



RUTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA PRÁCTICA
PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN DE PIEDECUESTA

Hna. Omaira del C. Sánchez Ardila
Estudiante

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes
Maestría en Educación
Bucaramanga – Colombia
Julio de 2020

RUTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA PRÁCTICA
PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN DE PIEDECUESTA

Hna. Omaira del C. Sánchez Ardila
Estudiante

Trabajo investigativo para obtener el título de Magister en Educación.

Lina María Osorio Valdés
Directora del proyecto

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes
Maestría en Educación
Bucaramanga – Colombia
Julio de 2020

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
RUTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Antecedentes	11
1.3 Situación problemática.....	15
1.4 Limitaciones y delimitaciones.....	17
1.5 Objetivos	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.6 Justificación.....	19
1.7 Supuestos Cualitativos	22
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Marco contextual.....	23
2.1.1. Datos Geográficos	23
2.1.2. Datos Históricos y Socioculturales	24
2.1.3. Datos Económicos.....	24
2.2. Marco conceptual.....	26
2.3 Marco legal.....	49
METODOLOGÍA.....	52

3.1. Diseño metodológico	52
3.2. Método de investigación:	53
3.2.1. Fase 1. Revisión literaria (Análisis documental – comparación de modelos): ...	54
3.2.2. Fase 2: Percepción (aplicación de instrumentos – docentes):	56
3.2.3. Fase 3: Propuesta de evaluación del desempeño docente.	56
3.3. Población, participantes y selección de la muestra	57
3.4. Instrumentos de recolección de datos y su aplicación.	58
3.4.1. Análisis documental	59
3.4.2. Grupo focal.....	61
3.4.3. Entrevista semiestructurada	62
3.5. Validación de los instrumentos	64
3.6. Aspectos éticos.....	64
ANÁLISIS Y RESULTADOS	66
4.2. Resultados del análisis documental por categorías y subcategorías.	67
4.2.1. Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral (Categoría: Validación / Subcategoría: Percepción).....	68
4.2.2. Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral. (Categoría: validación de la prueba y su subcategoría: Percepción/ categoría: Retroalimentación y su subcategoría:Seguimiento/ Categoría: Líderes idóneos y su subcategoría: Experiencia docente) 72	

4.2.3. Evaluación profesoral una oportunidad de mejora continua institucional y personal. (Categoría:Expectativa y su subcategoría: aportes/ categoría: Resultados y su subcategoría: Competencias)	78
4.3. Confiabilidad y validez	82
4.4. Propuesta de Modelo de cualificación del desempeño profesoral	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1. Conclusiones	89
5.2. Recomendaciones.....	93
BIBLIOGRAFÍA	95

Lista de anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado.....	100
Anexo 2. Solicitud de información.....	101
Anexo 3. Solicitud de Aval para validación	102
Anexo 4. Triangulación de datos por categoría y subcategoría.	106
Anexo 5. Formato de inducción y reinducción de personal.....	112
Anexo 6. Asistencia a eventos de formación.	114
Anexo 7. Evaluación de desempeño docente.....	115
Anexo 8. Plan de formación profesoral.....	118
Anexo 9. Rejilla de valoración de desempeño	119
Anexo 10. Análisis grupo focal docentes antiguos- Rejilla de matriz categorial y conceptos proyectados.	126
Anexo 11. Análisis a preguntas propuestas en la entrevista semiestructurada a docentes nuevos.....	130
Anexo 12. Desarrollo del procedimiento de aplicación de la ruta de evaluación de desempeño docente Colegio de La Presentación Piedecuesta.....	132

Lista de Figuras

Figura 1. Diseño metodológico e instrumentos	54
Figura 3. Fases de la Investigación.	57
Figura 4. Triangulación de la Información.....	83
Figura 5. Ruta de evaluación de desempeño	85

Lista de tablas.

Tabla 1. Política de evaluación de desempeño docente en algunos países	35
Tabla 2. Matriz correlacional.....	68

“Siempre tenemos que dar gracias a Dios por ustedes, hermanos, y es justo que lo hagamos, por que la fe de ustedes va creciendo y el amor que cada uno tiene por los otros es cada vez mayor.” 2Tes. 1,3

La gratitud es una virtud que engrandece al ser humano y deja una impronta en la existencia de una vida con valor y sentido...

De corazón, gracias al Dios de la vida por darme la posibilidad de avanzar en mi proceso de formación, con el fin de prestar un mejor servicio en la pastoral educativa y para que el reino de Dios sea posible. A Nuestra Señora María por sentir su compañía, protección y por mantenerme de pie en la dificultad con una actitud de esperanza.

Desde la inmensidad y bondad del corazón de Dios, gratitud y bendiciones a los que han permanecido siempre en mi vida y le han dado color, a quienes han estado presentes en este camino aportando sabiamente al desarrollo y consolidación de esta etapa de formación...
¡Gracias!

*“Siempre que te recuerdo en mis oraciones, doy gracias a Dios...
Sé que harás más de lo que pido.” Flm. 1,4. 21b*

INTRODUCCIÓN

La cualificación del ejercicio docente es un compromiso personal, institucional y Estatal que señala procesos y procedimiento a todo nivel de participación de la comunidad académica. Desde esta premisa, este estudio pretende contextualizar las instituciones educativas de la congregación de las Hermanas de La Presentación, Provincia de Bucaramanga, sus prácticas alrededor de la evaluación docente, para encontrar una ruta posible en el ejercicio de la misma, en el Colegio de La Presentación de Piedecuesta, una institución de educación básica y media, de carácter privada. Así mismo, el lector encontrará algunos referentes internacionales que soportan la vigencia de la evaluación de la docencia para la mejora de la práctica pedagógica en diferentes países, validando una tendencia educativa, inspirada en la calidad y la mejora continua de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

En el primer capítulo encontrará la descripción del problema, la situación institucional que permite la ideación del estudio investigativo y los propósitos que servirán para el desarrollo y aplicación de cada instrumento, al finalizar el estudio el lector visualizará los hallazgos y recomendaciones. Se presenta una institución que reflexiona sobre su práctica educativa y los principales retos que tiene frente a su modelo de formación relacionado con las tendencias globales y políticas educativas. Allí se proyecta un proceso reflexivo institucional que desentraña la necesidad expuesta por el presente estudio sobre la evaluación del desempeño profesoral para mejorar su propuesta de acción formativa.

En el segundo capítulo se presenta las razones por las cuales valió la pena hacer este estudio investigativo. En ese sentido, la institución contextualiza sus experiencias, por más de 131 años de acción a favor del acto de educar y reconoce su necesidad de refrendar acciones al rededor del modelo educativo en constante construcción; lo que permitió, revitalizarlo. Posteriormente en este capítulo, el lector encontrará el marco conceptual enfocado desde las experiencias significativas en algunos países, sus tendencias y cambios de paradigmas alrededor de la enseñanza y el aprendizaje mediado, sus políticas y normas internacionales, nacionales e institucionales, relacionadas de forma armónica.

En el tercer capítulo se describe el componente metodológico, su diseño, selección de población, muestra, instrumentos, análisis de la información y además la forma como se

implementaron, validaron y triangularon los datos, para dar respuesta a la pregunta problema y desarrollo de los propósitos del estudio. En este capítulo se encuentran las conexiones que existen en cada una de las fases del proceso, los instrumentos y la forma como se analizaron los datos.

En el capítulo cuarto, se evidencian los resultados y hallazgos encontrados al interpretar los datos y cruzarlos. Se consolidan categorías en el ejercicio de la evaluación del desempeño profesoral como retroalimentación, validación de pruebas, los líderes idóneos para facilitar el aprendizaje, imaginarios del proceso para formar profesores, entre las más representativas.

Finalmente, en el quinto capítulo, se concretan algunas conclusiones y recomendaciones de implementación de la ruta de evaluación docente para mejorar la práctica pedagógica en una institución privada de nivel básico y media vocacional. Se develan, las principales falencias como la falta de un modelo de evaluación profesoral centrado en la enseñanza y el aprendizaje, que implique acompañamiento y capacitación. Dado que la propuesta radica su preocupación en el acompañamiento institucional a partir de la formación que brinda la institución al educador del colegio; la prioridad no es el cambio del docente sino brindarle las herramientas para mejorar su práctica.

RUTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

1.1 Planteamiento del problema

Descripción del problema de investigación

“El intento de mejorar el sistema educativo tiene como uno de los ejes centrales la realización de actividades de evaluación. No se trata de un movimiento aislado en una escuela, en un proyecto pedagógico o en un país; sino, por el contrario, de un proyecto claramente internacional, que forma parte de los nuevos esquemas de globalización que circundan nuestro mundo” (Díaz. B, 2000, p. 11)

1.2 Antecedentes

Con la intención de hacer un aporte significativo al proceso del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica, se realiza una ubicación del sentido de la evaluación en el tiempo e historia en el contexto educativo de una institución básica y media privada. Hoy se puede afirmar que este tema ha tenido un amplio desarrollo teórico, en el que se ha visto un proceso donde la evaluación del desempeño docente se proyecta como el cumplimiento de metas y objetivos con la posibilidad de medirse cualitativa y cuantitativamente (Ferrerres Pavía, 2006).

Desde las metas y objetivos las instituciones educativas visualizan su itinerario y planes estratégicos de acción que se relacionan con la forma como se realiza las evaluaciones que ayudan en las decisiones de corto, mediano y largo plazo enmarcadas en la propuesta educativa. Es así que la comprensión de la evaluación de la docencia mediante las disciplinas desde el punto de vista de sus protagonistas, ayudará a tomar decisiones que permitan optimizar el posterior rediseño e implementación de una alternativa de evaluación docente que atienda la diferencia individual, la diversidad del profesorado y

sus necesidades a nivel de enseñanza. Se admite entender puntos de vista que permitan comprender las posibilidades y limitaciones de la evaluación de la docencia en un contexto particular. (Ramírez G. y Montoya V, 2018)

Lo anterior, favorece la posibilidad de un proceso continuo, ordenado y sistemático, que facilita recoger información alrededor del desempeño de la docencia. Así mismo, permite la transformación de la evaluación orientada en la toma de decisiones de los directivos docentes, fijando criterios como referente en el seguimiento. Desde esta perspectiva se declara la evaluación como un componente de la formación profesoral que implica pensamientos filosóficos y principios institucionales en su misión, visión y propósitos institucionales. Como referentes en este tema, se encuentran experiencias educativas sobre la evaluación docente en países como Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Finlandia, Chile y Colombia, cuyo propósito es el fin mismo de los procesos educativos, educar integralmente.

Es importante destacar que a nivel internacional existen diversas iniciativas que muestran los procesos de evaluación que han tenido mayor éxito y sobre los cuáles podrían ser las ideas inspiradoras. Durante la última década, países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Austria, Escocia y Francia, han concentrado su esfuerzo en definir marcos para la buena enseñanza o criterios para el desempeño profesional, como elementos de referencia de las políticas de fortalecimiento y evaluación de la profesión docente.(Vaillant, 2008).

En el caso de los Estados Unidos, se encuentran el mayor número de experiencias concretas en materia de evaluación del desempeño docente. Hacia mediados de los años 80, los Estados utilizaban mecanismos de evaluación que tenían como objetivo el control, acreditación y certificación de los programas de formación inicial en los docentes. A fines de los años 90, se difunde un informe con un diagnóstico de situación de cada Estado en materia de certificación de la formación y de la profesión docente, incluyendo una serie de requisitos para el ingreso y ascenso en la carrera docente, en función al desarrollo profesional. Así mismo se destaca que prácticamente todos los Estados utilizan una prueba escrita para otorgar el título docente, y además un alto porcentaje de gobiernos Estatales implantaron algún tipo de examen durante los primeros años del ejercicio profesional, dirigido a las competencias básicas para la enseñanza y a conocimientos disciplinares. (Vaillant, 2008).

En el caso de Australia, ha iniciado una serie de cambios en las políticas y estrategias referidas a la evaluación y la certificación periódica de los profesores. El modelo de evaluación utilizado incluye cuatro etapas que usualmente se desarrollan durante un período de dos años: planificación preliminar, recolección de datos, entrevista y seguimiento. Cada ciclo comienza con una reunión de revisión y planificación entre el docente y el evaluador, en la cual se establece el foco de la evaluación y las fuentes de datos que se usarán. A partir de la evidencia recolectada, se establecen planes futuros de desarrollo profesional. Durante el segundo año se realiza un seguimiento para analizar el apoyo que pueda haber recibido el docente, y su avance hacia el logro de las metas que previamente se establecieron. (Vaillant, 2008).

En el caso de Reino Unido: Inglaterra, el País de Gales y Escocia han priorizado en los últimos años, la elaboración de normas para el ejercicio docente. Los valores profesionales y de práctica docente sugieren ser acordes con las expectativas en relación con sus estudiantes y la capacidad de trabajar en equipo y otras acciones vinculantes al acto educativo. En ese sentido, el conocimiento y la comprensión se vinculan a la capacidad de los docentes para poder enseñar en el nivel respectivo, capacidades para la gestión del currículum nacional en la materia que enseñan, habilidades para el desarrollo de estrategias de enseñanza y destrezas en el manejo de las nuevas tecnologías de la información. Las dimensiones en el ejercicio de la docencia se relacionan con tareas de planificación tanto a nivel de objetivos de aprendizaje de los estudiantes como del centro educativo; con monitoreo y evaluación haciendo particular énfasis en las herramientas de mejora de las estrategias de enseñanza, y en la gestión impartida en el aula (Vaillant, 2008).

En el caso de Finlandia, cuyo sistema educativo se define por la gran autonomía que tienen las escuelas, todas las decisiones relativas a los docentes son tomadas en el interior del centro educativo: la selección, la promoción o la propia evaluación, que es entendida más como un proceso de auto reflexión del docente dentro de la escuela donde labora. Es significativo el caso de Finlandia, país que se ha convertido en estos años en el símbolo de la calidad de la educación por sus buenos resultados en pruebas de medición de desempeño de sus estudiantes (Moreno y Murillo, 2006).

Es de resaltar que, en el año 2003 tras una secuencia de reuniones y negociaciones, se dió inicio a la implementación de un programa nacional de evaluación del desempeño docente, lo

que ubicó a Chile como uno de los países pioneros en la aplicación de este tipo de programa en la región y llamó significativamente la atención a nivel internacional. Chile junto a otros países, considera el sistema de evaluación del desempeño profesional docente de gran relevancia y sobre todo en la perspectiva de mejora continua. Este proceso es reconocido como un modelo de construcción de consensos a través del diálogo y la comprensión, refiriendo cooperación por el beneficio compartido de mejorar la eficacia y la igualdad de la prestación del servicio de la educación (Manzi et al. 2011).

En Colombia el tema de la evaluación de desempeño docente, ha generado gran interés y controversia por las implicaciones y la trascendencia en cuanto a la meta que el país ha estipulado. Para el análisis de esta práctica, el gobierno colombiano adoptó y ha tenido en cuenta dos referentes concernientes al modelo de administración educativa formulado por Weber (1977) relacionado con procesos, procedimientos técnicos y formas de organización administrativas que tienen por finalidad lograr resultados desde lo medible. Así mismo, la Ley 115 de 1994, la cual enmarca la política educativa relacionada con la labor educativa y de manera específica con la labor administrativa y de la docencia en las instituciones. Existen otras disposiciones estatales que señalan aspectos relacionados con el desempeño y la cualificación de la docencia, como es el caso de los decretos 1278 de 2001, 2582 de 2003 y 3782 de 2007, normativa que regula la evaluación de docentes en el país. Según lo anterior, es evidente que la evaluación de desempeño docente se ha entendido y aplicado como una rendición de cuentas, como un incentivo que recompensa el mérito, además del desarrollo profesional y de ser un instrumento para la mejora de la escuela (Florez, 2008).

El marco normativo que implica procesos y cambios realizados en el sector educativo, han generado oportunidades de mejora en el sector educativo público y privado; sin alcanzar por completo el horizonte de calidad deseado, pues los indicadores establecidos no logran en su totalidad la coherencia que se requiere. Desde esta perspectiva los colegios privados presentación del país; evidencian en sus políticas educativas congregacionales que hace falta tener en cuenta formación en valores, procesos de mediación, entre otros aspectos, que favorecen la formación de personas integrales, con competencias acordes para poder ser, hacer y estar, en cualquier contexto social (H. de la caridad D. de La Presentacion, 2008, p. 30).

Como es apenas lógico, los procesos de evaluación del aprendizaje son indispensables en cualquier nivel educativo, pero sólo desde hace algunos años la evaluación ha aumentado su radio de acción para ahora evaluar el desempeño de los docentes, bajo el marco de políticas destinadas al mejoramiento de la calidad educativa. El efecto de la evaluación, dependiendo del contexto en el que la asumen los docentes, puede pasar de reconfortante cuando son evaluadores, a contraproducente cuando son evaluados; razón por la que se hace necesario establecer puntos de acuerdo y desacuerdo para poder plantear soluciones ante este desafío. Por ende es relevante “Desarrollar programas de concienciación del alumnado y el profesorado sobre la importancia de la objetividad y del buen uso de la evaluación como herramienta de transformación educativa, tanto en la educación escolar como en la educación superior” (Gomez G, 1996, p. 49, 50, 52).

Para el Colegio de La Presentación Piedecuesta institución de básica y media privada, la evaluación del desempeño docente ha venido adquiriendo validez, necesidad y relevancia. Desde el 2014 inició un proceso para implementar la estructura del instrumento de evaluación, de manera que se tenga en cuenta la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, centrada en el desarrollo de las competencias. Así mismo, se ha concebido la evaluación como una oportunidad de mejora continua que posibilita generar cualificación en el aprendizaje para evidenciar el desarrollo de las competencias en relación con los desempeños teniendo en cuenta los intereses, ritmos de aprendizaje y contexto.

Anualmente se realizan diferentes ajustes para lograr consolidar un instrumento como respuesta a los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y las Políticas Congregacionales. Sin embargo, falta dinamismo y motivación en la aplicación de la evaluación de desempeño del personal docente, pues se evidencia temor y preocupación por parte del profesorado, ya que consideran que los resultados de la evaluación definen su continuidad para el año siguiente.

1.3 Situación problémica

En el colegio de La Presentación Piedecuesta se ha venido implementando la evaluación del desempeño docente desde el 2014 de forma tímida; en el 2016 se toman

algunos criterios de la guía 31 del Ministerio de Educación Nacional para mejorar el instrumento; sin embargo, se ha evidenciado que cómo no existe una ruta establecida para medir el desempeño profesoral y falta seguimiento a este proceso, los resultados obtenidos no son significativos. En ese sentido, se queda en un encuentro con los directivos docentes donde se establecen acuerdos, faltando mediación y acompañamiento a lo pactado.

Sin embargo, solo al llevar este proceso de evaluación, se permitiría el alcance de los resultados que plantea la institución y respondería a lo planteado por el Ministerio de Educación Nacional, cuando expresa que este proceso le permite al docente desarrollar la capacidad de evaluarse de manera crítica y permanente en su desempeño para sentirse seguro de sus logros y sin temor a sus propios fallos, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo, así como comprender mejor lo que sabe y lo que necesita conocer, para buscar y aceptar estrategias de cualificación y actualización (M.E.N, 2003).

Por esta razón, este estudio busca analizar la manera como se evalúa a los docentes, pues aunque es cierto que se toman algunos criterios y elementos importantes relacionados con las competencias funcionales y comportamentales, a través de dos momentos como son la evaluación y heteroevaluación, se refleja que falta un diálogo oportuno que permita la cercanía entre la institución y el profesor para conocer si lo pactado se está realizando en el quehacer pedagógico y si el docente está desarrollando la capacidad para asumir su responsabilidad y compromiso con el servicio de su profesión. Éstas disposiciones del ministerio de educación nacional señalan definir unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos: objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad (M.E.N, 2003).

