. La inserción de la tecnología con todo lo que ella implica, la creciente influencia de la dinámica a nivel mundial sin duda modifica la forma de actuar y las decisiones que se tienen que tomar. Dichos retos traen consigo la necesaria e inevitable estrategia que conlleve el análisis de posibles escenarios de acuerdo con el contexto, a todo esto, las decisiones que se tomen deben encaminarse al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por otra parte, el desempeño de la institución va paralelo al desempeño de sus colaboradores, es decir, el factor humano y su conocimiento, sus fortalezas y oportunidades juegan un papel importante para gestar cambios significativos; se requiere entonces un gestor educativo innovador y emprendedor, que

esté en constante reflexión sobre el papel del docente en la sociedad. La colaboración para alcanzar objetivos comunes es imprescindible y puede trabajarse desde lo que ya está constituido, si funciona para lo que se pretende, o valorando adicionar lo necesario o cambiando la estructura para el bien común, aquí nace la cultura organizacional tan ineludible para conseguir la calidad educativa. Así lo señala Salas (2012, p. 199) con la idea de:

Administradores educativos capaces de poner la racionalidad económica al servicio de la sociedad, y de asumir a los trabajadores docentes y administrativos como seres humanos que, además de satisfacer sus necesidades económicas en la actividad laboral, ponen en juego su inteligencia, su psique y sus valores, para la consecución de una meta común al contribuir al logro de un sistema de acción reproducible; o, dicho de otro modo, cuya propia vida está comprometida en la consecución del bien común.

Considerando lo expuesto, las ideas administrativas están sometidas a su evaluación, las diversas realidades llevan al administrador o gestor educativo a estudiarlas y realizar los ajustes necesarios para guiar el proceso educativo e influir en las buenas prácticas. Dentro de la administración, la habilidad de evaluar a los demás es esencial para fomentar la mejora en el desempeño; conocer las capacidades que tiene, sus necesidades como capacitaciones, guía, su motivación o la carencia de ella, sus aptitudes, sus competencias. Ahora bien, aunado a lo anterior el gestor educativo debe ocuparse en vincular el trabajo en equipo al alcance de las metas, esto infiere que administrar es una tarea constante de organización, planeación y gestión de todos los recursos con los que se cuenta tanto financieros, materiales como humanos.

8.4.3 Gestión educativa

La gestión educativa podría citarse en un acervo de procedimientos teóricos prácticos que pueden organizarse a través de un diagnóstico institucional, lo que permite identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, para dar respuesta a las necesidades que surjan.

La gestión educativa según el portal Educando (2009, pág. 1) es:

Un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Así la gestión educativa a través del estudio constante de los cambios en la sociedad y su relación inherente al desempeño docente, sobre todo considerando las necesidades de éstos para un funcionamiento acorde a dichas transformaciones, requiere de reestructuración que manifieste el seguimiento de un camino de mejora que implique el bienestar colectivo; en definitiva el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva (Vásquez, 2009, p.19).

Por otra parte, el centro educativo debe proyectarse a un servicio de calidad, lo que significa una planificación estratégica desde la gestión, que se ocupe del proceso de enseñanza aprendizaje al proponerlo dinámico y reflexivo a la realidad del mundo. Una reflexión al respecto es apreciada por León (2015, p.24) al mencionar a Chiavenato (2010, p.31) (...) son fundamentalmente conservadoras en sus aspectos internos. Tardan mucho en adaptarse a los cambios en su entorno, y solo lo hacen cuando ya es inevitable.

Lo anterior deja expuesto que no se puede obviar la realidad y que es necesario unir esfuerzos y orientar al docente en esa ardua labor que realiza al planear y organizar su práctica cotidiana con estrategias para elevar la educación del país. El abordaje sin duda de la gestión administrativa en relación con el desempeño docente puede generar aspectos positivos, pero en su defecto algunos no tanto; lo que significa trabajo conjunto.

8.4.4 Supervisión

Dentro del proceso de supervisión se infieren varios aspectos culturales, sociales y políticos en su organización, lo que conduce a la importancia de que todos los involucrados en dicho proceso comprendan la relevancia de la supervisión desde la gestión del centro, a fin de fortalecer el conjunto de acciones internas para alcanzar los objetivos. Aunado a ello, el gestor educativo es el responsable de llevar a cabo las políticas educativas vigentes, propiciando la comprensión de estas para lograr mejoras continuas.

Ahora bien, la acción de supervisar requiere de un líder positivo, que tome activamente el control de las situaciones que se presenten y que sus decisiones sean reflexionadas. Cabe entonces, señalar que la supervisión docente, es parte fundamental cuya finalidad sea la colaboración entre las personas involucradas para el beneficio mutuo. Fermín (1980), citado por Martín (2010, p.7), define la supervisión docente como:

... un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

Para una supervisión clara, el gestor educativo necesita de su equipo de trabajo para que los objetivos institucionales sean alcanzados, se requiere entonces la implementación de estrategias, es decir los pasos que garanticen el éxito, y le permitan tomar decisiones informadas basadas en las actividades llevadas a cabo y en el seguimiento adecuado de las mismas. Una supervisión cercana y plausible concede a los docentes y su desempeño, herramientas sólidas para que su quehacer diario de enseñanza aprendizaje sea significativo, es decir digno de atención. Ejercer la supervisión, implica manejar de forma notoria los planteamientos del sistema educativo para el bienestar común. La Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. (2016, p.20), indica

El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad.

Como se ha mencionado, hay variedad de factores positivos en la función de supervisión del gestor educativo que se plasman en el quehacer educativo; sin embargo, las limitantes también deben exteriorizarse para realizar una gestión que considere la equidad de las responsabilidades y obligaciones de los actores educativos para que la mejora sea cualitativa de acuerdo con lo que la sociedad demanda en estos tiempos de cambio.

Cabe mencionar la importancia de las estrategias de supervisión que el administrador educativo realiza en función al desempeño laboral del docente, ya que partiendo de la utilización de adecuadas estrategias puede fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje para alcanzar el nivel de calidad

que se ha trazado en el centro educativo, entidad que por sí misma es compleja ya que interactúan factores pedagógicos, de bienestar y salud del docente, de reconocimiento de la labor realizada, la cantidad y calidad de los recursos, entre otras.

Con capacidad de conducción por parte del administrador educativo se promueve el desempeño docente, es decir utilizando tareas planificadas, con orden y secuencia se llega a lo proyectado. Al respecto de las estrategias de supervisión Arroyo (2000), mencionado por Triana (2013, p. 105) define la estrategia como una guía de acciones que deben seguirse para alcanzar objetivos en las organizaciones educativas, por lo que tienen una clara intención definida.

Hay que recalcar que en un proceso de supervisión hay responsabilidad tanto de la dirección como del docente, a revisar las acciones y su cumplimiento, de esta forma las estrategias de supervisión son elementales y contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de una organización educativa.

Bartle (2010), mencionado por Triana (2013, p. 112) considera

Que las estrategias para el proceso de supervisión enfatizan el análisis del desempeño docente, los aportes que hace al centro educativo, la identificación de problemas en el cumplimiento de la labor docente para la búsqueda de soluciones asertivas, el aseguramiento del desarrollo adecuado del proceso de enseñanza aprendizaje y demás responsabilidades a su cargo, utilización de la experiencia docente y la realimentación en la acción supervisora ejercida por la gestión de la educación.

En definitiva, no es sólo plantear una estrategia, sino que además es mantener lo organizado y planteado para detectar los cambios que puedan surgir y dar seguimiento a los mismos, tener la capacidad de guiar las pautas para lograr los objetivos.

8.4.5 Calidad de la Educación

Para brindar una educación de calidad, se requiere del esfuerzo de todos los que son parte de una institución educativa; los desafíos para lograr tan ansiada calidad son muchos, sin embargo, un requerimiento vital es asumirlos. El gestor educativo como profesional facultado para impulsar un proyecto, requiere conocer las implicaciones de su trabajo, es decir, la claridad de sus objetivos o metas es fundamental para la toma de decisiones de las acciones que lleven a una eficiencia institucional.

De esta forma, lograr calidad requiere de estándares también de calidad, significa incluir no sólo los procesos para la institución como es la administración de recursos sino también darle la importancia requerida a los recursos humanos, así el desempeño docente ligado a la calidad de la educación implica que el gestor educativo dirija a los docentes de forma oportuna y formativa, para apuntar al logro de una enseñanza aprendizaje que acreciente el nivel de los estudiantes, el cual debe revestir calidad, pero hay que empezar por proporcionar al docente que se tiene a cargo insumos que aporten a su quehacer.

En las políticas educativas del MEP, se habla de calidad total de la educación, muchas son las discusiones y consideraciones que han surgido al respecto. La prioridad como bien lo indican es guiar el desarrollo presente y futuro de la realidad educativa nacional, así se menciona en la Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. (2016, p.27)

Se incrementarán los esfuerzos para garantizar que, a nivel nacional, la educación de calidad sea un valor central, una aspiración compartida y una responsabilidad de todas y todos los actores sociales.

