

Evaluación de las políticas institucionales en torno a la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá.

Línea de investigación: Evaluación de Políticas

Jairo Andrés Camacho Méndez

Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Gabriel José Angulo Linero

Asesor

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría En Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación


Bogotá D.C. - 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Pregunta de investigación	16
1.3 Objetivos	16
1.4 Antecedentes del problema	17
1.5 Justificación del problema	28
CAPÍTULO II	31
2. MARCO DE REFERENCIA	31
2.1. Marco conceptual	31
2.2. Marco normativo, legal y político	44
2.3. Marco contextual	47
CAPÍTULO III.....	50
3. DISEÑO METODOLÓGICO	50
3.1 Enfoque de investigación	50
3.2 Tipo de investigación	52
3.3 Corpus de investigación	55
3.4 Categoría de análisis	57
3.5 Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido	60
3.6 Validez	61
3.7 Consideraciones Éticas	61
CAPÍTULO IV	63
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	63
4.1 Contexto del trabajo de campo	63
4.2 Análisis de información	65
4.2.1 Objetivo específico 1: las políticas institucionales y su relación con la evaluación docente	65
4.2.2 Objetivo específico 2: el proceso de evaluación en el colegio San Mateo Apóstol 71	
4.2.3 Objetivo específico 3: percepciones sobre la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol	76

CAPÍTULO V	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 Evaluación de contexto	84
5.2 Evaluación del proceso	85
5.3 Evaluación del producto	87
5.4 Limitaciones del estudio	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS DE INVESTIGACIÓN	94
ANEXO 1: Ficha de caracterización institucional: colegio San Mateo Apóstol	94
ANEXO 2: Ruta ejecución manual de procesos y funciones Gestión 33: Realizar evaluación de desempeño docente	101
ANEXO 4: Encuesta a docentes del colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá	104
ANEXO 5: Rúbrica de evaluación docente por parte de: Coord. Académica, Coord. Convivencia y Dpto. Psicología.	108
ANEXO 6: Rúbrica de evaluación docente a profesores de Bachillerato por parte de estudiantes	109
ANEXO 7: Rúbrica de evaluación docente a profesores de Primaria por parte de estudiantes	110

RESUMEN ANALITICO EN EDUCACIÓN (RAE)

	Resumen Analítico en Educación - RAE
	Página 1 de 2
Información General	
Tipo de documento	Tesis de grado
Acceso al documento	Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Central
Título del documento	Evaluación de las políticas institucionales en torno a la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá
Autor(a)	Jairo Andrés Camacho Méndez
Director	Gabriel José Angulo Linero
Publicación	
Palabras Claves	Calidad – evaluación - desempeño docente – Políticas institucionales -

Descripción
<p>El presente estudio se realizó en el marco de la maestría en evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación de la universidad Externado, en la línea de investigación de evaluación educativa.</p> <p>Se enfocó en evaluar las políticas institucionales en torno a la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá, institución en la cual desde hace más de 30 años se realiza un proceso de evaluación de desempeño docente sin haber tenido un primer acercamiento investigativo para validar la efectividad de dicha práctica según la relación entre Políticas institucionales y Evaluación de desempeño docente.</p> <p>Este estudio está configurado a partir de un objetivo general y otros específicos logrando, al finalizar la investigación, brindar una serie de recomendaciones que permitan un proceso de</p>

mejoramiento a futuro de la evaluación de desempeño docente así como su alineación con las políticas institucionales.

Fuentes

[OECD], O. p. (2009). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264072992-en>

Aguerrondo, I. (2016). La Calidad de la educación: ejes para su definición. Researchgate.

Alfonso, S. P. (s.f.). La evaluación del desempeño docente en el colegio oficial. Bogotá, D.C.

Álvarez Méndez, N. M. (1993). Valor social y académico de la evaluación. Mimeografiado.

Benavides, O. A. (2015). Evaluación del proyecto Reorganización curricular por ciclos. Bogotá D.C, Colombia.

Blanco G. Ernesto y Di Vora, M. (1992). Evaluación del personal docente. Guía para su desarrollo. Venezuela: Ediciones Publicitarias.

Creswell, J. W.-C. (2007). Designing and conducting mixed methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

De Zubiría, J. (12 de Octubre de 2014). La evaluación de los docentes en Colombia. Obtenido de [www.semana.com](http://www.semana.com/educacion/articulo/la-evaluacion-de-los-docentes-en-colombia/411775-3): <http://www.semana.com/educacion/articulo/la-evaluacion-de-los-docentes-en-colombia/411775-3>

Errandonea, A. (1997). Metodología cualitativa versus metodología cuantitativa. Cuadernos de Clacso N° 35, 54.

García, M. R. (2014). Modelos de Evaluación Docente en el mundo e instrumentos utilizados para evaluar: Ventajas, desventajas y consideraciones para su elección. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

García, S., Perry, G., Rodríguez, C., Maldonado, D., & Saavedra, J. E. (2016). Tras la excelencia docente: ¿cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos? *Ruta Maestra*, 21-27.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw – Hill.

Martínez Restrepo, S., Rojas, m., Ramírez, J. M., & Pertuz molina, M. C. (2015). ¿Necesita la educación colombiana un sistema de evaluación docente? ¿Cuál y para qué? *Palabra Maestra*.

MEN. (2002). Guía metodológica: Evaluación anual de desempeño laboral. Docentes y directivos docentes del estatuto de profesionalización docente. Decreto ley 1278.

MEN. (2003). Reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes que laboran en los establecimientos educativos estatales. Decreto 2582.

MEN. (10 de noviembre de 2010). Educación de calidad: el camino para la prosperidad. Obtenido de www.mineduacion.gov.co: http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf

MEN. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Decreto 1075 de 2015.

Mesa Espinosa, M. A. (2000). La evaluación del desempeño. Folletos Gerenciales: Publicación Periódica del Centro de Estudios de dirección. , 40.

Ortega Maldonado, C. (2015). El proceso de evaluación de la calidad educacional a nivel de bachillerato de sistema nacional de educación ecuatoriano. Ecuador.

R. W de Canilloni, A., Celman, S., Litwin, E., & Palou de Maté, M. d. (1998). La evaluación de aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo. Buenos Aires: Paidós.

Ramírez, A., & Lorenzo, E. (2009). Calidad y Evaluación en los centros educativos no universitarios en Andalucía. Una Adaptación al Modelo EFQM. Revista Iberoamericana de evaluación educativa. , 22-45.

Schulmeyer, A. (2002). Estado actual de la evaluación docente en trece países de Latinoamérica. El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: nuevas prioridades, (págs. 25-64). Brasilia.

Stake, R. (2008). La ventaja de los criterios, la esencialidad del juicio. . Revista Iberoamericana de Evaluación educativa.

Susana Martínez, M. R. (2015). ¿Necesita la Educación colombiana un sistema de Evaluación docente? ¿Cuál y para qué? FEDESARROLLO, ALIANZA Y COMPARTIR.

Toranzos, L. (1996). Evaluación y Calidad. Revista Iberoamericana de Educación, 63-78.

UNESCO. (2015). Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo de 2015: ¿Lo hemos conseguido? Ediciones UNESCO.

Contenidos

El presente estudio se estructura en 5 capítulos de la siguiente manera: capítulo 1: planteamiento del problema, donde se delimita el problema de la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá y cómo se alinea con las políticas institucionales. Capítulo 2: marco de referencia, en el cual se establecen unas categorías de análisis, evidencias de estudios anteriores sobre evaluación docente, referencias con otros sistemas de evaluación docente en otros países, marco legal de la evaluación en Colombia y los conceptos base de la investigación: políticas, calidad y evaluación de desempeño. Capítulo 3: diseño metodológico, donde se delimita el tipo de investigación, en este caso evaluativa dentro del paradigma cualitativo, los instrumentos, población y muestra, así como los criterios de selección, validación y confiabilidad. Capítulo 4: análisis y resultados. En este apartado se presentan los datos recogidos de los diferentes instrumentos y actores, así como la discusión que surge de esta información a la luz del marco de referencia. Estos resultados fueron mostrados por cada objetivo específico de investigación. Capítulo 5: conclusiones y recomendaciones. Es el producto final del estudio en donde se validan los objetivos propuestos. En este capítulo se evidenciará recomendaciones que el investigador hace de la evaluación docente en el San Mateo Apóstol y cómo está alineado con las políticas institucionales. Así mismo, el estudio presenta las limitaciones que surgieron de este y nuevas posibilidades de investigación en el campo de la evaluación docente.

Metodología

Dada la finalidad de la investigación evaluativa, la presente investigación utiliza esta metodología, la cual se encuentra enmarcada en un modelo cualitativo. El modelo de evaluación que orientó la presente investigación es el modelo de Stufflebeam (1987) o también denominado modelo C.I.P.P.

El proceso de trabajo de campo y recolección de la información estuvo comprendido en diferentes etapas que respondieran al modelo de evaluación establecido. De esta manera se reconocen: un primer momento en donde se estableció y caracterizó la muestra con la que se iba a contar, pues era necesario delimitarla bajo los criterios especificados en la metodología, que permitieran brindar la información necesaria y relevante para el cumplimiento de los objetivos; un segundo momento en el cual se construyeron los instrumentos de recolección de información, en este caso entrevista y encuesta, los cuales fueron validados y piloteados bajo los criterios que de antemano se habían establecido, logrando verificar su posible eficacia al momento de la aplicación; el tercer momento constituyó la etapa de recolección de información propiamente, en donde se aplicaron vía internet las encuestas a los docentes y se llevaron a cabo las tres entrevistas programadas para el cumplimiento de los objetivos. Una última etapa, es la de análisis de información, aquella donde se han ido identificando las categorías frecuentes que surgen de los resultados que arrojaron los instrumentos, así como los imaginarios, percepciones y demás aspectos propios de la Evaluación docente en el CSMA.

Conclusiones

Al finalizar este estudio se pudo establecer que la evaluación de desempeño docente y las políticas institucionales en el CSMA deben empezar a alinearse de manera directa y eficaz, de tal forma que los docentes y demás actores que hacen posible la evaluación, puedan ejecutar esta práctica de manera objetiva y siguiendo la realidad que se presenta en la institución. Así mismo, se pudieron establecer una serie de aspectos de mejora subyacentes de los instrumentos aplicados a docentes y directivos. Se pudieron establecer, a partir de los actores, como fortalezas: múltiples perspectivas de la evaluación, es integradora, instrumentos objetivos y claros y percepción de los directos implicados: los estudiantes. A nivel de posibles mejoras: presentar evidencias de dicha evaluación, clarificar objetivos, verificar y evaluar los planes de mejoramiento, ponderar criterios según grados, fomentar, aún más, la cultura de la evaluación.

Fecha de elaboración del
Resumen:

11

07

2018

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó en el marco de la maestría en evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación de la universidad Externado en la línea de investigación de evaluación educativa, la cual orientó el proceso investigativo y ayudó a materializar, teórica y metodológicamente, la investigación que se presenta a continuación.

El estudio, denominado: Evaluación de las políticas institucionales en torno a la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá, se llevó a cabo durante los cuatro semestres comprendidos de la maestría, específicamente durante los años 2016 a 2018, resultado de la necesidad de realizar un estudio de carácter evaluativo el cual develara aspectos fundamentales de la formación brindada por la maestría, y la oportunidad de mejora del proceso de evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol, y exactamente la indagación de cómo dicha práctica evaluativa está alineada con las políticas institucionales, problema que fue evidenciado por el investigador y que contó con el aval de las directivas del colegio.

Como se mencionó, dicha investigación se enfocó en evaluar las políticas institucionales en torno a la evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá, institución en la cual desde hace más de 30 años se realiza un proceso de evaluación de desempeño docente sin haber tenido un primer acercamiento investigativo para validar la efectividad de dicha práctica según la relación entre Políticas institucionales y Evaluación de desempeño docente.

Este estudio estuvo configurado a partir de un objetivo general y otros específicos logrando, al finalizar la investigación, brindar una serie de recomendaciones que permitan un proceso de

mejoramiento a futuro de la evaluación de desempeño docente así como su alineación con las políticas institucionales.

Dada la finalidad de la investigación evaluativa, la presente investigación utiliza esta metodología, la cual se encuentra enmarcada bajo un modelo cualitativo. El modelo de evaluación que orientó la presente investigación es el modelo de Stufflebeam (1987) o también denominado modelo C.I.P.P.

El proceso de trabajo de campo y recolección de la información estuvo comprendido en diferentes etapas que respondieran al modelo de evaluación establecido. De esta manera se reconocen varios momentos: inicialmente un momento en donde se especificó y caracterizó la muestra, debido a que su delimitación respondería a ciertos criterios especificados en la metodología; seguidamente, momento en el cual se realizaron los instrumentos de recolección de información, en este caso fueron entrevista y encuesta. Igualmente, estos fueron validados por expertos y posteriormente piloteados siguiendo los criterios que ya se habían establecido. El tercer momento correspondió a la etapa de recolección de información, la cual se obtuvo vía electrónica según las encuestas realizadas y personalmente las entrevistas a profundidad. Finalmente se concluyó con la etapa de análisis de información, donde identificaron categorías frecuentes que surgen de los resultados arrojados por los instrumentos, así como los imaginarios, percepciones y demás aspectos propios de la Evaluación docente en el CSMA.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La evaluación docente ha sido una de las mayores preocupaciones de los sistemas educativos a nivel Latinoamericano y mundial, esencialmente porque en el proceso de enseñanza y aprendizaje, el rol del docente, así como el de la comunidad educativa en general, es reconocido como pilar fundamental dentro de la consolidación de la calidad educativa. De esta manera, evaluar a los profesores se ha venido convirtiendo en un proceso necesario en pro de la construcción y aseguramiento de la calidad, ya sea a nivel de la educación básica, media o superior.

Así, la evaluación, no sólo de estudiantes, ha venido siendo, cada vez más, una necesidad que obliga a las instituciones educativas y a los profesionales de la docencia a repensar sus prácticas pedagógicas y entender que es fundamental su labor de formador, modelo y pedagogo, lo que convierte a la profesión docente en una de las más vitales de una sociedad, necesitada de nuevas perspectivas, como la colombiana.

Pero, claro está, en el caso de Colombia, la evaluación abarca diferentes actores de las comunidades educativas como es el caso de los directivos y los directivos docentes, cargos que cuentan con su proceso de evaluación y seguimiento a posibles planes de mejora que intervengan en alcanzar la calidad de estos, que a su vez implica la calidad de la educación. De esta manera existe, bajo la misma intención, la evaluación Institucional que implica un examen holístico para entender la realidad de dicho plantel y la implicación de su Comunidad educativa. Y, bajo esta

misma intencionalidad, se han venido realizando también las evaluaciones docentes, las cuales permiten analizar el desempeño, pertinencia y eficacia de las prácticas docentes en el aula y fuera de estas, de tal forma que los profesores puedan tener una base sólida que hable sobre su desempeño y busque intervenir positivamente a futuro, pues el docente es miembro fundamental de la Institución y de la comunidad educativa.

Entonces, como lo indica el documento ¿Necesita la educación colombiana un sistema de evaluación docente? ¿Cuál y para qué? De Compartir en alianza con Fedesarrollo, y escrito por varios autores: “La evaluación como herramienta para mejorar la práctica docente ayuda a retener a los mejores profesores y permite establecer criterios para aumentos salariales, siempre y cuando éstos estén asociados con premiar las buenas prácticas” (Martínez-Restrepo, Rojas, Ramírez y Pertuz Molina, 2015, pág. 2) lo cual permite afirmar la importancia de evaluar a los docentes y permitir que esa evaluación sea un punto de partida para el aseguramiento de la calidad.

Sin lugar a dudas, este tipo de evaluaciones incide directamente en la Calidad de la Educación y, por medio de los resultados que arrojan dichas pruebas, podremos analizar y fortalecer la Educación que queremos brindar en Colombia, así como el acceso a la carrera docente.

Al respecto de las consideraciones anteriores, es necesario insistir en que la evaluación docente se ha convertido en uno de los fundamentos institucionales para alcanzar la calidad en cada uno de sus procesos. Toda Institución educativa, sea de carácter oficial o privada, desde su concepción en el PEI, mantiene una constante búsqueda de estrategias, instrumentos y alternativas que permitan brindar una educación de Calidad, por esta razón, se ha empezado a replantear el abordaje de aspectos, agentes, proyectos, etc. internos de la Institución que son

directamente responsables de dicha Calidad. De allí que surja la necesidad, así como se realiza seguimiento y evaluación a distintos procesos, que la labor del docente empiece a ser evaluada y ajustada según las necesidades, fortalezas y debilidades institucionales. En esta línea, lo expresa la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]:

La evaluación de la práctica y el desempeño docente comenzó a implementarse hace décadas, como resultado de las demandas por lograr una educación de calidad, pero la preocupación por los modelos desarrollados sigue presente hoy. Es un tema controvertido, en el cual las investigaciones han encontrado evidencia empírica mixta con respecto a sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, las que varían entre instrumentos, y con conflictos de interés entre los principales actores educativos (OECD, 2009 citado por García, María Rosa, 2014 pág. 32).

En ese marco, desde la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y el Ministerio de Educación Nacional se contempla este aspecto como relevante y necesario para la Calidad de la Educación: La evaluación de los docentes y directivos docentes como uno de los desarrollos del Estatuto de Profesionalización Docente que busca: mejor preparación, mejor desempeño, mayor reconocimiento. Maestros que como resultado de la evaluación cualifican su conocimiento, mejoran su práctica pedagógica y esto se traduce en mejores logros de sus estudiantes (MEN, 2014)¹. Así, la evaluación docente, deberá ser dinámica y contextualizada permitiendo a las instituciones avanzar en el camino hacia la Calidad educativa.

¹ Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48536.html>

La evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol - CSMA

El Colegio San Mateo Apóstol es un colegio de carácter privado que cree en una educación basada en la excelencia académica, la formación integral y el crecimiento en valores. De esta manera, trabaja día a día en formar mejores seres humanos para el mundo y el futuro del país. Fue bajo este principio que en 1984 Dora Ujfalussy de Garavito y su esposo Antonio José Garavito Durán, dieron inicio a un proyecto líder en el país, donde la excelencia, el esfuerzo y la pasión por lo educación han jugado un papel muy importante. El San Mateo es un colegio bilingüe, mixto y de calendario B, donde la formación moral y la educación católica juegan un papel muy importante, pues cree que estos pilares fundamentales son necesarios para la calidad educativa y humana. A nivel de calidad educativa, el colegio ha adoptado el modelo de calidad EFQM, modelo que se encarga de mantener a la institución dentro de los estándares de calidad propuestos a nivel de educación. Dicho modelo funciona de manera integradora con una propuesta denominada de “calidad total” que incluye dentro de su conformación aspectos transversales denominados áreas de gestión: académica, directiva, administrativa y extensión a la comunidad.

Desde su creación en el año de 1984 el Colegio San Mateo Apóstol (en adelante CSMA) ha considerado dentro de sus pilares fundamentales la educación basada en la excelencia académica, la formación integral y el crecimiento en valores. Por tal motivo ha venido consolidando un grupo de directivos, empleados y colaboradores que permita hacer realidad lo consignado anteriormente, permitiendo que la comunidad educativa tenga garantías del proceso que está llevando a cabo el CSMA. De esta manera, uno de los sectores más incidente en alcanzar los propósitos del CSMA son sus docentes los cuales deben vincularse al colegio teniendo la plena seguridad de que su práctica pedagógica tendrá que hacerse efectiva en miras de los objetivos,

visión y misión del CSMA. Por eso, el colegio cuenta con una dependencia encargada para tal fin, nos referimos a la psicología o llamado Centro de Apoyo, la cual empieza un trayecto de selección, acondicionamiento, evaluación y retroalimentación del personal docente para asegurar que los objetivos que el colegio se ha propuesto concluyan de la mejor manera posible. Sin embargo, aunque se desarrolla la práctica de evaluar a los docentes, no existe en la actualidad un documento institucional que de cuentas de este proceso de manera sistemática y siguiendo los lineamientos institucionales. Cabe resaltar que el colegio ha venido construyendo y perfeccionando un grupo importante de instrumentos por medio de los cuales se ha venido ejecutando esta evaluación pero aún falta por consolidar un documento teórico de respaldo a la misma.