Es importante destacar que la forma de realizar la evaluación docente en el colegio de La Presentación Piedecuesta, no refleja plenamente los criterios señalados por la política educativa colombiana y requiere ser ajustada en una ruta estructurada que permita conocer las particularidades positivas y negativas del trabajo en el aula, generar un ambiente de confianza para expresar el sentir y hacer frente a lo evaluado, para que además del conocimiento brindado sobre el desempeño en el aspecto pedagógico, sea valorada la calidad personal,

social y profesional del mismo, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas y las actitudes que debe integrar en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, dejando de lado los aspectos colaterales, que permitan plantear nuevas y futuras estrategias de mejoramiento y de análisis a partir de hechos concretos.

Existe una problemática en torno al tema del nivel de desempeño docente, y surge la pregunta problema: ¿cómo llevar a cabo un ejercicio de evaluación del desempeño docente que permita mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación de Piedecuesta, Santander? Como respuesta a esta pregunta se espera, generar una ruta que se apropie del horizonte institucional y del modelo pedagógico para empoderar la identidad en el perfil del docente presentación.

1.4 Limitaciones y delimitaciones

Este proyecto de investigación se desarrolla en el Colegio de La Presentación de Piedecuesta en el departamento de Santander, pretende demarcar el contexto donde se va a implementar el estudio con la participación del personal docente. Las limitaciones son las que por lo general entorpecen las actividades a desarrollar dentro del proyecto y las delimitaciones ubican en el contexto, lo que favorece el conocimiento de los aspectos que son necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación.

El tiempo puede convertirse en un limitante dentro del ejercicio de investigación, puesto que existe la posibilidad de ser reducido para abarcar una problemática tan amplia, además de la fundamentación y literatura por leer en tan breve tiempo.

Es probable que a la investigadora se le dificulte este proceso de estudio en cuanto a un posible traslado del lugar de trabajo, lo que obstaculiza el acceso a la información y aplicación de instrumentos de recolección de datos de la población a estudiar.

Este proyecto de investigación se desarrolla en el colegio de La Presentación Piedecuesta, Santander, zona geográfica ubicada a 17 kilómetros de Bucaramanga, y que forma parte de su área metropolitana. Los medios de desplazamiento del docente a su lugar de trabajo son transporte público y de propiedad, desde distintos lugares de la zona metropolitana.

Este proyecto se ubica en los tiempos permitidos por la Maestría desde su inicio a la fecha de finalización en el primer semestre del 2020; su proyección es a futuro y la aplicación de la ruta es en varios momentos en el año, con probabilidades de hacerlo extensivo a los demás colegios de La Presentación de la Provincia de Bucaramanga. Se aplicó a los 32 docentes, que laboran desde el grado transición a undécimo, población definida en edades desde los 20 hasta los 50 años.

1.5 Objetivos

Los objetivos se establecen con la intención de buscar la solución a un problema en particular, lo que implica mencionarlo y la manera en que se cree que el estudio puede contribuir a resolverlo. Deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas, es decir alcanzables. Además, son la guía del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo, deben ser congruentes entre si y señalar con claridad a lo que se aspira en el proceso de investigación (Sampieri, 2014).

1.5.1 Objetivo General

Determinar un modelo de evaluación profesoral en el Colegio de la Presentación de Piedecuesta mediante el diseño de una ruta de evaluación del desempeño docente para el mejoramiento de la práctica pedagógica.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Comparar los componentes y criterios que se utilizan en la actual evaluación de desempeño docente del Colegio de La Presentación de Piedecuesta con otros modelos de evaluación existentes mediante el análisis literario.

2. Identificar la percepción que, sobre la evaluación del desempeño, poseen los docentes en el marco del perfil del maestro presentación, a través de un grupo focal.
3. Definir las fases e instrumentos de la ruta de evaluación del desempeño docente, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y a otros modelos de evaluación recopilados.

1.6 Justificación

Es relevante indicar el valor de la evaluación de desempeño como herramienta invaluable de reflexión, puesto que a partir de ella se pueden trazar estrategias para mejorar la calidad de la educación y a la vez favorecer el crecimiento a nivel personal y profesional de los docentes.

En la guía metodológica N° 31 del Ministerio de Educación Colombiano, sobre evaluación anual del desempeño laboral, se hace manifiesto cómo la evaluación de desempeño docente busca contribuir al mejoramiento de la labor de los educadores, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia y la dirección educativa (Gobierno de Colombia, 2002).

Este estudio es significativo porque propone una ruta para la evaluación del desempeño docente, que facilita y permite espacios de reflexión de las partes implicadas llevando acciones de mejora que favorecen la formación integral de los estudiantes y por lo tanto la calidad del servicio educativo. Al realizar el proceso evaluativo se busca la identificación de hallazgos a través de la elaboración de un documento, la creación de espacios de retroalimentación que implican: mediación, seguimiento y formación para mejorar la práctica pedagógica - profesional. “La evaluación se valora como una estrategia que desde el aspecto educativo constituye un proceso formativo que favorece el poder regular el nivel de desempeño y cumplimiento del docente, frente a los objetivos establecidos acorde al sistema educativo existente” (De Vega y Del Carmen, O. 2015).

Los modelos que permiten darle soporte conceptual y enfocar la acción estratégica de aplicación en el diseño de la ruta de evaluación de desempeño profesoral para el colegio de La Presentación de Piedecuesta motivan la realización de este estudio; las ideas propuestas permiten visualizar algunas de las etapas de la ruta.

Las acepciones se concentran principalmente en:

- ✓ Finlandia, un país que recomienda una evaluación del profesor a partir de la mejora continua que contribuya a la calidad educativa institucional.
- ✓ U.S.A. se enfoca en la acción evidente del seguimiento y la certificación de las habilidades y destrezas en la praxis educativa.
- ✓ Chile, señala un modelo para el fortalecimiento de la profesión.
- ✓ Colombia, concentra sus esfuerzos sobre el fortalecimiento de competencias y repotenciamiento de sus debilidades en el quehacer pedagógico.

La aplicación constante de esta herramienta como estrategia, hace posible ir mejorando procesos de enseñanza y aprendizaje que inciden de manera favorable en el crecimiento personal y profesional de los maestros porque van desarrollando capacidades, habilidades y competencias necesarias para avanzar en la calidad de la educación acorde con las necesidades y exigencias del momento (Barón y Bonilla, 2011).

Es así como la investigadora retoma el objeto de estudio en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, institución que a partir del 2014 dió inicio al sistema de gestión de calidad, lo que implicó una revisión y un trabajo en equipo organizado. Como una de las conclusiones de este proceso, surgió la de implementar la evaluación del desempeño docente, pues es fundamental la calidad humana y profesional del personal que va a colaborar en hacer posible como reflejo de su profesionalización – vocación, que los estudiantes sean competentes en todo sentido.

En coherencia con el Sistema de Gestión de Calidad, se elabora una evaluación de desempeño que para el año 2015 fue realizada de manera digital, sin que de ella los docentes recibieran observaciones de acuerdo a su calificación. Por lo anterior y con el objetivo de establecer acciones de mejora en este proceso, se crea desde la gestión del talento humano,

para el año 2016, un nuevo instrumento de evaluación docente el cual manejó tres componentes generales: autoevaluación, heteroevaluación y seguimiento de los compromisos.

En los dos componentes iniciales, se evaluaron seis competencias comportamentales y siete competencias funcionales, cada una de ellas esencial en el desempeño docente. Las competencias funcionales estaban clasificadas de la siguiente manera: orientación a los resultados, PEI, planeación y organización, gestión del personal, clima escolar, orientación al cliente, actualización y gestión de calidad. En cada una de ellas, el docente debía realizar una contribución individual para justificar su valoración, la cual se encontraba dividida en tres categorías en el rango de: no satisfactorio, satisfactorio y sobresaliente. Este instrumento fue aplicado una vez al culminar el año 2016. Para los años 2017 y 2018 se realizó un ajuste al último componente, adicionando a la gestión de calidad la gestión documental y de seguridad y salud en el trabajo.

Así mismo, se estipuló realizar la evaluación en el mes de junio, a partir de una retroalimentación de parte de los jefes inmediatos, de manera que se diera cumplimiento al seguimiento de los compromisos establecidos. Para el año 2018, se aplicó un instrumento de evaluación para los docentes que se encontraban en periodo de prueba, el cual contó con el mismo procedimiento. Lo anterior, aportó aspectos pertinentes y relevantes a tener presentes en el proceso de elaboración de la ruta de evaluación para la mejora del desempeño docente con el fin de optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para el 2019, la institución revisó el instrumento de evaluación al tiempo que lo enriqueció con aspectos que fortalecen la motivación, la identidad y la comunicación; se aplica la evaluación del desempeño partiendo de la autoevaluación y heteroevaluación de las competencias funcionales establecidas de la siguiente manera: dominio de contenidos, planeación y organización académica, pedagogía - didáctica, evaluación del aprendizaje, uso de los recursos, productividad, interacción comunidad/entorno, motivación institucional y comunicación/contexto institucional. Así mismo, se evalúan unas competencias comportamentales determinadas en el liderazgo, el compromiso, la iniciativa y autonomía, el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

La metodología conveniente es procesual cualitativa, lo que permite ahondar en lo significativo de esa práctica que va recreando el ser, el saber, el hacer y el aprender del

educando en su contexto personal, familiar y comunitario – social. Esta práctica sin duda va a fortalecer el desarrollo de relaciones sociales, acuerdos para la toma de decisiones, un trabajo personal y en equipo más responsable y autónomo, un sentido de corresponsabilidad y el valor invaluable que hace a la sociedad, pues deben ser conscientes que son un referente al que se le cree y se le tiene en cuenta.

Además, se espera que la ruta propuesta en este estudio genere un impacto en otras instituciones educativas, en búsqueda de hacer un aporte significativo para perfeccionar el nivel de competencias, los procesos evaluativos de los docentes y de esta manera se contribuya a mejorar la calidad educativa en la Institución y por ende, sea relevante al sistema educativo colombiano.

1.7 Supuestos Cualitativos

Suposición o conjetura verosímil, de relaciones entre hechos o fenómenos, sujeta a comprobación. Proposición tendiente a generalizarse la cual se probará por medio de los resultados obtenidos de una muestra recolectada en un proyecto de investigación. Debe expresar la relación entre dos o más variables y enunciar claramente cómo se va a comprobar esta relación. La hipótesis es aquella explicación anticipada que le permite al científico acercarse a la realidad. Son soluciones o respuestas tentativas a las preguntas de investigación (Monje, A. 2011).

De acuerdo a lo citado en el párrafo anterior y en contacto con el contexto de la institución educativa, que favorece la permanente búsqueda de la información que se requiere en el tema de estudio sobre evaluación del nivel del desempeño docente, se proponen los siguientes supuestos; los cuales, se les dió respuesta en el presente estudio.

- El colegio no cuenta con una ruta y procedimiento definido con la evaluación del desempeño profesoral.
- La percepción que tienen los docentes sobre la evaluación de desempeño es que les permite medir la continuidad en el trabajo.

- Los docentes del Colegio de La Presentación Piedecuesta esperan mejorar la práctica pedagógica a través de la ruta evaluación del desempeño.

MARCO TEÓRICO

“Dios ha concedido a la humanidad la capacidad de investigar, está en nosotros lograr que sea una herramienta para crear un mundo mejor y facilitar el bienestar integral de todos los seres humanos”.

Sampieri, R.

2.1. Marco contextual

Esta propuesta de investigación titulada “Ruta de evaluación del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica”, se realiza en el Colegio de La Presentación Piedecuesta. Este municipio se encuentra en un lugar privilegiado de Santander a 6.59’ 06” de latitud norte y 1° 01” 17” de longitud, al este del meridiano de la capital colombiana.

Datos Geográficos

El municipio de Piedecuesta limita por el norte con los municipios de Floridablanca y Tona, por el sur con Aratoca, Los Santos y Cepitá, por el occidente con Girón y parte de Los Santos y por el oriente con Santa Bárbara.

Su extensión es de 493 km², a la altura de 1005 metros sobre el nivel del mar, sobre un gran valle al pie de un ramal de la Cordillera Oriental e interrumpido por el Cerro de la Cantera, cortado por el río Chicamocha en el sector de Pescadero y regado por los ríos de Oro Hato y Manco.

Como consecuencia de la variedad del relieve, Piedecuesta tiene todos los pisos térmicos: cálido, templado, frío y de páramo, pero la mayor parte del territorio cuenta con un

clima templado, con una temperatura promedio de 23°C. Está organizado en barrios, veredas y corregimientos.

Datos Históricos y Socioculturales

El municipio de Piedecuesta, durante los siglos XVI y XVII estuvo ocupado por indígenas guanes. Con el nombre de Villa del Cacho se empezó a conocer el municipio cuando era apenas un caserío en 1760 y en 1770 ya recibía, el nombre de Pie de la Cuesta; pertenecía territorial, política y eclesiásticamente a Girón. El nombre viene de la influencia que tenía sobre las rancherías un señor Pedro de la Cuesta.

En la historia tradicional existen ideas y acciones que afirman que los antepasados contribuyeron a conseguir la libertad, a fundar y organizar la república. Es por esto que en el municipio es común resolver las dificultades alegando, atacando, resistiendo, ese estilo se estandarizó o se impuso a razón de que la gente no tiene los mecanismos de comunicación y cultura.

Datos Económicos

La producción económica característica de la municipalidad es la actividad agropecuaria diversificada. Hasta 1949 el mercado en Piedecuesta se hacía donde hoy es el parque central y tenía fama por la abundancia, pues de él se surtía el área metropolitana. La caña de azúcar fue el motor de la economía en Piedecuesta, llegó a contar hacia 1.941, con 58 trapiches hidráulicos y 9 movidos por motor. En la actualidad las veredas de Sevilla, Planadas, Cristales y las Vegas, desarrollan en grande la industria de la mora.

En menor escala, se cultiva el tabaco. Existen sembrados de fique que es la materia prima para la elaboración de sacos, lazos y mochilas. Se encuentran buenas extensiones de tierras cultivadas con árboles frutales como el banano, la naranja, la mandarina, la papaya y el mango.

Contexto de la Institución Educativa

En este emprendedor pueblo se encuentra ubicado el Colegio de La Presentación Piedecuesta, desde hace 131 años. Cuenta con 870 estudiantes y con una planta física de construcción antigua y moderna. Ofrece los niveles de: Transición, Básica y Media Académica, en Jornada Única. Tiene como especialidad humanidades con énfasis en ciencias naturales. La naturaleza de la institución es privada y de carácter mixto. Actualmente la institución mantiene convenios con distintas entidades e instituciones públicas y privadas: Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Santo Tomás, Escuela Normal Superior de Piedecuesta, Red Colombiana de Semilleros de Investigación (REDCOLSI)- Nodo Santander y alianzas con la Confederación Nacional de Educación Católica - CONACED y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC.

Teniendo en cuenta la filosofía y los lineamientos de la educación Presentación, se asume el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, según las diferentes áreas que lo conforman y que hacen posible el quehacer pedagógico, un compromiso confiable en el desarrollo de los objetivos, la prestación del servicio educativo y la búsqueda de una mejora continua. Lo anterior se establece claramente en la razón de ser y lo que proyecta la institución desde la misión y la visión:

Misión: El Colegio de La Presentación Piedecuesta es una comunidad educativa orientada por la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen; por medio de los valores del Evangelio y los principios pedagógicos de Marie Poussepin, realiza su misión a través de la formación integral de niños y jóvenes en busca de su mejora continua, preparándolos para responder a los desafíos que la realidad les presenta en todos sus contextos, para contribuir desde las diversas áreas del desempeño en la construcción de una sociedad justa y humana (P. C. de La Presentación, 2019).

Visión: El Colegio de La Presentación Piedecuesta se proyecta hacia el 2020, como una institución consolidada en valores humano- cristianos, reconocida a nivel nacional por su alto nivel académico, comprometida en la formación humana integral, centrada en la persona, con un liderazgo que permita desempeñarse frente a los desafíos de un mundo en

constante evolución, apoyada por procesos administrativos y pedagógicos que faciliten al estudiante el desarrollo del conocimiento investigativo, empresarial, tecnológico y cultural, acorde con la realidad social. (P. C. de La Presentacion, 2019).

2.2. Marco conceptual

La revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo.

Sampieri

2.2.1. Modelo y aportes de la evaluación del desempeño docente en diversos países

Conocer las experiencias sobre la evaluación del desempeño docente en algunos países que son referentes educativos, permite al presente estudio enriquecer la propuesta en su desarrollo y respaldar el actuar de la institución al definir su ruta de cualificación profesoral en contextos situados de aprendizajes.

Los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia. El interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente. En el pasado, la evaluación docente no era considerada una actividad demasiado relevante; quienes enseñaban se encontraban más allá de cualquier tipo de cuestionamiento. Hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente (Vaillant, 2008).

En ese sentido, la carrera profesoral se nutre de personas de mayor cualificación que proyecta mejores resultados académicos para las instituciones. Esto se cultiva mediante la

capacitación constante de la profesión desde los fundamentos pedagógicos, socioculturales y disciplinares con el talento humano institucional. Con estas premisas se eleva el nivel de la profesión y se visualizan la mejora de los perfiles en procesos de selección.

A continuación se presentan las tendencias en algunos referentes mundiales que sobre los procesos de evaluación del desempeño profesoral se tienen, para que ellos sirvan de inspiración en las decisiones presentes y futuras de la institución objeto de estudio.

Tendencia de Evaluación de desempeño

Cuando se habla de tendencia, se refiere al desarrollo tecnológico o de conocimiento que permite la mejora continua de un área de conocimiento o profesión. Desde esta perspectiva se referencian los modelos de cualificación del desempeño profesoral en algunos países del mundo, específicamente de Europa y América; los cuales, tienen incidencia en las propuestas educativas adoptadas en algunos países latinoamericanos, entre ellos Colombia.

Tendencia de la evaluación del desempeño en dos países representativos del continente de Europeo: Finlandia y España.

En Finlandia, la calidad de la educación, no es un asunto de debate político, sino del deber ser de la profesión docente y de las instituciones educativas. El sistema educativo en Finlandia se basa en la confianza depositada en las instituciones del Estado hacia la autonomía del docente como un compromiso vinculante al desarrollo profesional.

Este sistema propone crear una imagen constructiva de la evaluación y pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional, explicitar el modelo de docente ideal que orienta la evaluación y relacionar la evaluación del docente con la del centro en su conjunto, entendiendo que no es posible evaluar al profesorado sin tener en cuenta los valores del centro, su cultura y su contexto. Finalmente, recomienda que se evalúe el desempeño con el docente, no contra él, y reconoce que el gran reto de los sistemas de evaluación del desempeño es cómo hacer que la evaluación se convierta en mejora de la calidad (Méndez, 2017).

España se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño docente para circunstancias especiales, como, por ejemplo, para conceder licencias por estudio. Así pues, en

este país, las diversas leyes educativas establecen la importancia de la valoración de la práctica docente y su relación con el desarrollo profesional. No obstante, actualmente no se ha generalizado un sistema de evaluación del desempeño docente para todo el colectivo de profesores, constituyéndose, de esta manera, en la eterna cuestión pendiente de las diferentes administraciones educativas desde hace más de diez años (Ariza, Rodríguez, y Florez, 2007).

Dos elementos se destacan de la propuesta de cualificación profesoral en Europa: la confianza como valor distintivo en los procesos de contratación profesoral, el cual, permite focalizar los procesos de mediación en el acto educativo y el segundo elemento valorar la práctica pedagógica del docente como un ejercicio susceptible de mejora continua.

Tendencia de Evaluación del desempeño en algunos países del continente Americano.

En el continente de América, se establece un ejercicio de verificación del desempeño, usando mecanismos de evaluación que acreditan el ejercicio educativo de un profesor. Este elemento permite sistematizar la experiencia e impulsar al profesional y los elementos que la integran: preparación, organización y autoregulación.