Cuando se habla de calidad educativa, son muchos los ejes a examinar, puede considerarse la calidad de los docentes, del aprendizaje, de la infraestructura, de la gestión, en resumen, abarca una serie de aspectos todos fundamentales, que merecen una alusión significativa en la construcción de calidad educativa, lo cual además permite ajustar decisiones y procesos en la consecución de lo mejor. Aguerro (1993, p. 2)

En una sociedad determinada, la calidad de la educación se define a través de su ajuste con las demandas de la sociedad (que cambian con el tiempo y el espacio). Resulta entonces que para poder orientar adecuadamente los procesos de transformación de la educación se hace necesario definir cuáles de las condiciones estructurales que conforman el modelo original deben ser revisadas, y cómo deben ser redefinidas para guiar la toma de decisiones que incrementen la calidad del sistema educativo.

La preocupación por la necesidad de una educación de calidad lleva mucho tiempo en discusión; y muchos pueden ser los planteamientos al respecto, sin embargo, los fines, metas u objetivos que se esbozan deben tener coherencia con lo que se desea como centro educativo ligado a la realidad de una comunidad, de un país y sus necesidades. Pérez (2005, p.14) puntualiza al respecto:

Y es que la calidad de la Educación no puede situarse en los medios y recursos, meros instrumentos a su servicio, aunque resulte imprescindible contar con los adecuados, necesarios y suficientes, sino en la que puedan tener los proyectos educativos, esto es, en el fin y en los objetivos propuestos

De esta forma, resulta difícil entender que se trabaje o se piense en calidad de la educación, sino hay claridad en lo propuesto a nivel institucional, de allí la importancia de una gestión educativa que reflexione constantemente en las demandas, expectativas y necesidades de la comunidad educativa,

8.4.6 Evaluación del Desempeño

Acciones o comportamientos que se evalúan a través de la observación y que son adecuados o no de acuerdo con los objetivos que se plantean; esto es lo que normalmente se entiende como una evaluación del desempeño, sin embargo, hay que agregarle la orientación que, en este caso, el docente requiera, así como la claridad de lo que se pretende lograr. Se conocen a través de este instrumento las mejoras que se pueden llevar a cabo para conseguir lo necesario para enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

La evaluación del desempeño permite dar valor a aquello que precisa la institución y se generan las medidas a tomar en el momento oportuno, para que tanto el evaluado como la organización puedan crecer paralelamente a lo que se ha proyectado como lineamientos que incrementen la calidad que tanto se busca.

Igualmente es importante considerar la autoevaluación que pueda realizar la persona evaluada en la búsqueda del progreso profesional. Un buen uso de la evaluación del desempeño, además, posibilita el trabajo en equipo, lo que permite la motivación para el alcance e identificación con los objetivos propuestos. Pérez Montejo (2009, p.3) indica al respecto

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Corresponde entonces, considerar que la evaluación es un proceso sistémico, que requiere tiempo construir para su aporte a la organización educativa. Sánchez y Bustamante (2008, pp. 119 - 126), señalado por Jorge Sánchez Henríquez y Viviana Calderón Calderón (2012, p. 3) da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño:

- **Planificación del proceso de evaluación del desempeño**

La planificación del proceso de evaluación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

- **Diseño del sistema de evaluación**

En esta etapa del proceso es importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional. En esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación

- **Implementación del sistema de evaluación**

Corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

- **Retroalimentación del empleado**

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

- **Retroalimentación del sistema de evaluación**

En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no.

Ahora bien, un aspecto que sobreviene es que la evaluación del docente requiere de revisión constante para que la misma sea vigente y flexible, estimando todo lo que ha acontecido en cuanto a cambios en educación debido a la globalización, por lo tanto, en procura de esa calidad que se mencionó anteriormente, la gestión educativa debe no sólo tener la capacidad de hacer frente a esos cambios, sino que se vea reflejada en todas las áreas de la organización. La tarea no es sencilla, se habla

mucho de evaluación y sus aspectos, pero lo importante es el compromiso tanto del evaluador como del evaluado para que el servicio que se brinde sea de calidad.

Así, la aplicación de la evaluación de desempeño al docente debería generar aspectos positivos, tanto para los colaboradores como para la institución, es decir, que haya equidad en las decisiones reconociendo lo mejor para todos los involucrados. Finalmente, una reflexión importante es que la evaluación engloba el fortalecimiento en algo más formativo y evidentemente que aporte a la profesión docente.

8.5 Desarrollo de la propuesta

El plan que se propone para este trabajo final de investigación se detalla en este apartado, el mismo busca orientar el alcance de los objetivos planteados.

8.5.1 Plan de acción para la implementación de la propuesta

La información recopilada en la investigación “Análisis desde la gestión de las estrategias implementadas en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano”, llevó a proponer estrategias de supervisión para la mejora de las prácticas de gestión en el proceso de evaluación del desempeño docente, la cual se presenta en etapas, las mismas se visualizan en la Figura 17, que se presenta a continuación.

Figura 17

Plan de acción para la implementación de la propuesta



Nota. Elaboración propia (2025).

Primera etapa: Clima y cultura organizacional con relación con desempeño docente

Para que una institución sea eficiente requiere ocuparse de generar un clima organizacional robusto, ya que ello le va a permitir un buen desempeño de sus colaboradores en la misma línea. Aspectos como comunicación, liderazgo, motivación, la tecnología, las políticas, reglamentos son fundamentales en la consecución de un ambiente interno sano, que responda a las necesidades, capacidades e intereses de sus colaboradores; que brinde herramientas para enfrentar las dificultades adecuadamente, sin duda, un buen clima organizacional hará que el colaborador sea más eficiente, aumenta su productividad y así se consiguen las metas y objetivos de la organización. Palma Carrillo (1993, p. 9) indica respecto a la conceptualización de clima organizacional,

Es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas

Siendo así, para un mejoramiento continuo es importante el ambiente laboral en que se desempeñan los colaboradores y las percepciones que tengan de ese entorno, cabe agregar a lo ya expuesto, otros factores como la motivación, incentivos, trabajo en equipo, relaciones con sus compañeros, que inciden en el actuar de los colaboradores dentro de la institución. Es más, cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características, lo que hace que las personas que la conforman manifiesten sentimientos ya sea de seguridad, confianza como de inseguridad, temor, entre otros.

El clima organizacional influye de forma importante sobre el comportamiento del colaborador, sus reacciones, sentimientos y en su productividad. Dessler (1993, p. 183) define el clima organizacional como:

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Se habla entonces, de calidad de la vida laboral, en donde se considera no sólo las características de la persona sino también de cómo percibe el ambiente de trabajo. Es importante identificar el clima de una organización, de forma que sea la base para realizar las gestiones pertinentes que acrecientan un adecuado entorno laboral que permita tener perspectivas claras para mejorar.

En otro orden de ideas, la cultura organizacional se refiere a los hábitos, creencias que se establecen de la interacción diaria afectiva y de los valores, expectativas que con el tiempo se van interiorizando; es imperceptible, sin embargo, los efectos y consecuencias en la organización se hacen visibles con el tiempo.

Ramos (2012, p. 55) menciona a Chiavenato (2011, p. 72), señalando que

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización

Por lo tanto, el gestor educativo debe trabajar en mantener la motivación de todo su personal, de brindar espacios de participación a todos y cada uno, para que la comunicación sea más fluida y aplicarse en ofrecer oportunidades de desarrollo, es decir, que se dé un acompañamiento real de acuerdo con las necesidades e intereses para que los colaboradores desempeñen de mejor forma sus funciones.

Pulido (2003, p.77) lo señala de la siguiente forma

La percepción del micro entorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianos y diferenciados (...) como de valores influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella.

De esta forma, tanto el clima como la cultura organizacional influye en el desempeño docente, ya que se establece una correspondencia mutua entre personas, los cuales crean un clima que puede ser favorecedor, de gran beneficio o por el contrario puede resultar perjudicial. Es fundamental entonces, cuidar esas relaciones comprendiendo el peso que esto significa en la dinámica de la institución y para el ambiente en la enseñanza y el aprendizaje.

Definitivamente, poner atención al clima y cultura organizacional es un elemento en la organización, para el cambio e innovación de un centro educativo que desee apuntar a la calidad de sus servicios.

Hoy en día, los centros educativos deben considerar ser más creativos, sobre todo en un mundo de tantos cambios, un gestor educativo debe poner sus ojos en la capacidad que tiene en sus colaboradores, en potenciar sus habilidades y competencias en favor de la obtención de resultados significativos para la organización y la educación del país.