Entonces, ¿cómo se han evaluado los docentes en el CSMA? ¿Qué antecedentes existen de la evaluación docente en el CSMA? ¿Qué características tiene la evaluación docente del CSMA y cómo se relaciona con las políticas institucionales? Y, en definitiva, ¿cuál es la evaluación docente más adecuada para el CSMA? Por medio de esta investigación analizaremos los procesos de evaluación docente y su relación en torno a las políticas institucionales de dicho colegio puesto que, al año 2017, resulta una necesidad consolidar una verdadera política institucional docente, pues sus acciones ya se vienen ejecutando como parte de uno de los procesos y procedimientos del colegio, tal como se puede corroborar en el Manual de procesos y procedimientos actualizado al año 2012.

Siendo consecuentes con lo explicitado anteriormente, se indagará en las políticas institucionales del CSMA de la ciudad de Bogotá y así lograr visualizar cómo éstas aportan y complementan el desarrollo, implementación y pertinencia del sistema de evaluación docente,

llamado así puesto que en la revisión de documentos institucionales aún no se estipula como política institucional, encontrando el motivo para esta investigación.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera está alineada la evaluación del desempeño docente en el CSMA con las políticas institucionales?

1.3 Objetivos

Objetivo general

Determinar la alineación de la evaluación de desempeño docente del Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá, dentro del marco de las políticas institucionales.

Objetivos específicos

Analizar las políticas institucionales y su relación con la evaluación docente.

Describir el proceso de evaluación que se realiza en la Institución, identificando fases, etapas, instrumentos, etc.

Identificar las percepciones sobre la evaluación docente que tiene la comunidad educativa.

Brindar una serie de recomendaciones que permitan orientar el proceso de alineación de la evaluación docente con las políticas institucionales.

1.4 Antecedentes del problema

Como parte de los antecedentes de la investigación se establece una revisión documental de la literatura que se encuentra sobre el tema, sin embargo, resulta difícil ahondar en este análisis debido a que investigaciones de esta índole, evaluación docente, existen a nivel nacional y distrital pero en el sector oficial, de allí mismo que surja la necesidad de contribuir a los estudios en torno a las instituciones o colegios privados. De esta manera, se encontró una gran extensión de documentos oficiales sobre evaluación docente desde el MEN, pero, incluso resulta precaria la insinuación que aparece en la Ley 115 de 1994 (Ley general de Educación), en el caso del sector privado existen motivos por los que indagar, entendiendo que este tipo de Colegios son parte vital en la calidad educativa de nuestro país, aún más cuando nos referimos a pruebas estandarizadas en las cuales, en muchas ocasiones, son pioneras.

A continuación, y como parte de los antecedentes a este tipo de temas investigativos, presento el trabajo elaborado por Sandra Patricia Alfonso, en su tesis de maestría “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO OFICIAL” (2015, pág. 19-23) los cuales nos permiten analizar algunos casos desde el sector oficial, pero que aplican muy bien al interés de esta investigación, así ésta se encuentre enfocada en un colegio de carácter no oficial, pues las intenciones de la evaluación docente, en busca de la calidad de la educación, son compartidas en todos los sectores.

Tesis 1:

TITULO	RESUMEN TESIS (CONTEXTO COLOMBIANO)	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	APORTES A LA INVESTIGACION
La contribución de la Evaluación del desempeño docente al desarrollo profesional de los profesores . Estudio de las experiencias del Colegio Departamental Emilio Cifuentes y del Externado Nacional Camilo Torres-IED, Angélica María Linares Molina, Gloria Alejandra Zúñiga Monroy, Daniel	El estudio presenta concepciones teóricas acerca del desarrollo profesional del profesor; luego, analiza la evaluación docente realizada en Colombia, con énfasis en su orientación, características y fines. Por último, hace un balance sobre la contribución efectiva de este tipo de evaluación al desarrollo profesional del docente. El acopio de la información se hizo usando “la entrevista a profundidad” como lo señalan Taylor y Bodgan “como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes	El propósito principal de esta investigación consistió en establecer la contribución de la evaluación del desempeño anual de los docentes al logro del desarrollo profesional de los profesores regidos por el Decreto Ley 1278 del 2002 de dos instituciones educativas oficiales de Cundinamarca y de Bogotá D. C.	El enfoque metodológico usado fue el paradigma cualitativo, se orientó a la descripción e interpretación de diferentes hechos presentes en el proceso evaluador, se tuvieron en cuenta las percepciones de los profesores y los directivos docentes. El acopio de la información se hizo usando “la entrevista a profundidad” El estudio se complementó con la aplicación del método hermenéutico y del enfoque fenomenológico, se conformó un grupo de docentes con base en el diseño de una muestra	Se concluye que la evaluación de desempeño aplicada a los docentes no contribuye al desarrollo profesional de estos.	Esta investigación permite visualizar cual sería el enfoque metodológico por el que podría optar este estudio, así como aporta resultados y conclusiones sobre las percepciones de los docentes en cuanto a la evaluación docente en Colombia.

<p>Lozano Flórez, Universidad de La Salle. 2010.</p>	<p>dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones tal como lo expresan sus propias palabras”.</p> <p>El ejercicio de análisis e interpretación de la información se llevó a cabo con base en la aplicación del método “destilar la información” formulado por Vázquez (2007)</p>		<p>no probabilística e intencionada de las instituciones Colegio Departamental Emilio Cifuentes y del Externado Nacional Camilo Torres-IED, con un total de 13 docentes, se hizo una caracterización del grupo</p>		
--	---	--	--	--	--

Tesis 2:

TITULO	RESUMEN TESIS (CONTEXTO COLOMBIANO)	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	APORTES A LA INVESTIGACION
Fortalezas y debilidades del proceso de evaluación de desempeño docente	En esta tesis se encuentran fundamentos de la evaluación del desempeño docente, concepciones, modelos y evaluación de desempeño	Identificar y analizar las fortalezas y las debilidades que ha tenido el modelo de evaluación de desempeño docente en el	Metodología: Es una investigación de carácter cualitativo, con alcance descriptivo. Se aplicaron dos instrumentos	En el modelo implementado, su mayor fortaleza ha sido la estructura que se ha utilizado para evaluar al docente desde	Aporta referencia bibliográfica útil sobre fundamentos de la evaluación del desempeño docente,

<p>en el Liceo de Cervantes el Retiro. Universidad Externado de Colombia. Ortiz Quiroga, Diana Patricia.2011.</p>	<p>docente en Colombia, se elabora dos entrevistas una para el directivo docente y otra para el docente evaluado.</p>	<p>Liceo de Cervantes El Retiro y proponer algunas alternativas de mejoramiento al mismo</p>	<p>de tipo conversacional, entrevista y grupo focal, mediante el uso de dos cuestionarios. La población está conformada por los directivos y los docentes, con una muestra de trece personas.</p>	<p>varios aspectos como son en lo profesional, personal, académico, social, laboral y pedagógico y su debilidad el que no exista el tiempo suficiente para que se realice el seguimiento que se requiere y el no poseer el conocimiento claro sobre el objetivo y el propósito que tiene dicho proceso. Recomendaciones: Aplicar el proceso de evaluación de desempeño docente como lo manda la norma, por lo menos dos veces al año.</p>	<p>concepciones y modelos.</p>
---	---	--	---	---	--------------------------------

Tesis 3:

TITULO	RESUMEN TESIS (CONTEXTO COLOMBIANO)	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	APORTES A LA INVESTIGACION
La evaluación del desempeño docente en la IED Carlos Pizarro León Gómez Magaly Elena Sarmiento Lobos profesora de tesis: Sra. Adriana Arcila	<p>Se tomó una muestra de 19 docentes, de ellos se obtuvieron todos los datos, muestra que es representativa de la población total de docentes de la jornada de la mañana de la institución.</p> <p>Se conocieron los antecedentes más relevantes en cuanto a su formación personal y experiencia laboral del docente para construir un perfil docente.</p> <p>Se aplicaron entrevistas a coordinadores académicos, docentes y rector, también se hizo un cuestionario semia-bierto y se definió un grupo focal.</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Analizar las características del proceso y las concepciones que tienen los docentes y directivos docentes, pertenecientes al Decreto ley 1278 del 2002 y Decreto 3782 del 2007, sobre la Evaluación del desempeño Docente y sugerir estrategias de mejoramiento.</p> <p>1.4.-Objetivos específicos:</p> <p>- Describir el proceso que ha realizado la institución educativa Carlos Pizarro León Gómez sobre la evaluación docente, durante al año 2008. - Conocer la formación y</p>	<p>La metodología empleada es el paradigma interpretativo, también denominado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico, reúne un conjunto de corrientes humanísticas o interpretativas y por lo tanto se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida</p>	<p>Plantean un gran compromiso con su labor, reconocen la falta de autenticidad en torno a su autoevaluación y demandan de las autoridades distritales e institucionales mayor exigencia y sistematización del proceso evaluativo hacia su desempeño, acompañado de un reconocimiento o estímulo tanto físico como intangible, especialmente referido a perfeccionamiento de tal forma de alcanzar la</p>	<p>Esta investigación es muy similar con respecto a lo que quiero hacer, presenta unos desarrollos teóricos sobre la evaluación docente que podrían ser tenidos en cuenta y llega a unas conclusiones interesantes.</p>

		<p>experiencia profesional del personal docente y directivo docente que pertenece al decreto 1278, para establecer relaciones entre su perfil y sus concepciones. - Indagar entre los docentes y directivos docentes sobre la concepción y finalidad de la evaluación del desempeño docente. - Analizar con los docentes y directivos docentes el proceso y los instrumentos de evaluación del desempeño a fin de proponer estrategias de mejoramiento.</p>	<p>social. Como método de investigación se aplica el estudio de casos.</p>	<p>excelencia académica y que este reconocimiento sea el producto de ello. El rector y la mayoría de los docentes (81%) no se sienten conforme con los logros alcanzados en el proceso de evaluación. El rector menciona que uno de los mayores problemas que debe enfrentar es en torno a la fase de autoevaluación, en donde el docente, se asigna una calificación muy alta, no dando lugar a una instancia de mejoramiento. Finalmente ellos esperan</p>	
--	--	---	--	--	--

				que se les evalúe su práctica de aula y que el proceso de evaluación docente sea el resultado de una construcción colectiva en donde los propios educadores participen en su elaboración para que sea un proceso consensuado	
--	--	--	--	--	--

Tesis 4:

TITULO	RESUMEN TESIS (CONTEXTO COLOMBIANO)	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	APORTES A LA INVESTIGACION
Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. F. Javier Murillo Torrecilla. 2006.	Para conseguir estos objetivos la investigación se llevó a cabo en 50 países, abarcando específicamente: todos los países de América Latina, la casi totalidad de países de Europa y dos estados, de los Estados Unidos de	El objetivo general de este estudio es conocer la estructura y funcionamiento de los sistemas de carrera docente y de evaluación del desempeño docente en los diferentes países de América y Europa con	Estudio comparativo entre varios países de la situación de la carrera y la evaluación del	La investigación aporta como conclusiones un cuadro con el resumen de los elementos que se consideran en la evaluación de docentes en diferentes países, más	Esta investigación posibilita obtener datos de nuestro país porque en ella se definen los propósitos y repercusiones de la evaluación docente, su enfoque, los

	<p>América, fue un estudio comparativo entre varios países de la situación de la carrera y la evaluación del desempeño docente. Otro criterio es la carrera docente que a su vez se subdividió en como es el ingreso a la función docente (requisitos, características), promoción horizontal (modalidades, forma de acceso, cantidades), promoción vertical (modalidades, requisitos), retiro voluntario, anticipado, despido o jubilación (requisitos, modalidades).</p> <p>Y el ultimo criterio la evaluación docente: Modalidades de evaluación, objetivo/s</p>	<p>intención de aportar algunas ideas que puedan ayudar a formular políticas sobre estos elementos en América Latina.</p> <p>Concretamente, se plantearon los siguientes objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar las características básicas en los sistemas de carrera y evaluación del desempeño docente de los países de América y Europa. -Detectar regularidades y diferencias entre las diferentes opciones tomadas. -Establecer tendencias y modelos generales en los sistemas de carrera y en la evaluación del 	<p>desempeño o docente.</p>	<p>otros más específicos con las categorías que ellos plantearon.</p>	<p>fundamentos teóricos y los instrumentos de evaluación.</p>
--	---	---	-----------------------------	---	---

	<p>(remuneración, sanción, mejora del desempeño, ascenso...), evaluadores y participación de los docentes e instrumentos o técnicas utilizadas para tal fin.</p> <p>El investigador y sus colaboradores elaboraron un modelo de ficha para obtención de datos de cada país, se usaron tres grandes criterios como: Organización de la función docente, que a su vez discrimino los tipos de docentes por grado educativo que atienden, formación de cada tipo de docente, dependencia administrativa de los docentes.</p>	<p>desempeño docente.</p>			
--	---	---------------------------	--	--	--

En cada una de estas tesis relacionadas se puede percibir, tal como se expresa en las conclusiones, la necesidad de evaluación que tienen los docentes y por supuesto el sistema, pues ayuda a fortalecer las prácticas pedagógicas y su desempeño dentro y fuera del aula. Ahora bien,

otra de los valores agregados de la evaluación docente, tanto en los procesos relacionados anteriormente como en todos, es la necesidad de crear planes de mejoramiento que permitan hacer válida dicha evaluación, pues revisar mis resultados de evaluación implica un proceso reflexivo del docente a todo nivel: pedagógico, laboral, didáctico, social, etc. Igualmente, se puede entrever, que sin un plan de mejoramiento la evaluación no cobra sentido trascendental, pues no pasa de un mero formalismo o cumplimiento de las instituciones.

Finalmente, de esta revisión, llama notablemente la atención el hecho de que en varios de los países latinoamericanos se están ejecutando proyectos educativos y de evaluación docente muy similares, lo que comprueba la necesidad de que la región logre una unificación de criterios educativos, lo cual permitirá una mayor movilidad académica, apertura de los países a la globalización y mayor compromiso social, político y económico de todos los países de la región. Así mismo, es notable la necesidad, dentro de estos antecedentes, de estudios sobre evaluación docente en colegios privados, siendo esto un argumento importante para dar viabilidad a esta investigación, permitiendo con ella ampliar el espectro investigativo sobre la evaluación docente a este nivel; así mismo, esta investigación proveerá información valiosa para otras instituciones privadas que también requieran un estudio riguroso en donde esté de por medio las políticas institucionales y la evaluación docente.

En medio de esta preocupación y, preocupados por una educación de calidad, los sistemas educativos han procurado alinear ciertas prácticas evaluativas que luego fueron asumidas como Políticas, interviniendo a los miembros de la educación que abanderan el proceso de aprendizaje, es decir: los docentes. Y es que la evaluación docente no ha sido considerada como una práctica ajena en diversos sistemas educativos mundiales, antes bien, se ha venido posicionando como una de las prácticas necesarias y obligatorias que promuevan la tan anhelada Calidad educativa.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de autoperfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño (Schulmeyer, 2012, p. 26)

Como lo indica Alejandra Schulmeyer en su trabajo *El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades*:

En el último decenio del siglo pasado los sistemas educativos de la región priorizaron los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en ese empeño se identificó al “desempeño profesional del maestro” como muy influyente para lograr un salto cualitativo de la gestión escolar. Luego, entre las múltiples acciones que pueden realizarse para el mejoramiento de la calidad de la educación, la evaluación del docente juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto orientar las acciones encaminadas a propiciar su desarrollo futuro y constituye una vía fundamental para su atención y estimulación (Schulmeyer, 2012, p. 25)

Sin embargo, evaluar a los docentes ha sido siempre una verdadera labor titánica, pues aún no se ha podido concretar criterios mucho más objetivos y que permitan un proceso formativo de la práctica docente, esto, por supuesto, logrando que el docente mismo contribuya a su plan de mejoramiento de manera consciente. En otros términos una evaluación docente es, necesaria, siempre y cuando se realice en forma clara, objetiva, se establezca una retroalimentación a los profesores sobre sus resultados y se oriente a obtener información útil para mejorar los desempeños profesionales de los docentes en el contexto educativo (De Zubiría, 2014).

En esta misma línea De Zubiría (2014) enfatiza que en la evaluación deben utilizarse pruebas más integrales que retroalimenten los procesos de formación y la política educativa del país y se deben articular las pruebas de evaluación docente con las que se les aplican a los estudiantes al culminar la educación media, siempre que se tenga, desde las directrices institucionales, es decir la política, una consciencia de la evaluación.

Finalmente, es allí donde empieza la investigación propuesta, de tal manera que el resultado de la misma permita consolidar el sistema de evaluación docente, justificado y documentado, pero sobre todo, alineado con las políticas institucionales, logrando que esta sugerencia de política evaluativa encamine, incluso, de manera objetiva, las percepciones que sobre ella se tienen hasta el momento por los mismos evaluados.

1.5 Justificación del problema

Pese a que los gobiernos nacionales y el Ministerio de Educación Nacional han empezado a centrar sus esfuerzos en una Colombia más educada, se puede considerar que aún falta por focalizar más sus políticas como Estado en la Educación, logrando que, verdaderamente, tenga apoyos económicos, políticos, y sociales, que permita a las Instituciones Educativas brindar la enseñanza y el aprendizaje que requiere nuestra sociedad y el mundo.

Teniendo como pilar fundamental la Educación de calidad, contemplada como política pública por el Ministerio de Educación (Documento de Educación de Calidad para la prosperidad)², nos encontramos con los diferentes actores que hacen parte e intervienen directa o indirectamente en la consecución de dicha calidad: por un lado se encuentran los padres de

² Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf

familia, quienes anidan gran parte de la formación que posteriormente se perfeccionará en la Escuela; los directivos y directivos docentes, que se encargarán de instaurar normas y leyes que emanan de las Políticas Públicas; y los docentes y estudiantes, implicados directos en la Calidad del aprendizaje y la Educación, actores que conforman una Comunidad Educativa, pluricultural, heterogénea y con situaciones particulares que logran vincularse a un propósito institucional llamado Proyecto Educativo Institucional (PEI).

De esta manera la Calidad en la Educación sobrepasa la barrera de una Institución y llega a una comunidad perteneciente a la Sociedad que día a día se transforma e impone nuevos retos y perfiles a las futuras generaciones, pues la calidad de la educación es de hecho, el orientador de cualquier transformación (Aguerrondo, 2016, p. 5). Por tales motivos, Calidad educativa es una concepción que debe ser constantemente reflexionada, pensada y evaluada, entendiendo que son múltiples factores los que intervienen en su alcance y no se pueden dejar desligados, pues se cometería el error de minimizar una de las necesidades propias y urgentes de nuestra Sociedad.

Por consiguiente, como aporte a la investigación de la Política de Calidad en nuestro país y del Colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá, nos enfocaremos en analizar las políticas institucionales de dicho colegio y cómo estas se relacionan con la forma en que se evalúa a los docentes, logrando brindar una propuesta de evaluación docente aún más ajustada al PEI del plantel, relacionando dos de los pilares fundamentales de la calidad educativa: los docentes y su desempeño. Este propósito nos permite ahondar en la forma como están siendo evaluados los docentes en el sector privado desde la experiencia del CSMA, incursionar en investigaciones sobre evaluación docente desde el sector privado, y posibilitar que los docentes del colegio intervenido tengan mayores garantías al momento de ser evaluados e incentivados a seguir con su labor pedagógica desde la reflexión y análisis de sus resultados. Adicionalmente, esta

investigación será pionera en el colegio, luego de las diferentes etapas que ha tenido dicha evaluación no se ha documentado, y aunque sólo se ejecuta y aplican instrumentos de evaluación es necesario consolidar un documento que la sustente y apropie dentro de las políticas y documentos institucionales.