Estados Unidos uno de los países quizá con la mayor cantidad de experiencias concretas relacionadas con la evaluación del desempeño docente. Este país desde mediados de los años ochenta implementó en la mayor parte de su territorio mecanismos para evaluar a los profesores. En la mayoría de los estados, la evaluación consiste, en realizar pruebas acompañadas en algunos casos, de portafolios y, en otros, de la observación por parte de las directivas institucionales (Vaillant, 2008a).

Otro elemento importante es la observación con sentido pedagógico constructivo en el acto educativo implementada en algunos territorios de los Estados Unidos; se convierte en un aspecto clave para mejorar la práctica docente y focalizar las iniciativas de capacitación en las comunidades académicas relacionadas con los informes bianuales sobre el talento humano con que cuentan las diferentes instituciones educativas. En este contexto, en California existen diversas modalidades de formación docente, lo que ha generado una necesidad en asegurar la calidad del sistema. Así, surge el Center for the Future of Teaching and Learning que desde 1999 publica de forma bianual un informe sobre el estatus de la profesión docente. Con este

organismo se consolida un mecanismo basado en un sistema de información que monitorea y evalúa de forma permanente, a los candidatos a la docencia (Vaillant y Manso, A., 2013, p. 128).

Ahora bien, al hablar de forma cercana, los países de América Latina tiene diferentes visiones relacionadas con el sistema evaluativo de los profesores. Chile por ejemplo presenta la forma en que se entiende la evaluación del profesorado, partiendo desde el objetivo fundamental al cual esté ligado el proceso de formación integral y se cree que éste debe basarse en una lógica evaluativa de iniciativa interna con base en la autoevaluación. Se sostiene así, que todo modelo de evaluación del profesorado debe tener como norte el fortalecimiento del desarrollo profesional. Por otro lado, si la evaluación es de iniciativa externa, los implicados en el proceso evaluativo deben conocer en todo momento y a fondo los aspectos establecidos con que se aplica la evaluación. Así como también, debe existir un real apoyo a sus protagonistas durante el desarrollo del proceso evaluativo (García. K, 2011, p. 107).

En esta misma línea el Ministerio de Educación del Ecuador relacionada con la evaluación del desempeño profesoral, concibe al docente como un profesional en constante formación que tiene que cumplir con una serie de fases y pasos para completar la evaluación; no limitada a la calificación, sino a procesos, protocolos, uso de estrategias y flexibilidad educativa: evaluación de período de prueba: docentes que hayan superado el escalafón. Evaluación anual de desempeño laboral: aplicada a docentes con más de 90 días de labor en la institución educativa con el propósito de identificar el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas. Evaluación de competencias: aplicada a docentes en planes de lograr ascensos en escalafón y aspirar un salario de acuerdo con su desempeño. (Estepa, 2011).

El Plan Nacional de Desarrollo Mexicano (PND) 2013-2018, en el apartado tres, denominado: México con Educación de Calidad, suscribe que, para mejorar la calidad educativa en el país, es necesario cambiar a un sistema de profesionalización de la carrera docente, la vía para lograrlo es fortaleciendo los procesos de formación inicial y selección de los docentes. La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados, se destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la educación (Martínez. C, Guevara. A, y Valles.). Es así que México, propone un modelo integral llamado 360 grados, con el cual busca mejorar el desempeño de sus profesores y enmarca la

evaluación desde procesos de reflexión crítica y autocrítica, mediante formas establecidas de analizar el desempeño docente. Permite analizar el comportamiento y conducta del profesor, y lo motiva hacia la adaptación de innovaciones educativas, al intentar conseguir una utilidad efectiva del proceso como recurso de promoción y perfeccionamiento docente.

Hasta el momento, cada una de las experiencias mencionadas en este marco teórico sostienen la relevancia de proyectar una ruta de cualificación del desempeño profesoral desde la mejora continua en un proceso personalizado y que vincula al contexto educativo: sociedad en general, institución, políticas estatales y actores del proceso educativo.

La propuesta de la evaluación del desempeño docente, pretende la formación integral del ser humano a lo largo de su vida en un arte u oficio, implicando las decisiones de políticas educativas y de lineamientos formativos a gran escala que impactan el escenario de aprendizaje en cada territorio. La cualificación docente debe darse desde los contextos socio culturales de la docencia. Evaluación por autoridades académicas, evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación, evaluación por pares académicos y, por último, aprovechando las plataformas gestoras, elaboración del portafolio electrónico. Con estos cuatro componentes se cumple con el modelo de evaluación de 360 grados y se permitirá el desarrollo profesional docente en beneficio de todos los estudiantes (Obando et al., 2014, pp. 2, 355).

Otras posturas en la propuesta evaluativa en México abordan la tesis que afirma la no necesidad de la evaluación y sus falencias debido a que las políticas aplicadas por el gobierno conllevan a un direccionamiento indiferente, lejos de la creatividad, la calidad y la innovación pedagógica. Es un ejercicio válido desde las diferentes posturas de la comunidad académica de un país que pretende redimensionar el proceso de la cualificación profesoral con la promoción docente, mediante la evaluación, presentada en muchos casos para plantear una política salarial y un pago por mérito que crea grandes diferencias sociales y convierte a la labor docente en una escala de desarrollo laboral alejada de los resultados pedagógicos en el conocimiento estudiantil. Según el autor la evaluación docente ha sido un factor problemático en gran parte de las instituciones latinoamericanas pues la incertidumbre ante los resultados por la continuidad laboral ha generado diversas complicaciones que van desde lo social hasta lo psicológico (Sánchez. C, y Corte. C, 2015, p. 29).

Venezuela, otro país Latinoamericano que presenta al docente como un sujeto que facilita conocimiento, está en permanente construcción y requiere de un plan de actualización, formación y capacitación constante para responder a las necesidades del acto educativo en sus diferentes modalidades y niveles de formación. La evaluación del desempeño docente integral debería involucrar a todos los sujetos del proceso educativo, en cualquier modalidad de enseñanza y aprendizaje; en donde debe prevalecer la evaluación de los diferentes componentes del profesor relacionado con el proceso educativo; esta situación brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad venezolana. La evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la única finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, responsabilidad laboral, su dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas y directivos (Estrada, 2017).

Los servicios de evaluación y clasificación del personal docente, las Juntas Calificadoras del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes a nivel nacional y zonal y las que funcionen en otros entes públicos que cuenten con servicios educativos, tendrán a su cargo la materia de evaluación del personal docente. Como se señala en el artículo, los profesionales de la docencia están sujetos a las evaluaciones y acompañamientos que designen los organismos correspondientes de acuerdo a la Ley de Venezuela. (Maivy. D, 2015. p.46).

La reflexión otorgada a la cualificación docente se encuentra centrada como estrategia que permite elevar la forma como se potencian las competencias en los sujetos y las colocan al servicio de las comunidades. Son escenarios dados desde la práctica pedagógica que requiere de la colaboración de las políticas de Estado, las departamentales y las institucionales. No basta que mejore el desempeño de algunos maestros para proyectar la enseñanza en el sistema y como consecuencia la eficacia de las prácticas pedagógicas al interior de una escuela es una realidad cuando ellas han sido institucionalizadas, la mejora de la enseñanza y la docencia a nivel del sistema exige mejorar la práctica pedagógica del universo de maestros. Ello no impide que además se contemplen espacios y posibilidades para quienes legítimamente aspiren y busquen metas más altas de desempeño (Román y Murillo, 2008).

Al presentar el ejercicio de la evaluación de desempeño de los países que a continuación se citan, se busca declarar una perspectiva de responsabilidad social en y desde lo cotidiano. Dado que la formación, la enseñanza y el aprendizaje permiten proyectar los dominios de conocimiento declarados por la UNESCO desde 1986: ser, hacer, conocer y convivir. Estos dominios están claramente enunciados y vinculados a los conocimientos, habilidades y actitudes ideales para el profesor del presente y futuro inmediato.

En el Perú, el desempeño tiene que ver con el cumplimiento de una responsabilidad o hacer aquello que están obligados a realizar de forma hábil y diestra. Tiene su expresión en la responsabilidad que el maestro despliega en el trabajo; involucra de forma intrínseca saberes, actitudes, habilidades y valores, que se hallan dentro de cada persona, los mismos que intervienen en la manera de actuar y afrontar circunstancias de la vida cotidiana y profesional (Romero. H, 2014). Este escenario evaluativo del profesor en este país, considera cuatro dimensiones, nueve competencias y cuarenta desempeños constituyéndose en un gran avance para la mejora de los procesos educativos en los diferentes niveles de formación.

Para el caso de Uruguay, los profesores son evaluados por sus directores y por los supervisores. La evaluación de los directores es anual y refiere fundamentalmente al desempeño del docente en el centro educativo. La evaluación de los supervisores, en cambio, se concentra en la labor del docente en el aula, priorizando los aspectos didácticos. En primaria el supervisor visita a cada maestro dos veces por año, como mínimo. No sucede lo mismo en la educación media donde los docentes pueden incluso llegar a pasar varios años sin evaluación por parte de la Inspección. Es una evaluación jerárquica, en la cual la autoridad central juega un papel relevante. No está prevista ni la autoevaluación, ni la evaluación del docente por parte de sus colegas de establecimiento, y tampoco se han establecido estándares de desempeño para los docentes (Mancebo, 2010).

En Costa Rica, se considera que la evaluación de los docentes se refiere a las actividades vinculadas directamente con el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la actividad magisterial y con la práctica profesional. Estos mismos autores señalan que sólo la evaluación orientada al perfeccionamiento de los profesores, se preocupa por el desarrollo integral de la persona. Por tal motivo, sostienen que, debido a la complejidad de la evaluación docente, es necesario considerar diversas fuentes de evaluación como aquella que proviene

de la parte estatal, ambiente institucional y los actores del proceso educativo: entre profesores y la relación profesor - estudiante y no solo una vista desde la institución (Rodríguez. C, et al., 2014, p. 5).

Al llegar a Colombia, país donde la institución objeto de estudio encuentra su desarrollo y accionar educativo, refresca pensar que las anteriores experiencias otorgarán a la ruta propuesta criterios de responsabilidad individual y colectiva en el acto educativo provisto de elementos como institucionalidad, modelo de formación declarado y acciones relevantes del profesor. Para Colombia, es un reto seguir explorando el mejor camino de cualificar el talento profesional dedicado a la labor profesoral que vincule la pedagogía como el principal motor que dinamice los principios básicos del aprendizaje señalados por el Ministerio de Educación Nacional.

Se puede decir que, en Colombia, la práctica pedagógica implica una ubicación en el contexto en donde ella se hace discurso, pero, a la vez, en el fundamento que la ha configurado, lo que obliga, necesariamente, a considerar tanto el proceso en que se ha formado el maestro, como la forma en que se hace realidad de manera contextualizada esa formación en los espacios educativos. Algunos teóricos, señalan el escenario ideal de la evaluación profesoral desde los ambientes culturales en donde sucede la formación y poder “pensar la evaluación de desempeño del maestro como la evaluación de la práctica pedagógica no solo permitiría reconocer lo que constituye su saber particular y diferenciado de otras prácticas profesionales, sino también la manera cómo reflexiona sobre sus contextos y reconstruye ese saber particular” (Rodríguez et al., 2017, p. 91).

Por otra parte, la evaluación docente es un tema que produce discusión entre autoridades educativas y gremios docentes (Unesco, 2012), por lo que la Comisión Técnica Nacional dio curso al debate sobre el tema. Los resultados de dicho debate, permiten afirmar que hay un gran acuerdo tanto en los conceptos básicos que deben constituir una propuesta evaluativa para los maestros colombianos, como en la necesidad de iniciar esta construcción con un análisis riguroso de lo que ha sido este proceso de desempeño profesoral en Colombia, de tal forma que pueda trabajarse desde una visión documentada más allá de la percepción que ha venido configurando cada uno de los actores que, desde su papel, ha tenido que ver con el proceso (Rodríguez et al., 2017).

En Colombia los intentos de los gobiernos por profesionalizar la docencia como estrategia para mejorar la calidad educativa, encuentra un enfrentamiento con los propios agentes de la profesionalización: los maestros de la escuela. Estos enfrentamientos pueden asociarse al marcado interés de las reformas por mejorar la “calidad profesional” de los docentes, pero no su calidad de vida. Es cierto que, mediante el establecimiento de requisitos de formación y evaluaciones del desempeño de los docentes, la calidad de la educación puede tener una mejoría en tanto el proceso educativo es supervisado, pero no que la calidad de vida de los docentes se derive también de ello. Puesto que esta última se logra a través de otro tipo de reformas, más orientadas a la asignación y distribución de carga laboral, a la valoración social del oficio, a la distribución equitativa de oportunidades de formación y capacitación (Bautista, 2009, p. 112, 113).

La realidad evidenciada en los teóricos y experiencias de los países aquí citados, estudios rigurosos y sistemáticos al momento de plantear una mejora a un proceso de cualificación del desempeño profesoral y que ha permitido obtener resultados sobresalientes relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. Ahora es momento de detenerse en la normativa y política educativa de Colombia que permita aterrizar formas y protocolos para realizar un proceso de desempeño profesoral acordes a las necesidades de un territorio.

Según el Decreto Ley 1278 de 2002, en el artículo 26, el ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente, y, además, a que el Gobierno Nacional reglamente los ascensos en el escalafón y las reubicaciones de nivel salarial dentro del mismo grado. Pues la evaluación anual de desempeño laboral del docente define la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión.

Muestra de ello, es la reforma a la carrera docente que en Colombia se ha dado durante los últimos años. El Nuevo Estatuto Docente —Decreto 1278 de 2002: “por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente”— ha establecido nuevas reglas de formación, ingreso, evaluación, promoción y permanencia en la profesión, las cuales buscan incidir en los resultados de los estudiantes mediante el mejoramiento de la calidad docente (Bautista, 2009). Por consiguiente, la evaluación anual de desempeño laboral del docente y del directivo es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores

identificando fortalezas y aspectos de mejora; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales.

La evaluación de desempeño se caracteriza por ser un proceso continuo porque se realiza durante todo el año escolar, para propiciar la reflexión permanente sobre los logros y los resultados de los educadores. Así mismo es un proceso sistemático debido a que requiere planeación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores. Se basa también en la evidencia puesto que se sustenta en pruebas y demostraciones concretas que garanticen objetividad. Y por último está orientado a la mejora pues este proceso debe culminar cada año con la formulación concertada entre evaluadores y evaluados (Gobierno de Colombia, 2002).

Por consiguiente, la formación de educadores requiere dos vías significativas con respecto a la evaluación: -crear entornos relacionales de aprendizaje para el educador aprendiente y evaluar su proceso de apropiación de saberes y formas de efectuar su labor educativa. Adicionalmente, formar para su acción educativa incluyendo la evaluación. Así, el educador en formación continúa, es evaluado y se forma como evaluador que considera la evaluación de forma permanente, procesual e integrada en el currículo y en el aprendizaje. En consecuencia, la evaluación no debe ser comprendida como una tarea discreta, discontinua, aislada o insignificante, ni en la evaluación formativa el sujeto que aprende es activo, reconoce su proceso y es consciente de sus acercamientos, aciertos y fallos en el aprendizaje; busca comprender la retroalimentación, se autoevalúa y recoge los criterios o impresiones de evaluación de sus pares y formadores (Ministerio de Educacion, 2013).

Tabla 1. Tendencia de evaluación de desempeño docente en algunos países

	Finlandia
	<p>Recomienda que se evalúe el desempeño con el docente, no contra él, y reconoce que el gran reto de los sistemas de evaluación del desempeño es cómo hacer que la evaluación se convierta en mejora de la calidad.</p>

	<p>España</p> <p>Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño docente para circunstancias especiales, como, por ejemplo, para conceder licencias por estudio.</p>
	<p>Estados Unidos</p> <p>Utilizan la evaluación para controlar, acreditar y certificar los programas de formación inicial de los profesores. Consiste en pruebas acompañadas, en algunos casos, de portafolios y, en otros, de la observación.</p>
	<p>Chile</p> <p>Se sostiene así, que todo modelo de evaluación del profesorado debe tener como norte el fortalecimiento del desarrollo profesional. Así como también, debe existir un real apoyo a sus protagonistas durante el desarrollo del proceso evaluativo.</p>
	<p>Ecuador</p> <p>Según el Ministerio de Educación el docente tiene que cumplir una serie de pasos para completar la evaluación. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de período de prueba • Evaluación anual de desempeño laboral • Evaluación de competencias
	<p>México</p> <p>Evalúa a los profesores de una forma integral 360, tomando como base los siguientes componentes: evaluación por autoridades académicas, evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación, evaluación por pares académicos y, por último, aprovechando las plataformas gestoras.</p>
	<p>Venezuela</p> <p>los profesionales de la docencia están sujetos a las evaluaciones y acompañamientos que designen los organismos correspondientes de acuerdo a la Ley de Venezuela.</p>

	<p style="text-align: center;">Perú</p> <p>Establece una herramienta de trabajo, que enmarca el buen trabajo del docente en la escuela, denominada Marco del Buen Desempeño Docente, el cual considera cuatro dimensiones, nueve competencias y cuarenta desempeños. Dichos aspectos, constituyen para el Estado peruano, un avance significativo para mejorar la práctica pedagógica.</p>
	<p style="text-align: center;">Uruguay</p> <p>Los maestros y profesores son evaluados por sus directores y por los supervisores. La evaluación de los directores es anual y refiere fundamentalmente al desempeño del docente en el centro educativo. La evaluación de los supervisores, en cambio, se concentra en la labor del docente en el aula, priorizando los aspectos didácticos. En primaria el supervisor visita a cada maestro dos veces por año, como mínimo. No sucede lo mismo en la educación media donde los docentes pueden incluso llegar a pasar varios años sin evaluación por parte de la Inspección. No se han establecido estándares de desempeño para los docentes.</p>
	<p style="text-align: center;">Costa Rica</p> <p>Considera que la evaluación de los docentes se refiere a las actividades vinculadas directamente con el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la actividad magisterial y con la práctica profesional. Por tal motivo, sostiene que, debido a la complejidad de la evaluación docente, es necesario considerar diversas fuentes de evaluación y no solo una.</p>
	<p style="text-align: center;">Colombia</p> <p>Según el Decreto Ley 1278 de 2002, en el artículo 26, el ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente.</p> <p>La evaluación anual de desempeño laboral del docente y del directivo es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales.</p>

Fuente: Estudio de la OCDE *Sinergias en aras de un mejor aprendizaje: una perspectiva internacional sobre la evaluación* y tabla de evaluación del profesorado por países. <https://www.aulaplaneta.com/2016/02/19/> página 4.

Perfil del profesor presentación.

A partir del marco estratégico para la educación presentación en América Latina y el Caribe, la congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, desde una significativa investigación interdisciplinaria y con la asesoría técnica del Sociólogo, Doctor Diego Pérez Guzmán se ha preocupado por hacer un aporte a los procesos formativos partiendo de la importancia y trascendencia del momento particularmente crítico de la historia del mundo en su conjunto. A causa del amor de Marie Poussepin (fundadora de la congregación de las Hermanas) por la juventud, la educación está llamada a ser una práctica y una ciencia profética (H. de la caridad D. de La Presentacion, 2008, p. 4).

Por consiguiente, es indispensable pensar en el perfil del educador presentación, partiendo de que todo sistema educativo debe tener su fundamento en la pedagogía, y estar basado en el respeto y el reconocimiento social de la acción de los maestros, como sujetos importantes en el proceso, desde los ámbitos – cognitivo: conocimiento profundo de su ser personal para llegar a comprender a los otros y orientarlos en su proceso de autoconocimiento, en función de su desarrollo humano integral. – socio-ético: síntesis entre valores y cualidades morales que caracterizan la esencia humanista de la labor del maestro con una concepción y sentido ético de la profesionalidad. – relacional: práctica de una pedagogía que fomente la comunicación y la participación. – y técnico: aprovechamiento de la tecnicidad mediática como conciliación estratégica de la cultura y de los sistemas telemáticos. (H. de la caridad D. de La Presentacion, 2008).