Para efectos de la propuesta, se plantea:

Figura 18
Clima y cultura organizacional



Nota. Elaboración propia (2025).

1. Mesas de trabajo

Iniciar el curso lectivo, con una actividad de clima organizacional, que es importante se dé en la primera reunión de personal, cuidando todos los aspectos que como organización se tienen y los que se desean conseguir. Ahora bien, cada vez que se considere necesario realizar actividades que refuercen el clima organizacional, serán agendadas con tiempo, considerando sin duda la dinámica de la institución. Hay que considerar que el personal puede sufrir cambios como nuevo personal, cantidad de matrícula. Las actividades serán creadas a partir de los objetivos y necesidades del gestor educativo.

Sugerencias de actividades

- Actividad de clima organizacional (1era reunión), en donde se establezcan y compartan valores y se cree un entorno cómodo para expresar y compartir ideas, sentimientos, sugerencias y se instaure un propósito común que ayude a tomar decisiones en pro del bienestar de la institución y toda la comunidad educativa. La presentación digital debe incluir: ¿Cuál es el sentido de pertenencia? ¿Cómo lograrlo? ¿Qué beneficios trae a la institución? ¿Cómo mantenerlo en el tiempo? ¿Qué aporte puedo yo dar para lograr los objetivos?
- Reuniones periódicas para la comunicación abierta, esto contribuye a que los colaboradores se sientan más enlazados y acoplados a la institución y colaboren activamente
- Reconocimiento al esfuerzo del colaborador, hace que éste se sienta valorado y desee apoyar con sus aportes. Pueden utilizarse diplomas, cartas de felicitación.

2. Actividades socio-recreativas

Actividades que fomenten el sentido de pertenencia, en donde participen todos los colaboradores y se desarrollen temas de la importancia del trabajo en equipo, colaboración y plasmar objetivos comunes. El gestor educativo valorará en qué momento puede o necesita realizar dicha actividad propuesta. Las actividades serán creadas a partir de los objetivos y necesidades del gestor educativo.

Sugerencias de actividades:

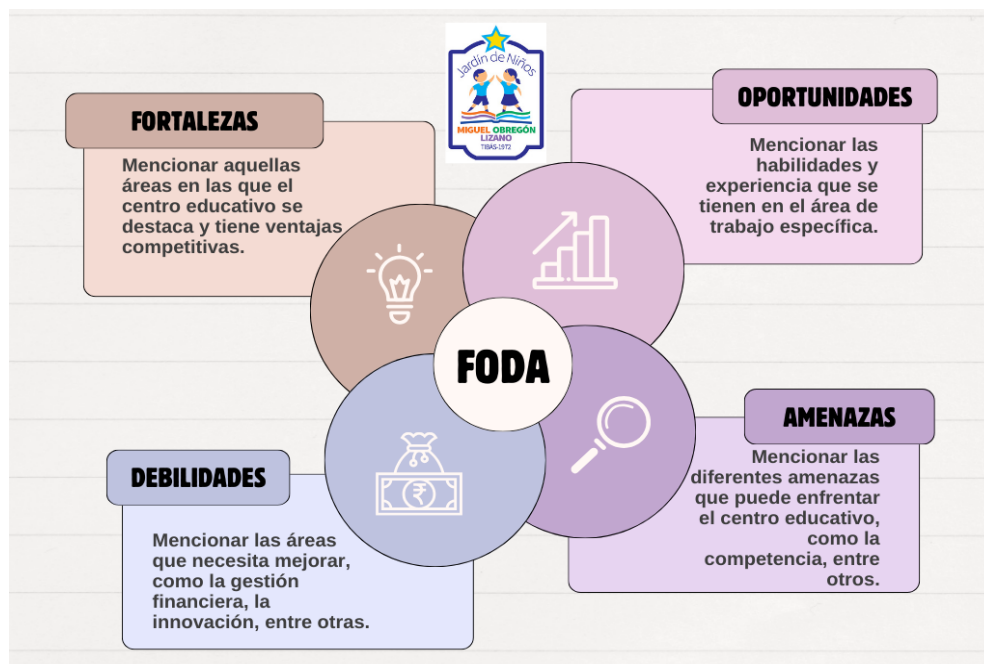
- Dinámicas de integración, sobre todo cuando ingresan nuevos colaboradores al equipo
- celebraciones y comidas compartidas para fortalecer los lazos socio afectivos
- Rompecabezas y juegos de mesa con tema de la colaboración, trabajo en equipo
- Sopa de letras, crucigramas, bingos, para buscar palabras claves y al final realizar la retroalimentación
- Juegos, dinámicas que impliquen trabajar por equipos e ir intercambiando los mismos, de forma tal que se cultive la inclusión y la equidad. Además de cuidar el bienestar del colaborador, promoviendo un equilibrio saludable.

3. FODA

Institucional: Realizar el FODA institucional con la participación de todos los colaboradores, para ello se requiere el tiempo necesario y de calidad, ya que será la base para lograr en los docentes esa motivación para los demás puntos de la propuesta. Lo anterior va aunado al conocimiento y comprensión de la visión y misión que tenga la institución, junto con los aportes

de los colaboradores. Sin duda, para conseguir los objetivos deseados, es importante conocer a profundidad la realidad alrededor del centro educativo.

Figura 19
FODA Institucional



Nota. Elaboración propia (2025).

Personal: Realizar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e implementar estrategias de crecimiento, basadas en el FODA personal. Esto promueve en los docentes una reflexión sobre sus capacidades, intereses y competencias, además sobre su práctica, identificando sus fortalezas y debilidades en las que necesitan continuar trabajando para mejorar su desempeño. Además, medita en las oportunidades de crecimiento que puedan buscar, crear o mejorar.

Figura 20
FODA Personal



Nota. Elaboración propia (2025).

Segunda etapa: Herramientas Tic en relación con el desempeño docente

Herramientas TIC en relación con el desempeño docente

El gestor educativo debe ir innovando en su gestión, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (Tic's), es hoy en día un elemento imprescindible en el entorno educativo. Estas herramientas tecnológicas han modificado la forma de interactuar, comunicar e investigar, su efecto, sin duda es multiplicador, proporcionan además acceso más fluido con los colaboradores. Prieto, et al. (2011, p. 22) señala:

La diversidad de escenarios, contextos y tendencias en la educación, en la actualidad, imponen nuevos roles al proceso formativo, los que implican retos para el profesional del futuro y las instituciones y agentes encargados de su formación. (Prieto, et al. 2011).

En el presente, la educación no es la simple repetición para el conocimiento, sino que es la construcción de éste de forma más crítica, en una sociedad cambiante, compleja, diversa y dinámica. Es aquí donde la tecnología de la información y comunicación favorece la calidad educativa y con ella el crecimiento individual y colectivo. La educación, por ende, debe replantear su papel en el uso de herramientas digitales no sólo con los estudiantes, sino también a nivel de docentes y administrativos. La integración de las Tic's en los entornos educativos, aporta sin duda aspectos importantes como lo señala Guerrero (2011, p.17-18)

Las Tecnologías de la Comunicación y de la Información (TIC's) nos ofrecen un sinnúmero de posibilidades en nuestras prácticas educativas, entre las que destacan: la ampliación de la oferta informativa, creación de entornos más flexibles para el aprendizaje, eliminación de las barreras espacio- temporales, potenciación de escenarios y de entornos interactivos, entre otras posibilidades.

Entonces, el uso de las Tic's para el gestor educativo cobra importancia como apoyo en su accionar para planificar estrategias que faciliten la construcción de espacios participativos entre la administración y los docentes, implica e incluye además un uso casi obligatorio que permite mantener actualizados a los docentes y al administrador en su utilización, sin duda hay que aludir a la capacitación constante en este campo. La tecnología, por consiguiente, se vería como una alternativa para el empoderamiento tanto del gestor educativo como de los docentes en su uso como apoyo y a favor del proceso educativo, ya que hay aprovechamiento y producción del conocimiento. Guerrero (2011, p. 20) dice,

Concebimos que sería ideal lograr establecer un plan que lograra alcanzar una innovación e integración didáctica con las TIC's como fenómeno de cambio educativo. Por tanto, no es sólo integrarlas curricularmente, sino cómo se aplican sobre las estrategias didácticas específicas que benefician el aprendizaje de los educandos y el quehacer docente.

Cabe mencionar que las Tic's, son herramientas que facilitan el acceso a la información, pueden ser de utilidad en el intercambio de ideas, puede inclusive fortalecer debates, encaminar reflexiones. En resumen, es socializar información pertinente que favorezca los objetivos de la institución y que permitan al gestor educativo tener una visión más clara de lo que realizan sus colaboradores y de cómo puede apoyarse su quehacer.

De esta forma, la tecnología puede ser un medio para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero sin duda para la gestión de los entornos educativos facilita la relación de todos los colaboradores en el centro educativo. Con su adecuado uso es un medio de comunicación valioso e interesante para la adquisición y búsqueda de información, que permita al administrador de la institución educativa evaluar y guiar su desempeño laboral.