Esta investigación se encuentra alineada con los intereses investigativos de la línea investigativa en la medida que hay, por un lado, un proceso riguroso de investigación evaluativa, la cual permite establecer unas categorías de análisis y proveer al CSMA una nueva mirada de su sistema de evaluación docente a partir de los resultados arrojados por este trabajo; por otro lado, las políticas institucionales fueron evaluadas en vista de que se utilizaron documentos institucionales y personas líderes de procesos en el colegio, los mismos que ayudaron a entender, desde la realidad laboral, lo que sucede con la evaluación de desempeño docente.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco conceptual

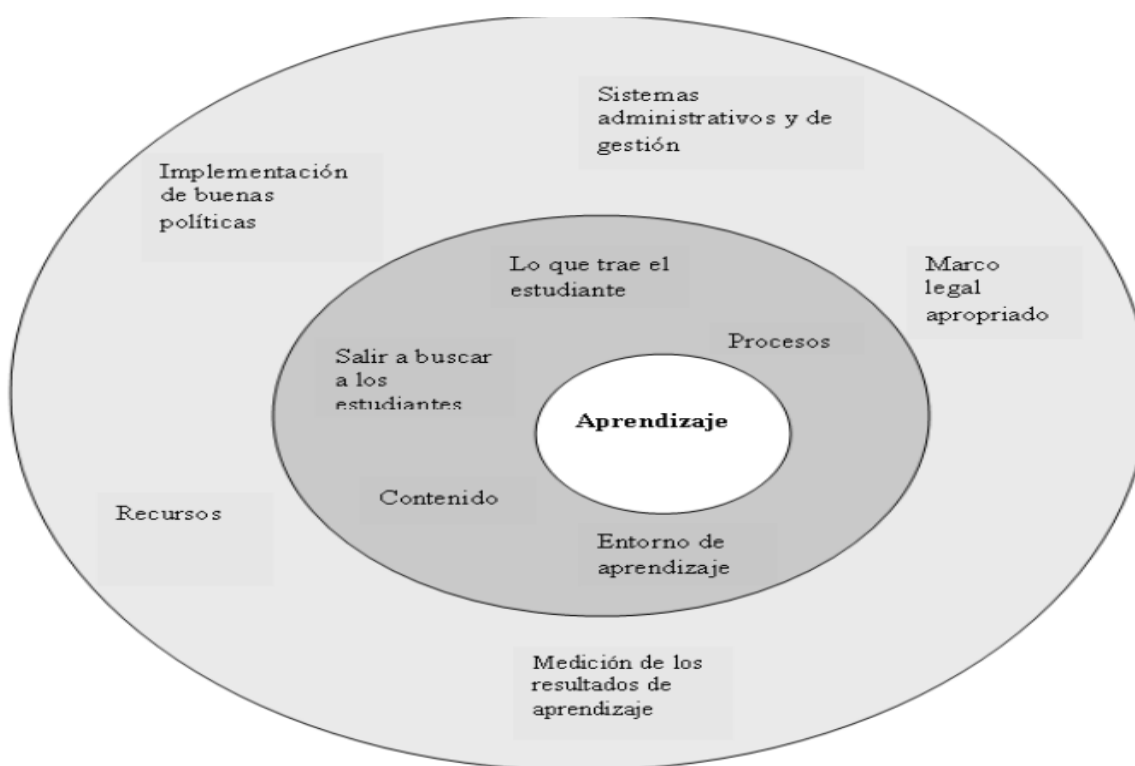
Existen diferentes maneras de abordar las políticas que sobre evaluación docente existen en nuestro país: por un lado, está la tendencia a revisar esta política, como prolíficamente se ha hecho, en el sector oficial, aunque bien se podría optar por analizarla dentro del sector privado; también la posibilidad de investigar a partir de los diferentes escalafones docentes reglamentados en nuestro país: los pertenecientes al decreto 2277 de 1979, anterior decreto ministerial que aún rige, y quienes están dentro del decreto 1278 de 2002, docentes que cuentan con otro sistema de evaluación, reglamentado y estructurado dentro de las políticas de calidad establecidas por el Ministerio de Educación Nacional. A partir de esta investigación abordaremos algunos conceptos que, más allá de la manera como se evalúan los docentes, nos permiten entender por qué y de qué manera es necesaria esta práctica de evaluación.

A continuación se proponen una serie de categorías de análisis por medio de las cuales se profundizará en los aspectos que implican la evaluación docente y su incidencia en la calidad de la educación.

El concepto de calidad en educación.

Calidad en educación es un término empleado en distintos y variados contextos escolares, documentos y, en general, en todo lo que aborde temas educativos. A nivel de aspectos teóricos se pueden entrever diferentes perspectivas sobre el concepto de calidad y, a su vez, cómo ha evolucionado, de acuerdo con los enfoques que lo definan.

Una de las primeras definiciones nos la presenta la UNESCO (2005, pág. 30) en la que se nos dice que: “al respecto de la calidad en educación hace referencia a: la meta y el contenido de la educación deben ser recreados para permitir nuevas características en la sociedad y nuevas características en la democracia”. Sin embargo, también la misma UNESCO nos abre una posibilidad mayor frente al entendimiento de la calidad a nivel educativo proponiéndonos dos niveles asociadas a la calidad: el nivel estudiantil y el nivel del sistema. Cada uno de estos niveles se conforma de cinco dimensiones explicitadas en la siguiente gráfica 1.



Por su parte la OCDE, ya en el año 1995 intentaba definir la educación de calidad como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”. (Ramírez & Lorenzo, 2009, pág. 23)

Por otro lado, y saliendo de las concepciones institucionales de estos organismos, existen otras concepciones donde se explica que:

La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida. (Ortega Maldonado, 2013, pág. 2)

Repasando otras concepciones nos encontramos con aquella donde se propone que “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas ‘para alcanzar esos resultados.’” (J. Mortimore, 1991) en la cual se da mayor relevancia a la formación integral de los estudiantes y su aspecto axiológico, así como los contextos en los que se imparte la educación y se sumerge la escuela.

Para Lilia Toranzos (1996, págs. 64-65) la calidad posee tres dimensiones

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA	DEFINICIÓN
EFICACIA	Es de calidad una educación en donde sus actores, es decir los estudiantes, logren aprender lo que se ha estipulado por los planes curriculares de acuerdo a los niveles y ciclos establecidos. Esto implica, no sólo que el estudiante asista, sino que sea permeado de alguna manera por el sistema educativo. “Esta dimensión del concepto pone en primer

	plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa”.
RELEVANCIA	Es de calidad una educación en donde lo que se aprende, contenidos y demás, sea realmente necesario, relevante en el contexto individual y social de los estudiantes. Entonces, la educación deberá priorizar los contenidos que adecuadamente logren hacer que el estudiante se forme en diversos ámbitos como el social, ideológico, político, religioso, etc. “Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares”.
PROCESOS	Es de calidad una educación cuando se brinda al estudiante adecuados contextos físicos para el aprendizaje y desarrollo del conocimiento, que existan docentes formados en su práctica pedagógica y que exista material y estrategias didácticas que aporten a la formación integral del estudiante. Es decir, contar con las herramientas, físicas y humanas, para aprender mejor. “Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa”.

Tabla 1: elaboración propia a partir de: Toranzos, L. (Enero - Abril de 1996). Evaluación y Calidad. Recuperado el 19 de Julio de 2017, de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.pdf>: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.pdf>

Finalmente, la calidad vista desde las concepciones anteriores permite dilucidar la importancia de seguir teorizando y brindar alternativas para el fortalecimiento de la calidad educativa desde los diferentes actores que hacen posible la escuela. Es sin dudas en la calidad de la educación en donde pondremos las esperanzas de unas mejores generaciones, por eso resulta imperativo que, así como se evalúa el aprendizaje de los estudiantes, también se evalúe el desempeño de los docentes, implicados directos, reiteramos, en la consolidación de dicha calidad en educación.

El concepto de evaluación desde diferentes perspectivas.

Uno de los aspectos fundamentales de la calidad educativa está en la evaluación, evaluación entendida como un proceso comparativo y holístico que permita un proceso de mejoramiento al aspecto evaluado. Sin embargo, apuntar hacia un concepto sobre evaluación en los últimos años ha sido la labor que diferentes autores se han propuesto desde sus interpretaciones, dichos autores han planteado diferentes teorías sobre el uso e implementación de la evaluación, no sólo en contextos educativos, sino también en ambientes como el empresarial, político, económico, etc. Por esta razón, y tratando de comprender el significado de evaluación, se presentan los postulados de algunos de los más representativos autores, aquellos que han influido en el desarrollado teórico y práctico de esta disciplina, tomando como punto de referencia la tabla 2 a continuación.

Conceptos de evaluación

AUTOR	CARACTERÍSTICAS Y MÉTODOS EVALUATIVOS
Ralph Tyler	Considerado como padre de la evaluación educacional; este autor pensaba que las decisiones en relación con los aprendizajes escolares debían ser el resultado del análisis de diversas investigaciones (sobre los alumnos y sus necesidades, sobre la sociedad, el análisis de tareas, los procesos culturales, sobre la función y el desarrollo de los contenidos). Desde 1959 Tyler ha sostenido que la evaluación es el proceso destinado a determinar en qué medida el currículo y la enseñanza satisface y determinan realmente cómo se han alcanzado los objetivos propuestos por el programa. (Tyler, 1973)
Daniel Stufflebeam	Autor del modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumos, Procesos y Productos), en 1971 definió la evaluación como: “ <i>el proceso mediante el cual se proporciona información útil para la toma de decisiones</i> ”; diferenciándose así del modelo Tyleriano, que se limita a determinar si los objetivos han sido alcanzados. Con este modelo se pretende tener definiciones más claras y pertinentes que conlleven a la toma de decisiones más acertadas y metódicas en relación con los métodos y tratamientos de la

AUTOR	CARACTERÍSTICAS Y MÉTODOS EVALUATIVOS
	información, además de ser un modelo de investigación en el que se reconocen las diferencias entre un diseño experimental clásico y lo que exige y requiere el diseño de una evaluación. (Stufflebeam, 2007)
Edward Suchman	Este autor distingue entre evaluación como proceso de emitir juicios de valor e investigación evaluativa como procedimiento de recopilación y análisis de datos que aumentan la posibilidad de demostrar, más que de asegurar, el valor de alguna actividad social. El autor considera que la investigación aplicada tiene como propósito determinar hasta qué punto un programa específico ha consignado el resultado deseado. (Suchman, 1967)
Robert Stake	Desde 1975, con Robert Stake se ha conformado una propuesta específica para los procesos educativos a partir del estudio de caso (<i>Case Study</i>), el cual alude al método analítico de investigación aplicada a organizaciones, comunidades sociales, grupos e individuos. En materia educativa, Robert Stake propone un modelo de evaluación educativa que se denomina “evaluación comprensiva” (<i>Responsive Evaluation</i>), en donde a partir de la conjunción de visiones, que no son necesariamente complementarias, se proporcionan mayor sutileza y profundidad en el análisis de la evaluación de calidad. (Stake, 1995)
Michael Scriven	Michael Scriven en 1977 consideró que la evaluación implicaba emitir un juicio sobre la superioridad o inferioridad de lo que se evalúa con relación a sus competidores o alternativas. Este autor propuso una evaluación en la que no se tengan en cuenta los objetivos pretendidos, sino que se valoren todos los efectos posibles, por lo cual realizó una crítica al énfasis que la evaluación da a la consecución de objetivos previamente establecidos, puesto que si los objetivos carecen de valor, no tiene ningún sentido saber si se han alcanzado. (Scriven, 1991).

Tabla 2. Fuente: elaboración del cuadro por Óscar Andrés Benavides, a partir del análisis bibliográfico en el concepto de Evaluación. Tomado de la tesis: Evaluación del proyecto “Reorganización Curricular por Ciclos” en el colegio Misael Pastrana Borrero I. E. D. (2015, pág. 21-22)

Del mismo modo, otra concepción sobre Evaluación es que ésta

No es ni puede ser un apéndice de la enseñanza ni del aprendizaje; es parte de la enseñanza y del aprendizaje. En la medida en que un sujeto aprende, simultáneamente evalúa,

discrimina, valora, critica, opina, razona, fundamenta, decide, enjuicia, opta... entre lo que considera que tiene un valor en sí y aquello que carece de él. Esta actitud evaluadora que se aprende, es parte del proceso educativo que, como tal, es continuamente formativo (Álvarez Méndez, 1996).

Concluyendo este apartado se puede asegurar que la obtención de información sobre lo que se evaluará es solamente un inicio del proceso evaluativo. Pero a lo que pretendemos llegar es a la reflexión, interpretación y juicios de valor que den lugar al verdadero trabajo de los datos recogidos (R.W de Camilloni, Celman, Litwin y Palou de Maté, 1998)

La evaluación de desempeño docente

Evaluar implica emitir un juicio de valor sobre algo o alguien, dentro de un conjunto de criterios establecidos previos y lo más objetivamente posible, pues sabemos que en el contexto de cualquier evaluación existen diferentes intereses, internos o externos, que no permiten la valoración adecuada. Sin embargo, evaluar es una práctica necesaria dentro de cualquier ámbito, pues claramente nos orienta acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo, imperativo a nivel educativo. Según María Antonieta Mesa, “la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones” (Mesa, 2002, p. 40).

De igual forma los autores Ernesto Blanco y Mercedes Di Vora, consideran que “la apreciación del desempeño o evaluación es el proceso de precisar, medir y desarrollar la idoneidad, talento, aptitud, competencia, suficiencia y disposición del personal de las organizaciones en el ejercicio de las funciones propias de su cargo u oficio” (Blanco, Di Vora, 1992, p. 25)

En esta línea, la investigación realizada por varios diferentes autores patrocinados por la Fundación Compartir propone:

Modificar la aplicación del modelo de evaluación actual para que efectivamente mida y provea información, tanto para el mejoramiento y desarrollo del docente, como para la premiación del desempeño sobresaliente. Para identificar fortalezas y debilidades del docente en su práctica pedagógica se requiere la elaboración de formatos con criterios más detallados para cada una de las dimensiones que se quiere evaluar. Adicionalmente, la evaluación debe provenir de múltiples fuentes: además del rector (como se hace actualmente), incluir autoevaluación, evaluación de pares y de estudiantes, y observación de aula. Como parte del proceso de evaluación también se propone fortalecer, en sus etapas iniciales, un sistema de seguimiento que supervise la asistencia y puntualidad a los docentes (García, Perry, Rodríguez, Maldonado y Saavedra, 2014, p. 25)

En el mismo estudio se puede concluir la importancia que tienen los maestros en el desempeño de los estudiantes, por encima de otras dimensiones como la evaluación y rendición de cuentas, la autonomía escolar o el liderazgo del rector (García, et al., 2014)

Profundizando más en el asunto, la investigación de Fundación Compartir en alianza con la Fedesarrollo, citada en apartados anteriores de este texto, nos revela que los estudios internacionales sugieren cinco factores que permiten consolidar un buen sistema de evaluación de desempeño docente, dentro de un sistema meritocrático, que promueva el aprendizaje de los estudiantes y un sistema de evaluación justo para los docentes (Martínez, et al., 2015):

FACTORES INCIDENTES	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIAS	La evaluación docente debe estar centrada más allá del incremento de los puntajes de los estudiantes. Su fundamento deberá estar en evaluar las competencias con la que cuenta el docente para implementar una práctica pedagógica de calidad.
SELECCIÓN DOCENTE	Si queremos mejores estudiantes también debemos seleccionar a mejores docentes, profesionales con buenos resultados académicos y habilidades interpersonales. Allí reside la necesidad de establecer perfiles de ingreso, desempeños y prácticas esperadas por un buen profesor.
FORMACIÓN CONTÍNUA	La formación docente y el aumento de comunidades de aprendizaje permiten que exista una cultura de enseñanza y aprendizaje, donde se aprende constantemente a valorar las prácticas nuestras y las de otros. Así, los docentes entienden la evaluación en un sentido mucho más formativo, dejando el lastre punitivo que mantiene.
INCENTIVOS	Las buenas prácticas pedagógicas son premiadas. Para ello, el sistema de incentivos define claramente los desempeños laborales deseados, propone instrumentos adecuados para observarlos y medirlos en el tiempo, y entrena muy bien a los evaluadores.
EVALUACIÓN DIFERENCIADA	Es indispensable que los docentes sean evaluados en su desempeño teniendo en cuenta factores como el sector donde desempeña su cargo, aspectos socioeconómicos, zonas de vulnerabilidad, etc. Principalmente porque en el desempeño de los estudiantes incide directamente cada uno de estos factores antes mencionados, así en la práctica docente.

Tabla 3: elaboración propia a partir de: Martínez-Restrepo, Rojas, Ramírez y Pertuz Molina, 2015. ¿Necesita la educación colombiana un sistema de evaluación docente? ¿Cuál y para qué? Fundación Compartir en Alianza con Fedesarrollo.

Contrastada con la propuesta anterior, el mismo estudio nos revela la forma en que están siendo evaluados los docentes en Colombia y los tipos de evaluación a que estos se someten, de acuerdo al escalafón docente al que pertenezcan según decreto ministerial:

INGRESO AL SERVICIO EDUCATIVO ESTATAL	PERMANENCIA	ASCENSOS
<p>Evaluación por medio de Pruebas de Aptitudes y Competencias Básicas (PAC), y Pruebas Psicotécnicas.</p>	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Para garantizar la permanencia de los docentes, los rectores de sus instituciones realizan una evaluación de desempeño anual a los docentes que hayan servido más de tres meses durante el año académico.</p> <p>Los instrumentos que se utilizan para la evaluación de los docentes son :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de estudiantes en pruebas académicas. • Quejas de los padres o muestras de trabajos de los estudiantes. • Otro tipo de evidencias que el rector considere que den cuenta de la calidad del trabajo del profesor. <p>Para que un maestro sea aprobado debe obtener un</p>	<p>Evaluación de competencias</p> <p>Para lograr ascender en el escalafón docente y aumentar la asignación salarial, los docentes deben presentar una evaluación escrita.</p> <p>Ésta mide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento del docente en su área específica (eliminado en el acuerdo después del último paro de profesores). • Su habilidad para transmitir los conocimientos a los estudiantes. • El manejo del salón de clase y los estudiantes. • Observación de clase realizada por pares (nueva). <p>Para ser aprobado debe obtener un mínimo de 80 puntos de 100 posibles.</p>

	mínimo de 60 puntos de 100 posibles.	
--	--------------------------------------	--

Tabla 4: Adaptado de Ome (2013) por: Martínez-Restrepo, Rojas, Ramírez y Pertuz Molina, 2015 y Decreto 1278 de 2002.

Este tipo de evaluaciones, desde hace algunos años han aportado, en cierta medida, al mejoramiento de la labor docente, sin embargo, luego de ascensos o permanencias se requiere que los docentes alcancen grados de profesionalización, en la labor docente, acordes también a las necesidades de las instituciones educativas, aportando a la consolidación de la calidad educativa y la idoneidad de su labor pedagógica y formativa.