2.2.2. Modelos de evaluación significativos para cualificar el desempeño docente:

Cuando se habla de modelo, necesariamente se acude a la forma como opera y se desarrolla una estructura de capacitación y formación en un contexto específico, para el caso que convoca el presente estudio acude a la cualificación del profesor desde unas fases y etapas concretas independientes del contexto. En el resultado se develará la forma como se priorizan algunas de ellas y se relacionan para dar respuesta a un nuevo modelo anclado a unas necesidades e

intereses de la institución objeto de estudio. Para ello, es necesario observar y conocer éstas experiencias que han sido exitosas y que servirán de inspiración a la ruta propuesta para el colegio de La Presentación de Piedecuesta.

En relación al objeto de estudio sobre el desempeño docente, es necesario observar al profesor como un actor importante en el escenario del aprendizaje en construcción y que evoluciona en la actuación de los actores del proceso: estudiantes, directivos docentes y sociedad en general. De ahí que los modelos presentados a continuación centran su foco de atención en algún aspecto en particular de la docencia: profesor, resultados del aprendizaje, discurso y comportamiento del mismo en el aula. Para los propósitos del estudio se requiere mirar sus implicaciones y desde allí poder tomar decisiones.

Modelo centrado en el perfil del profesor: Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal, a partir de observaciones directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos. La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin dudas un rasgo positivo de este modelo. Sin embargo, este modelo ha recibido también críticas negativas, entre ellas poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación. (Valdés, 2011, p. 19).

La importancia del modelo centro en resultados obtenidos, radica en que las instituciones de acuerdo a sus principios fundacionales, declaran un perfil del profesor que responde al servicio educativo desde líneas de acción en pro de la felicidad y la vida. Para los propósitos de este estudio; es clave, que la mortalidad académica esta interconectada con las acciones que desarrolle el profesor en un escenario de aprendizaje. De igual forma, es necesario considerar las posturas de los grupos de interés en la comunidad académica para responder al contexto social y cultural en donde se ubica la institución.

Modelo centrado en los resultados obtenidos: La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los alumnos. Este modelo surge de una corriente de

pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace. Con el establecimiento de este criterio como fuente esencial de información para la evaluación del docente se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación. Además, es cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como el responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como se sabe los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales que se destaca como fundamenta, es el docente. (Valdés, 2011).

Atendiendo a las recomendaciones de la normativa nacional del decreto 1290 de 2009 en donde la república de Colombia faculta a las instituciones para definir el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes que vincula características de estudio, reflexión, análisis, negociación y acuerdos sobre los cuales la institución deberá tener en cuenta para la proyección del perfil profesoral y la forma como estructura sus evaluaciones en un contexto institucional concreto, que involucra: estrategias, calificaciones y acompañamiento en el proceso de enseñanza - aprendizaje en pro de la calidad educativa. Es relevante en las preguntas de selección orientadas por las directivas aplicar escenarios de aprendizaje posible para conocer las posturas de los aspirantes a los cargos en la docencia.

Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente (Valdés, 2011).

Desde la perspectiva planteada por este modelo, es importante darle sentido al ambiente de aprendizaje como un ecosistema educativo que medie la relación entre el conocimiento y el sujeto. A la institución le permite tomar decisiones para proveer los insumos necesarios para que el profesor disponga su espacio de formación que sustenta la efectividad

docente para generar el mayor confort para educar integralmente a las personas que acogieron la propuesta educativa. Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos. (Valdés, 2011, p. 20).

Modelo de la práctica reflexiva: Consiste en una instancia de reflexión supervisada y trata de una evaluación para la mejora del personal académico. se fundamenta en una concepción de la enseñanza, como se puede concebir su utilización para cualquier otra forma de organización del proceso de enseñanza - aprendizaje. Se contemplan tres etapas: Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad. Una conversación reflexiva con la persona que se observa. Y una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa.

La aplicación de este modelo requiere de la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. La evaluación es esencialmente un juicio de valor, profundamente comprensivo de una realidad, en este caso con la acción y participación del profesorado en el diseño y desarrollo de la tarea educativa y en su proyección socio relacional y profesional. Para configurarse como juicio ajustado, crítico – formativo de la acción e implicación de los participantes necesita de la indagación y de la innovación. Pues sin indagación la evaluación específicamente la del profesorado carece de una base esencial y la innovación proyecta y da razón de ser a la evaluación. (Valdés, 2011).

Estos modelos permiten tener una visión más situada y reflexiva en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje en Colombia y entamar nuevos criterios al actual proceso de cualificación del desempeño profesoral en la institución objeto de estudio. Desde los roles del docente y los actores del proceso educativo: Estado, sociedad, institución, profesores y estudiantes. De ahí que si se reflexiona se logra la mejora continua de la práctica docente.

2.2.3. Teorías que enriquecen el campo de aplicación del desempeño docente.

Las teorías expuestas a continuación, apoyan de manera relevante el nivel del desempeño docente, en cuanto a que explicitan el conocimiento, empoderamiento y dominio, desde la contribución del conjunto de principios a partir de la experiencia y la reflexión del quehacer pedagógico reconociendo el valor y el sentido que tiene la evaluación docente como generadora de una mejora permanente y continua. La autoeficacia permite al profesor establecer de manera autónoma redes de conocimiento relacionadas en un contexto cultural, lugar prioritario para proyectar un mejor ciudadano en constante aprendizaje como protagonista en la mediación educativa.

Teoría de la autoeficacia: La teoría de autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia. Constituye un considerable aporte para la comprensión de la adaptación y cambio humano. Su desarrollo teórico y metodológico, a lo largo del tiempo, la han posicionado como una teoría válida y confiable para explicar cómo sus componentes (mecanismos, fuentes y procesos) se encuentran mediados por la autoeficacia. Asimismo, niveles de autoeficacia positivos o negativos, pueden marcar profundas consecuencias en el desempeño personal y/o profesional de las personas (Michelle y Lira, 2013, pp. 108, 118).

Teoría socio cognitiva: Su máximo exponente es Albert Bandura, sitúa el funcionamiento humano a partir del modelo de determinismo recíproco, en el cual el ambiente, la persona y la conducta constituyen una tríada dinámica y recíproca de influencia (Michelle y Lira, 2013, pp. 108, 118). Además, referencia sobre las formas en que las personas producen y comprenden el discurso y realizan otras tareas. Esta teoría explicaría que no son tanto una práctica social, un símbolo, un lugar o una organización en sí mismos los que son parte de una identidad social, sino más bien su significado en relación con la interpretación entre las representaciones sociales (mentales) compartidas por el grupo y la identidad, las actividades, la organización social, etc. del grupo y sus integrantes.(Egüez. G, 2015).

Teoría del aprendizaje social: Teoría del aprendizaje en la que a partir de los conceptos de refuerzos y observación se ha ido concediendo más importancia a los procesos mentales internos (cognitivos) así como la interacción del sujeto con los demás. La expresión “factores cognitivos” se refiere a la capacidad de reflexión y simbolización, así como la prevención de consecuencias basadas en procesos de comparación, generalización y auto evaluación. En definitiva, el comportamiento depende del ambiente, así como de los factores personales y procesos que lo dirigen y componen: atención (a partir de los rasgos significativos de la conducta), retención (sobre todo de aquellas conductas que han servido de modelos en un determinado momento), producción motora supone la conversión de las representaciones simbólicas en las acciones apropiadas) y motivación (es decir, que tengan buenas razones para hacer algo, imitar). (Bandura, 2012).

La institución objeto de estudio en sintonía con los diferentes elementos que brindan algunas organizaciones del sector educativo en favor de la mejora del acto pedagógico, ha decidido tomar el referente de la “ruta maestra: evaluación e innovación” de la editorial santilla, que permite darle soporte a la propuesta de ruta de evaluación del desempeño profesoral que actualmente tiene la institución. En ese sentido privilegiará tres elementos de esta ruta maestra con insumos que respaldan la propuesta que pretende colocar en escena el Colegio La Presentación Piedecuesta: a. las tres erres de la evaluación: repensar, recrear y reaprender de la evaluación de los aprendizajes por parte de los profesores; b. la innovación disruptiva en la educación anclada a los procesos de mediación pedagógica y c. análisis de resultados de aprendizaje de los grupos al finalizar cada año contrastado con las estrategias institucionales implementadas para la enseñanza y el aprendizaje.

Esta ruta maestra de santillana se asume como un referente que reconoce el talento humano de sus profesores a partir de los tiempos destinados para la organización y preparación de la docencia, los conomientos de cada profesional , sus reflexiones y la capacidad de autorregularización de su propio proceso de ejercicio profesoral. Estas premisas sin lugar a duda permitirán priorizar las categorías de análisis y soportar las fases de la ruta propuesta por el colegio de La Presentación de Piedecuesta.

2.2.4. Glosario de conceptos referente al estudio:

Evaluación: “Proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores, identificando fortalezas y aspectos de mejora, mediante la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales” (Gobierno de Colombia, 2002, p. 1).

Evaluación de Desempeño: “Proceso que busca emitir resultados que puedan valorarse sobre el cumplimiento de responsabilidades en la enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta un seguimiento permanente que permita obtener información válida del ambiente escolar y de los estudiantes” (M.E.N, 2003, pp. 10, 11).

Evaluar para mejorar: permite ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes para la mejora institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. Busca que la evaluación se convierta en una práctica social capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos, sobre la base de conocer las exigencias del país y de establecer acciones apropiadas para la mejora de la calidad y el logro de las metas (M.E.N, 2003).

Práctica (praxis): “acciones o actos que el ser humano realiza, las razones o causas subjetivas para ello y al resultado o consecuencias derivadas de esta secuencia, inscrita netamente en la dimensión de lo humano” (Estepa, 2011, p. 10).

Praxis pedagógica: “La Pedagogía como práctica es interacción intersubjetiva, deliberativa, argumentativa, imbuida o informada éticamente, que requiere de variados "saber hacer"(Flora, 2011, p. 1).

Docentes: Personas que desarrollan labores académicas directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en su proceso enseñanza aprendizaje se denominan docentes. Estos también son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas,

atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación. (MEN, 2003).

Formación: proceso asociado a la enunciación del sujeto, que se constituye en la continua interacción con otros y con el entorno. Hace alusión a la construcción de subjetividades e inter subjetividades con primacía de la complementariedad y la interdependencia. Se adopta entonces una perspectiva que relaciona estructuras (sistema) con subjetividades y acciones sociales y que pone en principio acento principal en el sujeto educador y su praxis, de tal manera que el educador se observa y se asigna no solamente como agente transformador sino como creador de significados. (Ministerio de educación nacional, 2013).

Competencia: se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto, no es directamente observable) que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. En otras palabras, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones de forma flexible y creativa. (M.E.N, 2003).

Carrera docente: es un sistema especial de carrera administrativa de origen legal de más tradición en la función pública colombiana, el cual regula las relaciones de los educadores con el Estado y la sociedad y tiene como referentes centrales el reconocimiento de los principios del mérito y de igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia, ascenso y retiro del educador del servicio público educativo, la profesionalización y dignificación de la actividad docente a través de la definición del escalafón docente como elemento constitutivo de la carrera. (M.E.N, 2003).

Estrategias pedagógicas: son todas las acciones realizadas por el docente, con el fin de facilitar la formación y el aprendizaje de los estudiantes. Suministran invaluable alternativas de formación que se desperdician por desconocimiento y por la falta de planeación pedagógica, lo que genera monotonía que influye negativamente en el aprendizaje (Gamboa. M, García. S, y Beltrán. A, 2013).

Pedagogía: se constituye como un campo de saber, como disciplina científica, en tiempos recientes y que tiene como marco para ello lo que se denomina sociedades abiertas. La pedagogía moderna surge entonces cuando se rompe con el círculo práctico entre acción –educativa– y costumbre y cuando con ello se pone en discusión la pregunta acerca de la legitimidad y validez de la praxis educativa misma (Klaus. P, y Gaviria, 2012).

Calidad: se refiere a aquellos aspectos que se vinculan con la definición de los lineamientos generales de la política y una dimensión técnico pedagógica educativa, que se refiere a aquellos aspectos vinculados directamente con la operación, con el quehacer y la gestión pedagógica directamente. (Sandoval, 2009).

Investigación: “Se reconoce como eje que atraviesa, dinamiza y articula el sistema como ámbito importante en la formación profesional del educador y como espacio de producción de conocimiento”. (Ministerio de educación nacional, 2013).

Conceptos básicos:

Evaluación: El Ministerio de Educación Nacional en el decreto 3783 de 2007, expresa que la evaluación es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores, identificando fortalezas y aspectos de mejora, mediante la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales.

Evaluación de desempeño: de acuerdo a la Guía metodológica N° 31 de 2002, en términos generales, se podría decir que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado.

Esta evaluación busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificar fortalezas y oportunidades para la mejora, y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia (Gobierno de Colombia, 2002).

En este mismo sentido el artículo 32 del decreto 1278 (Presidencia de la República, 2002) expresa: “Entiéndase por evaluación de desempeño la ponderación del grado de

cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de los resultados”.

Competencias: Una competencia se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto, no es directamente observable) que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. “En otras palabras, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones de forma flexible y creativa”. (M.E.N, 2003).

De acuerdo al decreto 1278 de 2002 en el artículo 35. Refiere que la competencia es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Habilidades profesionales: También conocidas como competencias profesionales del docente, consiste en conjunto de aptitudes y actitudes que corresponden con el perfil idóneo del maestro o maestra que se desenvuelve en el ámbito educativo. Para Monereo (2012), “Es el conjunto de conocimientos y estrategias que pueden permitir a un docente afrontar con éxito los problemas, conflictos y dificultades que de forma más habitual se le presentan durante su ejercicio profesional” (p. 1).

De esto depende claramente, la influencia positiva y progresiva en los procesos de enseñanza y aprendizaje en diferentes aspectos: distribución del tiempo, espacio y recursos didácticos utilizados, normas de disciplina, claridad en la exposición de los contenidos, así como también el dominio adecuado de los mismos y la capacidad de solventar conflictos (Monereo. S y Suñé, 2012)

Ahora bien, a partir del estudio se extraen las siguientes habilidades profesionales por considerarlas necesarias dentro del perfil a evaluar en el plan de evaluación de desempeño docente como estrategia para la mejora de la praxis pedagógica del docente: conocimientos en el área, asertividad en sus labores, uso de recursos didácticos, compromiso de formación permanente y cumplimiento de normas (Maivy Delsy, 2015).

Aptitudes: las aptitudes docentes se consideran al conjunto de conocimientos, destrezas y competencias básicas, que le permiten al profesor cumplir con sus responsabilidades profesionales de manera adecuada.

El profesor con su forma de actuar influye en la conducta de los alumnos, es por ello que su actuación debe basarse en principios éticos fundamentales, la trascendencia de la labor docente y su incidencia sobre la persona humana exige una moral profesional que asegura el prestigio de la profesión y el cumplimiento de la responsabilidad educativa. (Elva & Gutiérrez, 2010)

Formación docente: Los programas de formación han de considerar las diversas funciones que al profesor se le exige. El profesor ha de diseñar el proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula; procurar la adquisición de conocimientos y destrezas en un clima de colaboración; orientar a los alumnos; participar en el funcionamiento del centro, el profesor es protagonista destacado del proceso de la evaluación que tiene un carácter esencialmente formativo y continuo tanto para ajustar la ayuda pedagógica a las características individuales de los alumnos, mediante aproximaciones sucesivas como para determinar el grado en que se han conseguido los objetivos educativos propuestos.

Conlleva principios reguladores como: partir de los conocimientos, necesidades y preocupaciones que los profesores tienen; dialogar y discutir ideas y alternativas en grupo, en un ciclo de acción – reflexión – innovación; valerse de diferentes metodologías, como expertos en solución de problemas, lectura de literatura científica, participación en la dinámica del centro y de la comunidad. (Gutiérrez. A, 2011).

Práctica pedagógica: La Pedagogía puede considerarse praxis tanto en su vertiente teórica como práctica. Referirse a la Pedagogía como práctica requiere una distinción reflexiva entre “lo pedagógico” – que trata sobre la educación - y “lo didáctico” – que trata sobre la enseñanza -. Reconocemos que no puede haber educación sin enseñanza, pero también que la enseñanza no agota la educación.

La Pedagogía y la intervención pedagógica abordan la participación de diversos actores educacionales, no limitados a los enseñantes; toman decisiones acerca de relevancias

temáticas, previas al planeamiento didáctico; trabajan sobre los ámbitos institucionales, no sólo en el análisis sino en la intervención guiada por valores (Flora, 2001).

Perfil del educador: es necesario que el docente tenga un conocimiento profundo de su ser personal para llegar a comprender a los otros y orientarlos en su proceso de autoconocimiento, en función de su desarrollo humano integral.

Consolidación de la identidad del docente como sujeto espiritual, ético, social, político y promotor del desarrollo humano.

Conocimiento del mundo de dónde vienen los estudiantes, para evidenciar el valor de lo multicultural y lo intercultural, como plataforma y horizonte actual de lo educativo. Además, debe identificarse con los valores del evangelio que se refleje en la coherencia entre su vida y su quehacer educativo; síntesis entre valores y cualidades morales que caracterizan la labor del maestro con una concepción y sentido ético de la profesionalidad. (H. de la caridad D. de La Presentacion, 2008).

2.3 Marco Legal.

El marco legal precisa las referencias de normatividad que se consideran y retoman para fundamentar el tema de estudio y son las que hacen mención a los procesos educativos relacionados a la evaluación del desempeño docente, donde refleja que en Colombia existe un esfuerzo significativo por mejorar la calidad de la educación y de las personas que ejercen la profesión de formar y educar a la sociedad con la intención de promover el desarrollo, el conocimiento y la cultura de nuestros pueblos.

El Ministerio de Educación Nacional mediante el Decreto Ley 1278 de 2002 en sus artículos 16, 26, dispone que el ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente y artículo 32. Así mismo desde este Ministerio se expide el Decreto 3783 de 2007, el cual establece que la evaluación es un proceso permanente al interior de las instituciones educativas.

De esta manera, la política educativa se ha orientado hacia la mejora de un sistema educativo dando relevancia y un significativo interés a la cualificación del docente que le permita desarrollar procesos adecuados, asertivos y actualizados, que acentúen la formación

integral y que faciliten al docente mejorar su nivel de desempeño e interacción con el contexto, teniendo presente el grado de compromiso y responsabilidad que ha asumido a nivel personal y con la ciudadanía.

La Guía metodológica N° 31 de 2014 presenta la evaluación de desempeño como un mecanismo para promover el reconocimiento y la valoración del quehacer profesional de docentes y directivos docentes, porque son ellos quienes día a día se encargan de hacer posible la educación en el país y aportar de esta forma a la construcción de una sociedad equitativa, productiva, democrática y pacífica. Los principales ejes son la planificación de la labor educativa y los procesos de mediación implementados por el educador.

Otros elementos presentados en la guía 31 son el interés del profesor por la formación, cualificación y motivación docente como oportunidad para mejorar la práctica pedagógica, al establecer lineamientos y criterios a nivel de la institución que faciliten armonizar el ambiente escolar en el quehacer cotidiano, al obtener resultados importantes como evidencia de un trabajo conjunto, preparado, organizado y compartido desde la riqueza del saber pedagógico que posee cada docente y de esta forma tomar conciencia del aporte que está haciendo para que nuestra sociedad sea un lugar, y un espacio de concertación.

Objeto Ley 30 de diciembre 28 de 1992 colombiano, S. (2013). Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Por otra parte, para 2001 se establece la ley 715 de 2001 por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Específicamente la relación del profesor con la acción educativa en su área de conocimiento, la contribución para facilitar mecanismos a sus estudiantes en favor de elevar los resultados en las pruebas de estado e internacionales aplicadas por el gobierno colombiano.