Para efectos de la propuesta, se plantea:

Figura 21
Tecnologías de la información y comunicación TIC's



Nota. Elaboración propia (2025).

1. Elaborar un plan de formación docente en tecnología de información y comunicación

Considerando que en la actualidad existen muchos entornos virtuales que el docente debe manejar en su labor diaria, se plantean actividades que conlleven al empoderamiento paulatino de esas tecnologías.

Sugerencias de actividades:

- Pequeño diagnóstico de las necesidades de capacitación de los docentes en donde convergen aspectos pedagógicos, didácticos y creativos.
- Talleres prácticos en la institución debidamente organizados en espacio y contenido para que el taller aporte tanto en conocimiento como en la práctica dentro del contexto educativo.
- Fomentar la formación continua, con los cursos que constantemente el MEP proporciona para el mejoramiento profesional. Los cuáles son de diversos temas, se desarrollan en diferentes plataformas digitales, lo que colabora en el objetivo de acrecentar el uso de las herramientas digitales.

2. Coadyuvar redes interinstitucionales para compartir experiencias y lograr la actualización permanente

- Incorporar en el Plan de Trabajo Anual (PAT) de la institución la búsqueda de redes de apoyo en grupos voluntarios de la comunidad o bien de otros sectores del país, como universidades privadas, Municipalidad, institutos, sindicatos, Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes; que colaboren en capacitar a los docentes, buscando así fortalecer el sistema educativo en su conjunto.
- Trabajar y colaborar en forma coordinada, con las redes instituciones en el proyecto de mejora del aula de cómputo de la institución de forma tal que se puedan compartir los recursos y estrategias en pro del bienestar de ambos lados (empresa e institución).

3. Impulsar a la tecnología en el quehacer educativo

Incorporar de manera efectiva el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones: en reunión de forma imprevista para los docentes, no así para el gestor educativo y sus objetivos, pasar un google forms que formule preguntas como: ¿Qué contenido está trabajando ahora? ¿Alguna actividad que pueda compartírnos de lo que ha trabajado y sus resultados hayan sido satisfactorios? ¿Qué considera usted como docente que podría mejorar en su quehacer? ¿Dé acuerdo a este valor (se coloca valor) que actividad al respecto ha incluido en su planeamiento? Observe esta imagen, fotografía, dibujo, entre otros, ¿Qué comentario le merece?

Utilizando el correo MEP, se envía alguna pregunta: durante el primer semestre ¿Cómo se ha sentido con el grupo? ¿Qué podría mejorar? ¿En qué tema considera que requiere asesorarse, leer? ¿Cuál principio de la filosofía educativa está trabajando ahora con su grupo? ¿Qué formas de interacción ha utilizado con las familias? Trabajar con supuestos, en donde la docente describa qué haría: Si se presenta esta situación (elaborarla) usted como docente a qué medidas recurriría.

Tomar un espacio con la docente al finalizar cada período propuesto por el MEP y puntualizar sobre aspectos, argumentos de sus respuestas a lo cuestionado. Sin duda, para el docente es de suma importancia que sean valoradas sus intervenciones.

4. Creatividad tecnológica

De forma creativa trabajar diversos temas que el gestor considere importantes, se puede hacer uso de herramientas como canva, Microsoft office, webinaros, entre otros.

5. Monitorear periódicamente los logros alcanzados en el plan de formación y las debilidades presentadas

Tabla 10

Registro de capacitaciones del personal

Capacitaciones del personal										
Capacitación	Objetivo	Fecha	Docente	Docente	Docente	Docente	Docente	Docente	Docente	Observaciones
Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Fecha de la capacitación								
Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Fecha de la capacitación								
Nombre de la capacitación MEP	Objetivo de la capacitación MEP	Fecha de la capacitación MEP								
Asistió										
No asistió										

Nota. Elaboración propia (2025).

La idea es que el gestor educativo de forma puntual pueda obtener insumos que le ayuden a evaluar el desempeño del docente. Ahora bien, éstas son actividades cortas, considerando las múltiples ocupaciones administrativas y tomando en cuenta que el docente ya cuenta con variedad de tareas por realizar. Sin embargo, es importante acotar que lo propuesto es inherente al cargo de ambas partes. Por otro lado, el gestor educativo debe llevar el control registrado de forma ordenada y secuencial de lo que va observando y sus consideraciones al respecto. Estos son insumos para su posterior evaluación.

Tercera etapa: El acompañamiento pedagógico con relación al desempeño docente

La acción pedagógica del gestor educativo en su visita al aula para evaluar y asesorar a los docentes demanda una revisión de dicha tarea con el fin de que haya una mejora o que sea un aliciente de lo que se está realizando. Sin duda, las visitas de evaluación conllevan una connotación de “examen” y esto hace que el educador se sienta emocionalmente afectado. Es por ello, que es necesario redefinir su papel y hablar de una acción pedagógica que contribuya al desempeño del docente. En el informe de la UNESCO “La educación encierra un tesoro”, coordinado por Delors (1996, p. 165) se señala:

La inspección ha de ofrecer no sólo la posibilidad de controlar el rendimiento del personal docente, sino también de mantener con él un diálogo sobre la evolución de los conocimientos,

los métodos y las fuentes de información. Conviene reflexionar sobre los medios de identificar y premiar a los buenos docentes. Es indispensable evaluar de forma concreta, coherente y regular lo que los alumnos aprenden. Y conviene insistir en los resultados de aprendizaje y en el papel que desarrollan los docentes en la obtención de estos resultados.

Ahora bien, más que una visita es un acompañamiento pedagógico y la importancia de realizarlo es que éste se dé considerando objetivos claros, que sea profesional, tomando en cuenta aspectos como el respeto, la escucha, adecuadas intervenciones, análisis del escenario: aula, salón, patio de juegos, zonas verdes, y cualquier otro que se cuente en el centro educativo con relación a las actividades propuestas y el trabajo de los contenidos propuestos.

Por tanto, previamente el gestor educativo debe agendar y planificar su visita de forma tal que se tome el tiempo necesario para realizar sus registros y pueda exponer al visitante sus argumentos, en los cuales debe reflejarse un impacto y que no sea solo algo normalizado.

De acuerdo con MINEDU (2019), mencionado por Cueva, et al. (2021, p. 183) analizaron la visita en el aula de la siguiente forma

Consiste en promover la interacción entre el directivo y el docente, en la que se desarrolla la observación sistemática y una reflexión crítica sobre su actuar del docente en la sesión de aprendizaje. Con los insumos del registro en la visita se organiza la matriz del diálogo reflexivo para generar un diálogo familiar con el docente sobre su práctica pedagógica, orientado en la identificación de sus supuestos y la reconstruye en base a un sustento teórico a partir de las oportunidades identificadas

Ese acompañamiento pedagógico debería ser para conocer, informar, supervisar, es decir para contribuir a la mejora de todo lo que implica el proceso de enseñanza aprendizaje, ya estudiado a lo largo de este trabajo.

Se menciona que es poco el tiempo con que se cuenta para una adecuada interacción en el encuentro gestor-docente, por las diversas actividades que tiene que realizar la parte administrativa; sin embargo, una acción supervisora elaborada cuidadosamente es determinante en las actuaciones que se lleven a cabo para la mejora de la educación. Se requiere de un modelo claro y determinado, el cual es paralelo al centro educativo, ya que como se ha mencionado cada centro tiene sus características propias y a partir de ello se proporcionará el modelo más adecuado y oportuno. Cueva, et al. (2021, p. 181) indica

...las visitas al aula son fundamentales, pero estas visitas que realiza el directivo deben responder a un plan de formación institucional; sólo así, nuestra visita tendrá un propósito que responde a la necesidad de formación docente, y el directivo debe contar con las herramientas pedagógicas necesarias para brindar una retroalimentación efectiva al momento de reconstruir la práctica del docente

Por otra parte, dentro de ese modelo que la administración pueda desarrollar como apoyo a su supervisión, es importante recalcar la significación de una buena observación, lo cual conlleva conocer el instrumento que va a utilizar o aplicar, de acuerdo con la finalidad que se desea alcanzar, así los registros serán lo más objetivos posibles. El rol del observador es fundamental si se quiere resultados certeros, cabe apuntar entonces, en el estudio de una buena observación y sus características, ya que en una clase hay diversas realidades, intereses, etc Jay Lemke (199, p 18) señalado por Ragusa (2020, p. 87)


Una clase es una actividad social, que tiene un modelo de organización, una estructura determinada, una serie de eventos que tienden a sucederse uno tras otros en un orden más o menos definido. Tiene un principio y un fin que se construye a partir de los haceres de los sujetos involucrados (...) tanto profesores como estudiantes deben captar mutuamente su atención hacia una misma actividad y luego cooperar para producir la secuencia de eventos que podemos reconocer como clase (...) toda cooperación social basada en que los participantes compartan un mismo sentido de la estructura de actividad y del patrón temático de que se trate

Por lo tanto, la observación requiere considerar estudiar antes en qué consiste, cómo se puede ejecutar para obtener los máximos resultados; es entonces, una herramienta para identificar y analizar lo que sucede en el momento de realizar estos acompañamientos, debe llevar a la discusión, análisis, reflexión que busque enriquecer las competencias, conocimientos de su práctica. Además, este acompañamiento a los docentes debe abrirse al diálogo en el que se aproxime a sus motivaciones, problemas, proyectos e ideas, por lo tanto, identificar y determinar las estrategias oportunas que contribuyan a ese análisis, a la reflexión, es encaminar el propósito, la finalidad para alcanzar los logros esperados.