Finalmente presentamos algunas comparaciones de la evaluación docente en entre el modelo educativo finlandés, referente internacional a nivel del sistema educativo, y el sistema educativo colombiano a partir de referentes en aspectos de la profesión siguiendo los cinco factores del estudio de la Fundación Compartir en alianza con Fedesarrollo:

FACTORES	FINLANDIA	COLOMBIA	COMPARATIVO
FOCO DE LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen pruebas estandarizadas. • Centrada en fomentar buenas prácticas pedagógicas. • Evaluación formativa que empieza desde la preparación hasta la vinculación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de desempeño y de competencias. Con la modificación por la última huelga, se realizarán observaciones de clases. • Los rectores realizan la evaluación de desempeño docente de 	En este factor es importante que la evaluación docente en Colombia sirva como preparación de los futuros maestros, de esta manera gran parte de la calidad educativa se vería afectada positivamente. Así mismo, se consideraría, tal como sucede en el

		acuerdo con sus propios estándares.	modelo finlandés, la evaluación como proceso de mejora continua, diferencia marcada con la perspectiva que los docentes colombianos tienen de la evaluación.
SELECCIÓN DE PROFESORES	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos deben presentar un examen de conocimientos en el que tienen que demostrar experticia en las competencias docentes. • Deben tener un grado de maestría, preferiblemente. • Test de aptitud. • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el ingreso a la carrera docente, las personas deben presentarse al concurso docente. Éste se compone de: Prueba de Aptitudes y Competencias Básicas (PAC), Pruebas Psicotécnicas, Entrevista y Hoja de vida. 	Este es uno de los factores decisivos, pues permite seleccionar el recurso humano que va a hacer realidad el proyecto pedagógico. El nivel de experticia en competencias docentes así como estudios postgraduales resultan necesarios en la selección docente finlandesa, aspectos que se ven muy dispersos en el ingreso a la carrera docente en Colombia. Esto nos permite comprobar, además, que los mejores profesionales, conscientes de su labor, son aquellos que ingresan al sistema educativo finlandés, asunto pendiente en nuestro sistema educativo, pues en la práctica, la experticia y la formación postgradual, se va dando en el transcurso de la

			labor, y no antes como en Finlandia.
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las universidades tienen los mismos criterios de admisión a los programas de formación. • Programas Pedagógicos orientados a la investigación y la práctica. • Desarrollan conocimientos didácticos, de la materia y de la pedagogía. • Acompañamiento durante y después de la formación. Acceso a maestrías y Doctorados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios de admisión varían de acuerdo con el programa de formación docente. • Los programas de formación docente se enfocan en diferentes áreas, según la universidad. <p>A nivel nacional, se centra en el conocimiento del área y, en algunos casos, en el conocimiento pedagógico.</p>	<p>Estandarizar criterios en las universidades que ofrecen programas de formación es uno de los aspectos de mejora en Colombia, esto permitiría un compromiso común de las universidades para formar docentes que pueden desempeñarse dentro de marcos comunes de enseñanza y aprendizaje. Igualmente, el criterio de saber pedagógico en el sistema colombiano debe empezar a fortalecerse aún más.</p>
SISTEMA DE INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Premia prácticas pedagógicas de alta calidad reconocimientos sociales, públicos y aumentos salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel salarial como resultado de la evaluación de competencias. • Existen incentivos económicos para rectores al mejoramiento de las Instituciones Educativas (IE). • Se entregaran incentivos a todos los maestros y administrativos de las IE que mejoren. 	<p>Aunque a simple vista se pueda observar paridad en este aspecto entre los dos sistemas, el colombiano aún debe desarrollar, y ejecutar, mayores incentivos a los docentes, siempre contando con un sistema particular que le permita objetivar este aspecto.</p>

VALORACIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • La educación es parte de la cultura y la sociedad. La profesión docente es respetada. • La identidad de profesor tiene un alto prestigio social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La profesión docente no es socialmente valorada. 	Evidentemente un aspecto por mejorar en el sistema colombiano. Esto incluye valorar carreras de formación docente, ajustes salariales y de incentivos para atraer a los mejores profesionales y posibilitar a los docentes acceso a mejores programas de posgrados y de investigación.
-------------------	---	--	--

Tabla 5: Fuente: (UNESCO, 2012), (Ome, 2013), (Finnish National Board of Education, s.f) (Delaney & Kraemer, 2014) (Polish EURYDICE Unit, 2012) (Educational Research Institute, 2014)

Con esta comparación queda mucho más clara la necesidad de formular verdaderas prácticas evaluativas en educación, esencialmente de los docentes, necesidad que en el sentido básico se desarrollará en este proyecto, debido a que justamente:

La evaluación se constituye en fuente de conocimiento y lugar de gestación de mejoras educativas si se la organiza en una perspectiva de continuidad. La reflexión sobre las problematizaciones y propuestas iniciales, así como sobre los procesos realizados y los logros alcanzados –previstos o no previstos–, facilita la tarea de descubrir relaciones y fundamentar decisiones. (Celman, 1998, pág. 11)

2.2. Marco normativo, legal y político

La normatividad que rige en Colombia para los criterios enfocados a la evaluación docente, esencialmente se encuentra consignada en las siguientes leyes, aclarando que a nivel de colegios

pertenecientes al sector privado, es bastante precaria la norma, pues deja a discreción de los planteles educativos esta actividad.

Inicialmente la normatividad en Colombia, empieza a entrecerse en el art. 68 de la Constitución política de Colombia en el cual se establece que la educación en Colombia “estará en manos de personas idóneas con reconocida ética pedagógica, la autonomía de los padres de familia para escoger el establecimiento en que sus hijos recibirán la formación con el fin de erradicar deficiencias en el sistema educativo del país”. Otra de las leyes, aquella que rige específicamente la educación en Colombia se presenta como *Ley General de Educación (Ley 115 de 1994)*, en donde se consigna, en sus artículos 80 y 82 que la evaluación de desempeño docente y directivos docentes, será dispuesta por instituciones como el ICFES, el cual es un estamento evaluador, según lo indica el Decreto 1075 de 2015

Por otro lado, es necesario, aunque a nivel oficial, mencionar el *Estatuto 1278 de 2002: Profesionalización Docente*, en donde se:

Regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes (Decreto 1278, junio 19 de 2002)

No obstante hay evidencias de otras leyes como la *Ley 715 de 1994*, en la cual se asigna al Estado la competencia para establecer las reglas y los mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente que trabaja en el servicio público, no

precisando a nivel del sector privado, razón por la que podemos considerar que las leyes y decretos fueron ajustados sin pensar en otros contextos no oficiales.

Otro referente es *La Guía 31: Guía metodológica. Evaluación anual de desempeño laboral*, la cual tiene consignada la evaluación de desempeño laboral docente respondiendo a lo propuesto por el decreto 1278 de 2002, evaluando así desempeño laboral, especificando las competencias a tener en cuenta en este proceso, así como los instrumentos, mecanismos y calificaciones, entre otros, también el plan de desarrollo profesional, conocido como plan de mejoramiento.

Así mismo, el *Decreto 2582 del 12 de Septiembre de 2003*, también orienta las reglas y mecanismos generales para la evaluación de desempeño docente de establecimientos educativos estatales. En éste se precisan criterios que van desde la objetividad, pertinencia, transparencia, participación, terminando en la equidad. En el contenido del decreto se evalúa y especifica el cumplimiento de las responsabilidades, la actuación del docente en el PEI y la evaluación del directivo docente como orientador del PEI.

Finalmente, decretos más recientes han dispuesto otras reglamentaciones de la evaluación docente, en materia de ascenso y reubicación a nivel salarial para docentes que tuvieron participación en evaluaciones docentes durante 2010 o 2014, tal como lo dispone el decreto 1757 de 2015; y la reforma al proceso de evaluación que permitía el ascenso de grado o la reubicación a nivel salarial para docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002, contemplada en el decreto 1657 de octubre 21 de 2016.

Como se puede observar, existe una reglamentación bastante clara para la ejecución de la evaluación del desempeño docente a nivel estatal, la cual se ha venido consolidando con el paso de diferentes ministros de educación y protestas por parte de los docentes del sector oficial,

quienes han consolidado propuestas alternativas a las ofrecidas por el mismo gobierno, no sólo a nivel del proceso de evaluación de desempeño, sino también sobre condiciones salariales y de prioridades públicas como el acceso a la salud, asenso y reubicación; pero lo que no deja de ser extraño, es que aún carecemos de normatividad para los colegios privados en distintos aspectos, preocupación retomada en esta investigación y que se convierte en su punto de partida, pues dentro del proceso investigativo, aparte de lo descrito en la Ley General de Educación precariamente en los artículos 80 a 84 del título IV capítulo III, las instituciones de carácter privado no cuentan con una reglamentación sobre evaluación docente.

2.3. Marco contextual

A grandes rasgos el CSMA podemos reconocerlo por la siguiente información:

NOMBRE	Colegio San Mateo Apóstol
DIRECCIÓN	Calle 215 N° 50-24
MUNICIPIO	Bogotá D.C.
NATURALEZA	Privado
GENERO	Mixto
CARACTER	Bilingüe
MODALIDAD	Académica
CALENDARIO	B
JORNADA	Completa
NÚMERO ACTUAL DE ESTUDIANTES ATENDIDOS	Actuales: 865 estudiantes (a Marzo 14, 2016 en Grados Transición a 11°) Proyección: 1.045 aproximadamente (Grados Pre Jardín a 11°)
PROPIETARIO	San Mateo Apóstol SAS
NIVELES OFRECIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pre-escolar:</i> Pre jardín y Jardín (ampliación licencia) y Transición • <i>Básica Primaria:</i> Grados 1o. 2o. 3o. 4o. 5o. • <i>Básica Secundaria:</i> Grados 6o. 7o. 8o. 9o. • <i>Media:</i> Grados 10° y 11°
TITULO OTORGADO	Bachiller Académico
FUNDACIÓN	Noviembre 20 de 1983 (Acta de Fundación).
INSCRIPCIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	3584 de Octubre 9 de 1987
RESOLUCIONES DE APROBACIÓN DE ESTUDIOS	Resolución # 110055 del 19 de marzo de 2014 para Transición, Básica Primaria (1° a 5°), Básica Secundaria (6°,7°,8°,9°) y Media (10° y 11°).

Al respecto de las políticas institucionales que se relacionan con la evaluación docente, el CSMA, decidió desde sus orígenes en el año 1984 que era necesario plantear una estrategia que permitiera evaluar a sus docentes a nivel, no sólo laboral, si no pedagógica y didácticamente, buscando con esto que el grupo de docentes tuviera la oportunidad de saber sus fortalezas y debilidades, y posiblemente realizar un plan de mejora continua poniendo a reflexionar en torno a su deber como docente. Inicialmente, el colegio ya contaba con unas directrices claras sobre el perfil que pretendía de los docentes, de esta manera consolidó, dentro de sus políticas docentes, el documento denominado Perfil del docente Mateista³ el cual permite atribuir cierto grado de rigor al desempeño docente, sus funciones y prácticas dentro y fuera del aula, así como ayudar a fijar ciertos parámetros que debe cumplir un docente que labore en la institución. Más adelante se encuentra consolidada formalmente la evaluación docente como parte de la política de Gestión Pedagógica, específicamente con el numeral 032 del manual de procesos y procedimientos con fecha de última actualización en julio de 2011. Con esto se permite establecer que existe toda una política institucional ligada a la evaluación docente, pero, también evidentemente, y aunque se realiza semestralmente la aplicación de instrumentos para tal fin, el colegio aun no contaba con la claridad del rumbo de dicha evaluación: se entrevistaban docentes, se establecían posibles mejoras y se motivaba la labor pedagógica pero, más allá de dicho proceso, no existía, ni aún, la documentación precisa, dentro de la institucionalidad y sus políticas, que permitieran orientar

³ Tal como lo establece el PEI del CSMA, el Perfil del maestro Mateista corresponde a:

El maestro del Colegio San Mateo Apóstol se debe caracterizar por ser una persona y un profesional íntegro en cuanto a ser: a. Autónomo b. Honesto c. Colaborador d. Exigente e. Actualizado f. Coherente y modelo en la formación del carácter g. Empático h. Con vocación i. Conocedor y líder del PEI del Colegio j. Afectuoso k. Comprometido y riguroso. Así mismo, el maestro Mateista debe: a. Conocer, comprender y respaldar la filosofía institucional. b. Ser modelo permanente de rectitud personal, respeto, afecto, lealtad institucional y compromiso integral. c. Cumplir las políticas académicas informadas y entregadas por las Coordinaciones Académicas y la Rectoría. d. Tener siempre una presentación personal impecable, como el modelo que es ante sus estudiantes y toda la comunidad.

dicha evaluación dentro del marco constitutivo del colegio y los lineamientos contemplados en el proyecto educativo institucional. Es claro que hay una serie de documentos sobre evaluación docente aliados a las políticas institucionales, pero específicamente que delimite aspectos teóricos formales sobre este proceso falta por consolidar, tal como se corroborará al final de esta investigación.

Finalmente, otras precisiones sobre el CSMA, y que ayudan a dilucidar políticas institucionales que aporten a la construcción de la evaluación docente, se especifican en el anexo 1, denominado ficha de caracterización institucional.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

Seleccionar el enfoque de investigación que pretende seguir las investigaciones es una tarea en la que juega un papel muy importante la necesidad que intenta suplir dicha investigación y cómo se hará, para que esa intención, apunte finalmente a los objetivos de la investigación. Bajo esta idea, la presente investigación se fundamentará en el enfoque investigativo denominado cualitativo, en el cual se podrán abordar realidades investigativas y problemáticas según la necesidad del contexto donde se desarrolla.

El enfoque cualitativo es uno de enfoques de investigación más empleado por las ciencias sociales y humanas, sus aportes han permitido profundizar en aspectos que el cuantitativo no permite, como son las relaciones que surgen en el contexto de la investigación, la formulación de preguntas dentro del proceso interpretativo y validar la recolección de datos sin una medición estrictamente numérica (Hernández, 2014, p. 7). De esta forma, en este enfoque no se aborda la situación empírica de las hipótesis deducidas conceptualmente, sino que se realiza de manera inductiva, es decir, pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados (Bonilla-Castro, 1995, p. 47)

De igual forma, con la misma rigurosidad y sistematización que el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo nos propone todo un proceso que debe ser llevado a cabo por el investigador el cual, por supuesto, incide directamente en este trabajo:

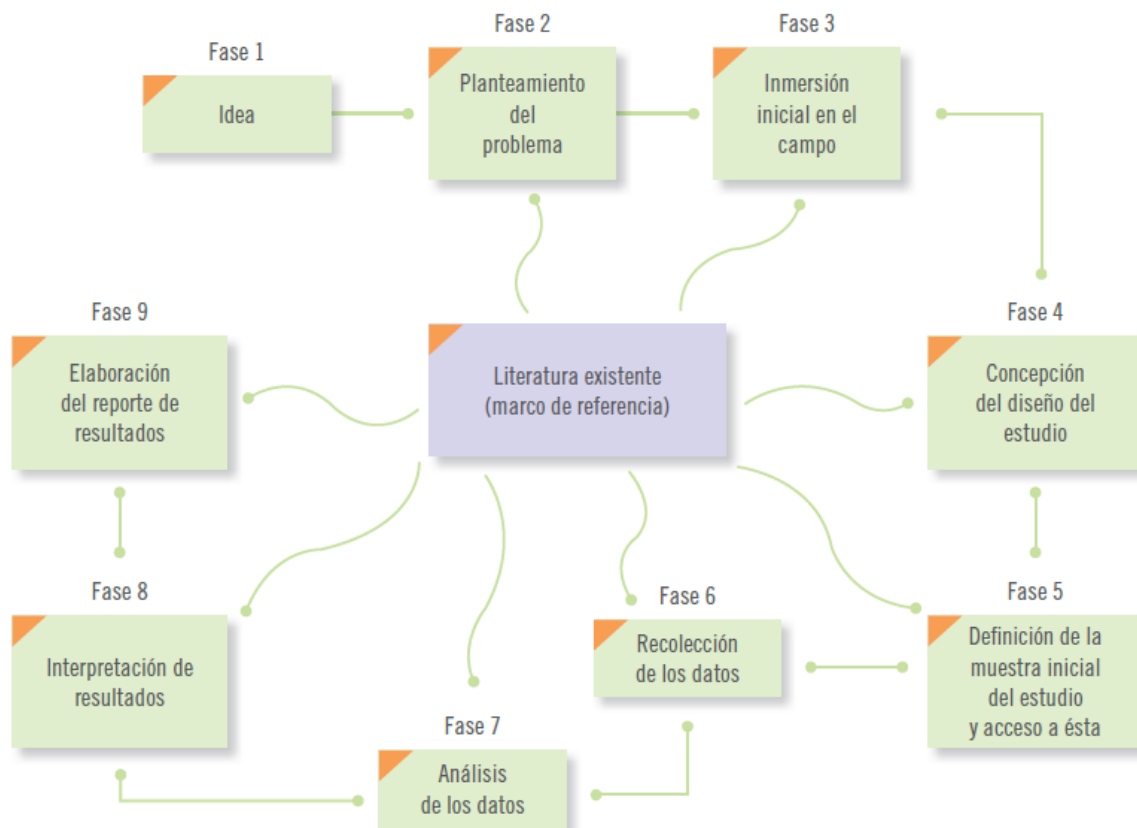


Gráfico 2: tomado de Hernandez, E. 2014. Metodología de la Investigación. Santa Fe, México: Editorial McGraw – Hill. Edición 5°.

Más a profundidad encontramos que “el enfoque cualitativo se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, 2014, p.364). Otra definición del enfoque a utilizar en esta investigación indica que: la principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Bonilla-Castro, 1995, p. 47). Por otro lado, concebir un proceso investigativo desde el enfoque cualitativo conlleva a que el investigador, y su objetivo investigativo, esté alineado con las posibilidades del enfoque. De esta manera:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. (Hernández, 2014, p.364)

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla en el marco de la línea de Evaluación de Instituciones de la maestría en Evaluación y aseguramiento de la calidad educación de la Universidad Externado de Colombia. Como parte del diseño metodológico se establece el tipo de investigación evaluativa, puesto que permite, al finalizar el proceso investigativo, brindar una serie de recomendaciones, que incidan en el proceso educativo que se ha propuesto analizar: la política de evaluación docente en el CSMA de la ciudad de Bogotá.

En esta medida, y tal como se contempla en los objetivos de esta investigación, se entregará al Colegio una serie de sugerencias y aportes que sean verdaderamente útiles para reformular la evaluación docente y hacerla mucho más eficaz dentro de los procesos de gestión académica; a su vez, esto es lo que permite definir que el tipo de investigación es de carácter evaluativo.

A continuación se describen las técnicas de recolección de información utilizadas en el desarrollo de esta investigación.

Técnica	Descripción
Análisis de contenido	Consiste en un proceso de recolección, organización, almacenamiento y delimitación de información extraída por fuentes diversas documentales.
Entrevista	Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández, 2014, p. 418)
Encuesta	Es un método para recopilar información de un gran número de personas, mediante un formulario estructurado previamente diseñado, las encuestas pueden realizarse en forma personal, virtual o por teléfono.

Modelo Evaluativo: CIPP de Daniel Stufflebeam

El proceso de trabajo de campo y recolección de la información estuvo comprendido en diferentes etapas que respondieran al modelo de evaluación establecido, en este caso el modelo CIPP de Stufflebeam. El modelo evaluativo que se empleará define gran parte de la ruta a seguir en esta investigación; de esta manera, y tal como se establecieron los objetivos, se pudo constatar que la forma en que se presenta este modelo evaluativo permite evidentemente alcanzar los objetivos esperados. Así mismo, adentrándonos en su definición, a continuación se precisan aspectos del modelo, necesarios para entender la relación metodológica, los resultados de esta investigación y sus recomendaciones a la institución.

Como fundamentación al modelo, podemos caracterizarlo porque este modelo de evaluación corresponde a la categoría técnico científico y posee un enfoque orientado a la toma de decisiones, identificando la información pertinente de los usuarios. Guerra-López (2007) estipula:

De acuerdo al modelo CIPP, la evaluación es una investigación sistemática del valor o mérito del objeto evaluado, donde el mérito se refiere a la calidad intrínseca o excelencia, sin tener en cuenta su utilidad, mientras que el valor se refiere a la calidad intrínseca de algo y a su valor extrínseco, especialmente su utilidad para satisfacer las necesidades detectadas. Stufflebeam ve a la evaluación como una actividad funcional orientada a largo plazo a estimular, ayudar y mejorar los esfuerzos por fortalecer y mejorar las organizaciones, reconociendo que algunos programas no valen su intento de mejora y deben ser anulados. Las evaluaciones sirven para brindar asistencia a las organizaciones para liberar recursos y tiempo, desviándolos hacia programas y soluciones que si valen la pena.

Metodológicamente Stufflebeam contempla una estructura básica conformada por cuatro elementos: la evaluación del contexto que permite establecer criterios y metas, la evaluación de entrada como ayuda para dar forma a las propuestas, la evaluación del proceso que orienta su realización y la evaluación del producto al servicio de las decisiones de reciclaje.

De esta manera, para efectos de esta investigación y siguiendo el modelo evaluativo expuesto, se reconocen: un primer momento en donde se estableció y caracterizó la muestra con la que se iba a contar, pues era necesario delimitarla bajo los criterios especificados en la metodología, que permitieran brindar la información necesaria y relevante para el cumplimiento de los objetivos; un segundo momento en el cual se construyeron los instrumentos de recolección de información, en este caso entrevista y encuesta, los cuales fueron validados y piloteados bajo los criterios que de antemano se habían establecido, logrando verificar su posible eficacia al momento de la aplicación; el tercer momento constituyó la etapa de recolección de información propiamente, en donde se aplicaron vía internet las encuestas a los docentes y se llevaron a cabo las tres entrevistas programadas para el cumplimiento de los objetivos. Una última etapa, es la de

análisis de información, aquella donde se han ido identificando las categorías frecuentes que surgen de los resultados que arrojaron los instrumentos, así como los imaginarios, percepciones y demás aspectos propios de la Evaluación docente en el CSMA.

3.3 Corpus de investigación

Es necesario resaltar que se emplearon los dos tipos de muestreo: el muestreo no probabilístico debido a que existe la necesidad de rastrear históricamente el devenir de los procesos sobre evaluación docente, los cuales son reconocidos por docentes y directivos docentes que llevan un tiempo suficiente (mínimo 3 años de antigüedad) en la institución y tener así una información mucho más objetiva y confiable; sin embargo, para la etapa que corresponde a la formulación de la política de evaluación docente se utilizará el método probabilístico pues se encuestarán algunos miembros de los estamentos del colegio para poder entender la complejidad del concepto de calidad y evaluación institucional, pensando en la formulación de una política mucho más objetiva frente a la propuesta institucional que actualmente rige.