En esta ley se considera el cómo se concibe la educación y su estructura a nivel interno en la institución educativa teniendo como referente esta política que estipula la pertinencia en los recursos necesarios y en el nivel de competencias, profesionalización, empoderamiento y humanidad, con el fin de que se continúen los procesos que viabilizan el orden, el respeto, la trazabilidad, la calidad, la efectividad y eficacia en la prestación del servicio educativo que es

de obligatoriedad y como aporte a la Colombia más educada que estamos encaminados en lograr.

Para el año 2008 se promulga la Ley 1188 por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. Así mismo se publica el Decreto 2035 de 2005, en el que se establecen los objetivos y los requisitos del programa de pedagogía que deben acreditar los profesionales con título diferente al de licenciado en educación al término del período de prueba, de acuerdo con las disposiciones del artículo 12 del Decreto-Ley 1278 de 2002 en donde se establece el Estatuto de Profesionalización Docente. Su relación con el presente estudio, radica en la oportunidad de establecer diálogo con las instituciones formadores de los futuros profesionales a partir de las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación docente.

Atendiendo a esta ley se ha impulsado una revisión de los programas establecidos en la institución educativa, como oportunidad de continuar imprimiendo calidad al servicio educativo, teniendo presente los objetivos y requisitos que se exigen y favorecen para que el personal profesional tenga la idoneidad y pertinencia a su cargo y se le dé cumplimiento a las funciones establecidas acorde al nivel de profesionalización, dominio y liderazgo, coherente al acato de lo determinado en el estatuto de profesionalización docente.

Decreto 709 de 1996, por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional. Esta normativa ministerial permite a las instituciones educativas favorecer el desempeño de los profesores en el mediano y largo plazo para afianzar el modelo de formación de las instituciones; lo cual, es pertinente para los propósitos de este estudio.

Resolución 5443 del Ministerio de Educación del 30 junio 2010, define características específicas de calidad de los programas de formación profesional en educación y otras disposiciones relacionadas con: denominación, currículo, perfil, competencias básicas y profesionales del educador, práctica pedagógica, movilidad y personal docente.

El decreto anterior y la resolución han permitido a la institución educativa plantear retos que generen programas de formación, capacitación y cualificación del personal docente en vista de fortalecer su nivel de desempeño y como una condición de la mejora continua que

favorece el mantener procesos de actualización y empoderamiento en las competencias afines a la profesión docente. Además, se acentúa en lo que respecta a un perfil del maestro acorde a la filosofía institucional y de la calidad de la práctica pedagógica entre otros.

METODOLOGÍA

Creo que sí se puede enseñar a investigar...

Que la enseñanza tenga un objeto fundamental, no la trasmisión de preceptos metodológicos, sino la comprensión del proceso de investigación: esto es la comprensión de la naturaleza de su producto; de la función de sus procedimientos y de las condiciones de realización en que transcurre. Samaja 1997.

3.1. Diseño metodológico

El estudio sobre el tema de investigación, de evaluación del desempeño docente en el colegio de La Presentación Piedecuesta, requiere de una estructura – método que facilite el proceso a seguir con la finalidad de obtener información, procedimientos, análisis de datos que puedan determinar posibles aportes a la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, “La metodología nos enseña a pensar en términos de probabilidad porque obliga a caer en cuenta de que la mayor parte de los juicios está apoyada solo en unas pocas observaciones o datos, lo que llamamos una muestra” Pardinias, 2005, p. 17).

En consonancia con lo expresado por el autor, este estudio señala una muestra de profesores vinculados a la institución en diferentes momentos que le permitirá conocer la trazabilidad de las iniciativas relacionadas con la evaluación del desempeño docente y la ruta propuesta por la institución susceptible de mejora desde aspectos como: habilidad en la mediación pedagógica de las asignaturas, actitud para el ejercicio de la docencia y conocimiento pertinente y vigente.

La teoría cualitativa se convierte en el eje de la investigación y más exactamente con el término “investigación cualitativa”, entendida como cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros

medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales. (Strauss, 2002, p. 19).

Mediante el enfoque cualitativo, se pretende describir y dar un acercamiento a la respuesta sobre el nivel del desempeño docente, teniendo en cuenta la participación de los actores protagónicos en el contexto laboral de la institución educativa; este método implica profundizar, valorar los aportes y puntos de vista que son importantes al momento de hacer un análisis de los datos. Además, considerar las percepciones mediante los diálogos formales e informales que enriquecen los resultados del presente estudio.

3.2. Método de investigación:

La metodología seleccionada para este estudio es el enfoque cualitativo de tipo descriptivo, dado que permitirá realizar un análisis de la situación de la evaluación del desempeño profesoral en el colegio La Presentación de Piedecuesta y su relación con otras experiencias de tendencias y modelos aplicados en Latinoamérica y Europa. Este tipo de enfoque cualitativo facilita el poder acceder a la información, hacer su respectivo análisis y profundizar sobre la situación problema, de manera que la recolección y el análisis de los datos, den la oportunidad de ir ampliando el conocimiento con la finalidad de proporcionar consistencia a la propuesta que se plantea para la mejora del nivel del desempeño de la práctica pedagógica ver figura 1.



Figura 1. Diseño metodológico e instrumentos / Diseñada por el autor

Según Rodríguez y Gil (2015), el enfoque cualitativo no es que carezca de diseño sino que permite al investigador darle libertades de organizar su metodología atendiendo a las características de la situación objeto de estudio, dado que se trata de comportamientos y actitudes alrededor del proceso educativo. De esta manera en este estudio presenta tres fases que evidencia la sistematización del proceso: Revisión literaria: análisis documental – comparación de modelos; percepción: aplicación de instrumentos – docentes; fases de la ruta: ruta de evaluación del desempeño docente.

Fase 1. Revisión literaria (Análisis documental – comparación de modelos):

Centra su atención en la producción documental que se genera diariamente, lenguajes contruidos mediante claves y reglas que permiten categorizar, triangular y determinar los datos - anexo 4; útiles para organizar las fuentes de manera que facilite su uso. Así mismo, se considera una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que

buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. “Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente”. (Dulzaides. I,y Molina. G, 2004).

El presente estudio señaló soportes literarios congregacionales plasmados en documentos institucionales como los principios de singularidad, apertura, autonomía y trascendencia, descritos en el contexto educativo del colegio: específicamente, Proyecto Educativo Institucional, en su misión y visión. Este enfoque, encuentra resonancia con la revisión literaria sobre los modelos y tendencias de la evaluación del desempeño profesoral en Latinoamérica y Europa . Entre los países de mayor relevancia que el estudio señala son: Finlandia, Estados Unidos, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela y Colombia. Este ejercicio de observación, permitió colocar en escena las prácticas, los medios y los textos sobre el ejercicio de enseñanza - aprendizaje en diferentes culturas.

En ese mismo sentido, los atributos encontrados en los documentos congregacionales e institucionales tienen importancia, en la medida que se defina un perfil del profesor centrado en el mejoramiento constante de su práctica educativa. Los teóricos que soportan el presente estudio suscitan un proceso de seguimiento acorde a las necesidades y expectativas nacionales, regionales, institucionales y congregacionales. Entre los más destacados se encuentran: Antonio Gutiérrez, Delsy Maivy, Chairez Martinez y el Ministerio de Educación Nacional. Las teorías y reflexiones literarias se relacionaron con los datos y el pensamiento de la investigadora para determinar el alcance de las categorías.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, la evaluación del desempeño docente se expresa en función de competencias, habilidades, conocimientos y destrezas; desde allí, se propone esta metodología para revisar y mejorar la calidad de los docentes y el desarrollo institucional con el firme propósito de educar integralmente seres humanos. En este sentido, durante esta fase de investigación se analizan los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente desde el 2017 a 2019, así como la información del resultado de las visitas a las aulas por parte de la coordinación académica y coordinación de convivencia, desde un modelo personalizante.

Se suma a este ejercicio, las experiencias sobre evaluaciones de cualificación docente realizadas en los cinco colegios de la congregación elegidos como muestra, de éste análisis

documental, fue significativo dado que se realiza un ejercicio de pertinencia de los documentos y preguntas que se les realizan a los mismos para encontrar relación en los cuestionamientos. Adicionalmente, para ganar profundidad en algunas preguntas señaladas por el estudio, se realizó una segunda ronda de entrevistas.

La rejilla que acompaña esta primera fase de comparación se presenta en el Anexo 1. Triangulación de datos por categoría y subcategoría tomando como referencias los datos presentados por los modelos.

Fase 2: Percepción (aplicación de instrumentos – docentes):

Los imaginarios de los profesores de recién ingreso y de aquellos que ya llevan tiempo en la institución son un insumo importante en el desarrollo de este estudio sobre la cualificación profesoral para mejorar la práctica pedagógica; más aún, en un diseño cualitativo que enfoca su desarrollo sobre categorías que expresan el sentir de los profesores: retroalimentación, liderazgo, expectativas frente a la aplicación y resultados de la prueba(anexo 4).

En esta fase se realizó una entrevista semiestructurada a ocho docentes nuevos en la institución, con un conjunto de preguntas orientadoras enfocadas hacia la evaluación del desempeño y que facilitaron recopilar información, frente a la percepción que tienen los educadores que ingresaron recientemente a la institución. Al mismo tiempo, esta herramienta permitió complementar las respuestas del encuentro realizado. En el grupo focal (anexo 10), se logró la reflexión de opiniones de los diez docentes antiguos de la institución, con el fin de entrevistarlos, y a partir de esto, propiciar una discusión sobre la cualificación de competencias para mejorar la práctica pedagógica en los escenarios de aprendizaje. Esta fase permitió vincular los diálogos en profundidad sostenidos con algunos profesores de la muestra para darle soporte a los argumentos planteados inicialmente, los cuales se derivaron de las entrevistas, tal como se evidencia en el anexo 4 y en el análisis a los documentos de la institución objeto de estudio.

Fase 3: Propuesta de evaluación del desempeño docente.

Esta fase, reúne los elementos aportados por los diferentes instrumentos y respuestas, dado que están dispuestos para recolectar información, establecer relaciones y emitir

resultados desde la sintonía académica que implica la evaluación a los profesores. De ahí, que diseñar una ruta que posibilite a la institución acercarse a la mejora continua de su propuesta de seguimiento a la misión de educar desde el rol de docente como facilitador y mediador en un escenario de aprendizaje, permitirá a la institución la toma de decisiones, redefinir su propuesta evaluativa a partir de los datos interpretados. En coherencia con los objetivos trazados en este estudio, se hizo necesario desarrollar tres fases que corresponden: la primera al análisis de la literatura, la segunda a las percepciones de los docentes y directivos docentes y la tercera al diseño de una ruta que propone mejorar la práctica pedagógica a partir de un proceso conjunto de valoración de la práctica educativa.

En la figura 2. Creada por la investigadora se muestra a manera de síntesis las fases en las que se desarrolla el trabajo de campo y el análisis de la información como insumo para la propuesta de la ruta de evaluación del desempeño docente.



Figura 2. Fases de la Investigación. Diseñada por el autor

3.3. Población, participantes y selección de la muestra

Para seleccionar una muestra, primero se debe definir personas, organizaciones, periódicos, etc. El ¿quiénes? o ¿qué? va a ser medido, depende de precisar claramente el problema por investigar y los objetivos de la investigación. Una vez definido, se procede a

delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra debe delimitarse las características de la población a fin de establecer los parámetros muestrales. “Las poblaciones deben situarse claramente entorno a las características de contenido, lugar y tiempo”. (Ariza et al., 2007, p. 51).

Para el desarrollo de esta investigación se contempla a la comunidad de docentes del colegio de La Presentación de Piedecuesta, cuya población está conformada por 32 profesionales. Para la selección de la muestra se tienen en cuenta a criterio de la investigadora: Un grupo focal con 8 docentes de reciente ingreso a la institución, y para la entrevista semiestructurada, 10 docentes con más de 5 años de antigüedad en la institución. Este ejercicio permitira reconocer ideas fuerza como la trazabilidad que deberá existir en la ruta de evaluación del desempeño profesoral y la secuencialidad en realizar estos grupos focales y entrevistas para actualizar la ruta propuesta.

3.4. Instrumentos de recolección de datos y su aplicación.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos y su aplicación como el analisis documental, el grupo focal, la estrevista semiestructurada, son importantes dadas las fuentes de información que se han señalado anteriormente y que permitirá conocer las perspectivas e imaginarios de los docentes en su ejercicio natural de proyectar los propósitos educativos del ser, hacer y conocer.

De acuerdo a su origen, las fuentes son clasificadas en primarias y secundarias. Las primeras son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población como los documentos de las diferentes instituciones educativas de la congregación (provincia de Bucaramanga), las entrevistas y los grupos focales, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación o de procesos evaluativos realizados por la institución en administraciones pasadas, entre otros,

tales como: diálogos informales, relación con las tendencias y modelos señalados en latinoamerica y Europa. (Torres, Paz, y Salazar, 2014).

Análisis documental

Para el análisis documental se retoman cinco instituciones privadas de La Presentación: Piedecuesta, Cúcuta, Santa Marta, Socorro y Bucaramanga.

Este comparativo requirió la entrevista y el diseño de una rejilla (anexo 9 . Rejilla de valoración de desempeño) donde se identificaron cinco categorías y cinco subcategorías lo que facilitó la interpretación y el análisis de los datos. Contó con tres columnas compuestas por categorías, preguntas y respuestas referidas de formatos de evaluación del desempeño docente de los colegios privados de la Presentación – provincia de Bucaramanga (refiere a la estructura como está organizada la comunidad de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, quienes dirigen los cinco colegios seleccionados para la investigación). Este planteamiento es fruto de las experiencias de los profesores, directivos y estudiantes en el acto educativo. A continuación se explicará cada una de las categorías y las subcategorías que las integran:

1. Retroalimentación: Permite identificar en el proceso la forma como los jefes inmediatos participan de los resultados de la evaluación profesoral y los acuerdos establecidos para potenciar sus fortalezas y brindar acompañamiento a sus propósitos de mejora continua. Subcategoría: Seguimiento, relacionada con las oportunidades de mejora señaladas en la evaluación docente realizada.
2. Validación: Esta categoría está relacionada con la objetividad y pertinencia de la prueba existente frente a otros modelos de prueba. Subcategoría: Percepción, relacionada con los imaginarios de los directivos docentes y los profesores.
3. Líderes idóneos: Se formula como un espacio para encontrar las habilidades del profesor lider: ¿Cómo se construye?, ¿Cómo aprende? Y ¿Cómo reacciona?. Subcategoría: Experiencia docente de aquellos de

recien ingreso y aquellos que ya tenían mas de 5 años vinculados a la institución.

4. Expectativas: Señala la oportunidad que tienen los profesores, directivas y congregación sobre la formación y capacitación de sus docentes sobre un objetivo común, el desarrollo de seres humanos integrales con calidad. Subcategoría: Aportes señalados por los profesores para mejorar la propuesta evaluativa de el desempeño frente al acto educativo.
5. Resultados: Definidos por la capacidad que tienen el profesor para alcanzar sus metas y/o propósitos. Subcategoría: Competencia en el área educativa frente a la mediación.

La información de los modelos de evaluaciones implementadas en cinco instituciones educativas; para ello se utilizó el código ED, como evaluación del desempeño y la numeración de 1 a 5, quedando de la siguiente manera ED1, ED2, ED3, ED4, ED5. Este diseño de rejilla con categorías y subcategorías, fue realizado con el fin de hacer un comparativo entre modelos de evaluación, de tal manera que se facilite el registro y el análisis de los datos. Con los resultados de este análisis se devela lo relevante para enriquecer el estudio. Esta información recopilada, sirvió como insumo para el diseño del nuevo instrumento de evaluación, que se considera en la fase tres de la propuesta de evaluación de desempeño docente.

El análisis de tipo documental es un proceso de conocimiento de la información de cada documento, se obtiene datos que sirven para analizar la estructura organizativa respecto al cumplimiento de ciertos principios fundamentales. Este análisis documental podría ser de tipo metodológico en la medida que se comprenda su naturaleza, en la cual se determina los componentes de un documento. Se efectúa mediante observación y estudio, y constituye la base fundamental para lograr una evaluación real del valor informativo de los documentos, por cuanto es imposible medir o valorar un trabajo sin conocer previamente ¿qué es? y ¿en qué?... se diferencia de los demás. En este análisis es relevante “la crítica documental que trata del valor de los documentos que se obtienen para su estudio y aplicación al lograr el juicio definitivo sobre el significado de los datos reunidos”. (Jordan, 2011).

Grupo focal

El grupo focal de discusión es “focal” (anexo 10), dado que prioriza su atención e interés en un tema específico de estudio e investigación que le es propio, por estar cercano a su pensar y sentir; y es de “discusión” porque realiza su principal trabajo de búsqueda por medio de la interacción discursiva y la contrastación de las opiniones de sus integrantes. El objetivo fundamental del grupo focal es alcanzar o lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente, o en todo caso, bien fundamentada por los integrantes del grupo. Para la recolección de información del grupo focal se basó en la entrevista semiestructurada. (Olano, 2014) .

El grupo focal, se realizó mediante un encuentro con diez docentes antiguos, en el que ofrecieron sus aportes acerca de las percepciones sobre la evaluación del desempeño aplicada en el colegio de La Presentación Piedecuesta. El grupo focal, se inicia dando a conocer a los participantes el objetivo del estudio, el tema de discusión, sus respectivas preguntas y entregándoles al tiempo el consentimiento informado para la participación voluntaria de la actividad; se realizó un conversatorio con 10 preguntas claras y directas, los aportes que dieron se utilizaron exclusivamente como evidencia al trabajo y la recolección de la información. Se informó a los docentes que el encuentro tenía una duración de dos horas; la dinámica estuvo orientada por la investigadora; se describió una situación relacionada al contexto sobre la temática de la evaluación de desempeño, para proceder con las preguntas y actividades a desarrollar con los participantes:

1. ¿Conoce el instrumento de evaluación de desempeño actual de la institución?
2. ¿Conoce los objetivos, proceso de evaluación y competencias de la evaluación de desempeño?
3. ¿Qué experiencia ha tenido acerca de la evaluación de desempeño en otras instituciones?
4. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño actual de la institución, y los evaluadores designados?
5. ¿Considera que las retroalimentaciones de los resultados de la evaluación de desempeño se socializan a tiempo?

6. ¿Considera que el seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?
7. ¿Qué recomendaciones da para un nuevo diseño de la evaluación de desempeño?
8. ¿Qué espera después de haber sido evaluado?
9. ¿Considera que el instrumento aplicado en la institución es claro? ¿se le facilitó o dificultó diligenciarlo?
10. ¿Por quién le gustaría ser evaluado? (pares, directivos, estudiantes, padres de familia).

Para el diseño del instrumento del grupo focal se hizo una rejilla compuesta por tres columnas: categorías, preguntas y respuestas de docentes antiguos. Se identificaron cinco categorías: 1. Retroalimentación, 2. Validación, 3. Líderes idóneos, 4. Expectativas, y 5. Resultados. Y cinco subcategorías que corresponden a: 1. Competencias, 2. Experiencia, 3. Aporte, 4. Seguimiento y 5. Percepciones. Para proteger la identidad de los docentes se usan códigos de tal manera que al docente se va identificar con la letra D (ej.: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9 y D10). Al terminar la actividad se agradeció su tiempo y colaboración ya que sus respuestas son de gran utilidad e importancia para el logro de la propuesta de la ruta de evaluación del desempeño docente como un aporte a la mejora de la práctica pedagógica.

Tal como se describieron las categorías y subcategorías, se definen por criterio de la investigadora al contrastar y relacionar los datos encontrados en los diferentes instrumentos de aplicación. De ese modo, se permite agrupar la informar y emitir los resultados.