Para efectos de la propuesta, se plantea:

1. Acompañamiento pedagógico, con apoyo de un instrumento elaborado por el gestor educativo, que responda a los objetivos planteados y que perciba el proceso de enseñanza aprendizaje y el rol docente estrechamente vinculado a sus intereses, necesidades, capacidades, esfuerzos. Pueden considerarse las fichas o guías de observación, que como ya se ha mencionado incluya aspectos pedagógicos, didácticos y creativos. Se presenta una plantilla con algunos aspectos sugeridos que están dispuestos a cambios de acuerdo con lo que el gestor educativo considere.

Tabla 11
Registro del acompañamiento al docente

Dirección Regional de Educación San José Norte Supervisión Educativa Circuito 04 Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano Curso Lectivo 2025		
Acompañamiento docente		
Nombre		
Grupo		
Fecha		
Aspectos pedagógicos	Observaciones	Sugerencias
Dominio del tema para impartir sus clases	Calidad	
Objetivos claros	Formación Integral	
Contenidos claros de lo que se va a enseñar	Pensamiento crítico	
Adecuadas estrategias para transmitir lo que se propone	Resolución de problemas	
Materiales utilizados en el proceso	Atención a la diversidad	
Evaluación de los aprendizajes		
Facilitación en la comunicación		
Aspectos didácticos	Observaciones	Sugerencias
Planificación al día y acorde a lo establecido	Calidad educativa	
Actividades para facilitar el aprendizaje	Aprendizaje significativo	
Materiales de apoyo que emplea para transmitir información	Educación inclusiva	
Evaluación de sus estudiantes	Pensamiento crítico	
Entorno de aprendizaje positivo que promueve la participación activa		
Aspectos creativos	Observaciones	Sugerencias
Estimulación de la creatividad	Desarrollo de habilidades	
Pensamiento divergente	Exponetaneidad	
Uso de tecnología	Nuevas formas de solucionar	
Promueve STEAM	Pensamiento divergente	
Proyectos grupales: mesas de colaboración,	Nuevas oportunidades para expresar	
Fomento del arte en diferentes manifestaciones		
Innovación en las actividades		

Nota. Elaboración propia (2025).

2. Espacio de buenas prácticas, en donde se comparten experiencias entre los docentes, cuyos insumos provienen del acompañamiento pedagógico y su discusión. Se da una reflexión en equipo, que permita crecer de forma individual y colectiva. Sería valioso proponer a la supervisión su asistencia en uno de estos espacios para compartir información de lo que se ha realizado para el progreso de la educación, y que conozca de primera mano las necesidades de los docentes.

Cuarta etapa: La autoevaluación con relación al desempeño docente

Cada centro educativo es una realidad diferente y diversa, su contexto influye en su accionar y en las decisiones que se tomen para conseguir la calidad educativa que tanto se menciona. Por lo tanto, la autoevaluación del desempeño de cada uno de sus colaboradores docentes también tiene su propia

singularidad, la transformación necesaria de la práctica docente, incluye la autoevaluación, la cual debe orientarse a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, sino no habría sentido de llevarla a cabo. Bolancé et al. (2013 p.8) lo apunta de la siguiente forma:

Los centros, su organización y funcionamiento, deben permitir que los procesos de autoevaluación interna que se desarrollen en ellos sean capaces de “traspasar las puertas del aula”, de provocar en el docente y de manera colectiva la necesidad de plantearse si su práctica docente es la más adecuada para las circunstancias y realidad con la que se enfrenta todos los días.

Cuando se habla de autoevaluación necesariamente se induce a la valoración del quehacer para establecer criterios de mejora, es reflexionar sobre la creación de nuevas estrategias para conseguir los objetivos planteados tomando las decisiones de forma oportuna. Sin duda, la autoevaluación supone un crecimiento personal y profesional. Cuando hay un proceso correctivo, este va generando la identidad profesional del docente, le da autonomía para lo que vaya a ejecutar en su desempeño laboral en bienestar propio y, por ende, de los niños a su cargo, suscitando transformaciones sustanciales. Bolancé et.al. (2013 p.15) igualmente aporta al respecto

La autoevaluación docente ha de ser una estrategia que permita la generalización de la mejora en el centro educativo, como un proceso de desarrollo profesional continuo. Debe tener un sentido instrumental, como elemento de apoyo a la mejora docente y, de esta manera, convertirse en un factor decisivo para el cambio y la innovación, favoreciendo los procesos de reflexión personal y colectiva del profesorado.

Finalmente, en este proceso de autoevaluación donde lo que se quiere es un mejoramiento continuo, es necesario la reflexión igualmente persistente considerando los desafíos sociales, a saber, violencia doméstica, familias disfuncionales, exposición a drogas, baja natalidad, desinterés escolar, entre otros, que presionan la labor docente, una constante actualización de la práctica docente va aunado al proceso mencionado. Por otra parte, la autoevaluación debe ir acompañada de una retroalimentación apropiada que oriente al docente en su accionar pedagógico.

Para efectos de la propuesta, se plantea:

1. Después del acompañamiento pedagógico anteriormente mencionado, se da un espacio para reflexionar sobre lo encontrado, tomar acuerdos para un próximo encuentro o acompañamiento y se le solicita al docente realizar su autoevaluación ofreciendo un ambiente tranquilo para realizarlo.
2. Para la autoevaluación, se le brinda un formato sencillo, considerando los intereses del gestor educativo para su institución, para que externar lo que considere, utilizando una herramienta que es eficaz, la escritura, ya que a partir de este momento que es personal, el docente se enfrenta y anota lo que desee.
3. Una conversación de seguimiento retomando temas y acciones acordadas, se puede usar un registro nuevamente.

Tabla 12
Registro de autoevaluación de desempeño

Autoevaluación de desempeño					
Nombre:		Fecha:			
Grupo:					
Instrucciones: Autoevalúa tu desempeño en cada tarea. Marca la opción que mejor describa tu desempeño. Posteriormente, describe tus logros y metas.					
Tareas	Superé las expectativas	Cumplí las expectativas	Puedo mejorar	Debo esforzarme más	No logré lo esperado
Asistencia					
Puntualidad					
Habilidades personales y de interacción					
Desempeño Profesional					
Innovación					
Mejora continua					
Práctica pedagógica					
Competencias (trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad, resiliencia, resolución de conflictos, aprendizaje independiente)					
Logros personales			Metas para el siguiente periodo		
Breve descripción de un logro que te haga sentir orgullosa/o.			Comenta al menos una meta específica que quieras alcanzar		
 Observaciones del director (a)					

Nota. Elaboración propia (2025).

Quinta etapa: La retroalimentación con relación al desempeño docente

La retroalimentación se realiza con el fin de mejorar el aprendizaje y el desempeño en este caso de los docentes. El ejercicio de la retroalimentación permite seguir indagando sobre la función que se realiza diariamente y plantear cuestiones que quizá poco se consideraban, posibilita buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos planificados. No es meramente brindar información sobre los logros, actividades, mejoras que se pueden llevar a cabo, va más allá, es dar énfasis al proceso formativo de la retroalimentación, es ofrecer una perspectiva constructiva, puntual, específica y comprensiva. Fundamental en el proceso, es la atención personalizada, es decir, que el docente sea participe activo de las aportaciones y se facilite el diálogo.

Ahora bien, la retroalimentación es una forma de comunicación que puede mejorar las relaciones, el clima de la institución y por supuesto el desempeño; el impacto que pueda tener la retroalimentación depende mucho de la forma de llevarla a cabo, en lo significativa que sea, obedece además del momento, que dependiendo del objetivo de la retroalimentación requerirá un uso diferente de espacio y momentos. Como lo indica Stobart (2010, p. 187) mencionado por Canabal et.al (2017, p.165), “en

un clima de confianza y respeto en el que las relaciones son de apoyo y ayuda el aprendiz se siente seguro para poder admitir dificultades.”