MUESTRA			
POBLACIÓN	CANTIDAD	TÉCNICA	CRITERIOS SELECCIÓN
Directivos	3	Entrevista	Estos directivos fueron seleccionados a forma de juicio debido a que conocen el proceso histórico, de implementación y reconstrucción de la evaluación docente en CSMA.
Docentes	40 docentes	Encuesta	Estos docentes fueron escogidos igualmente a juicio debido a dos criterios fundamentales: 1. Antigüedad de al menos 3 años en el CSMA. 2. Que hayan sido evaluados, al menos una vez, por el

			sistema de evaluación docente actual del CSMA.
--	--	--	--

3.4 Categoría de análisis

PROBLEMA INVESTIGACIÓN	PARADIGMA INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTOS	FUENTES/ACTORES
El colegio San Mateo Apóstol por más de 30 años ha venido implementando un proceso de evaluación docente mediante algunos	Interpretativa / Cualitativa	Evaluativa	Determinar la alineación de la evaluación de desempeño docente del Colegio San Mateo Apóstol	Analizar las políticas institucionales y su relación con la evaluación docente.	Políticas Institucionales	Objetivos - Visión - Misión - Metas - Perfiles del Educador Mateista – Funciones	Ficha de caracterización de la Institución - Ficha de caracterización del docente Mateista	PEI - Memoria de acreditación EFQM - Manual de procesos y procedimientos - Compromisos del educador Mateista - Manual de funciones

<p>critérios e instrumentos, pero que, hasta el momento, no han sido revisados a partir de su alineación con las políticas institucionales</p>			<p>de la ciudad de Bogotá, dentro del marco de las políticas institucionales.</p>				<p>Entrevistas - Ficha de documentación de etapas y antecedentes de la Evaluación docente</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos - Plan de desarrollo personal - Instrumentos de evaluación docente - Carpeta docente</p>
				<p>Describir el proceso de evaluación que se realiza en la Institución, identificando fases, etapas,</p>	<p>Evaluación Docente</p>	<p>Objetivos - Etapas - Historia y antecedentes- Incentivos y reconocimientos</p>		
				<p>Proceso de evaluación Docente</p>	<p>Evolución histórica de evaluación Docente</p>	<p>Responsables de la evaluación docente / tiempos y frecuencias</p>	<p>Entrevistas - Documentación de etapas y</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos - Plan de desarrollo personal - rúbricas e instrumentos</p>

				instrumentos, etc.		Instrumentos de evaluación docente / indicadores de evaluación docente	antecedentes de la Evaluación docente	de evaluación docente - Portafolio evaluación institucional criterio 7 ^a
				Identificar las percepciones sobre la evaluación docente que tiene la comunidad educativa	Proceso de evaluación Docente	Evolución histórica de evaluación Docente	Entrevistas en profundidad	Entrevistas a directivos y docentes - plan de desarrollo personal.

3.5 Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido

Luego de analizar diferentes documentos, antecedentes y realidades de la evaluación docente en el CSMA, es necesario plantear los siguientes supuestos teóricos, que a lo mejor no son los únicos, pero abordan los más significativos de esta investigación:

Necesidad de la evaluación docente: tanto a nivel oficial como no oficial es un hecho que la evaluación docente aporta al mejoramiento de la calidad de la educación. Tanto de ingreso, como de permanencia, se debe permitir los docentes sean evaluados pues la labor que cumplen es vital para el desarrollo de la sociedad, y ellos son, directamente implicados del futuro de una sociedad: ¿cómo no querer lo mejor para esta inconmensurable labor? Es justo que las asociaciones docentes, cada vez más, exijan ser evaluadas, y los estamentos encargados, en cualquier sector, debe procurar salvaguardar la calidad de la educación, que empieza con la calidad docente.

Utilidad de la evaluación docente: no ha de servir la evaluación docente como una estrategia punitiva que sólo restringe las posibilidades a la carrera docente. Es necesario darle una nueva mirada al proceso evaluativo, que los docentes sientan que una evaluación no sólo mide capacidades, también habilidades y conocimientos, pero que también es una voz de alerta donde cada docente estará dispuesto a atender. Es justo que un docente sea evaluado, pero también es justo que haya un proceso y acompañamiento a los planes de mejoramiento.

Planes de mejoramiento: no puede haber evaluación docente real y necesaria, si los resultados de los docentes evaluados sólo sirven para excluirlos de su cargo o coartarlos de recibir un ascenso, ya sea de grado o salarial. Debe existir un proceso donde el docente pueda verse involucrado en un proyecto de mejora continua, que le permita entender la realidad de sus

resultados y tomar decisiones adecuadas que le permitan ser mejor profesional. Es claro que las funciones del docente más allá de los formatos y planeaciones, y es allí donde las directivas y la política educativa debe actuar, logrando crear lineamientos para que cada vez tengamos buenos maestros, que también aprendan y tengan opciones de recuperarse.

3.6 Validez

Luego de haber sido diseñados los instrumentos de investigación, se presentaron a dos expertos para que estos verificaran el grado de validez y confiabilidad de dichos instrumentos. Los formatos evaluados por los expertos fueron: entrevista a docentes, directivos docentes y directivos; a su vez se corroboró si el instrumento de la encuesta estaba alineado con el propósito de la investigación. Los dos expertos que colaboraron con esta validación fueron Freddy Alexander Guerrero y Óscar Hinestrosa, docentes de investigación del colegio San Mateo Apóstol y expertos en métodos cualitativos y cuantitativos, cada uno con maestría en su área de desempeño, el primero en Enseñanza del español como lengua extranjera y el segundo en química orgánica de la Universidad Nacional, profesionales de trayectoria académica e investigativa, los cuales en su momento realizaron las observaciones que consideraron pertinentes de acuerdo al sentido de la investigación. Los anteriores expertos dejaron una serie de recomendaciones, sujetos a una rúbrica dada con anterioridad por el investigador, que fueron tenidas en cuenta para realizar los ajustes pertinentes antes de iniciar la aplicación de dichos instrumentos en la población detallada.

3.7 Consideraciones Éticas

Este tipo de investigación, que involucra a agentes tan representativos y directamente responsables de la calidad integral de seres humanos, y directamente futuras generaciones, sin

lugar a dudas nos dejará ciertas consideraciones éticas que deben ser evaluadas antes y después de la investigación. Así podemos encontrar las siguientes:

El docente debe entender que no solamente a nivel económico puede favorecer su evaluación, sino que esta permite reflexionar sobre su práctica docente, encontrar nuevas estrategias metodológicas, saber cómo lo perciben sus estudiantes, compañeros y líderes, así como él mismo.

Dentro del proceso de investigación se debe tener en cuenta la objetividad de los comentarios, respuestas e intenciones de cada miembro a quien se aplicó, ya sea encuesta o entrevista, pues bien sabemos que la objetividad es un asunto necesario en esta investigación, máxime si se persigue un objetivo donde esta información, mientras más objetivamente posible sea, será el insumo esencial de donde partirán las recomendaciones y la propuesta de evaluación subyacente.

Finalmente, y como consideración ética necesaria, está la confidencialidad de cada uno de los entrevistados y encuestados, pues ellos brindarán información vital para la investigación y el futuro del sistema de evaluación docente en el CSMA, pero ellos mismos, como trabajadores y miembros de la comunidad educativa, deberán ser alejados de cualquier juicio personal que sobre ella hagan. En esta medida, esta investigación reservará los datos personales de la población y dejará que sea la Institución quien tomé decisiones sobre el producto de esta investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Contexto del trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de noviembre del 2017 a febrero de 2018, tiempo en el cual se pudo recolectar información valiosa de 3 entrevistas a directivos de la institución y 40 formularios de encuestas aportados por los docentes que cumplían los criterios de selección de la muestra docente.

Inicialmente resultó bastante acogedor el trabajo de investigación por parte de los docentes, incluso, muchos estuvieron dispuestos a contribuir con la encuesta pero debió discriminarse según las necesidades investigativas y en aras de la objetividad, la población debido a los criterios que se habían establecido con anterioridad. De esta manera la muestra establecida era de 40 docentes, que correspondían al número de docentes que, puntualmente, habían estado al menos una vez en el proceso completo de evaluación y que llevara más de un año en el colegio.

Así se empezó a recolectar los primeros datos aportados por los docentes. Sin embargo, y teniendo en cuenta la necesidad de hacer el proceso de análisis de la información, llegó un momento en que los datos de las encuestas respondidas por los docentes fueron disminuyendo, pues no llegaban los que se tenían presupuestados y el tiempo de análisis empezaba jugar en contra. Resultado de esto, surgió la necesidad de brindar nuevos plazos a los docentes y así poder cumplir con la muestra.

Finalmente, pasados los tiempos establecidos por la investigación, se obtuvo la totalidad de 40 encuestas respondidas por los docentes. Los otros docentes que no respondieron o que lo hicieron luego de los tiempos pactados, se consideraron como información perdida y no fue

tenida en cuenta por el análisis que se presentará en este documento. Al intentar establecer posibles causas de la no respuesta a esta encuesta, se puede encontrar comentarios de algunos docentes que afirmaron estar sin disposición alguna en colaborar debido a que fuera posible, aun sabiendo que la encuesta era anónima, tener repercusiones a nivel laboral luego de las apreciaciones y percepciones que se hicieran sobre el sistema de evaluación.

Anteriormente se mencionaba información sobre el proceso de recolección a partir de la encuesta a docentes, ahora se detallarán aspectos sobre las tres entrevistas realizadas a los directivos del colegio: en esta etapa se tuvieron varias limitaciones que iban de la poca disposición de tiempo por parte de los tres directivos, la coyuntura del año académico escolar y las ausencias al colegio de algunos de ellos durante el tiempo destinado. El proceso inició con la entrevista al rector del colegio San Mateo Apóstol, quien muy amablemente respondió las preguntas y logró establecer un clima de confianza frente al proceso de investigación, brindando elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos. La entrevista tuvo una duración de 36 minutos y de ella se pudo observar perspectivas bastantes directivas sobre el proceso de evaluación, así como el panorama actual de la evaluación. La segunda y tercera entrevista se realizó a la Vicerrectora académica y Coordinador académico de Bachillerato las cuales permitieron entrever una evaluación mucho más precisa, consciente del proceso pedagógico y laboral de los maestros. Las visiones de la últimas entrevistas mostraron un proceso mucho más claro, las limitaciones, fortalezas, debilidades y percepciones que ellos observan del proceso evaluativo. Concluyendo, se pudo superar las diferentes vicisitudes y las entrevistas se hicieron, contando con datos de primera mano de aquellos que están detrás del proceso de evaluación docente en el colegio.

4.2 Análisis de información

Para el proceso de análisis de la información se tendrá en cuenta cada uno de los objetivos propuestos por la investigación. De esta forma tendremos apartados que aporten información al cumplimiento del objetivo, esto permitirá mejorar el proceso de sistematización y triangulación de información, así como proponer las respectivas recomendaciones tal como se consigna en el último objetivo.

A continuación se presentará los hallazgos fundamentales por objetivo específico de la investigación:

4.2.1 Objetivo específico 1: las políticas institucionales y su relación con la evaluación docente

Dentro del marco de las políticas institucionales del CSMA se contempla, como parte fundamental de su filosofía institucional, la implementación de una evaluación docente que permita indagar acerca de su desempeño, tal como aparece estipulado en el Proyecto educativo institucional (PEI) página 44 y 45 en la versión de marzo del 2016, actualización más reciente; así mismo, el Manual de funciones y procesos establece la evaluación docente como un proceso incluido dentro de la Gestión pedagógica con el código 033. De igual forma, se observa que en la última versión de la memoria del colegio, documento con miras a obtener la tercera estrella del modelo de calidad internacional EFQM, también está la referencia a la evaluación docente, la cual se considera parte de los insumos para el plan de mejoramiento institucional.

A continuación se presenta un cuadro de relación en donde se observa la evaluación de desempeño docente y cómo se ha venido alineando con las políticas institucionales, aunque no de manera sistemática, pues aparece documentado como proceso pero no se adhiere a una política clara institucional:

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES DONDE SE REFIERE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE																																	
<p>Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p>	<p>Referenciada la Evaluación docente en las páginas 44 y 45, en donde se precisa que:</p> <p>EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE DESEMPEÑO:</p> <p>El Colegio implementa 2 veces al año la Evaluación Institucional a maestros, estudiantes y familias, estas dos últimas son parte del seguimiento que hace a los docentes el colegio desde la mirada de estos actores, pero no inciden en la evaluación de desempeño docente como tal, por ende no se profundizó en ellas. Esto sirve de insumo para el plan de mejoramiento institucional.</p> <p>Así mismo, en un esquema de evaluación 180 Grados, derivado de la certificación EFQM (3er nivel) se desarrollan las siguientes evaluaciones sobre el desempeño de maestros y directivos y el clima escolar.</p> <table border="1" data-bbox="659 1335 1325 1709"> <thead> <tr> <th colspan="4">EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - CSMA 2015-2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">EVALUACION DESEMPEÑO DOCENTE</td> <td rowspan="3">2 veces al año</td> <td>Autoevaluación</td> <td>El propio maestro</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Evaluación</td> <td>Estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Director/Jefe de Área Coord. Académica y Psicología Coord. Convivencia</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO ACADÉMICO</td> <td rowspan="2">3 veces al año</td> <td>Autoevaluación</td> <td>El propio Director/Jefe de Área</td> </tr> <tr> <td>Evaluación</td> <td>Coord. Académica y Rectoría Su equipo de trabajo</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO PEDAGÓGICO</td> <td rowspan="2">2 veces al año</td> <td>Autoevaluación</td> <td>El propio Directivo</td> </tr> <tr> <td>Evaluación</td> <td>Rectoría Todos los profesores</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">EVALUACION INSTITUCIONAL</td> <td rowspan="2">2 veces al año</td> <td rowspan="2">Evaluación</td> <td>Estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Profesores Familias</td> </tr> <tr> <td>CLIMA ESCOLAR</td> <td>2 veces al año</td> <td>Evaluación</td> <td>Profesores y Directivos</td> </tr> </tbody> </table>	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - CSMA 2015-2016				EVALUACION DESEMPEÑO DOCENTE	2 veces al año	Autoevaluación	El propio maestro	Evaluación	Estudiantes	Director/Jefe de Área Coord. Académica y Psicología Coord. Convivencia	EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO ACADÉMICO	3 veces al año	Autoevaluación	El propio Director/Jefe de Área	Evaluación	Coord. Académica y Rectoría Su equipo de trabajo	EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO PEDAGÓGICO	2 veces al año	Autoevaluación	El propio Directivo	Evaluación	Rectoría Todos los profesores	EVALUACION INSTITUCIONAL	2 veces al año	Evaluación	Estudiantes	Profesores Familias	CLIMA ESCOLAR	2 veces al año	Evaluación	Profesores y Directivos
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - CSMA 2015-2016																																	
EVALUACION DESEMPEÑO DOCENTE	2 veces al año	Autoevaluación	El propio maestro																														
		Evaluación	Estudiantes																														
			Director/Jefe de Área Coord. Académica y Psicología Coord. Convivencia																														
EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO ACADÉMICO	3 veces al año	Autoevaluación	El propio Director/Jefe de Área																														
		Evaluación	Coord. Académica y Rectoría Su equipo de trabajo																														
EVALUACION DESEMPEÑO CONSEJO PEDAGÓGICO	2 veces al año	Autoevaluación	El propio Directivo																														
		Evaluación	Rectoría Todos los profesores																														
EVALUACION INSTITUCIONAL	2 veces al año	Evaluación	Estudiantes																														
			Profesores Familias																														
CLIMA ESCOLAR	2 veces al año	Evaluación	Profesores y Directivos																														
<p>Documento Gerencial EFQM 2017</p>	<p>El documento más actualizado, año 2017, donde se referencian acciones sobre la evaluación docente es el Documento Gerencial EFQM el cual fue presentado</p>																																

	<p>en el año 2017 para renovar la certificación de calidad EFQM y pasar a la cuarta estrella en el rango establecido por esta entidad. Allí se pueden verificar aspectos como:</p> <p>La Evaluación de Desempeño de cada uno de los profesores y de los Jefes de las áreas se aplica semestralmente e indaga por diferentes aspectos tanto académicos como formativos desde la mirada de los estudiantes, de los jefes de área y de los directivos. (Pág. 14)</p> <p>Se hace un acompañamiento docente por parte de los jefes de área y coordinaciones académicas a través de visitas a clase, retroalimentación continua y resultados de la evaluación docente. Además se realizan capacitaciones de los jefes de área y miembros del consejo pedagógico. (Pág. 20)</p> <p>San Mateo Apóstol dentro de su plan de mejoramiento continuo y velando por el buen desempeño de sus trabajadores, realiza un seguimiento por medio de la evaluación de desempeño, la cual permite que los jefes, líderes y directivos, hagan una retroalimentación de las funciones de sus colaboradores, ofreciendo un compromiso constante, para mantener una motivación permanente que les permita crecer. (Pág. 35)</p>
Manual de procesos y procedimientos	<p>En este documento, vigente al momento de la investigación se establece el protocolo que permite la aplicación y ejecución de la evaluación docente en el colegio. Este proceso, perteneciente al área de gestión pedagógica, se presenta mucho más claro debido a que muestra las diferentes fases con las que se cuenta para la ejecución. Sin embargo, el documento no es claro en cuanto a los objetivos y posterior seguimiento de los resultados para cada docente.</p>

Como se puede apreciar, los documentos institucionales relacionados anteriormente, muestran una evidente práctica y funcionamiento de la evaluación docente, pero carecen de precisiones sobre el proceso evaluativo, falta precisión sobre objetivos claros sobre el proceso de evaluación, aunque estén implícitamente, deben hacerse evidentes y claros para toda la comunidad educativa.

Por otra parte, el documento que debería brindar mayor evidencia con este proceso es el PEI, sin embargo, en él es donde se observa menor referencia a la evaluación docente, contando con información exclusivamente de los actores de la evaluación, periodicidad y mención de un plan de mejoramiento institucional, el cual está restringido a la dirección del colegio y pertenecen sus reflexiones al documento denominado Evaluación institucional.

Los otros dos documentos, tanto el de Manual de Procesos como el Documento Gerencial, mantienen en la misma línea del PEI, aunque en el primero ya se establecen ciertas acciones y encargados, pero sólo muestra la ruta a seguir, sin darnos información específica y sustancial de la evaluación docente. Por el contrario, el Documento Gerencial es mucho más claro, integra aspectos de los actores, encargados, plan de mejoramiento profesional docente y los intereses que persigue la institución. Finalmente, este documento, como el PEI, nos habla de un plan de mejoramiento profesional docente, pero no se consiguieron registros de dicho plan, pues esta acción solamente se realiza en el momento de la retroalimentación docente, en la cual se establece un acta, pero dicho documento queda archivado y es el docente quien hace sus reflexiones particulares, pero aún no existe una continuidad ni en el mediano, ni a largo plazo a nivel institucional, tal como se pudo verificar en el diálogo con el entrevistado 2 donde menciona la *“necesidad de dar continuidad al proceso de evaluación de desempeño al finalizar el año escolar y después de cada evaluación”*.

Por otra parte, los docentes encuestados en su gran mayoría están o totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el CSMA ha logrado establecer una relación directa entre las políticas institucionales y la evaluación docente, sin embargo existe una preocupante población, 23% de los encuestados, que afirma estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la relación mencionada, lo que indica que existe docentes laborando desde un tiempo considerable en la institución y desconocen la relación de las políticas institucionales y la evaluación docente, y no se puede echar de menos esta percepción, entendiendo que en el análisis de la documentación, hay un notable vacío en este aspecto.