Entrevista semiestructurada

La entrevista, es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizada en la investigación cualitativa, permite la obtención de información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. También permite el acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores sociales o personales que condicionan una determinada realidad. En la clasificación de las entrevistas se identifican las denominadas semiestructuradas, de mayor flexibilidad pues empiezan con una pregunta que se puede adaptar a las respuestas de los entrevistados. Es importante señalar que el investigador que conduce la entrevista debe tener experiencia, pues necesita direccionar la conversación sin que

esto influya en las respuestas, motivo para elaborar un guión en donde esté contenida la información con sus respectivas preguntas según el tipo de entrevista (Troncoso. P, y Amaya. P, 2017).

Para la entrevista semiestructurada, se dio a conocer el objetivo del tema de estudio a los participantes que firmaron el consentimiento informado. Como criterio se seleccionaron 8 docentes nuevos y a cada uno se le asignó como código la letra D, con la numeración de 1 a 8, (ej.: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 y D8), para esta actividad se contó con un equipo de grabación, el tiempo fue de una hora y media, con 10 preguntas diseñadas teniendo como orientación la guía 31 del MEN y el decreto 1278 de junio 19 de 2002. Las preguntas realizadas durante las entrevistas se presentan a continuación:

1. ¿Por qué considera importante que se les realice a los docentes la evaluación de desempeño?
2. ¿En la última evaluación de desempeño que la institución implementó como le pareció y como se sintió?
3. ¿Le socializaron los resultados y retroalimentación a tiempo?
4. ¿Cada cuánto le gustaría ser evaluado?
5. ¿Por quién le gustaría ser evaluado?
6. ¿Conoce las competencias que se evalúan en la evaluación de desempeño?
7. ¿Considera que los directivos docentes tienen un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño?
8. ¿Qué le agregaría o eliminaría de la evaluación de desempeño actual?
9. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la evaluación de desempeño?
10. ¿Le interesa conocer los resultados de la evaluación de desempeño? ¿Por qué?

Posteriormente se hizo el ejercicio de transcribir las respuestas y de esta manera recopilar la información obtenida e ir realizando el diseño de las fases que componen la ruta de la evaluación del desempeño docente, entre ellas se incluyen los siguientes aspectos: importancia y tipo de evaluación que diseñó la institución y su aplicación, socialización de resultados, tiempo y escogencia del evaluador, conocimiento de las competencias valoradas en la evaluación, idoneidad de los evaluadores. Finalizada la entrevista se les agradeció a los

participantes por la disponibilidad y los aportes para enriquecer el diseño de la ruta. (Ver tabla 3. *Análisis a preguntas propuestas en la entrevista semiestructurada a docentes nuevos*)

3.5. Validación de los instrumentos

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia. Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido, además la validez y la confiabilidad no se asumen, se prueban. (Sampieri, C, Fernandez y Baptista. P, 2014).

Las preguntas para el análisis documental, la entrevista semiestructura y el grupo focal, fueron validadas sin modificaciones por el experto Manuel José Acebedo Afanador, PhD en Currículo y Profesorado, en consecuencia, a la selección y estructuración de manera pertinente y cuidadosa enfocadas en los objetivos esperados de la investigación y las categorías y subcategorías de análisis. La evidencia de este aspecto se encuentra en la solicitud de validación y respuesta del experto (anexo 3), que para efectos de la aplicación de los instrumentos obtuvieron un concepto favorable y pertinente.

Los instrumentos empleados en el estudio deben cumplir con requisitos exigidos para su aprobación, lo que implica que para su validez y confiabilidad se tengan criterios claros, de acuerdo a lo requerido se proyectaron los siguientes: comparar los diferentes modelos de evaluación, tener en cuenta la perspectiva académica en la selección y evaluación de los profesores; elementos sustanciales que giran al rededor de las competencias y proyectan la retroalimentación entre los diferentes modelos.

3.6. Aspectos éticos

La honradez en el trabajo científico en el respeto por los datos observados, va íntimamente unida con un sincero amor a la verdad que se manifiesta en la búsqueda incansable y apasionada de lo que es comparable, además la misma rigidez del trabajo científico da a quien lo practica, modestia para estimar los trabajos de otros investigadores,

respetándolos profundamente, y como un rasgo ético de la metodología a destacar es el que la ciencia debe estar al servicio de la comunidad humana. (Pardinas, 2005, p. 19, 20).

En ese sentido los docentes involucrados se les entrega para la ejecución de esta investigación el consentimiento informado (anexo 1), de manera que formalice su participación corresponsable y voluntaria. Así mismo, la investigadora redacta la autorización a la rectora del colegio de La Presentación de Piedecuesta para que le permita acceder a las diferentes fuentes de información y de los docentes participantes mediante una solicitud de información (anexo 2).

Durante el proceso de investigación, se utilizaron algunos instrumentos y técnicas como: consentimientos informados (anexo 1) y solicitud de información (anexo 2), validación de los instrumentos (anexo 3) de preguntas para la entrevistas semiestructuradas, el grupo focal, análisis documental y de resultados, transcripción de entrevistas; lo anterior, como medio para obtener la información relevante que ayude a descifrar una propuesta de cualificación de competencias en el desempeño docente y en consecuencia permita mejorar la práctica pedagógica en el Colegio La Presentación Piedecuesta, una institución de básica y media privada.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

“Los buenos reportes cualitativos están colmados de maravillosas lecciones de vida”.

(Sampieri, Fernandez. C y Baptista. P, 2014, p. 501).

Este capítulo está planteado en tres partes. La primera parte, corresponde al análisis de los datos que referencia los resultados obtenidos a partir de la información recolectada mediante los siguientes instrumentos: la rejilla del análisis documental donde se realiza el comparativo de evaluaciones del desempeño entre cinco instituciones; el grupo focal y una entrevista semi estructurada como aporte a la mejora del ejercicio de la práctica pedagógica. En la segunda parte se presentó los resultados representados en categorías y subcategorías con relación al marco teórico. Las categorías y subcategorías propuestas en el tema de estudio son utilizadas para interpretar la información y de esta manera se facilite la triangulación de los datos y así la tercera parte permitió demostrar la confiabilidad y rigurosidad de la investigación.

Para efectuar la trazabilidad, se utilizó el análisis documental, el grupo focal, y la entrevista semi estructurada. Se ha determinado este tipo de técnica e instrumentos como los más viables al momento de recoger la información, para dar una posible respuesta a la pregunta problematizadora y a los objetivos específicos que favorecen el paso a paso y que permiten consolidar el objetivo general que se ha establecido en el proyecto de investigación.

4.1. Análisis de datos

Los datos por sí solos no proporcionan respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Es necesario procesarlos y analizarlos de manera ordenada y coherente con el fin de discernir patrones y relaciones del fenómeno educativo desde el diseño cualitativo. Analizar significa descomponer y recomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen; la actividad opuesta y complementaria es la síntesis, que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial. Las unidades de información necesitan de un estudio minucioso de su

significado y de sus relaciones, para que puedan así luego ser sintetizadas en una globalidad mayor. En esta etapa se aplican las técnicas de análisis elegidas en el diseño de la investigación. El análisis cualitativo integra y sintetiza la información de tipo verbal, los datos narrativos y no numéricos (Monje. A, 2011, p. 29 - 30).

El ejercicio de análisis e interpretación de los datos corresponde a triangular la información entramada entre la teoría, los datos y el aporte de la investigadora. Inicialmente se seleccionaron las técnicas de recolección de información, se aplicaron, se organizaron los datos, se establecieron las categorías : Retroalimentación, validación, líderes idóneos, expectativas, resultados y las subcategorías: seguimiento, percepción, experiencia docente, aportes y competencias.

Corresponde al primer objetivo específico la revisión de la evaluación del desempeño docente que se aplica en la institución al igual que de otros modelos de evaluación en cada uno de los cinco colegios de La Presentación participantes. La revisión literaria se llevó a cabo a través de la rejilla comparativa que permitió la revisión de los elementos y criterios comunes, diferentes y significativos para enriquecer el nuevo diseño de la evaluación del desempeño docente para la institución educativa. (anexo 4. Triangulación de categorías y subcategorías)

4.2. Resultados del análisis documental por categorías y subcategorías.

Una vez realizada la organización de los instrumentos y explorar las coincidencias en los datos aportados en cada uno de ellos se presenta una matriz categorial que servirá de recorrido para la lectura de los resultados de este estudio. A continuación se presenta una matriz correlacional que reunió los objetivos del estudio y las categorías y subcategorías que a ellos les brinda significado. Como propósito integrador en la matriz se presentan las categorías nucleares que permiten reunir las a todas, para darle espacio de reflexión y praxis de integración académica. Las categorías nucleares, expresan las percepciones de la teoría, los datos y la experiencia de la investigadora sobre la evaluación del desempeño profesoral.

Tabla 2. Matriz correlacional

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Categoría nuclear
Comparar los componentes y criterios que se utilizan en la actual evaluación de desempeño docente del Colegio de La Presentación de Piedecuesta con otros modelos de evaluación existentes mediante el análisis literario.	Validación de la prueba	Percepción	Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral.
Identificar la percepción que, sobre la evaluación del desempeño, poseen los docentes en el marco del perfil del maestro presentación, a través de un grupo focal.	Validación de la prueba	Percepción	Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral.
	Retroalimentación	Seguimiento	
	Líderes idóneos	Experiencia docente	
Definir las fases e instrumentos de la ruta de evaluación del desempeño profesoral, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y a otros modelos de evaluación recopilados.	Expectativa	Aportes	Evaluación profesoral una oportunidad de mejora continua institucional y personal.
	Resultados	Competencias	

Fuente: Diseñada por el autor

En ese sentido, se proyectan tres categorías nucleares que presentan los resultados y hallazgos encontrados en el presente estudio: a) Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral, b) Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral. Y c) Evaluación profesoral una oportunidad de mejora continua institucional y personal.

Modelo de evaluación de desempeño una oportunidad para la cualificación profesoral (Categoría: Validación / Subcategoría: Percepción)

En este subcapítulo de resultados se presenta una estrecha relación entre la oportunidad que tuvo la institución de revisar los componentes y criterios que desarrolla la actual evaluación de desempeño profesoral y desde este enfoque validar una prueba que vincule los imaginarios y las perspectivas de los docentes en la mejora continua de su práctica

educativa. Desde este contexto se relaciona el propósito del estudio, la orientación de la teoría, la interpretación y análisis de la investigadora propiciadora de este estudio.

Se encontró que los líderes docentes coinciden en que los elementos y criterios para el diseño de la evaluación del desempeño docente deben estar estrechamente relacionados con lo que plantea el Ministerio de Educación Nacional y la normatividad vigente aportando coherencia en las competencias que se deben evaluar alrededor del conocimiento, habilidades y actitudes en el proceso de enseñanza - aprendizaje. La teoría propuesta en el marco teórico propone “cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como el responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como se sabe los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales que se destaca como fundamental, es el docente”. (Valdés, 2011, p. 20). Algunos profesores manifiestan que los factores de evaluación están orientados no solo hacia la mejora del desempeño laboral sino también a las competencias del personal requeridas para el desempeño de sus labores, esto les brinda cierta tranquilidad; sin embargo, esperan criterios relacionados con la mediación en el escenario de aprendizaje y los resultados que tienen los estudiantes de forma individual y colectiva, dado que el docente trabaja por la persona y por el contexto social que lo vincula.

Fueron de gran ayuda las experiencias de otros países para evaluar el desempeño de sus profesores, tal como se señala en la tabla 1 del presente estudio, donde se ubica una compilación de los procesos de evaluación de desempeño docente en donde se toman algunos aspectos como: darle protagonismo al aprendizaje, enfocar el proceso en la capacitación y mejora continua, proyectar una evaluación 360 grados con aspectos claves como la integralidad de la evaluación en su proceso de validación de las pruebas que se propongan a los docentes y seguimiento a las acciones de mejora.

En este mismo sentido, al analizar los diferentes modelos de evaluación de desempeño profesoral facilitados por las instituciones educativas de la congregación, vinculan indicadores de evaluación relacionados con la docencia e indicadores derivados de la docencia: los relacionados: la organización de actividades, valoración del trabajo extracurricular, participación y calidad de los trabajos realizados en el aula; los derivados: el acompañamiento en tutorías académicas, vincular los valores institucionales en diferentes escenarios de aprendizaje. La información encontrada en los documentos, señalan sobre la evaluación...ED3

“... mejorar la calidad, eficacia y eficiencia del ejercicio de su labor por lo que su valoración es de gran importancia para continuar con el proceso de desarrollo personal y de la institución.” En ese mismo sentido, se identificó que las propuestas de evaluación de desempeño de las instituciones se acogen a los lineamientos gubernamentales ED5. “Los elementos y criterios que se retoman para el diseño de esta evaluación están estrechamente relacionados con lo que plantea el Ministerio de Educación Nacional y adicionalmente, muestra su pertinencia dado que se encuentra sustentada en la normatividad vigente aportando coherencia en la secuencia que establece la guía evaluativa para el docente”.

Al validar el actual modelo de evaluación de desempeño profesoral con el que cuenta la institución fueron importantes los imaginarios de los docentes con dos o más años de antigüedad en la institución educativa. Con el propósito de identificar los aportes relevantes para el nuevo instrumento de evaluación como herramienta del diseño de la propuesta de la ruta de evaluación del desempeño docente en el Colegio de La Presentación Piedecuesta y de esta manera ver una clara oportunidad de mejorar la práctica educativa.

Los docentes coinciden en resaltar la evaluación actual; la cual, algunos señalan como muy completa. Sin embargo, afirman que debe ser complementada generando más diálogo con el personal docente, se percibe una cierta conformidad con la validación de la prueba pero susceptible de ser mejorada. Así mismo, expresaron que desean una evaluación con más precisión, manifestando que es muy extensa y que en momentos ellos tienden a confundirse al no ver tan organizados los criterios que la integran actualmente. También manifiestan la necesidad de tener más tiempo para la retroalimentación permitiendo expresar más ideas y ofrecer más herramientas, pero actualmente la brevedad del tiempo para este ejercicio evaluativo del profesor no lo permite. Tal como lo señala la teoría expresada en el modelo centrado en los resultados obtenidos “la principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los alumnos”. (Valdés, 2011, p. 20).

Se evidencia una necesaria urgencia de las directivas institucionales por afinar el instrumento utilizado para evaluar a los profesores y poder proyectar un plan de formación profesoral (anexo 8. Plan de formación profesoral) que permita dar seguimiento y mejora continua de cada profesor y poder consolidar el proyecto educativo institucional. Entre los

aspectos a mejorar en la evaluación señalados por los docentes más antiguos se encuentran: la asistencia a clase soportado por una firma y la calificación de la disciplina de los estudiantes, piensan que es un ejercicio de la voluntad de la persona aprender y asistir, D2 afirma “se debe eliminar el aspecto donde se califica la disciplina en el salón de clases” en ese mismo sentido D5 propone “eliminar la carpeta de clases donde se registran con las firmas del docente”. Consideran que resta autonomía al proceso formativo.

En las respuestas de algunos docentes se puede evidenciar desconocimiento frente a los objetivos y competencias del proceso de evaluación del desempeño, algunos manifiestan no recordarlas exactamente o confundirlas con las evaluaciones que realizan los estudiantes. El profesor señaló - D3 ¿Un nuevo diseño de evaluación de desempeño? Pues a mí me parece que la evaluación de diseño de desempeño es completa; sin embargo ... de pronto hay algunas cositas que se deben mejorar en algunos ítems que son muy parecidos y podríamos era asociarlos como para acortarla un poco más la evaluación. Me parecería que de pronto era como sacar menos preguntas en cuanto a los criterios de evaluación que se hacen pues digo en la de desempeño que nos hacen iniciando”. Otros, en sus respuestas se presentan un poco más de conocimiento y refieren algunas competencias académicas, uso de estrategias y de la didáctica, así como en la evaluación integral no solo de la parte académica sino del desempeño general en la institución, como se evidencia en la matriz relacional del grupo focal por categorías (anexo 4 sobre la triangulación de los datos).

Las respuestas de los docentes, sostienen que en anteriores instituciones eran calificados sin recibir observaciones o aspectos a mejorar y no les compartían fortalezas y debilidades. Esta afirmación permite redefinir la propuesta de evaluación del desempeño profesoral en la institución vinculando la reflexión sobre las debilidades y fortalezas en cada profesor para vincularlas a la mejora de su ejercicio y acto educativo. Desde esta perspectiva los servicios de evaluación y clasificación del personal docente, las Juntas Calificadoras del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes a nivel nacional y zonal y las que funcionen en otros entes públicos que cuenten con servicios educativos, tendrán a su cargo la materia de evaluación del personal docente. Como se señala en el artículo, los profesionales de la docencia están sujetos a las evaluaciones y acompañamientos que designen los organismos correspondientes de acuerdo a la Ley de Venezuela. (Maivy y Delsy 2015).

En el ejercicio de percepción las directivas institucionales señalan la importancia de vincular al estudiante en la evaluación, esto le permite conocer de primera mano el avance en el objetivo de formación integral del ser humano confiado a la institución. Ejemplo, ED 5 indica: “El estudiante evalúa la parte de desempeño de aula, desde el punto de vista como se expresan los profesores, los temas que dan son con claridad, se mira la profundización de la clase, se hacen unas contextualizaciones, primero se lleva el tema, luego se explica, esa es la parte estudiantil, si hay notas oportunamente, si los trabajos se entregan a tiempo, tiene relación lo que se da, con el tema que se expone desde un principio, esa es la parte estudiantil.” Esta primera parte permite dar claridad frente a la validez de la actual evaluación de desempeño profesoral y las mejoras que requiere basados en los componentes y criterios señalados, tomando este ejercicio como una clara oportunidad para mejorar la cualificación del acto educativo como experiencia de aprendizaje significativo.

Ideal del profesor presentación vs proceso de evaluación profesoral.

(Categoría: validación de la prueba y su subcategoría: Percepción/ Categoría: Retroalimentación y su subcategoría: Seguimiento/ Categoría: Líderes idóneos y su subcategoría: Experiencia docente)

Este subcapítulo vincula la evaluación profesoral con el proceso de retroalimentación y el ideal de profesor líder en el proceso facilitador. Con el fin de encontrar experiencias significativas en la enseñanza y el aprendizaje. Desde esta perspectiva encontrará el lector elementos que ayudarán a configurar la propuesta que se encuentra al final del capítulo de resultados.

Las líderes de talento humano entrevistadas (anexo 11. Análisis a preguntas docentes nuevos) coinciden en que se debe propiciar una retroalimentación posterior a la evaluación con el fin de establecer compromisos y realizar seguimientos por parte de la coordinadora académica, la coordinadora de convivencia y la rectora. De esta manera, se puede evidenciar si se presenta alguna mejora o si reincide en las falencias identificadas en la evaluación del desempeño inicial. Tal como señala la respuesta D4: “Me gustaría ser evaluada por las coordinadoras que son las que directamente ven nuestro proceso tanto académico como disciplinario y pues también por parte de la Hermana rectora porque es la que le llega pues toda la información de cada uno de nosotros”.

En ese sentido, los profesores consideran valioso los aportes que brindan los directivos institucionales y permiten enfocarse en las acciones de mejoramiento y reconocen que ellos son sensibles a su trabajo, identifican si existe compromiso institucional y desde este panorama tomar decisiones sobre la permanencia del docente, tal como lo expresa D5: “Si (es adecuada la evaluación docente) porque al finalizar el año como le digo, ellos nos realizan ese seguimiento a esas actividades o a esos compromisos que hicimos en esa evaluación.” Se relacionaron las respuestas de los directivos con las expresiones de los profesores porque buscan un mismo objetivo sobre las oportunidades de formar líderes idóneos en el proceso educativo.