Entre los propósitos de la retroalimentación, está colaborar en el desarrollo personal y profesional del docente, mejorar la comunicación entre los colaboradores y el clima de la institución, sin embargo, si no es bien tratada puede ser contraproducente, es aquí donde debe mencionarse un aspecto fundamental, la comunicación.

Para efectos de la propuesta, se plantea:

1. Ofrecer al colaborador una retroalimentación que puede ser inmediata a la observación o acompañamiento pedagógico, en un ambiente adecuado, considerando todo lo mencionado al respecto. O puede darse una retroalimentación escrita de forma consciente que ayude al colaborador a tomar las decisiones pertinentes en pro de su labor, para la consecución de calidad educativa. Es importante recordar que se tiene la información proveniente de: el FODA personal, las capacitaciones propuestas, mesas de trabajo, observaciones en el aula, observaciones diarias del quehacer del docente y su participación en la dinámica del centro educativo, el acompañamiento pedagógico, la autoevaluación que colaboran en la retroalimentación que se vaya a generar.
2. Retomar los aspectos descritos en la autoevaluación en tiempo y forma oportuna, a fin de valorar los avances que se han suscitado a partir de ese intercambio y estimar las estrategias que se han utilizado para tratar lo dicho, brindando el apoyo profesional que requiere.
3. En aras de dirigir un cambio positivo y que esté acorde con los objetivos propuestos de la institución, dar un incentivo pequeño que apoye la retroalimentación, puede ser un pensamiento, un presente pequeño, un dulce; o lo que se tenga a bien.
4. Realizar una retroalimentación general con todos los colaboradores del centro educativo, considerando lo positivo y los temas que deben debatirse para desarrollar habilidades y fortalecer las áreas que lo requieran. Esto permite al docente ser participe y sugerir formas de mejorar.

Plan de acción de la propuesta

Tabla 13

Plan de acción de la propuesta

Plan de acción					
Etapas	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Clima y cultura organizacional	Socialización de lo planificado.	<ul style="list-style-type: none"> •Planificar una actividad de clima organizacional. (mesas de trabajo) •Planificar actividades de sentido pertenencia. (socio-recreativas) •Realizar y analizar FODA institucional •Realizar y analizar FODA personal 	Diseño de las actividades propuestas. Equipo de cómputo. Proyector, Laptop	Febrero-Marzo	Gestor educativo Docente
Herramientas Tic's	Utilización de medios tecnológicos. Obtener insumos que le ayuden mejor a evaluar el desempeño del docente.	<ul style="list-style-type: none"> •Diagnóstico necesidades de capacitación •Organización de talleres prácticos •Fomentar la formación con cursos MEP •Utilización de herramientas digitales •Socializar de forma creativa el quehacer pedagógico. •Utilizar el correo MEP •Monitoreo de logros, en espacio con la docente y conversar sobre lo realizado. •Incluir en el PAT, el trabajo con redes de apoyo 	Equipo de cómputo. Proyector, Laptop Instrumentos de apoyo	Durante el curso lectivo	Gestor educativo Docente
Acompañamiento Pedagógico	Evaluar y asesorar a los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar un instrumento para utilizar en el acompañamiento pedagógico (visitas), que responda a los objetivos planteados por el gestor educativo. •Gestionar un espacio de buenas prácticas, en donde se comparten experiencias entre los docentes, cuyos insumos provienen del acompañamiento pedagógico y su discusión. 	Material de oficina Equipo de cómputo. Proyector, Laptop	Durante el curso lectivo	Gestor educativo Docente
Autoevaluación	Orientar y establecer criterios de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> •Retomar el acompañamiento pedagógico. •Solicitar al docente realizar su autoevaluación ofreciendo un ambiente tranquilo para realizarlo. •Brindar un formato sencillo, considerando los intereses del gestor educativo, para su institución. 	Material de oficina Instrumento de apoyo	Durante el curso lectivo	Gestor educativo Docente
Retroalimentación	Colaborar en el desarrollo personal y profesional del docente. Mejorar las relaciones, la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Retroalimentación inmediata a la observación o al acompañamiento pedagógico, en un ambiente adecuado. Igualmente se valora que sea escrita. •Retomar los aspectos descritos en la retroalimentación en tiempo y forma oportuna. •Incentivar con presentes físicos: nota, dulce, mensaje •Realizar una retroalimentación general 	Material de oficina Equipo de cómputo. Proyector, Laptop Incentivos físicos	Durante el curso lectivo	Gestor educativo

Plan de acción					
Etapas	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
	entre los colaboradores. Promover la participación para aportar al clima de la institución.	con todos los colaboradores del centro educativo			

Nota. Elaboración propia (2025).

8.6 Aportes de la propuesta

Los aportes que se consideran fundamentales una vez realizada la propuesta de la presente investigación se pueden plasmar de la siguiente forma:

1. Actualmente, existe un instrumento normado para la Evaluación del Desempeño Docente, dado por el MEP; sin embargo, no se cuentan con criterios complementarios que permitan al gestor educativo realizar una evaluación objetiva y fundamentada. Por ello, se plantea un plan de acción diseñado como guía y apoyo para optimizar el proceso de evaluación, asegurando que sea riguroso, coherente y orientado a la mejora continua del desempeño docente.
2. Desarrollar una cultura de evaluación en la institución que tenga como base un punto orientador, es decir, que no se perciba como un mecanismo de control sino como una herramienta de aprendizaje que conlleve una mejora continua, siendo así se consideró: establecer un plan de evaluación estructurado, utilización de instrumentos como guías para reflexionar sobre la práctica docente, Fomentar la participación activa del personal docente, Generar un ciclo de acompañamiento y retroalimentación continuo, constante y formativo.
3. Un plan de evaluación puntual, en donde los docentes son evaluados de forma integral, colaborando con ello de manera directa en el aprendizaje y desarrollo de su quehacer educativo diario, beneficiándose de metodologías más claras, innovadoras y adaptadas a sus necesidades. Además, docentes comprometidos van a fortalecer la evolución institucional.
4. En la evaluación y formación docente, no basta con considerar únicamente las tareas y responsabilidades que el docente debe cumplir. Es fundamental reconocer que ellos requieren orientación, acompañamiento y retroalimentación constante para mejorar su práctica pedagógica. Un plan en donde se brinden espacios de reflexión, donde se dé un acompañamiento consciente, va a permitir que los docentes comprendan mejor sus fortalezas y áreas de mejora, desarrollen nuevas estrategias de enseñanza y tomen decisiones fundamentadas para favorecer el aprendizaje de sus estudiantes.
5. Las acciones correctivas no deben entenderse como medidas de sanción, sino como herramientas de apoyo y acompañamiento, orientadas a fortalecer competencias y fomentar el desarrollo profesional. Ya sea que se requieran ajustes a la práctica educativa o recalcar las buenas acciones que el docente realiza son derivadas de una evaluación docente oportuna,

puntual y estructurada que permita identificar con precisión las áreas de oportunidad, fortalezas, amenazas y debilidades, todo con el fin de mejorar.

6. La evaluación docente no solo beneficia al profesional, sino que se convierte en una herramienta clave para recuperar la calidad educativa y fortalecer el sistema educativo nacional. En el contexto costarricense se escucha hablar constantemente de “*apagón educativo*”, refiriéndose a deficiencias en aprendizajes, desmotivación estudiantil y brechas en el desarrollo educativo. Siendo así, una evaluación bien planificada, aplicada de manera formativa, contribuirá a ajustar estrategias para el desarrollo profesional docente, a su motivación, a la calidad de la enseñanza-aprendizaje, a la innovación pedagógica, en definitiva, al fortalecimiento institucional que incluye a toda la comunidad educativa.