Sin embargo, pese a que el 77% de los docentes encuestados afirma de manera positiva sobre esta relación, en el diálogo con los entrevistados, se pudo evidenciar la misma percepción de aquella minoría que respondió en desacuerdo sobre esta relación de evaluación y políticas institucionales. Los encuestados 1 y 2 coinciden de la siguiente manera:

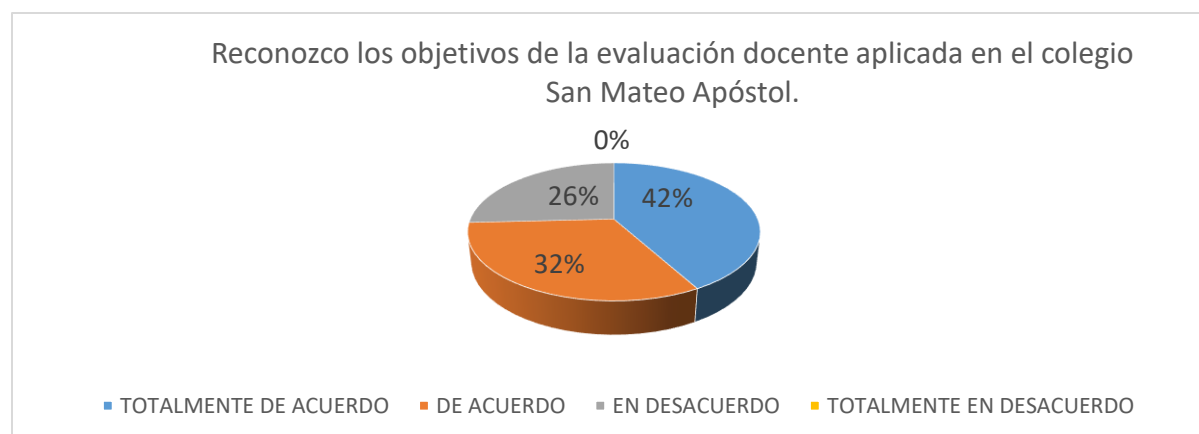
...Sabemos que por años se ha venido llevando a cabo el proceso de evaluación de desempeño docente, sin embargo estamos en la constante búsqueda de seguir mejorando estas prácticas, así como orientarla mejor hacia lo que como comunidad educativa pretendemos, pues sabemos que hacen falta criterios por establecer y también sobran otros que no corresponden a nuestra realidad institucional. Cada año ese ha sido nuestro propósito... y lograr hacer de la evaluación un ejercicio más contextual e institucional nos brindará mejores resultados en la práctica docente y el desempeño de los estudiantes. (Encuestado 1)

Igualmente, otro de los encuestados percibe que desde el inicio de la evaluación docente en el CSMA hubo grandes discusiones sobre el uso de la misma, pues su origen se remonta, como ya

se ha mencionado, a una estrategia punitiva ya que pretendía exclusivamente fijar parámetros para bonificaciones económicas, haciendo de la evaluación una práctica mucho más burocrática:

Está claro que en los inicios no pretendía la evaluación lo que ahora... ahora va mucho más de la simple bonificación económica, que por supuesto también se tiene en cuenta pero no en grado absoluto como anteriormente se hacía, además de la puntualidad, que eran temas obligatorios y que eran exclusivamente los que se tenían en cuenta para evaluar a los docentes. Obviamente el estado actual de la evaluación nos acerca más a las políticas institucionales, pero aún falta para que esto sea una realidad, porque los instrumentos han sido modificados por nosotros, pero su base no es la institución, apenas hemos adaptado. (Encuestado 3)

Así, el CSMA debe seguir apuntado a lo que expresaba María Antonieta Mesa, citada anteriormente: “la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones” (Mesa, 2002, p. 40). En estos aspectos mencionado por la autora el CSMA se ha quedado limitado, esencialmente porque como los expresan también los encuestados, 26% de ellos, hay falta de reconocimiento de los objetivos de la evaluación, lo que indica una necesidad por parte de la institución de hacer más énfasis en este aspecto, así como la relación de las exigencias que hacen



a los docentes en la evaluación docente y las propias políticas institucionales, como se evidencia en la gráfica que representa el porcentaje de aprobación de los encuestados frente a esta relación, minoría que no se puede desatender:

4.2.2 Objetivo específico 2: el proceso de evaluación en el colegio San Mateo Apóstol

Como lo expresa el entrevistado 1, desde sus inicios en el año de 1984, el CSMA incursionó en los procesos de evaluación docente. Inicialmente este proceso era liderado directamente por la rectoría y el equipo de fundadores, los cuales hacían el debido proceso y seguimiento al desempeño de sus docentes, logrando, al finalizar, otorgar una bonificación económica que era buscada ansiosamente por los docentes, esperando compensar con dicha bonificación el dinero que se dejaba de recibir al finalizar el contrato y a la espera de uno nuevo en el año académico siguiente. Fue entonces que el proceso de evaluación empezó a ser bastante subjetivo y no contaba con criterios y estándares que favorecieran el mejoramiento del desempeño docente, como lo comenta el entrevistado 2, antes bien, se convirtió en una evaluación punitiva, en donde a quien le iba bien obtenía su bonificación y a quien no, debía quedarse con las manos vacías. Agreguemos que uno de los criterios fundamentales de dicha evaluación era el de puntualidad y número de ausencias durante el año escolar, criterio que no bastaba para evaluar el desempeño docente pero que sí daba información a las directivas para poder asignar la bonificación antes mencionada.

De esta manera, durante años, esta fue la situación de la Evaluación de desempeño docente en el CSMA, y no cabía duda de sus bondades, pues quien tenía buenos resultados ganaba una cuantiosa bonificación y quien no, debía esperar la renovación de su contrato y guardarse de las ausencias para el año inmediatamente siguiente.

Contrario a como se venía haciendo para la época en el CSMA, varios autores afirman la necesidad de darle un nuevo rumbo al proceso evaluativo de los docentes, y permitir que la evaluación supere paradigmas punitivos. Una de estas autoras lo expresa así:

La evaluación docente 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. Las aproximaciones éticas y políticas a la evaluación subrayan que el problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella. (Schulmeyer, A. 2002 pág. 26-27)

Siguiendo con el proceso evolutivo de la evaluación docente, para el año 2014, y con el cambio de administración el colegio empezó un proceso de renovación en muchos aspectos, dentro de los cuales se incluyó la evaluación docente. De esta manera, se incorporó al proceso de evaluación unas rúbricas del programa norteamericano Teach for All, las cuales ayudaron a centrar el proceso de evaluación docente en los diferentes aspectos que conciernen a su labor: didáctica, pedagogía, innovación, actualización y desempeño laboral; pero que, como los indica el entrevistado número 1: *fueron unas rúbricas interesantísimas pero muy complejas de aplicar porque implicaban unos procesos de autoevaluación con unos niveles distintos, y terminó siendo tremendamente engorroso al momento de aplicarla y retroalimentar a 75 maestros*. De esta manera, las rúbricas sufrieron una serie de adaptaciones para ajustarlas a las necesidades del CSMA, y así se hace apertura a la última etapa de la evaluación docente donde se mantiene los

referentes de Teach for All pero con los ajustes necesarios, tal como lo expresa el mismo entrevistado 1:

primero fue hacer un esfuerzo compartido con todo el consejo pedagógico, y segundo, quisimos que fuera lo más operativamente posible, en qué sentido? En que aplicada diera la información más concreta y específica del trabajo del maestro: Llega a tiempo a clase, devuelve las evaluaciones a tiempo, ehhhh permite preguntas, retroalimenta tareas, asiste a los actos comunitarios... si ustedes se dan cuenta es una evaluación tremendamente puntual, lo cual al evaluador y al evaluado le permite identificar muy rápidamente acciones de mejoramiento, porque finalmente, pues la evaluación, todos sabemos, es un insumo para mejoramiento, pero la información no se puede quedar con una, digamos, mirada general que no le permita al maestro decir “Bueno y entonces en qué tengo qué mejorar...” tiene que ser un ejercicio en donde si tú estás fallando en algo o si estás haciendo bien algo, el maestro, al finalizar la aplicación y cuando le dan la retroalimentación sepa claramente en qué está bien y qué tiene que mejorar.

En esta misma línea, la Fundación Compartir ya nos proponía que, si bien los cambios en el proceso de evaluación docente son necesarios, y hasta obligatorios, dependiendo los contextos educativos, sociales y culturales, se precisa un norte para dichas modificaciones, no caprichosamente cambiar por cambiar o para legitimar prácticas que sólo realizan algunos docentes y que no son parte del interés general de la institución.

Modificar la aplicación del modelo de evaluación actual para que efectivamente mida y provea información, tanto para el mejoramiento y desarrollo del docente, como para la premiación del desempeño sobresaliente. Para identificar fortalezas y debilidades del docente en su práctica

pedagógica se requiere la elaboración de formatos con criterios más detallados para cada una de las dimensiones que se quiere evaluar. (García, Perry, Rodríguez, Maldonado y Saavedra, 2014, p. 25)

Finalmente, y como se planteó en esta sección, la evaluación docente en el CSMA ha sufrido tres grandes modificaciones que han logrado un proceso más consciente, objetivo y dinámico, según se puede inferir de las percepciones de los docentes encuestados, de los cuales el 93,5% afirma que dicha evaluación les ha permitido reflexionar en torno a sus prácticas docentes y poder mejorarlas, situación que no sucedía en los dos procesos de evaluación iniciales. Para precisar, la siguiente línea del tiempo nos presente a grandes rasgos estas etapas descritas:

3. 1989: La evaluación docente empieza a cobrar sentido y se regula en las políticas de evaluación docente expresadas en el PEI. Se empiezan a establecer parámetros para la evaluación y se da mayor realce a la puntualidad de los docentes, por encima de saberes disciplinares y pedagógicos.

5. 2014: con el proceso de cambio administrativo, el CSMA empieza a darle una mayor fundamentación a la evaluación docente. Se deja a un lado el modelo punitivo de la evaluación, aunque se sigue empleando sus resultados para las bonificaciones de enganche, y se pasa al formativo y propositivo. Tal como se puede evidenciar en las entrevistas a directivos, pues no aparece documentada esta información, se toman como referentes las rúbricas de evaluación empleadas por Teach for All. Con el ejercicio de revisión se determina ajustar según contexto y políticas institucionales.

7. 2016 - actualidad: la evaluación docente se ha venido ajustando aún más a las necesidades de la institución, sin embargo los ajustes se han venido realizando directamente el proceso evaluativo: se crearon rúbricas para observación de clases, autoevaluación, retroalimentación final y para el año 2018 se empezó a ejecutar un proceso sistemático de mejora continua, teniendo como base la información suministrada por los instrumentos aplicados.

1. Fundación del colegio San Mateo - Noviembre de 1985

Evolución de La evaluación docente en el Colegio San Mateo Apóstol

2. Para el año de 1988 se empieza a ejecutar un proceso de evaluación docente no documentado en las políticas institucionales. Esta evaluación servía para observar y describir la práctica docente anualmente. Se realizaba sólo al finalizar el año escolar.

4. Durante los años de 1989 a 2013 la evaluación docente se ejecuta de la misma manera pero se agregan incentivos para aquellos que obtengan buenas calificaciones: bonificación de enganche, la cual está estipulada por las políticas de contratación docente establecidas por el CSMA.

6. Durante los años 2014-2015 se ajustan dichas rúbricas de Teach for All y los docentes son evaluados con base en estas. Este proceso evaluativo se precisa en documentos como el PEI y Manual de procesos y funciones.

4.2.3 Objetivo específico 3: percepciones sobre la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol

Los instrumentos de recolección tenían la intención de hacer que los docentes se tomaran tiempo de sus labores diarias, así como los directivos entrevistados, y pudieran hacer un acto reflexivo, casi necesario para la labor y la institución, en donde pusieran en consideración la manera cómo son evaluados, en el caso de los docentes, y cómo evalúan, en el caso de los directivos. Las respuestas, tanto de unos como de otros, expresan un profundo compromiso de cambio y mejora continua al respecto de la evaluación, pues en ellas vemos reflejadas esas preocupaciones que todo sistema de evaluación docente trae consigo.

Según esta información recolectada la investigación giró en torno a las siguientes problemáticas de las cuales partió la triangulación y sistematización de los datos en las matrices de análisis tanto documental como de instrumentos de investigación, encuestas y entrevistas:



Fortalezas y opciones de mejora de la evaluación docente

Dentro de los instrumentos aplicados se puede encontrar múltiple información sobre fortalezas y opciones de mejora que se consideran de la evaluación docente; sin embargo, para

efectos del análisis, se establecieron 4 categorías abarcadoras fruto del estudio que se realizó de dichos instrumentos, específicamente en las entrevistas y en la sección de preguntas abiertas de las encuestas a docentes:

Múltiples perspectivas: en esta categoría, tanto docentes como directivos, aprecian como acierto que la evaluación tenga múltiples miradas, es decir, que el docente evaluado pueda tener información de su desempeño dentro y fuera del aula por parte de: jefes inmediatos, es decir jefe de área, directores de sección, estudiantes y por supuesto de él mismo, quien debe reconocer su proceso y acciones de mejora en su labor.

Evaluación integradora: dentro de los instrumentos que se aplican en la evaluación docente existen diferentes criterios que ayudan a comprender el desempeño de un docente en distintas dimensiones, que pasan desde lo didáctico, lo pedagógico, la innovación, hasta aspectos de su desempeño diario en la planeación, cumplimiento de metas y socialización de saberes con sus equipos de trabajo y comunidad educativa.

Instrumentos aplicados: especialmente los docentes encuestados, aseguran en la sección de preguntas abiertas que los instrumentos empleados se ajustan a las necesidades de la evaluación y brindan información importante para la retroalimentación y planes de mejoramiento personales. Aprecian enfáticamente, más del 90% de los comentarios en la encuesta, el instrumento de autoevaluación y el de evaluación de por parte de estudiantes.

Percepciones de los estudiantes: dentro de un 75% los docentes encuestados se encuentra una favorable percepción sobre el instrumento aplicado a los estudiantes y valoran aún más posibilidad que el sistema les abre para poder expresar comentarios sobre sus docentes *pues son*

ellos quienes evidencian nuestra labor en un mayor porcentaje y quienes viven día a día la cercanía con sus profesores, así como la didáctica empleada por los mismos.(Entrevistado 1)

Favorece el mejoramiento de la práctica profesional docente

Sin duda, uno de los aspectos en donde más coincidencia hubo, tanto de las encuestas como de las entrevistas, fue el concerniente a las pregunta sobre si *¿el Proceso de evaluación docente es base fundamental para el mejoramiento de las prácticas educativas de los docentes?* y *¿La evaluación docente y los posteriores resultados de ésta, deben permitir reflexionar en torno a la práctica docente?* Donde en gran medida los docentes y, todos los directivos, consideraron que efectivamente la evaluación era parte fundamental para mejorar su labor, no solamente pedagógica, sino didáctica y hasta de “oficinista” como lo menciona uno de los encuestados. Debido a la evaluación, así lo perciben los docentes, se pueden hacer ajustes a sus labores diarias, organización de clase, formas de tratar a los estudiantes y reflexionar sobre su papel como educador, aspecto que resalta uno de los encuestados. Así mismo comenta el entrevistado 2 *que a través de ella es posible tener la oportunidad de cambiar lo que no funciona bien, adicionar o eliminar estrategias dependiendo de las necesidades de los estudiantes y actualizarse en los diferentes campos del conocimiento.* Por otro lado se asegura que *siempre es una oportunidad de aprender, desaprender y mejorar,* así como se puede observar en que *cada aspecto tiene por objetivo evaluar un proceso diferente y así se hace una reflexión consciente de todo el quehacer cotidiano.*

Entonces, se inicia el proceso de análisis partiendo de la aceptación mayoritaria en donde 29 de los 31 encuestados, 93.5% de la muestra, afirman de manera favorable sobre la evaluación en pro del mejoramiento de su desempeño laboral como docente; por otro lado, los tres directivos

entrevistados afirman lo mismo: *“la evaluación, haciéndose bien, como lo intentamos hacer, permite, definitivamente, una mejora sustancial en la forma como el maestro se desempeña...”*

(Entrevista 3) y el entrevistado 1 asegura, por la misma línea que:

lo primero es entender que la institución educativa necesita de un sistema de evaluación docente, no es darse la bendición y esperar qué pasa, sino poder tener un ojo dentro del salón de clases para con ello poder identificar cómo eso que pasa dentro del salón de clase se puede ir haciendo mejor y el docente tener un mejor, mejor, desempeño.

Desde otra perspectiva, la de docentes que no comparten la idea de que la evaluación permite un proceso de mejoría, uno de los encuestados asegura que *Sirve como reflexión pero al momento de implementar las mejoras no se encuentra el apoyo necesario para hacer los ajustes en las prácticas docentes y así obtener mejores resultados*, así como otros en donde limitan su proceso de mejoramiento argumentando que la evaluación docente *está centrada en una bonificación monetaria , que no reconoce el verdadero trabajo y dedicación, y que, los evaluadores no tienen cómo justificar la evaluación que hacen. Se basan en comentarios o percepciones que tienen del docente*, entendiendo que los evaluadores les pasan “cuenta de cobro” por comentarios o actitudes que se tienen dentro de los equipos de trabajo o área y el proceso evaluativo debe ir más allá, sin quedarse en juzgar asuntos casi personales Aquí nos encontramos con algunas posiciones encontradas, cada una de ellas argumentadas desde la percepción personal y será la institución quien revise conscientemente tanto las percepciones positivas como las negativas.

Paso de la evaluación punitiva a la formativa y constructiva

Como se ha podido establecer en el recorrido histórico de la evaluación docente en el CSMA, gran parte del ejercicio docente ha sido evaluado desde un sentido punitivo, en el que primaban aspectos básicos como la puntualidad dentro de la jornada laboral y las inasistencias anuales, pero que dejaban rezagados aspectos esenciales de la labor formadora de los docentes. Por esta razón, como se puede corroborar en las tres entrevistas realizadas, existe una necesidad por parte de las directivas para que se pase definitivamente de la evaluación punitiva a la formativa.

Según la entrevistada 2 *la evaluación docente es el punto de partida para el mejoramiento, no sólo del docente, sino de los estudiantes y de la institución en general, pues ellos son los encargados de las transformaciones que se dan en el colegio*, esto permite entender que por parte de los que lideran la institución y el proceso de evaluación docente, hay un cambio de paradigma sobre las implicaciones de esta práctica y reconocen la importancia del docente como eje fundamental para la revolución educativa que se ha querido imprimir desde el cambio de administración en el año 2014.

De igual manera, este énfasis en acercar una evaluación docente con objetivos formativos y didácticos se puede apreciar en las entrevistas 1 y 3, donde los directivos aseguran, por un lado que

tiene que ser un ejercicio en donde si tú estás fallando en algo o si estás haciendo bien algo, el maestro, al finalizar la aplicación y cuando le dan la retroalimentación sepa claramente en qué está bien y qué tiene que mejorar. Y es un poco lo que siempre sigue después del esquema que ha tenido el proceso de evaluación.

Y por otro, como se clarifica con el entrevistado 3:

no nos sirve de nada un docente remunerado económicamente bien y hacerlo sentir parte de esta institución, sino que sea un docente que se comprometa con sus prácticas, con la renovación de sus aprendizajes y que son los que finalmente brinda a sus estudiantes en el aula. El docente debe saber que estos instrumentos pretenden exclusivamente mejorar sus prácticas, no negar la renovación de su contrato y menos tomar su calificación para perjudicarlo laboralmente.