Los profesores encuentran en la evaluación del desempeño un espacio para reconocer la preocupación de las directivas institucionales por mirar su proceder educativo, esto evidencia la confianza en las buenas prácticas del desempeño no sólo del ejercicio de la docencia, sino de quien la organiza y la lidera. La teoría de autoeficacia, referenciada en el marco teórico señala que un profesor “ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas, desde sus comienzos hasta la actualidad. Esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia. Constituye un considerable aporte para la comprensión de la adaptación y cambio humano. (Michelle y Lira, 2013, p. 108 - 118).

Esta resonancia teórica encuentra sintonía con la siguiente apreciación de un docente que señala hablando de las oportunidades de mejora para los profesores D1 indica: “Sí porque el compromiso queda como respaldando la acción que usted va a hacer de mejora y ahí se mira si usted cumplió o no cumplió con el objetivo o con el compromiso que se había propuesto.” Las entrevistas realizadas a los docentes y relacionadas con las expresiones de los directivos concuerdan en que es una buena práctica siempre y cuando se proyecte la retroalimentación y un plan de seguimiento.

A los profesores les gusta autoevaluarse porque les permite pensar sobre su desempeño y sus actitudes, rendimiento laboral y nivel de productividad. Los docentes refieren que su responsabilidad es la de estar disponibles para atender a las recomendaciones que surjan a lo largo del acompañamiento puesto que les permite mejorar. Además, los profesores manifiestan sentirse plenamente identificados con el enfoque educativo de la institución porque

se proyectan a futuro para entrar entre los mejores de la región y del país. En ese sentido, Las directivas, específicamente en las respuestas otorgadas por D6, D7, y D8 señalan: “hacen resaltar la forma de transmitir asertivamente aquello que se desea ser corregido, acogido de buena manera y esas falencias se convierten en oportunidades de crecimiento.”

Desde esta perspectiva se vinculan los aportes del marco teórico, en donde señalan que los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia, el interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente. En el pasado, la evaluación profesoral no era considerada una actividad demasiado relevante; quienes enseñaban se encontraban más allá de cualquier tipo de cuestionamiento. Hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente (Vaillant, 2008). Permite identificar que las necesidades e intereses institucionales de los actores del proceso educativo esperaban mejorar este proceso.

Los profesores señalan que los coordinadores tienen la capacidad y dominio del currículo de la institución, enfoques teóricos y conceptuales de la disciplina correspondiente, calidad en la ejecución de su trabajo, manejo del plan de estudios de acuerdo al proyecto educativo institucional. Estas percepciones indican que es necesario realizar un instrumento que permita identificar en los docentes próximos a vincularse y los ya vinculados: conocimientos, habilidades y actitudes para ser contrastadas con los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el cargo, en ese sentido se podrá definir acciones concretas en el plan de capacitación profesoral. Adicionalmente, los docentes sugieren a las directivas institucionales estar atentas a los resultados y sobre la manera en la que se pone en marcha la evaluación, consideran que las personas que evalúan reciban criterios para aplicarla desde elementos más objetivos.

Los líderes idóneos con que cuenta la institución son todos los seleccionados y vinculados laboralmente, dado que cuentan con las habilidades, actitudes y conocimientos como punto de partida. En la acción docente, pueden haber elementos que requieran fortalecerse, aspectos necesarios para establecer un plan de trabajo de común acuerdo con las directivas. Un ejemplo, es lo manifestado por D6: “Como dije anteriormente no tengo

problemas quien sea la persona que me evalúe. Lo importante es que pueda aceptar y me colabore en el momento de mirar las falencias que presento.”.

En ese mismo sentido, profesores líderes requieren instrumentos de evaluación del desempeño docente acordes a su perfil en colegios con propósitos concretos como es el caso de los orientados por la congregación. Los participantes en el proceso de evaluación profesoral señalan establecer compromisos donde se registran los aspectos por mejorar facilitando el seguimiento con visitas al aula y de esta manera evidenciar si existe una mejora. Este ejercicio concuerda con los criterios señalados en el capítulo anterior sobre el modelo de evaluación de desempeño como una oportunidad para la cualificación profesoral. La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los estudiantes. Este resultado encuentra relación con la teoría señalada en este estudio en cuanto al modelo que persigue resultados “surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”. (Valdés, 2011, p. 20).

Toda institución de básica y media tiene un sistema institucional de evaluación según decreto 1290 de 2009 dado por el Ministerio de Educación Nacional, en todos los casos su operación está determinada por el ejercicio de la docencia. Desde esta perspectiva la institución objeto de estudio señala que sí se realizan los procesos de evaluación y retroalimentación vinculando criterios desde lo que integra el escenario de aprendizaje y lo que le permite enfocar el fin último del proceso educativo: formar integralmente a las personas. Este ejercicio esta alineado con la percepción de las directivas de la institución en donde los procesos de retroalimentación son necesarios para mejorar la práctica educativa. En palabras de ED5 .”La coordinadora académica manifiesta que la primera retroalimentación que es a los seis meses la hace la coordinación académica y de convivencia porque es bueno tener los dos ámbitos, la otra retroalimentación que es al final de año tiene otro enfoque: revisa si se hicieron los procesos de mejoramiento continuo y se aplicaron los cambios correspondientes en las

evaluaciones pasadas del desempeño del profesor. Este ejercicio se realiza directamente con la rectora del colegio”.

De acuerdo al análisis de la información recolectada en el grupo focal algunos docentes destacan la puntualidad, las visitas, las observaciones, evaluaciones previas y el acompañamiento realizado por las evaluadoras por medio de la retroalimentación. Consideran que el seguimiento es adecuado, idóneo, mediante su aplicación retoman las acciones, compromisos y tarea trazadas a lo largo del periodo académico y del año lectivo. De la misma manera resaltan la forma de transmitir asertivamente los aspectos por mejorar y que estas falencias se vuelvan oportunidades de crecimiento. Sin embargo, algunos manifiestan inconformidad por la falta de objetividad en algunos aspectos por sus jefes inmediatos – coordinadoras académicas. Ello requiere trabajar en la forma de aplicación de la evaluación de desempeño que permita realizar un proceso formativo.

Articulando la información entre instrumentos y las entrevistas a los directivos concuerdan con lo allí encontrado. ED 2, “nosotros tenemos aquí una carpeta de seguimiento, y llevamos unas carpetas de registro, tenemos un formato donde está el nombre de cada docente, y llevan todas las actividades y compromisos que ellos deben entregar, entonces eso lo hacemos por periodos. Llevamos un control de evaluaciones, citas, bimestrales, evaluaciones periódicas, entonces uno le va registrando”. Desde esta perspectiva el seguimiento está orientado a un ejercicio de registro de acciones cuya intencionalidad es la mejora de las debilidades del profesor.

La retroalimentación invita a formalizar un plan de trabajo conjunto que permita proyectar las fortalezas del docente y mejorar sus debilidades en los docentes líderes del proceso de formación. En ese sentido, existirá un compromiso mutuo entre los actores del proceso educativo. La evaluación no debe tan solo entenderse como un instrumento para la continuidad del profesor sino para establecer mecanismos de mejoramiento. Un docente seleccionado y que tiene un proceso de seguimiento a largo plazo da estabilidad a la propuesta.

Los docentes coinciden en su agrado al ser evaluados por las directivas de la institución y consideran importante que la rectora y sus coordinadoras den su punto de vista en cuanto a la evaluación. Ellos señalan en sus apreciaciones que se sienten bien evaluados por las directivas

de la institución. Los docentes D5,D6 y D7 describen en su respuesta que los directivos “Aportan, manejan muy bien la temática de la evaluación y propician discusiones al respecto, cuando los docentes tienen dudas o interrogantes por resolver, fácilmente ellas les resuelven, ofrecen claridad y orientan”.

Por otra parte, algunos docentes señalan la importancia de ser evaluados por sus estudiantes, este ejercicio debe integrar a todos los actores del proceso educativo. D9 manifiesta: “valioso y bueno poder ser evaluado por los estudiantes, además de ser una oportunidad. Le parece que los directivos deben escuchar (a los estudiantes quienes son los beneficiarios del acto educativo en un escenario de aprendizaje), son quienes pueden dar buenos aportes al proceso evaluativo, aunque ve como un riesgo de mayor exigencia y cumplimiento ser evaluado por dirección estratégica”.

Los docentes de recién ingreso a la institución muestran desconocimiento de los componentes de la evaluación y su estructura de formulación, le falta estar más actualizada. Coinciden en que la evaluación del desempeño docente actual en la institución reúne buenos elementos pero es susceptible de mejorarse para vincular criterios de mayor relevancia como manejo de redes sociales, formas de comunicación asertiva entre el profesor y el estudiante. D7 expresa “ la prueba esta diseñada de una manera cuadriculada y es sólo con la intención si se da, o no cumplimiento en temas de llegar temprano o entregar un programador; además no se refleja que se tenga en cuenta las razones por la cual se dan buenos resultados en la dinámica académica de un grupo”.

La iniciativa de validación sugiere agregar los siguientes elementos a la evaluación actual del desempeño docente:

- ✓ Manejo de redes sociales
- ✓ Asertividad en la comunicación docente estudiante.

La iniciativa de validación eliminaría los siguientes elementos a la evaluación actual:

- ✓ Es muy extensa.
- ✓ Menor tiempo para responder y realizar la prueba.

El imaginario del profesor líder idóneo por parte de los directivos docentes, esta definido en su propuesta educativa institucional. Sin embargo, entienden que en los procesos de formación de todo ser humano se requiere disciplina, firmeza y ternura en un acto educativo volitivo. En ese sentido, reconocen que un líder requiere de acompañamiento, capacitación, formación y experiencia.

Ideal de profesor: Es un ser humano que interpreta, asume, comprende y valora el acto educativo como un momento de encuentro para aprender entre sujetos, desde una perspectiva de la ternura y excelencia académica. La excelencia académica entendida como calidad educativa en el servicio y en el alcance de las competencias por parte de quien facilita el aprendizaje y de quién asume su compromiso de aprender.

Proceso de evaluación profesoral: Definido como el mecanismo y espacio para repensar la práctica educativa de un profesor en relación con el estudiante y las elecciones que se deben hacer para transmitir y mediar las competencias. El éxito de la evaluación del desempeño profesoral se encuentra medido por el arte de ser alfareros de mejores ciudadanos y encontrar respaldo de la práctica educativa por los públicos de interés.

En síntesis el ideal de profesor líder fue descrito en el subcapítulo como un facilitador del aprendizaje en constante mejora, que reconoce sus oportunidades de mejora, pero que proyecta sus fortalezas en favor del acto educativo. Es comprometido con su proceso de aprendizaje y trabaja en su ejercicio profesoral para representar los valores institucionales. Estas conceptualizaciones son hallazgos del estudio en el análisis de los datos y su correcta interpretación.

Evaluación profesoral una oportunidad de mejora continua institucional y personal. (Categoría: Expectativa y su subcategoría: Aportes/ categoría: Resultados y su subcategoría: Competencias)

Este subcapítulo presenta las expectativas y resultados obtenidos en el estudio para dar paso a la propuesta de evaluación de desempeño docente. Aquí el lector encontrará los imaginarios sobre lo que esperan los docentes al evaluarse sobre su accionar en la práctica educativa.

Las expectativas siempre vienen desde la persona como un ejercicio de mejora constante en su práctica docente y la institución deberá brindar los mecanismos para que ocurra. Los profesores encuentran en este proceso investigativo una oportunidad para mejorar sus falencias, tal como lo expresa el siguiente profesor, D6: “Que yo logre mejorar las cosas que de pronto uno pues tiene como falencia y pues la idea es uno tener un mejor desempeño en lo que está haciendo y si la evaluación me permite a mí que pueda detectar a tiempo esas falencias y de esta misma manera yo las pueda mejorar entonces yo creo que eso es como lo que uno desea que llegue a pasar, mejorar”. Este ejercicio de evaluación, desenlaza en la colectiva impresión de una evaluación de desempeño de mayor amplitud que realmente refresque el quehacer docente y la institución avance como comunidad académica.

Las evaluaciones del desempeño del docente de los colegios participantes coinciden en la importancia de generar un *plan de mejoramiento* estableciendo compromisos de las competencias que puntúan por debajo del puntaje esperado, y realizar un seguimiento, en fechas posteriores, con el fin de evidenciar estrategias y acciones que permitan la mejora de las mismas. En esa dirección, la institución ED3 considera que los planes de mejoramiento son importantes siempre y cuando involucren seguimiento “el instrumento establece un plan de mejoramiento para cada semestre el cual es validado por el jefe inmediato y el funcionario evaluado y finaliza con las observaciones realizadas por el jefe inmediato”.

La institución educativa ED1 cuando aplica la evaluación de desempeño, presenta el análisis de los resultados de la evaluación como un proceso de retroalimentación entre el jefe directo, en este caso las dos coordinaciones y el docente, entre pares docentes. Entonces suscita la interacción en cuanto a los resultados y presenta un momento de conversación donde se señalan los compromisos entre las partes.

Otro aspecto importante al definir el modelo de evaluación profesoral es la *periodicidad* con que se debe aplicar los procesos de medición del desempeño para mirar los avances y priorizar necesidades de capacitación en los profesores. ED4 hablando de este tema señala: “Sabemos que la podemos aplicar dos o tres veces en el año y que los profesores que llegan ya quedan con acuerdos, entonces como se hace para que ellos lleguen al cumplimiento de los mismos, como se está haciendo la retroalimentación de la evaluación de desempeño, el seguimiento que se les hace, pues nosotras que hacemos dentro de esa retroalimentación,

pues lo que se avalúa es el aspecto funcional y comportamental de la evaluación que nosotros tenemos, entonces la coordinadora académica que es la jefe de los docentes, hace una lista de chequeo en la parte funcional”.

El análisis documental aplicado a los procesos adelantados por estas insituciones y especificado en el (anexo 11. Análisis a preguntas semiestructuradas a docentes nuevos): Información Análisis documental modelos de evaluación de desempeño de instituciones educativas de colegios presentación, profundiza el resultado; descrito sobre mejorar los modelos de evaluación del desempeño docente, priorizar necesidades de capacitación a partir de la evaluación aplicada y establecer periodicidad en la aplicación y seguimiento.

En los modelos de evaluación del desempeño centrados en la evaluación significativa del acto educativo, perfil del profesor, comportamiento del profesor en aula y práctica reflexiva se encontró que miden diferentes competencias funcionales en cuanto al dominio de contenidos, planeación y organización académica, pedagogía y didáctica, evaluación del aprendizaje, uso de recursos, productividad y en cuanto a las competencias comportamentales coinciden en la evaluación de las siguientes: iniciativa, trabajo en equipo y compromiso institucional.

Estos elementos, son constantes en la medición que tienen hoy las instituciones educativas de la congregación. Sin embargo, requieren ser fortalecidas, dimensionadas y unificadas en algunos aspectos dependiendo el grado y nivel de formación en donde el profesor realiza su actividad educativa: preescolar, básica primaria o media académica.

Los profesores señalan que deben prepararse constantemente en *conocimientos, habilidades y actitudes* que afectan la formación individual de los estudiantes y es sobre este aspecto prioritariamente sobre lo que más se necesita trabajar: Manejo de dispositivos móviles, trabajo en equipo y colaborativo. Adicionalmente, encuentran significativo que el ejercicio de evaluación docente proyecta la *autoevaluación*, tal como se expresa en los datos, D8 hablando de este tema señala “ es una herramienta para uno mismo evaluarse y saber en qué está bien y en qué puede mejorar y eso es importantísimo el mejoramiento continuo. Por eso es que estas evaluaciones tienen esa relevancia porque le ayudan a uno a darse cuenta de eso que puede mejorar”.

1. En cuanto a la evaluación del desempeño de las instituciones participantes se le agregaría un instructivo que amplíe la descripción de las competencias en cuanto a la interpretación de la valoración obtenida. Es un ejercicio que sugiere contar con la participación de las dependencias que se relacionan con el trabajo profesoral.
2. Los instrumentos de evaluación del desempeño de las instituciones (ED2 y ED4) reflejan la necesidad de ampliar el contenido de la evaluación del desempeño docente y profundizar más en cuanto a su nivel de competencias. Estas competencias, son del quehacer de la docencia: pedagógica, disciplinar, humanística y profesional.
3. En los instrumentos de evaluación de los líderes (ED1 y ED4) se refleja la necesidad de establecer y diseñar la evaluación del desempeño a los docentes nuevos durante el período de prueba, diferenciada de la evaluación del desempeño que se aplica al personal antiguo.
4. Adicionalmente, es relevante que las instituciones educativas, señalen fechas concretas en la dinámica académica para evaluar a los profesores, y desde este ejercicio generar un plan de trabajo entre la institución y el docente que inspire y fortalezca el acto educativo.

Se observa que hay un gusto especial por los resultados obtenidos porque se retroalimentan y se reconocen sus fallas y fortalezas para crecer un poco más en todos los sentidos; los docentes manifiestan su deseo por seguir fortaleciéndose y ser altamente competentes desarrollando sus aptitudes para tener un mejor desempeño. Tal como lo indica el profesor D4“hacen resaltar la forma de transmitir asertivamente aquello que se desea ser corregido, acogido de buena manera por los docentes, y que esas falencias se conviertan en oportunidades de crecimiento”.

El proceso de evaluación de competencias requiere que se puntalicen: las competencias con las que ya cuentan y aquellas que requieren fortalecer. Esta es una labor conjunta entre la institución y sus funcionarios de la docencia. Dicha expectativa se concreta en la propuesta de cualificación del desempeño profesoral señalada al final de este capítulo cuarto.

4.3. Confiabilidad y validez

La confiabilidad de la información presentada y su validez se encuentra declarada en el esclarecimiento de las categorías y subcategorías relacionadas con los propósitos del estudio y presentadas a manera de categoría nuclear en la tabla 2. Matriz correlacional, donde encuentran soporte las fuentes usadas en el marco teórico. Sobre esta clase de respaldo se le denomina “triangulación de datos y fuentes” y ayuda a establecer la dependencia y la credibilidad de la investigación. En el apartado de resultados, a veces durante la descripción de éstos y en otras ocasiones al final, se muestra la evidencia sobre el rigor del estudio (dependencia, credibilidad, etc.). Finalmente, la investigación cualitativa depende en gran medida del juicio y disciplina del investigador. Así es que los procedimientos deben estar plasmados en el reporte. (Sampieri, Fernández y Badtista 2014, p. 519).

En la figura 3.Triangulación de la información encontrará la relación que existió para triangular la información en el presente estudio: a) El análisis de documentos , b) las entrevistas semiestructuradas y c) Grupo focal como herramientas mediante las cuales se pudo agrupar la información, encontrar relación y proyectar las categorías presentadas en la investigación. Este ejercicio se realiza precisamente para establecer redes conceptuales entre los datos.



Figura 3. Triangulación de la Información/ Diseñada por el autor

Para el presente tema de estudio, la confiabilidad y validez de los instrumentos inicia desde el momento en que se diseñaron y se hizo la respectiva aplicación. La realización de esta actividad permitió verificar la funcionalidad de los diferentes instrumentos con los que fue posible hacer la recolección de la información al igual que los ajustes que surgieron de acuerdo a las necesidades que se iban presentando y por los aportes de los mismos participantes del ejercicio. Este trabajo se desarrolló con 8 docentes que ingresaron este año y con 10 docentes con mínimo dos años de permanencia en la institución educativa, se utilizaron cinco instrumentos de evaluación correspondiente a la totalidad de instituciones participantes y la información obtenida de las líderes de talento humano de dichas instituciones. Realizadas estas actividades, los participantes se mostraron interesados, pues el tema sobre evaluación del desempeño es inherente a la mejora continua de la profesión docente y con respecto a las preguntas los participantes las consideraron precisas, claras y aptas.

Para comprobar que los instrumentos permitieron conseguir la información necesaria, se elaboró una tabla que facilitó relacionar los objetivos, el instrumento, las preguntas, las

categorías y subcategorías y la relación con el marco teórico lo que evidencia la relación existente entre cada elemento que se muestra en el anexo 4.