En síntesis, el aporte de la propuesta va enfocada más allá de cumplir con un instrumento normado, debe concebirse como un proceso consciente, formativo y orientado a la mejora continua. Se requiere entonces, un plan de acción estructurado y flexible, que sirva como guía tanto al gestor educativo en su tarea de evaluar como a sus colaboradores, a los cuales se hace necesario brindarles acompañamiento, retroalimentación y acciones correctivas enfocadas en fortalecer sus competencias y prácticas pedagógicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfiz (1997). *El Proyecto Educativo Institucional: Propuestas para un diseño colectivo*. Editorial AIQUE, Buenos Aires, Argentina
- Alonso, M. L. G., & Reyes, F. D. (2011). Integración curricular de TIC´ S en la enseñanza de lenguas indígenas en Latinoamérica. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, (22), 15-31.
- Ansi3n, J. (1998). *Educaci3n: la mejor herencia*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Cat3lica del Per3. Lima, Per3
- Bandeira Andriola, Wagner. (1999). Evaluaci3n: la v3a para la calidad educativa. *Ensaio: Avalia33o e Pol3ticas P3blicas em Educa33o*, 07(25), 355-368. Recuperado em 04 de julho de 2024, de http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40361999000400003&lng=pt&lng=.
- Barrantes, R. (2000). *La gesti3n del Centro Educativo*. Revista Educaci3n, Universidad de Costa Rica. San Jos3, Costa Rica
- Bonilla, S. (1990). *Formaci3n y Desempe3o del Decano y director de la Escuela de la Universidad de Costa Rica*. Escuela Administraci3n Educativa, Facultad de Educaci3n, Universidad de Costa Rica. San Jos3, Costa Rica.
- Bosco, J. (1994). *La Planificaci3n Institucional: Un informe centrado en la calidad de educaci3n*. SIMED
- Bosco, J. (1993) *Reflexiones y estrategias para el mejoramiento de la calidad de la educaci3n*. SIMED, San Jos3, Costa Rica.
- Bolanc3 Garc3a, J., Cuadrado Mu3oz, F., Ruiz Su3rez, J. R., & S3nchez Velasco, F. (2013). La autoevaluaci3n de la pr3ctica docente como herramienta para la mejora del proceso de ense3anza y aprendizaje del alumnado. *Avances En Supervisi3n Educativa*, (18). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i18.155>
- Cabero Almenara, J., Llorente Cejudo, M.d.C. y Morales Lozano, J.A. (2018). Evaluaci3n del desempe3o docente en la formaci3n virtual: ideas para la configuraci3n de un modelo. *RIED. Revista Iberoamericana de Educaci3n a Distancia*, 21 (1), 261-279.
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentaci3n: La clave para una evaluaci3n orientada al aprendizaje. *Profesorado, Revista De Curr3culo Y Formaci3n Del Profesorado*, 21(2), 149–170. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v21i2.10329>
- Canales, F, Alvarado, E, y Pineda, E (1989) *Metodolog3a de la Investigaci3n*. Organizaci3n Panamericana de la Salud.
- Cardona Andujar, J. (1998). *Cultura evaluativa de centros de educaci3n. Gesti3n y supervisi3n de centros educativos*. Buenos Aires, Docencia.
- Cardozo, H. Y. O. (2017). La supervisi3n educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas p3blicas. *Omnia*, 23(3), 42-57.

- Carranza, R. (1992). Modelo de Evaluación para el Desempeño Docente. Escuela de Administración Educativa, Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista De Educación De Puerto Rico (REduca)*, (20). Recuperado a partir de <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>
- CEMIE. (1974). Estudio de la validez del sistema de calificación profesional del Servicio Civil para docentes. San José, Costa Rica
- Chairez, G. I. M., Araiza, A. G., & Ornelas, M. M. V. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 12(6), 123-134.
- Chiavenato, I (1983). Administración de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México.
- Colina, Z., Medina, N., Parra, D., Cendrés, J., & Montoya, C. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño docente en la función docencia universitaria. *Investigación Educativa*, 12(22), 99-126.
- Consejo Superior de Educación. (2008). El centro Educativo de calidad como eje de la educación costarricense. Disponible en <http://cse.go.cr/actas/el-centro-educativo-de-calidad-como-eje-de-la-educacion-costarricense>
- Cueva Ramos, J., Prado López, H., Quipuzco Chonlon, B., & Cabrera Yauli, L. (2021). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente. *Revista CIEG*, 3(50), 179-189.
- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*. pp.47-65
- Del Rocio Chávarry-Ysla, P., Checa-Llontop, L. A., & Cabrera-Cabrera, X. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación valdizana*, 14(4), 188-197
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., ... & Nanzhao, Z. (1997). La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno. unesco.
- Díaz, C. C., Reyes, M. P., & Bustamante, K. G. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25(3), 87-95.
- Dimaté, C., Tapiero, O., González, C. I., Rodríguez, R. y Arcila, M. A. (2017). La Evaluación del Desempeño Docente. *Folios*. No. 46. pp.83-95.
- Izarra-Vielma, D. A. (2019). La responsabilidad del docente entre el ser funcionario y el ejercicio ético de la profesión. *Revista Educación*, 43(1), 1-20.
- Durán, M. M., (2012). El Estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 3, No. 1. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. pp.121-134.

- Elizalde, L. y Reyes, R. (2008). Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Especial Consultado el día de mes de año, en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-elizaldereyes.html>
- Escobar, J. y Bonilla-Jiménez, F. (s.f.). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. Vol.9, No.1. pp. 51-67. Disponible en <http://www.tutoria.unam.mx/sitetutoria/ayuda/gfocal-03122015.pdf>
- Fallas, A y otros. (1993). Propuesta de Modelo de Evaluación del Sistema de Desempeño Docente, con su respectivo manual, normas, procedimientos e instrumentos: caso del Centro Educativo Saint Clare. Escuela de Administración Educativa, Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- Garbanzo, G. (2021). Aportes y retos de la Educación Costarricense: una reflexión en el contexto del Bicentenario. *Revista Del Archivo Nacional*, 85, e519. Recuperado a partir de <https://www.dgan.go.cr/RAN/index.php/RAN/article/view/519>
- Gajardo, M. (1999.) Reformas Educativas en América Latina. Balance de una década. OPREAL
- García, Nidia; Rojas, Marta; Campos, Natalia. (2003) *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento de las Instituciones Educativas*. 1ed. editorial de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- Godínez, E. S., & Segura, L. Z. (2011). La importancia de contar con información precisa, confiable y oportuna en las bases de datos. *Revista Nacional de administración*, 2(2), 145-154.
- Gómez L F., & Valdés, M. G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 479-515. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
- González, E. (2007, 23 de julio). Un modelo se supervisión educativa. *Laurus, Revista de Educación*. Universidad Pedagógica Experimental. Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana, México
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP.
- Lafourcade, P. (1991). *Calidad de la Educación: Análisis y propuestas*. Editorial Antorcha Limitada, San José, Costa Rica
- León, A. **Qué es la educación**. *Educere* [online]. 2007, vol.11, n.39, pp.595-604. ISSN 1316-4910.
- Maddux, R. B. (1991.) *Evaluación efectiva del desempeño*. Editorial Trillas, México
- Marca Alanocca, Y. T. (2018). Programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Inicial “Huaynacotas”, distrito de Huaynacotas, Provincia de la Unión–región Arequipa.

- Marín, H. (2000). Organización del Aprendizaje, Cultura Organizacional, Gerencia del Cambio. Colombia
- Martínez, P. (2002). Gestión Social del Talento Humano.
- Ministerio de Educación. (1984). Política Curricular 1990-1994, San José, Costa Rica.
- Mogollón, A (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. Revista Ciencias de la Educación. V. 1, No. 23. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n38/art15.pdf>
- Mollineda, C. M., & Fernández, V. H. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(2), 85-98.
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. Gestión, 2(9), 50-51.
- Mora, J. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los Colegios Técnicos Profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo. Gestión de la educación, 97-122.
- Müch, L. y García, J. (2017). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 4, 5(9)*. Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/2178>
- Palma-Carrillo S. Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Rev Fac Psicol 1999;9(3):1-8.
- Parra, O., Mena, M., & Sánchez, B. (2012). Pensando en la labor del docente: un estudio comparado sobre la evaluación de su desempeño profesional. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en: <https://bit.ly/2YaPtpf> (01/06/2016).
- Paz, T. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. Ciencia y Educación, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Pérez Juste, R. (2005). Calidad de la educación, calidad en la educación: Hacia su necesaria integración. Educación XX1: revista de la Facultad de Educación.
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la administración. Revista Perspectivas. No.20. Universidad Católica Boliviana. pp.45-54
- Prieto, et al. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la educación y nuevos paradigmas del enfoque educativo. Educación Médica Superior, 25(1), 95-102.
- Puig, C. (2015). La supervisión en la acción social Una oportunidad para el bienestar de los profesionales. Universitat Rovira i Virgil, Tarragona.