Opciones de mejora de la evaluación docente

El siguiente cuadro ayudará a organizar la información recolectada y analizada como parte de las opciones de mejora a la evaluación docente del CSMA de la ciudad de Bogotá, según las percepciones derivadas de las encuestas y las entrevistas llevadas a cabo:

Aspectos recomendados por los implicados en la evaluación	Comentario de recomendación
Seguimiento al proceso de mejora continua y plan de mejoramiento	Implica que al finalizar el proceso de evaluación docente, tanto en el primero como en el segundo semestre del año escolar, el docente pueda contar con un seguimiento a su proceso de mejora a partir de las recomendaciones recolectadas en los instrumentos aplicados. Que la evaluación no quede allí, sino que de verdad sirva para transformar las prácticas educativas y también como insumo básico para tomar decisiones sobre la continuidad o no de los docentes, luego del debido proceso a su plan de mejoramiento.
Evidencias de la evaluación	Es imperativo que los docentes conozcan los instrumentos que se utilizaron para evaluar su desempeño, pero aún más, las pruebas o evidencias que sustentan sus

	<p>buenos o malos resultados. De esta manera se entendería la evaluación mucho más como proceso formativo y menos punitivo, pues se trata de ayudar a mejorar el desempeño y la práctica docente, y estas evidencias harían reflexionar palpablemente sobre las prácticas. De allí que se requiera mayor observaciones de clase y revivir el portafolio de desarrollo profesional docente.</p>
Clarificar objetivos	<p>Es una de las deficiencias de la evaluación docente en el colegio. Los objetivos deben presentarse al iniciar el proceso de evaluación y los docentes deben conocer qué pretende la institución con esta práctica, de tal manera que se asegure un interpretación del proceso y no múltiples, como ha venido sucediendo.</p>
Ponderación de criterios de evaluación	<p>No todos los aspectos evaluados tienen el mismo peso dentro del desempeño docente, pues, como lo considera el 51% de los docentes encuestados, hay aspectos que deben atenderse con mayor prioridad que otros. Este ajuste se sugiere para los instrumentos aplicados por los jefes y directores de sección.</p>
Sensibilizar en la cultura de la evaluación – Formación	<p>Los docentes, tanto los evaluados como los que evalúan, deben ser conscientes de la importancia de esta práctica para el buen funcionamiento de la institución y mejora continua del desempeño docente. Siendo así, se evidencia una necesidad de formar a los docentes en el espíritu de la evaluación, de tal manera que esto se evidencie en una mayor disposición para ser evaluados, así como para evaluar,</p>

	siendo objetivos y conscientes de las implicaciones que trae consigo una buena práctica evaluativa.
--	---

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta investigativa de este trabajo estuvo centrada especialmente en realizar un análisis al sistema de evaluación docente y su relación con las políticas institucionales del CSMA de la ciudad de Bogotá. Este objetivo general se vio alcanzado en su totalidad gracias a la precisión realizada en los objetivos específicos, los cuales pretendían, cada uno por su cuenta, lograr entender las dinámicas en torno al proceso de evaluación, verificar el recorrido evolutivo de la evaluación docente en el colegio y recibir percepciones de los implicados en dicha evaluación y cómo se alinean con las políticas institucionales. Como resultado, este capítulo se configurará mostrando una serie de conclusiones sobre la evaluación docente en el San Mateo, unas recomendaciones emanadas de los docentes que fueron entrevistados y unas posteriores recomendaciones fruto del análisis del investigador y a la luz de los sustentos teóricos descritos en el marco de referencia. Así mismo, se dividirá según los tres momentos establecidos para esta investigación, de los cuatro propuestos por Stufflebeam: evaluación de contexto, evaluación de proceso y evaluación del producto.

5.1 Evaluación de contexto

Durante esta etapa, en la cual se determinó el ambiente que rodea la evaluación docente en el CSMA y los ideales que se presentan a ella gracias a las políticas institucionales, se concluyen los siguientes aspectos:

La evaluación docente en el CSMA está íntimamente ligada con la visión de sus líderes o directivas, pues como se pudo corroborar, las tres etapas por las que ha pasado la evaluación, se han definido según los aportes que cada uno de éstos han dado para su consolidación. Así, en el

CSMA, la evolución de la evaluación docente ha estado mediada por las perspectivas que sobre ésta tengan los encargados de ejecutarla.

En la visión que se presenta sobre la evaluación docente en el CSMA se observa que las intenciones han variado según esa visión directiva que la ejecuta: en sus inicios se pretendía exclusivamente traducir los buenos resultados en una bonificación económica; luego se dio apertura a criterios más ajustados a la realidad y labor docente permitiendo entender cómo son percibidos y los retos que se presentan a su labor.

Gran parte de los docentes participantes en la investigación valoraron la evaluación docente y son conscientes de su importancia pero se puede entrever que, así como expresan favorabilidad al respecto, se han quedado en la mera aplicación y retroalimentación de la evaluación, pero aún se resisten a posibles mejoras que de ella se hagan, como es el caso de la observación de clase, la cual no ven con “buenos ojos”, convirtiendo este instrumento en uno de los más “represivos” pues sienten que no cuenta con la suficiente objetividad por parte de aquellos que lo aplican, es decir, los jefes de área.

Finalmente, en esta evaluación del contexto, es preciso concluir que el 100% de los docentes encuestados y directivos entrevistados, tienen clara la importancia de la evaluación docente y son conscientes de los cambios que ha esta se le han realizado, y concuerdan en afirmar que es una herramienta valiosa en aras de mejorar la práctica educativa y su impacto en toda la comunidad.

5.2 Evaluación del proceso

En esta etapa se ha concluido, luego de la investigación, que la evaluación docente es necesaria y aporta reflexiones fundamentales a los docentes evaluados, así como a las directivas que ejecutan la evaluación, pues inequívocamente los cambios en las prácticas docentes se han

venido evidenciando, positivamente, desde la última adaptación que ha sufrido la evaluación docente.

A continuación algunos aspectos adicionales que se pueden concluir:

A la pregunta: ¿Existe una política institucional específica que regule el desarrollo e implementación de la evaluación docente en el CSMA? El 23% de los docentes aseguran estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que hace suponer que este número de docentes reclama la necesidad de regular la evaluación docente dentro de las políticas institucionales y hacer evidente este proceso a toda la comunidad, en especial a aquellas que desconocen las políticas institucionales al respecto.

Otro de los aspectos que se puede concluir de dicha evaluación docente es la necesidad de teorizar entorno a ella, pues los docentes reclaman, en un 51%, no reconocer basamentos teóricos que orienten la evaluación, siendo esto una limitante para abordar la evaluación con sentido crítico y objetivo.

Otro de los aspectos neurálgicos está en la objetividad que tienen los estamentos y personas que ejecutan la evaluación docente pues un 34% de docentes encuestados, asegura que no hay criterios de objetividad, lo que hace suponer que el colegio está llamado a formar a los evaluadores en su práctica y seguir fortaleciendo el espíritu de la evaluación en toda la comunidad, de tal manera que esta no se vuelva en la “cuenta de cobro” de los evaluadores.

Por otro lado, ciertamente preocupante, según las respuestas dadas en las encuestas, el 26% de docentes encuestados no reconocen con exactitud los objetivos y pretensiones reales de la evaluación docente.

Así mismo, a la pregunta que ayuda a orientar recomendaciones en este trabajo investigativo (¿Existe una relación directa entre las políticas institucionales y la evaluación docente en el CSMA?) un importante 23% de la muestra asegura estar en desacuerdo con que esto sea cierto, resultado que ayuda a demostrar cierta inconformidad por las exigencias que se hacen a nivel laboral y la forma en que esto se traduce en los criterios de evaluación.

Terminando este análisis, otro aspecto que deja posibilidades de mejora es la relación que existe entre los buenos resultados de la evaluación y los incentivos que se reconocen a los docentes por su desempeño. Un 39% de los encuestados asegura que no hay relación entre buenos resultados en incentivos docentes, concluyendo que hay criterios adicionales que inciden en los incentivos, mucho más subjetivos, o que falta agregar criterios a los instrumentos de evaluación de tal manera que aseguren una estrecha relación entre estos dos aspectos, pues según ellos, esto no se cumple y se reparten incentivos, en este caso monetarios, indistintamente de su buen, regular o mal desempeño.

5.3 Evaluación del producto

En esta parte, según se establece por el modelo CIPP, se realizarán las recomendaciones respectivas a la evaluación docente del CSMA y se presenta desde dos visiones: la de los actores de la evaluación, docentes y directivos, la cual fue abordada en la etapa final del capítulo anterior; y la del investigador, resultado de su trabajo y análisis, que será presentada como complemento a dichas recomendaciones por parte de los directos implicados en la evaluación. Se precisan las siguientes, fruto de la investigación:

Es necesario formular la política de evaluación docente en el CSMA de la ciudad de Bogotá, pues aunque este proceso se realiza de manera consciente y sistemática, no hay documentos o lineamientos institucionales que delimiten y reglamenten dicha política, donde existan aspectos

teóricos, objetivos explícitos, acciones de mejora posterior a la aplicación de la evaluación, seguimiento a dichas mejoras, etc.

Es necesario hacer una revisión minuciosa de los instrumentos empleados para la evaluación docente, para que estos permitan estar mucho más contextualizados con el colegio y las dinámicas que se viven dentro de él. Por eso es necesario que esta revisión y posibles ajustes, sean elaborados en conjunto entre las directivas y los docentes, quienes son los implicados directos y conocen los azares que manejan en su labor.

Para lograr que la evaluación docente en el CSMA sea mucho más objetiva y consciente, resulta imperativo que avance hacia el anonimato, pues en ocasiones los docentes, al responder y recibir retroalimentación a partir de los instrumentos de evaluación, se sienten condicionados a expresar abiertamente opiniones y percepciones puesto que hay otros actores que pueden acceder a dicha información e incidir en el proceso reflexivo, continuidad laboral y posterior plan de mejoramiento.

Dar vida a los planes de mejoramiento, que esto permitan a las directivas hacer un seguimiento riguroso de cada docente, entendiendo sus fortalezas, dificultades, opciones de mejora y cambios resultados de la evaluación. Como se había expresado, este plan de mejoramiento ayudará a tomar decisiones más acertadas sobre la continuidad o no de un docente y también ayudará a que el docente se proyecte y se rete como profesional.

Finalmente, y no menos importante, el colegio debe empezar a fomentar mucho más la cultura de la evaluación, que se empiece a cambiar el paradigma de acusar, juzgar y criticar las prácticas desde la evaluación, por el contrario, que esta sirva para aprender a valorar las prácticas del otro, compartir saberes didácticos y pedagógicos, así como entender que la evaluación

permite saber el estado del desempeño docente, y cómo incide en el mejoramiento de toda la institución.

5.4 Limitaciones del estudio

Inicialmente dentro de las limitaciones del estudio se pudo evidenciar que, por su especificación institucional y contextual, dicho estudio puede verse limitado al CSMA. Sin embargo, es un ejercicio investigativo que puede ser replicado en otros colegios, que tengan el interés de verificar la relación que aquí se ha estudiado, adicionando que el estudio cuenta con sustentos teóricos y legales que permiten comprender mejor la práctica de la evaluación docente a la luz de los conceptos de desempeño y calidad de la educación presentados en el marco de referencia.

Por otro lado, y como parte de las limitaciones del estudio a nivel específico, para algunos docentes, principalmente aquellos que se les solicitó responder la encuesta según los criterios de la muestra, esta investigación resultó pertinente y necesaria, pues hasta el momento no se había elaborado una similar, pero sí fueron conscientes que al responder dicha encuesta se sentían comprometidos a nivel laboral, por lo cual algunos de ellos tomaron la decisión de no contestarla. Inicialmente se tenía una muestra de 50 docentes, pero con las aclaraciones que anteriormente se hicieron, la muestra se configuró en 40 docentes, los cuales respondieron las encuestas sin sentirse presionados y confiados en la ética de la investigación.

Otras limitaciones que se hicieron evidentes correspondieron al acceso a la documentación institucional, aspecto que retrasó parte del análisis para la investigación, pues varios de estos documentos se encontraban en etapa de reconstrucción y no se contaban con versiones recientes, a lo que se debió esperar para acceder a información más actual. Por otro lado, contar con la

aprobación de los directivos para realizar las entrevistas resultó sencillo, pero organizar sus tiempos y espacios fue ciertamente complejo. Para esto, fue necesario esperar que ellos mismos dispusieran su tiempo y así acordar las entrevistas.

Finalmente esta investigación, dentro de sus objetivos específicos, pretende brindar una serie de recomendaciones que permitan mejorar el proceso de evaluación docente, sin embargo, serán las directivas quienes tomen la decisión de revisar, adoptar y ejecutar las mejoras que se presentarán, y aunque el investigador sea parte del equipo docente, no tiene la intención de intervenir para que esto suceda, por el contrario tomará una postura objetiva frente a las decisiones que estos adopten, al finalizar la investigación. Se convierte esto en otra limitación más pues aunque se haya podido analizar y comprobar la falta de alineación entre políticas y evaluación docente desde un punto de vista de objetivo y transversal, le corresponde expresamente a la junta directiva tomar las decisiones frente a futuras mejoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[OECD], O. p. (2009). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264072992-en>

Aguerrondo, I. (2016). La Calidad de la educación: ejes para su definición. *Researchgate*.

Alfonso, S. P. (s.f.). La evaluación del desempeño docente en el colegio oficial. Bogotá, D.C.

Álvarez Méndez, N. M. (1993). Valor social y académico de la evaluación. *Mimeografiado*.

Benavides, O. A. (2015). Evaluación del proyecto Reorganización curricular por ciclos . Bogotá D.C, Colombia.

Blanco G. Ernesto y Di Vora, M. (1992). *Evaluación del personal docente. Guía para su desarrollo*. . Venezuela : Ediciones Publicitarias .

Creswell, J. W.-C. (2007). *Designing and conducting mixed methods* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

De Zubiría, J. (12 de Octubre de 2014). *La evaluación de los docentes en Colombia*. Obtenido de www.semana.com: <http://www.semana.com/educacion/articulo/la-evaluacion-de-los-docentes-en-colombia/411775-3>

Errandonea, A. (1997). ¿Metodología cualitativa versus metodología cuantitativa. *Cuadernos de Clacso N° 35*, 54.

García, M. R. (2014). *Modelos de Evaluación Docente en el mundo e instrumentos utilizados para evaluar: Ventajas, desventajas y consideraciones para su elección*. Santiago de Chile : Pontificia Universidad Católica de Chile .

García, S., Perry, G., Rodríguez, C., Maldonado, D., & Saavedra, J. E. (2016). Tras la excelencia docente: ¿cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos? *Ruta Maestra* , 21-27.

Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Estados Unidos: Editorial AuthorHouse.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw – Hill.

Martínez Restrepo, S., Rojas, m., Ramírez, J. M., & Pertuz molina, M. C. (2015). ¿Necesita la educación colombiana un sistema de evaluación docente? ¿Cuál y para qué? *Palabra Maestra* .

Mauricio Pérez Abril, C. R. (2014). ¿Qué caracteriza a un docente destacado? *Revista Colombiana de Educación* , 171-200.

- MEN. (2002). Guía metodológica: Evaluación anual de desempeño laboral. Docentes y directivos docentes del estatuto de profesionalización docente. *Decreto ley 1278*.
- MEN. (2003). Reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes que laboran en los establecimientos educativos estatales. *Decreto 2582*.
- MEN. (10 de noviembre de 2010). *Educación de calidad: el camino para la prosperidad*. Obtenido de www.mineducacion.gov.co: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-237397_archivo_pdf.pdf
- MEN. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. *Decreto 1075 de 2015*.
- Mesa Espinosa, M. A. (2000). La evaluación del desempeño. *Folletos Gerenciales: Publicación Periódica del Centro de Estudios de dirección*. , 40.
- Ortega Maldonado, C. (2015). *El proceso de evaluación de la calidad educacional a nivel de bachillerato de sistema nacional de educación ecuatoriano*. Ecuador.
- R. W de Canilloni, A., Celman, S., Litwin, E., & Palou de Maté, M. d. (1998). *La evaluación de aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo* . Buenos Aires: Paidós .
- Ramírez, A., & Lorenzo, E. (2009). Calidad y Evaluación en los centros educativos no universitarios en Andalucía. Una Adaptación al Modelo EFQM. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*. , 22-45.
- Risopatrón, V. E. (1991). *El concepto de calidad de la laEducación*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Román, M. (2010). *La voz ausente de estudiantes y padres en la evaluación del desempeño* . Santiago de Chile: PREAL.
- Salmi, J. y. (2014). *Reflexiones para la política de internacionalización de la educación superior en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Schulmeyer, A. (2002). Estado actual de la evaluación docente en trece países de Latinoamérica . *El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: nuevas prioridades*, (págs. 25-64). Brasilia.
- Stake, R. (2008). La ventaja de los criterios, la esencialidad del juicio. . *Revista Iberoamericana de Evaluación educativa* .
- Susana Martinez, M. R. (2015). *¿Necesita la Educación colombiana un sistema de Evaluación docente? ¿Cuál y para qué?* FEDESARROLLO, ALIANZA Y COMPARTIR .
- Toranzos, L. (1996). Evaluación y Calidad . *Revista Iberoamericana de Educación* , 63-78.

UNESCO. (2015). *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo de 2015: ¿Lo hemos conseguido?* Ediciones UNESCO.

ANEXOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 1: Ficha de caracterización institucional: colegio San Mateo Apóstol

FICHA DE CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL	
<p>El Colegio San Mateo Apóstol es una institución educativa formal de Transición, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media aprobada mediante Resolución # 110055 del 19 de marzo de 2014 de la Secretaría de Educación de Bogotá. Es privada, mixta y de jornada completa, bilingüe y funciona en calendario B.</p>	
MISIÓN	<p>La Misión del Colegio San Mateo Apóstol es ser una comunidad educativa en la que los estudiantes, padres de familia, directivos, profesores y colaboradores sean con el ejemplo y la exigencia, promotores del crecimiento humano e intelectual, a través de la enseñanza integral centrada en valores, la vivencia de los principios católicos, el desarrollo de altos niveles de competencia intelectual, lingüística, científica, humanista, tecnológica, espiritual, artística y deportiva, en el marco del enfoque pedagógico de Enseñanza para la Comprensión, y la complementación del rol educativo de las familias como primeros formadores de sus hijos.</p>
VISIÓN	<p>El Colegio San Mateo Apóstol se proyecta para el 2018 como una institución educativa con altos estándares de excelencia, con un liderazgo en la educación en valores, formando niños y jóvenes comprometidos con la religión católica, educando a la vanguardia de las nuevas tecnologías, formando colombianos que como ciudadanos del mundo competentes con el manejo del inglés, reafirmar el francés como tercera lengua, fortalecer el enfoque pedagógico de Enseñanza para la Comprensión, incrementar los altos estándares de exigencia académica y comportamental, incentivar altos niveles de pertenencia institucional en docentes, estudiantes, exalumnos y padres de familia.</p>
METAS INSTITUCIONALES	<p>MEGA Institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atraemos, reclutamos y retenemos excelente talento humano 2. Atraemos y retenemos excelentes familias 3. Ofrecemos una experiencia educativa transformacional basada en la excelencia académica 4. Educamos en valores a través de la vivencia de la fe católica, el servicio a los demás y la formación del carácter

	<p>5. Desarrollamos áreas de apoyo modernas, eficientes y orientadas al cliente</p> <p>6. Posicionamos al Colegio en el mercado educativo</p>
<p>METAS INSTITUCIONALES</p>	<p>Objetivos institucionales</p> <p>El Colegio San Mateo Apóstol busca la formación integral de estudiantes capaces de afrontar los desafíos de vivir en un planeta caracterizado por:</p> <p>a. Ser un mundo productivo determinado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La exigencia y superación personal en el trabajo individual y colectivo. <input type="checkbox"/> Las altas expectativas y el apoyo en el desempeño de las personas. <input type="checkbox"/> La búsqueda de la felicidad como resultado de ser exigentes y de ser capaces de responder a las altas expectativas de las personas. <p>b. Ser un mundo que requiere de mayor equidad y justicia, lo cual obliga a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La vivencia de los valores católicos enfocados al servicio a los demás y a la reconciliación. <input type="checkbox"/> El ejercicio pleno de los valores éticos y morales como expresiones de la ciudadanía del siglo XXI, en la que todos son iguales ante la autoridad y la ley. <input type="checkbox"/> La experiencia de vivir los valores desde el trabajo académico diario (Character Counts) que permita a los estudiantes afrontar debidamente los retos de la modernidad. <p>c. Ser un mundo enfocado en la sostenibilidad, que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La educación activa y experiencial a partir de situaciones y problemas desde la cotidianidad de Colombia y del mundo. <input type="checkbox"/> El análisis crítico y contextualizado de la realidades nacionales y mundiales <input type="checkbox"/> La generación de un compromiso auténtico y activo con el medio ambiente y los recursos naturales.

	<p>d. Ser un mundo interconectado, que desafía al Colegio a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pensar su pedagogía incorporando la tecnología como complemento a la labor educativa <input type="checkbox"/> Aprovechar los muchos recursos disponibles en la Internet para ampliar saberes en las distintas disciplinas <input type="checkbox"/> Incorporar la globalización e internacionalización en la propuesta formativa del Colegio.
<p>METAS INSTITUCIONALES</p>	<p>Objetivos Generales:</p> <p>a. Contribuir a la formación integral de hombres y mujeres cristianos cuyos valores, compromiso y honestidad les permitan participar en la solución de problemas y satisfacer las necesidades propias y de la sociedad.</p> <p>b. Desarrollar y estimular la formación de actitudes y hábitos que favorezcan el avance intelectual de los estudiantes, permitiéndoles asumir con responsabilidad y autonomía sus derechos y deberes para poder desenvolverse en cualquier actividad de la vida a través del trabajo abnegado.</p> <p>c. Formar personas moral, religiosa y cívicamente responsables, proporcionando una sólida formación ética y moral, fomentando la práctica del respeto hacia los derechos humanos.</p> <p>6</p> <p>d. Fomentar prácticas democráticas para la aprehensión de los principios y valores de la participación y organización ciudadana.</p> <p>e. Desarrollar una orientación de la sana sexualidad que promueva en los estudiantes el conocimiento de sí mismos y la autoestima, la construcción de la identidad sexual dentro del respeto por la equidad de los géneros, la afectividad, el respeto mutuo, preparándose para la vida familiar, armónica y responsable a la luz de los postulados de la Religión Católica.</p> <p>f. Desarrollar en los estudiantes un compromiso con su entorno a través de la enseñanza de la protección del medio ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales.</p>


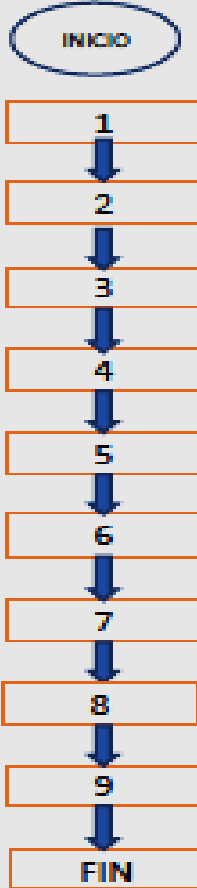
	<p>g. Desarrollar en los estudiantes actitudes, habilidades y destrezas para el aprovechamiento del tiempo libre, la práctica de la Educación Física, la recreación y los deportes.</p> <p>h. Formar hombres y mujeres bilingües, con un alto nivel académico y con interés investigativo.</p> <p>i. Acreditar el Proyecto Educativo Institucional en el nivel máximo de excelencia.</p>
<p>METAS INSTITUCIONALES</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Mantener y profundizar en la formación del inglés y brindar herramientas para el manejo del francés.</p> <p>b. Establecer altos estándares de exigencia académica.</p> <p>c. Desarrollar acciones de orientación escolar, profesional y ocupacional.</p> <p>d. Fomentar las experiencias encaminadas a desarrollar plenamente sus sentidos, emociones y mentes y a enriquecer su vocabulario y capacidad de expresión.</p> <p>e. Fomentar la conciencia en el esfuerzo, la constancia y el trabajo individual y colectivo.</p> <p>f. Incrementar la exigencia en un alto nivel académico.</p> <p>g. Brindar, mediante la formación religiosa, la oportunidad de avivar la fe, participando activamente en las celebraciones litúrgicas.</p> <p>h. Fomentar el interés y el respeto por la identidad cultural del País.</p> <p>i. Fomentar el estudio de la Constitución Política de Colombia, para preparar a los estudiantes en la democracia y el civismo.</p>
<p>PILARES DE LA FORMACIÓN MATEISTA</p>	<p>1. Educación y vivencia de los valores éticos y morales:</p> <p>El Colegio San Mateo Apóstol es un Semillero de Personas Honestas que educa niños, niñas y jóvenes íntegros mediante una sólida formación religiosa y moral, inculcando en ellos los valores éticos y morales y las tradiciones colombianas, el compromiso con la Patria, la unidad familiar, el servicio, la reconciliación y la paz, y el respeto por</p>

	<p>la ley y la autoridad como elementos centrales de su rol como ciudadanos globales del siglo XXI.</p> <p>2. Formación en la fe católica y el servicio a los demás:</p> <p>7</p> <p>El Colegio San Mateo Apóstol es una escuela de formación y vivencia de los valores que como católicos identifican a nuestra comunidad. Así mismo, y en cumplimiento de la Constitución Nacional, es una institución que reconoce y protege la libertad de cultos definida en su artículo 19. Mediante diferentes esfuerzos se vincula a los estudiantes en el conocimiento y valoración del mensaje del Evangelio, en la participación en los ritos y celebraciones eucarísticas propias de la Iglesia Católica, y, siguiendo la línea trazada por el Papa Francisco, en la concientización de la importancia del servicio a los demás, y al prójimo en particular, pues como estudiantes católicos tienen un especial compromiso de aportarle a la construcción de la equidad social, la justicia y unas mejores condiciones de vida para todos en Colombia y en el mundo actual.</p> <p>3. Excelencia académica:</p> <p>El Colegio San Mateo Apóstol busca el desarrollo de las competencias y habilidades que garanticen una formación integral y un aprendizaje de altísima calidad en todos sus estudiantes, acorde con sus propias capacidades.</p> <p>4. Balance entre exigencia integral con afecto total:</p> <p>El Colegio San Mateo Apóstol pretende el logro de un balance pedagógico entre la exigencia y el afecto en cada una de las acciones educativas que se desarrollen de forma tal que, siendo coherentes con sus valores y esencia educativa, forme integralmente a cada uno de sus estudiantes.</p>
<p>PERFIL DEL ESTUDIANTE MATEISTA</p>	<p>El Colegio San Mateo Apóstol plantea, como parte de su filosofía institucional, su ideal educativo de formación integral de niños, niñas y jóvenes que enmarquen su vida y actuar en las siguientes dimensiones:</p> <p><input type="checkbox"/> En la dimensión espiritual: Ser personas sensibles y abiertos a comprender, sentir y vivenciar la experiencia de Dios; que practican y</p>

	<p>viven el Evangelio de Cristo, y que son comprometidas y solidarias mediante el servicio a los demás, especialmente los más necesitados.</p> <p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En la dimensión ética y moral: Ser personas libres, autónomas y críticas al actuar y decidir; responsables de las consecuencias de sus actos; y que actúan de acuerdo con los valores éticos y los principios católicos que caracterizan al Colegio. <input type="checkbox"/> En la dimensión afectiva: Ser personas asertivas al expresar sus pensamientos, afectos, sentimientos y emociones; que se valoran a sí mismas y a los demás; que confían en sus aptitudes, cualidades y habilidades; seguras de sí mismas, capaces de establecer unas relaciones afectivas sanas, maduras y estables acorde con los principios del buen trato y la sana convivencia. <input type="checkbox"/> En la dimensión cognitiva: Ser personas altamente competentes a nivel intelectual; reflexivas y estratégicas para lograr la excelencia; con altas capacidades para la investigación científica y humanista; hábiles y responsables en el uso de las tecnologías; bilingües en la lengua inglesa y buen manejo del francés; creativas para expresarse a través de las diversas manifestaciones artísticas; y amantes del deporte y al actividad física. <input type="checkbox"/> En la dimensión social y de servicio a los demás: Ser personas orgullosas de su historia y su cultura familiar, local y nacional; demócratas en su actuar y respetuosas en cada uno de sus actos de la diversidad, sin que hagan nunca distinción de la raza, género, edad, religión, condición social de los demás, entre otros, y comprometidas de manera crítica y propositiva en la construcción de un país y un mundo más equitativo, justo y en paz.
<p>PERFIL DEL MAESTRO MATEISTA</p>	<p>El maestro del Colegio San Mateo Apóstol se debe caracterizar por ser una persona y un profesional íntegro en cuanto a ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Autónomo b. Honesto c. Colaborador d. Exigente

	<p>e. Actualizado</p> <p>f. Coherente y modelo en la formación del carácter</p> <p>g. Empático</p> <p>h. Con vocación</p> <p>i. Conocedor y líder del PEI del Colegio</p> <p>j. Afectuoso</p> <p>k. Comprometido y riguroso</p> <p>Así mismo, el maestro Mateista debe:</p> <p>a. Conocer, comprender y respaldar la filosofía institucional.</p> <p>b. Ser modelo permanente de rectitud personal, respeto, afecto, lealtad institucional y compromiso integral.</p> <p>c. Cumplir las políticas académicas informadas y entregadas por las Coordinaciones Académicas y la Rectoría.</p> <p>d. Tener siempre una presentación personal impecable, como el modelo que es ante sus estudiantes y toda la comunidad.</p>
<p>EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE DESEMPEÑO</p>	<p>El Colegio implementa 2 veces al año la Evaluación Institucional a maestros, estudiantes y familias. Esto sirve de insumo para el plan de mejoramiento institucional.</p> <p>Así mismo, en un esquema de evaluación 180 Grados, derivado de la certificación EFQM (3er nivel) se desarrollan las siguientes evaluaciones sobre el desempeño de maestros y directivos y el clima escolar:</p> <p>Este modelo de evaluación está vinculado al manual de funciones (descripción de cada cargo) y al plan de acción (Directivos, Directores y Jefes de Área) que cada cual debe desarrollar a inicios del año escolar y cuyo seguimiento está en cabeza de la Rectoría durante el año escolar.</p>

ANEXO 2: Ruta ejecución manual de procesos y funciones Gestión 33: Realizar evaluación de desempeño docente.

 COLEGIO SAN MATEO APOSTOL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS BASE LEGAL: LEY GENERAL DE EDUCACIÓN 116 DE 1984 GP 633				
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y DE FORMACIÓN EN VALORES	GESTIÓN PEDAGÓGICA Y DE FORMACIÓN EN VALORES		PROCEDIMIENTO: REALIZAR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	
ALCANCE:	SE INICIA CON LA REUNIÓN CON ESTUDIANTES PARA EVALUAR A LOS DOCENTES Y TERMINA CON EL ARCHIVO EN LA CARPETA DE CADA DOCENTE DE SU EVALUACIÓN. ESTAN INVOLUCRADOS COORDINACIÓN ACADÉMICA, COORDINACIÓN DE CONVIVENCIA, COORDINACIÓN GENERAL, PSICOLOGÍA, DOCENTES, ESTUDIANTES, DOCENTE DE SISTEMAS Y ENCARGADO DEL SISTEMA.		RESPONSABLE DIRECTO:	COORDINACIÓN ACADÉMICA
INDICADOR:	No. DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PLANEADAS/No. TOTAL DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO REALIZADAS. EFICIENCIA: 85% DE LOS MIEMBROS IMPLICADOS. EFICACIA: SE LOGRA EN DOS SEMANAS, SE REQUIERE SALA DE SISTEMAS, FORMATO DE EVALUACIÓN DOCENTE.			MEDICIÓN: SEMESTRAL
DEPENDENCIA	RESPONSABLE	NO.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO
COORDINACIÓN ACADÉMICA	COORDINACIÓN ACADÉMICA	1	REALICE REUNIÓN CON ESTUDIANTES PARA EVALUAR DOCENTES	
	DOCENTE DE SISTEMAS	2	SUPERVISE A LOS ESTUDIANTES PARA QUE REALICEN EN EL SISTEMA EVALUACIÓN DOCENTE	
	ENCARGADO DEL SISTEMAS	3	ENTREGUE TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE EN EL SISTEMA A COORDINACIÓN ACADÉMICA.	
	COORDINACIÓN ACADÉMICA	4	RECOJA INFORMACIÓN DE SISTEMAS, PSICOLOGÍA, COORDINACIÓN DE CONVIVENCIA Y COORDINACIÓN GENERAL DE LOS DOCENTES	
	COORDINACIÓN ACADÉMICA	5	ELABORE LA EVALUACIÓN DE CADA DOCENTE	
	COORDINACIÓN ACADÉMICA	6	ENTREGUE FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN A CADA DOCENTE	
	COORDINACIÓN ACADÉMICA	7	REALICE REUNIÓN CON CADA DOCENTE PARA REVISAR SU EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN	
	DOCENTE	8	ESTABLEZCA OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO Y COMPROMISOS	
	COORDINACIÓN ACADÉMICA	9	ENTREGUE A SECRETARÍA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE CADA DOCENTE APRA ARCHIVO.	

ANEXO 3: Entrevista en profundidad a directivos y directivos docentes (directores de área) del colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS Y DIRECTIVOS DOCENTES
(DIRECTORES DE ÁREA) DEL COLEGIO SAN MATEO APÓSTOL DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ.

Objetivo

Reconocer las percepciones sobre la evaluación docente y el proceso de implementación que ésta ha tenido en el colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá en el marco de las políticas institucionales de dicha institución.

Nombre del entrevistado:	Cargo y antigüedad en el mismo:
Fecha de la entrevista:	Lugar de la entrevista:
Hora de inicio de la entrevista:	Hora de finalización de la entrevista:

¿Por qué considera necesario desarrollar e implementar una evaluación docente?

¿Cuáles son los documentos institucionales que determinan y regulan la evaluación docente en SMA?

¿Los docentes conocen los lineamientos base que fundamentan la evaluación docente en el SMA? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿De qué manera el SMA posibilita este conocimiento?

¿Cómo se ha desarrollado, a lo largo del tiempo, el proceso de implementación de la evaluación docente en el Colegio SMA?

¿Qué etapas ha tenido el proceso de implementación de la evaluación docente en el Colegio SMA?

¿Cuál es la base teórica o referencial que sustenta la evaluación docente en el SMA?

¿Cuáles son los organismos encargados de regular la evaluación docente en el SMA?

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación docente aplicada en el SMA?

¿Qué instrumentos se emplean en el proceso de la evaluación docente del colegio SMA?

¿Cuál es la relación entre las políticas institucionales y la evaluación docente en el colegio SMA?

¿En qué medida los criterios de evaluación docente son coherentes con el perfil del profesor del SMA?

¿Qué instrumento de los aplicados durante la evaluación docente considera que aporta significativamente al ejercicio de la labor docente en el SMA? ¿Por qué?

¿Cuáles son las mayores virtudes o aciertos que usted considera de la evaluación docente en el SMA? Enumere.

¿Qué dificultades se han presentado durante la formulación, desarrollo e implementación de la evaluación docente en el SMA?

¿Qué aspectos considera opción de mejora dentro del proceso de la evaluación docente en el SMA?

¿Cuáles y cómo se llevan a cabo, si existen, procesos reflexivos luego de la evaluación docente por parte de los organismos que controlan dicho proceso?

¿Son evidentes las acciones de mejora que ejecutan los docentes evaluados, posterior a la evaluación y sus resultados? En caso de que sea afirmativa la respuesta. ¿Cómo se evidencian?

Desde su experiencia como docente del colegio San Mateo Apóstol, comparta una recomendación personal que considere para el mejoramiento de la evaluación docente en el colegio.

ANEXO 4: Encuesta a docentes del colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá

ENCUESTA A DOCENTES DEL COLEGIO SAN MATEO APÓSTOL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Objetivo

Reconocer las percepciones sobre la evaluación docente y el proceso de implementación que ésta ha tenido en el colegio San Mateo Apóstol de la ciudad de Bogotá en el marco de las políticas institucionales de dicha institución.

Nombre del encuestado:	Cargo y antigüedad en el mismo:
_____	Nivel de estudios:

SECCIÓN DE PREGUNTAS CERRADAS

Seleccione una de las siguientes opciones para expresar su grado de aprobación frente a las afirmaciones que se presentan a continuación.

AFIRMACIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
El Proceso de evaluación docente es base fundamental para el mejoramiento de las prácticas educativas de los docentes.				

<p>La evaluación docente y los posteriores resultados de ésta, deben permitir reflexionar en torno a la práctica docente.</p>				
<p>Existe una política institucional específica que regule el desarrollo e implementación de la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol.</p>				
<p>Existen documentos teóricos referentes que sustentan y regulan la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol.</p>				
<p>Los organismos o estamentos encargados de regular la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol son conocidos por la comunidad docente.</p>				
<p>Los organismos o estamentos encargados de regular la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol son objetivos frente a sus apreciaciones de los docentes.</p>				

Reconozco los objetivos de la evaluación docente aplicada en el colegio San Mateo Apóstol.				
Conozco los instrumentos que se emplean en el proceso de la evaluación docente del colegio San Mateo Apóstol.				
Existe una relación directa entre las políticas institucionales y la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol.				
Los criterios de evaluación docente son coherentes con el perfil del profesor exigido por el San Mateo Apóstol.				
Los buenos resultados de la evaluación docente son reconocidos como parte de los incentivos hacia los profesores en el colegio San Mateo Apóstol.				

SECCIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS

¿Cuáles son las mayores virtudes o aciertos que usted considera de la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol?

¿Qué aspectos considera opción de mejora dentro del proceso de la evaluación docente en el colegio San Mateo Apóstol?

¿Considera que los resultados de la evaluación docente le permiten reflexionar en torno a su práctica docente y mejorarlas? Justifica la respuesta.

Desde su experiencia como docente del colegio San Mateo Apóstol, comparta una recomendación personal que considere para el mejoramiento de la evaluación docente.

ANEXO 5: Rúbrica de evaluación docente por parte de: Coord. Académica, Coord. Convivencia y Dpto. Psicología.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE 2015-2016			
INDICADOR DE DESEMPEÑO DOCENTE	INDICADOR ESPECÍFICO	Califique de 1 a 4, siendo 4 la mejor calificación (Escriba 0 cuando no aplica)	OBSERVACIONES
1. Es puntual con sus responsabilidades en el Colegio	A su llegada en la mañana al Colegio		
	Al llegar al salón de clase		
	Al llegar a sus acompañamientos		
	Al llegar a los actos comunitarios (formaciones, misas, etc.)		
2. Exige cumplimiento permanente del Manual de Convivencia			
3. Mantiene al día el sistema de registro de calificaciones			
4. Cumple con la planeación de las asignaturas a su cargo de acuerdo con las políticas del Colegio			
5. Utiliza el enfoque EPC en sus clases			
6. Aplica las políticas sobre tareas escolares	Asegurando uso de agenda, carpeta y schoolpack		
	Asignando la cantidad de tareas definidas por ciclo		
	Asignando tareas cuya extensión no sobrepasa lo establecido por el Colegio por asignatura/ciclo		
	Asignando diversos tipos de tareas (Ej. reforzar temas vistos, introductorias de temas nuevos, y otras)		
7. Devuelve corregidas a tiempo las evaluaciones y trabajos a los estudiantes			
8. Retroalimenta formativamente a sus estudiantes luego de una evaluación y trabajo			
9. Establece una comunicación positiva con las familias sobre los procesos educativos de los estudiantes			
10. Utiliza y exige el uso del Inglés o del Francés dentro y fuera del salón de clase.			
11. Demuestra evidencias de mejora en sus estrategias didácticas y metodológicas			
12. Es proactivo en los equipos de trabajo en los que participa			
13. Brinda un trato cálido y respetuoso a sus estudiantes			
14. Tiene un trato cálido y respetuoso hacia todos los miembros de la comunidad educativa			
15. Reconoce los logros a sus estudiantes			
16. Propone estrategias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos por sus estudiantes			
17. Tiene un buen manejo de grupo			

ANEXO 6: Rúbrica de evaluación docente a profesores de Bachillerato por parte de estudiantes.

EVALUACION ESTUDIANTES A PROFESORES 2015-2016		
INDICADOR DE DESEMPEÑO DOCENTE	Califique de 1 a 4, siendo 4 la mejor calificación (0: cuando no aplica)	OBSERVACIONES
1. Es puntual al iniciar sus clases		
2. Es puntual al finalizar sus clases		
3. Explica lo que se va a hacer en cada clase		
4. Las actividades de las clases son variadas y ayudan a aprender		
5. Cuando los estudiantes tienen preguntas, el profesor las responde hasta aclararlas		
6. Evalúa lo que ha enseñado en clase		
7. Devuelve corregidas a tiempo las evaluaciones y quizzes		
8. Hace corrección grupal de las evaluaciones		
9. Hace copiar las tareas en la agenda		
10. Devuelve las tareas y trabajos corregidos		
11. Siempre habla en inglés dentro y fuera de clase		
12. Siempre tiene disponibles las calificaciones de sus estudiantes		
13. Mantiene el orden en clase		
14. Brinda un trato cálido y respetuoso a sus estudiantes		
15. Reconoce los logros a sus estudiantes		
16. Utiliza en clase los libros y materiales pedidos		

ANEXO 7: Rúbrica de evaluación docente a profesores de Primaria por parte de estudiantes.

EVALUACION ESTUDIANTES PRA A PROFESORES 2015-2016		
INDICADOR DE DESEMPEÑO DOCENTE	Califique de 1 a 4, siendo 4 la mejor calificación (0: cuando no aplica)	OBSERVACIONES
1. Es puntual al iniciar y finalizar su clase		
2. Explica lo que se va a hacer en cada clase.		
3. Las actividades de las clases son diversas y ayudan a aprender		
4. Las preguntas de los quices y evaluaciones son acerca de lo que me han ense—ado en las clases.		
5. Cuando tienes preguntas, el profesor te las responde hasta aclararlas		
6. Hace correcci—n grupal de las evaluaciones		
7. Hace copiar las tareas en la agenda		
8. Siempre te habla en inglŹs dentro y fuera de clase, si es bilingŹe.		
9. El profesor te da un trato cŹlido y respetuoso		
10. El profesor reconoce tus logros		