- Puig, C. (2005). El malestar de los profesionales, el agotamiento y la importancia de la supervisión. Trabajo social y salud. Zaragoza, España. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/233425313_El_agotamiento_de_los_profesionales_La_importancia_de_la_supervision
- Pozner, P. (2007). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. Seminario internacional Itinerante. Desarrollo de la gestión educativa en México: Situación actual y perspectivas, 59-100.
- Ramón-Cabrera, F. (2022). Estrategias de gestión educativa para fortalecer la ética docente. *Cátedra*, 5(2), 35–54. <https://doi.org/10.29166/catedra.v5i2.3543>
- Rodríguez, A. M., Rodríguez, L. M., Jiménez, I. R., & Bonifacio, A. F. O. UNA MIRADA A LA FORMACIÓN DOCENTE Y LOS RETOS DE LA ACTUALIDAD.
- Rodríguez, G. (1987). Manual de Técnicas de Observación y Entrevistas para maestros de incapacidad múltiple U.C.R., Facultad de Educación, Escuela de Orientación y Educación Especial
- Rodríguez, J., Gutiérrez, L y Morales, G. (2005). Lectura crítica de la Administración Educativa. Colombia.
- Ragusa, F. L. (2020). La importancia de la observación en el proceso de formación docente.
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*. Vol.27, No. 1. Universidad de Costa Rica. pp. 9-16.
- Salas Madriz, F. E. (2012). Ética y administración educativa: retos y desafíos en la coyuntura actual. *Revista Educación*, 24(2), 189–200. <https://doi.org/10.15517/revedu.v24i2.484>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, (32), 54-82.
- Sandín, M. (2003) Investigación cualitativa en Educación: Fundamentos y tradiciones. Mc Graw-Hill, España
- Santos Guerra, M.Á. (1996). Evaluar es comprender: De la concepción técnica a la dimensión crítica. *Revista Investigación en la Escuela*, 30, 5-13.
- Santos Guerra, M.Á. (1993). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. *Revista Investigación en la Escuela*, 20, 23-35
- Tarea, A. D. P. E. (2001). Una mirada a la educación en el Perú: balance de 20 años en el Proyecto Principal de la UNESCO para América Latina y el Caribe 1979-1999.
- Tejedor, F. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 318-327.
- Ugalde, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*. Vol. 2, No. 2.

Valdés, H. (2000). Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. Revista Electrónica de Organización de Estados Iberoamericanos.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LAS DOCENTES DE PREESCOLAR

DEL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

El siguiente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, y tiene como propósito, analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano.

La información suministrada es de carácter confidencial y tiene como intención obtener datos exclusivamente para el desarrollo de la investigación académica.

I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

Género: () Femenino () Masculino () Otro () Prefiere no decir

1. Edad

() 20 a 29 años () 30 a 39 años () 40 a 49 años () 50 años o más

2. Formación Académica

Estudios Universitarios completos:

() Bachillerato () Licenciatura () Maestría () Doctorado

3. Tiempo de laborar en la institución

() 0 a 5 años () 5 a 10 años () 10 a 15 años

II PARTE. PREGUNTAS SOBRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1. Mencione las responsabilidades asignadas por parte de la gestora del centro educativo al personal docente del centro educativo.
2. Describa cómo le comunicaron sus responsabilidades cuando inició sus labores en el centro educativo y cuáles fueron.
3. Describa las acciones que realiza la directora para asegurarse que usted cumpla con sus responsabilidades.
4. ¿Con qué frecuencia la directora monitorea el cumplimiento de sus labores y responsabilidades como docente?
5. Conoce usted la forma en que la directora sistematiza el cumplimiento de sus responsabilidades.

6. ¿De qué forma la directora le comunica el incumplimiento de alguna de sus responsabilidades?
7. Con relación al instrumento de evaluación docente del MEP, defina las siguientes palabras ¿Qué le transmiten?
 - Productividad
 - Exigencias de trabajo
 - Perfección, exactitud y eficacia
 - Métodos educativos
 - Madurez
 - Juicio
8. Además del instrumento del MEP, la directora emplea alguna herramienta complementaria durante el proceso de evaluación.

III PARTE. PREGUNTAS SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE, EN EL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO.

9. ¿Cuáles técnicas de supervisión y evaluación utiliza la gestora del centro educativo para verificar el cumplimiento de sus labores como docente?
10. Con qué frecuencia la gestora aplica esas técnicas de supervisión y evaluación.
11. ¿Considera que las técnicas de supervisión y evaluación que utiliza la gestora del centro educativo son de calidad para lo que desea conocer de la labor que desempeña el personal docente? ¿Incorporaría alguna otra?
12. ¿Cada cuánto se realiza la Evaluación del Desempeño Docente? ¿Considera que ese es el tiempo idóneo para conocer su desempeño cómo docente?

IV PARTE: PREGUNTAS SOBRE VENTAJAS Y LIMITACIONES EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, EN EL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

Con relación a las ventajas:

13. Describa la forma en la que le han comunicado los resultados de la evaluación del desempeño a las docentes.
14. ¿Cómo calificaría su reacción al recibir críticas constructivas y observaciones a partir de la supervisión?
15. ¿Cómo calificaría su reacción al recibir los resultados de la evaluación?
16. En los últimos años, ¿ha realizado cambios en su forma de trabajar, su desempeño o su actitud a partir de los resultados de la evaluación?

Con relación a las limitaciones:

17. ¿Cuáles limitaciones podría mencionar sobre el instrumento y su aplicación en la evaluación de desempeño?

¡Muchas gracias por su valioso aporte!

Anexo 2

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

El siguiente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, y tiene como propósito, analizar desde la gestión las estrategias llevadas a cabo en el proceso de evaluación del desempeño del personal docente en el Jardín de Niños Miguel Obregón Lizano.

La información suministrada es de carácter confidencial y tiene como intención obtener datos exclusivamente para el desarrollo de la investigación académica.

I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

Género: () Femenino () Masculino () Otro () Prefiere no decir

1. Edad

() 20 a 29 años () 30 a 39 años () 40 a 49 años () 50 años o más

2. Formación Académica

Estudios Universitarios completos:

() Bachillerato () Licenciatura () Maestría () Doctorado

3. Tiempo de laborar en la institución

() 0 a 5 años () 5 a 10 años () 10 a 15 años

II PARTE. PREGUNTAS SOBRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1. ¿Cuáles son las responsabilidades asignadas como gestora del centro educativo?
2. ¿Cómo se le comunicaron las responsabilidades que le corresponden cuándo asumió el puesto como gestora del centro educativo?
3. ¿Mencione las responsabilidades asignadas a las docentes y describa cómo se le asignan?

4. Describa cómo actuaría usted si se presentan los siguientes escenarios:
- a. Una docente le comenta sobre un malentendido con una colega.
 - b. Una docente manifiesta no entender cómo se estructura un planeamiento mensual.
 - c. Una docente expresa que no sabe utilizar herramientas tecnológicas como el equipo dentro de las aulas, el SEA, el registro de ausencias y expedientes digitales, etc.
 - d. Se presenta una oportunidad de capacitación y usted debe elegir a dos personas para tomarla.
 - e. Una docente expresa dificultades para trabajar con un niño o niña con alguna condición cognitiva o con una situación de vulnerabilidad socioeconómica.

5. Describa las acciones que realiza usted para asegurarse que las docentes cumplan con sus responsabilidades. ¿Por qué seleccionó estas acciones?

6. ¿Conoce el instrumento de Evaluación Docente del MEP? ¿Cuál es su opinión sobre esta herramienta?

7. Cómo definiría y evaluaría los siguientes aspectos incluidos en el instrumento de evaluación docente del MEP:

- a. Productividad
- b. Exigencias de trabajo
- c. Perfección, exactitud y eficacia
- d. Métodos educativos
- e. Madurez
- f. Juicio

8. Además del instrumento del MEP, usted emplea alguna herramienta complementaria durante el proceso de evaluación

9. Describa la forma en que sistematiza el cumplimiento de las responsabilidades de las docentes y la forma en que les comunica el incumplimiento de alguna de sus responsabilidades.

10. ¿Qué acciones toma cuando una de las docentes no cumple con alguna de sus responsabilidades?

11. ¿Con qué frecuencia monitorea el cumplimiento de las labores y responsabilidades docentes?

III PARTE. PREGUNTAS SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTES, EN EL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

12. ¿Usted aplica técnicas de supervisión y evaluación?

13. ¿Cuáles técnicas de supervisión y evaluación utiliza para verificar el cumplimiento de las labores de la docente?

14. Con qué frecuencia aplica las técnicas de supervisión y evaluación que usted utiliza?

15. ¿Considera que las técnicas de supervisión y evaluación que usted utiliza son de calidad para lo que desea conocer de la labor que desempeña el personal docente? ¿Incorporaría alguna otra?

16. ¿Cada cuánto realiza la Evaluación del Desempeño Docente? ¿Considera que ese es el tiempo idóneo para conocer el desempeño docente?

IV. PREGUNTAS SOBRE VENTAJAS Y LIMITACIONES EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, EN EL JARDÍN DE NIÑOS MIGUEL OBREGÓN LIZANO

17. Describa la forma en la que usted comunica los resultados de la evaluación del desempeño a las docentes.

18. ¿Usted comunica el por qué del resultado final de la evaluación?

19. ¿Cómo calificaría la reacción de las docentes al recibir críticas constructivas y observaciones a partir de la supervisión?

20. ¿Cómo calificaría la reacción de las docentes al recibir los resultados de la evaluación?

21. En su experiencia, ¿ha notado algún cambio en el desempeño o la actitud de las docentes después de haber comunicado los resultados de la evaluación?

Con relación a las limitaciones:

22. ¿Qué limitaciones podría mencionar del proceso de la Evaluación del Desempeño Docente?

¡Muchas gracias por su valioso aporte!