Para organizar los datos que fueron utilizados en el proceso de triangulación es necesario dar claridad sobre la procedencia y desarrollo de los instrumentos usados en este estudio: anexo 1, consentimiento informado; anexo 4, triangulación de los datos; anexo 5, inducción y reinducción de personal; anexo 6, asistencia a eventos de formación; anexo 7, evaluación de desempeño docente; anexo 8, plan de formación; anexo 9, evaluación de desempeño; anexo 10, análisis grupo focal docentes antiguos; anexo 11, análisis preguntas entrevistas semiestructuradas docentes nuevos y anexo 12, desarrollo procedimiento de aplicación de la evaluación de desempeño, fueron creados como resultado del estudio por la investigadora con apoyo de dependencias del colegio de La Presentación de Piedecuesta como lo son: la oficina de talento humano y la oficina de calidad.

Por otra parte, el anexo 2, solicitud de información fue soportado con el apoyo de los diálogos informales con las rectoras y oficinas de talento humano de los colegios de La Presentación del municipio del Socorro en el departamento de Santander, Santa Marta en el departamento del Magdalena, Cúcuta en el departamento de Norte de Santander y Bucaramanga en el departamento de Santander y el anexo 3, solicitud de aval para validación de preguntas, fue soportado con el criterio del Dr. Manuel José Acevedo, experto en educación, vinculado al departamento de estudios socio humanísticos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y profesor de la Maestría en Educación de la misma institución universitaria.

4.4. Propuesta de Modelo de cualificación del desempeño profesoral

Como resultado de este ejercicio de prestar atención a la propuesta evaluativa del desempeño de los profesores se propone la ruta deseada que pretende mejorar el desempeño de los profesores. Esta ruta reúne los elementos presentados en los tres subcapítulos anteriores de estos resultados: se describió el modelo de evaluación de desempeño como una oportunidad de crecimiento profesoral; se presentaron, las características del profesor facilitador líder y las expectativas de un proceso de evaluación profesoral ideal. Desde este contexto se estructura la propuesta. En la Figura 4. Ruta de evaluación de desempeño se

presentan las seis fases que integran la ruta de proceso de cualificación profesoral en el colegio La Presentación de Piedecuesta.

Fases de la ruta

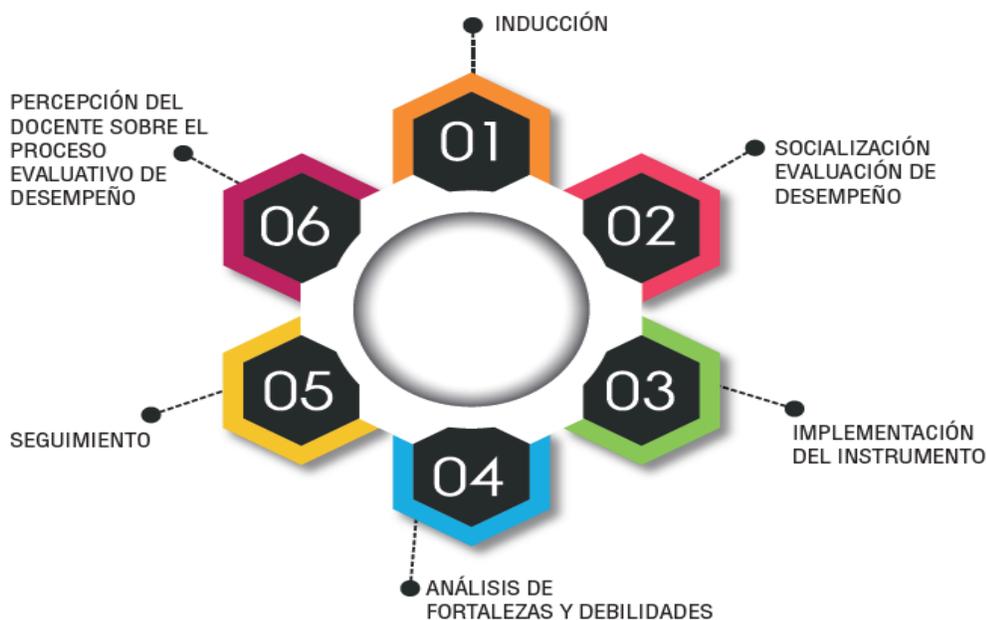


Figura 4. Ruta de evaluación del desempeño / diseñada por el autor.

Las fases propuestas en esta nueva ruta, permiten a la institución tomar decisiones enfocadas en la formación y capacitación del profesor, adecuar estrategias y políticas insitucionales en favor del acto educativo. A continuación se describen las fases como resultado de la relación establecida entre los instrumentos que hasta el momento se han usado y que fueron mejorados en este estudio, las tendencias, los modelos de referencia, teorías que los soportan y las necesidades evidenciadas en el proceso adelantado hasta el año 2019 en el colegio de La Presentación de Piedecuesta. Es necesario aclarar que antes de este proceso investigativo la institución no contaba con una ruta definida y los instrumentos existentes se encontraban incompletos y sin articulación de los procesos académicos de la institución.

- ✓ **Inducción:** Este ejercicio se proyecta desde la vinculación docente a la institución. Gira principalmente sobre el proyecto educativo institucional, el modelo de formación, planes de área, manual de convivencia, medidas y reglamentos internos acordes a su labor docente. Adicionalmente, se presentan sus compañeros de trabajo y brindan elementos de integración y trabajo colaborativo por área de formación. Se utiliza el documento R-TH-11 Registro de inducción o reinducción, que corresponde al (anexo 5. Inducción y reinducción docente).

Este documento de registro fue enriquecido en el proceso de inducción soportado en la oportunidad de vincular las necesidades actuales de la institución relacionada con el conocimiento del modelo de formación y el estilo de enseñanza aprendizaje del profesor presentación. Esta se estructura en la propuesta de modelo de cualificación profesoral dado que una vez el profesor se vincula a la institución, existe un compromiso contractual que compromete al contratado y contratante a cumplir con una serie de cláusulas. Desde la educación es un ejercicio de evaluación en el espíritu formativo.

- ✓ **Socialización de la evaluación de desempeño:** Esta fase surge de lo idealizado en el Proyecto Educativo Institucional y el reconocimiento del profesor "Presentación", en este momento se da conocer al personal los aspectos principales, los objetivos, su rol en el proceso, el instrumento de evaluación, las áreas de gestión que se evalúan, sus componentes, porcentajes y de igual manera se capacita a los evaluadores en el uso del instrumento, lo que deben evaluar y las escalas de calificación. Se utiliza el documento R-TH-07(registro de talento humano-07) Asistencia a eventos de formación. (anexo 6).

Este instrumento reconoce la capacitación a la que asiste el docente, el tiempo de duración y el tipo de producto entregable acorde a las necesidades personales e institucionales plasmadas en el plan de seguimiento acordado desde la fase de contratación inicial. Subyace como un mecanismo para conocer el impacto que tienen las diferentes actividades de capacitación en la labor del docente. Este instrumento consta de tres partes, la primera es la autoevaluación que realiza el docente a su proceso y su componentes: un momento de reflexión personal con unas preguntas detonantes sobre su práctica pedagógica, la segunda es la heteroevaluación que es

realizada por las coordinaciones de convivencia y académica donde dan puntaje a cada área de gestión y competencias evaluadas.

- ✓ **Implementación del instrumento:** una vez, todos los participantes conocen el instrumento (R-TH-17 Registro de talento humano – 17 Evaluación de desempeño (anexo 9. Rejilla de valoración de desempeño), rejilla que existía y recibió algunos ajustes que al implementar en los procesos de evaluación de desempeño hasta el 2019, ha permitido realizar un trabajo de autonomía del ejercicio profesoral. Sin embargo, recibió ajustes para propiciar la heteroevaluación. Ahora se prepara un ajuste para incorporar las recomendaciones dadas por los públicos de interés, especialmente por los directivos.

El docente realiza su autoevaluación y asigna el valor correspondiente a cada área de gestión y posteriormente el evaluador realiza la heteroevaluación y asigna una calificación con base a su desempeño real. Esta fase de la ruta fue reconstruida a partir de las sugerencias dadas por los profesores y directivos proyectadas en el primer subcapítulo de estos resultados, considerando los componentes y criterios de la evaluación del desempeño profesoral, explícitos en elementos de orden pedagógico, disciplinar, profesional y humanista.

- ✓ **Análisis de fortalezas y debilidades:** Esta fase se concreta, luego de conocer los imaginarios y expectativas de los docentes frente al proceso de formación plasmados en el segundo subcapítulo de estos resultados y que señalan especialmente un mejor manejo de las redes sociales y asertividad en la comunicación con los estudiantes. En ese sentido acoge la propuesta de reconocer una vez que se ha realizado la evaluación y se ha obtenido un resultado se procede con el análisis de fortalezas y debilidades, y la retroalimentación al evaluado respecto a los hallazgos, en este momento de la ruta es importante que se logre tener una comunicación clara con el fin de conocer los resultados e identificar cuáles podrían ser las causas que fortalecen o afectan su desempeño. Esta retroalimentación se realiza de forma individual entre la rectora, coordinador(a) de convivencia y académico (a) de la institución. Los evaluadores deberán analizar estas causas y establecer los compromisos y acciones que permitan al

evaluado mejorar su desempeño, de igual manera felicitarlo cuando este sea satisfactorio.

- ✓ **Seguimiento:** Esta fase se presenta como un mecanismo institucional de acompañamiento, surge luego de observar las otras experiencias de evaluación de desempeño profesoral seleccionadas como muestra del estudio. Aquí el evaluador deberá dar seguimiento a los compromisos establecidos de manera continua y oportuna a través de las visitas a las aulas teniendo en cuenta los compromisos establecidos. Se usan dos documentos para realizar este proceso R-TH-17 (Registro de talento humano – 17) Evaluación de desempeño- seguimiento compromisos R-TH-06 Plan de formación institucional (Anexo 8).

- ✓ **Percepción** del docente sobre el proceso evaluativo del desempeño, en este se da un espacio de diálogo para que el docente manifieste su percepción sobre la evaluación, su estructura y procedimiento de aplicación y recibir inquietudes y sugerencias para mejorar el proceso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,
Y pensar lo que nadie más ha pensado.
Albert Szent Gyorgi.*

“En cuanto a los resultados de una investigación, cualquier método que se utilice tiene un marcado carácter instrumental, pues se encuentra al servicio de los interrogantes o cuestiones que se han planteado en la investigación” (Monje. 2011, p. 41).

5.1. Conclusiones

Éste estudio, permitió identificar mecanismos posibles que integrarán la evaluación del desempeño de los docentes que pueda evidenciar claramente las necesidades e implementar tácticamente estrategias de apoyo a la docencia para mejorar la práctica pedagógica. El ejercicio señala en el capítulo de resultados específicamente los procesos relacionados con la retroalimentación, donde se establece un plan de mejoramiento continuo que proyecta su labor a la oficina de talento humano declarando procesos de selección que involucren aspectos como pedagogía, conocimiento específico en el área de conocimiento e iniciativa para continuar formándose.

La evaluación de desempeño se caracteriza por ser un proceso continuo que se realiza durante todo el año escolar, así mismo es un proceso sistemático debido a que requiere planeación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores (Gobierno de Colombia, 2002, p. 2). A partir de lo anterior se genera el valor y la importancia de que el personal docente conozca claramente los elementos y criterios con los que será evaluado. Esto permite encontrar en el proceso evaluativo un espacio de conversación y retroalimentación por parte de los directivos con los procesos de mejora continua de cada educador, se convierte en un espacio en donde puede estar tranquilo de hablar sobre sus oportunidades de mejora y encontrar receptividad institucional. Desde esta perspectiva se proyecta una evaluación con trazabilidad pasando desde la vinculación que

incluye un proceso de inducción hasta el seguimiento constante que desarrolla la prueba con un plan de trabajo conjunto entre la institución y las actividades cotidianas que realiza el docente en un escenario de aprendizaje.

Se destaca el seguimiento del desempeño a la cualificación docente como un proceso contínuo de recolección y análisis de datos para ser comparados frente a los planes de capacitación institucional, programas o políticas definidas por la institución, en este caso el Colegio de La Presentación de Piedecuesta. Durante el inicio de este proyecto, se han tomado decisiones que le permiten a las directivas docentes en común acuerdo con los diálogos permanentes con la comunidad académica, establecer indicadores para la evaluación y seguimiento docente como una de sus prioridades y fortalezas para el mejoramiento continuo, buscando siempre tener personal docente idóneo y calificado preparándolos con calidad, efectividad y acompañándolos en su actualización permanente.

Esta iniciativa propició en las demás instituciones educativas de la congregación (provincia de Bucaramanga) una expectativa frente a la forma como se evalúa el personal docente en conocimientos, habilidades y actitudes. Así mismo, establece categorías y subcategorías de análisis en la propuesta de la prueba y estratégicamente medidas como vincular criterios de selección relacionados con formación educativa, estrategias de pedagogía activa usadas por el profesor y capacidad para trabajar en equipo por área de conocimiento.

Éstas categorías involucran las necesidades e intereses de la institución y de los profesores frente al ejercicio del acto educativo, responsabilidad plasmada en el proyecto educativo institucional desde sus gestiones académicas, sociales, administrativas y de convivencia, ésta iniciativa, mejora la propuesta de cualificación del desempeño docente permitió consolidar un objetivo más claro al avanzar en la evaluación no solo para las directivas institucionales sino para los imaginarios del colectivo profesoral al momento de realizar este proceso conjunto de proyectar la práctica docente y la experiencia educativa. Estos supuestos cualitativos planteados al inicio del estudio se fueron develando para encontrar una evaluación que considerara los elementos necesarios para medir el arte de educar.

No obstante, con la información recolectada en el grupo focal se pudo evidenciar el desconocimiento por parte de los docentes participantes en los procesos de evaluación, frente a los objetivos del ejercicio usados hasta momento . Algunos participantes, manifestaron no

recordar estos espacios de mejora continua o confundirlos con las reuniones de área en donde se evalúan a los estudiantes, fue en este espacio de interrogantes sobre los límites y alcances del proceso evaluativo en donde se definieron los alcances y momentos de la evaluación para esclarecer los supuestos iniciales del docente frente a su rendimiento y mediación educativa, objetivo específico que se resuelve en la medida que se analizan los datos y se declaran las categorías de análisis para consolidar la propuesta presentada sobre la evaluación del desempeño profesoral.

Las instituciones participantes del estudio consideran que la labor docente es de estricto acompañamiento y seguimiento; con la información recolectada en la entrevista semiestructurada se pudo constatar que los docentes consideran importante que se les realice la evaluación del desempeño con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y mejorar los aspectos que se requieren; sin embargo, falta fortalecer este proceso de retroalimentación; considerado un espacio para intercambiar ideas sobre los resultados en cada categoría y subcategoría evaluada y las razones que correspondan a cada evento que propicia la acción educadora en un escenario de aprendizaje de la institución educativa. Sobre las personas que realizan la retroalimentación: rectora, coordinadores académicos es relevante brindar una capacitación donde los elementos y herramientas son indispensables para ser asertivos en los procesos de retroalimentación de la evaluación de desempeño docente.

En ese sentido se propone una ruta de evaluación de desempeño que pretende organizar y mejorar la propuesta evaluativa de la mediación pedagógica en el proceso de enseñanza – aprendizaje: inducción, socialización y evaluación del desempeño, implementación del instrumento, análisis de fortalezas y debilidades, seguimiento y percepción del docente sobre el proceso evaluativo, son las partes de la estructura que permite darle sentido a la evaluación del desempeño y permite a profesores, estudiantes y directivas institucionales enfocar esfuerzos, motivaciones y recursos sobre la cualificación de la comunidad académica.

De ahí, que este estudio permitió no solo identificar los componentes y criterios de la evaluación, conocer los imaginarios de los docentes frente a la actual prueba, sino consolidar una propuesta de evaluación docente anclada a los principios fundacionales de una educación personalizada que vincula la observación permanente y participante colocando al profesor

como protagonista de la mejora continua en la mediación educativa en el colegio de La Presentación de Piedecuesta.

Los profesores y directivos valoran el instrumento de evaluación del desempeño como un mecanismo de mejora continua dentro del contexto académico en el que se desarrollan y apuntan a que el seguimiento es la única manera en la que pueden mejorar, innovar y adquirir nuevos retos en el ámbito laboral, aunque consideran que se le debe hacer una revisión detallada que amerita más tiempo. Esta conclusión, presenta de manera imperiosa la necesidad de construir un sistema de evaluación del desempeño docente desde la conversación amigable y colaborativa entre colegas. Así mismo, involucrar nuevos temas objeto de análisis en las categorías y subcategorías e incluso involucrar nuevas dependiendo la dinámica de la propuesta del modelo pedagógico institucional.

Es necesario actualizar e implementar una evaluación docente que permita medir los conocimientos, habilidades y actitudes de los profesores para acompañar el proceso educativo de enseñanza y aprendizaje en el colegio de La Presentación de Piedecuesta, compaginado con los procesos de selección y admisión propuestos por la oficina de talento humano. Este ejercicio de actualización, es un prototipo de evaluación de desempeño docente para las demás instituciones educativas de la congregación.

Se identificaron los imaginarios de los profesores frente a la evaluación docente, encontrando temas como trabajo en equipo, comunidad académica, mejora de la práctica docente, estudiantes más comprometidos con su propio proceso de formación. Aunque en el centro del proceso de formación está el ser humano en estrecho vínculo con el aprendizaje. Centrar la atención con los profesores determina un mensaje positivo de las directivas institucionales sobre el ejercicio del acto educativo institucional. Es decir, que en la medida que los directivos docentes se involucren con el desempeño de sus profesores, mejorará el proceso de enseñanza – aprendizaje y en consecuencia hacen evidente en sus objetivos estratégicos, la realización del modelo de formación institucional

Lo anterior, permite determinar que la evaluación del desempeño docente entendida en su sentido amplio y profundo es necesaria, pertinente y oportuna al momento de integrar conocimientos, pedagogía, didáctica, resultados, habilidades y competencias. Los datos aportados por los docentes entrevistados apuntan que el ser formados y evaluados para medir

su nivel de desempeño les permite situarse frente a sí mismos, generando una reflexión que les motiva a buscar nuevas y mejores formas y oportunidades para su ser y quehacer de docentes. Este proceso quiere aportar en el acompañamiento y valoración con el fin de cualificarse y posesionar su profesionalización en un buen nivel y reconocimiento.

Se define una ruta de evaluación del desempeño docente que contrastada con la ruta maestra: evaluación e innovación profesoral – Santillana, objeto de inspiración en la ruta propuesta del presente estudio para el colegio de La Presentación Piedecuesta, se articula y acogen las necesidades institucionales actuales y futuras para la mejora del proceso de formación institucional. Los elementos situados y articulados en la ruta institucional mejorada son: inducción, socialización de la evaluación profesoral, implementar el instrumento de evaluación, análisis de las fortalezas y debilidades, seguimiento y percepción del docente sobre su evaluación.

Definir las fases e instrumentos de la ruta de evaluación del desempeño docente, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y a otros modelos de evaluación recopilados

5.2. Recomendaciones

El proceso evaluativo debe privilegiar una profunda reflexión en torno a las posibilidades de mejoramiento como herramienta esencial para potenciar la capacidad transformadora que coadyuva a la solución de las más sentidas problemáticas siempre en pro de una sociedad justa y humana (Briones, et al. 2016). Este mensaje conceptual, refrenda la idea del proyecto educativo institucional, al definir la evaluación como un espacio de construcción institucional prioritario y de forma consensuada por el docente, los estudiantes y las directivas.

Se sugiere que la institución en futuras mejoras al proceso evaluativo, involucre el contexto del profesor en aspectos como: ubicación geográfica con relación a la institución, familia, retos personales y profesionales. En ese sentido (Redrobán. F, 2015, p.43) señala que el desempeño laboral se traduce en relación entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo, dicha relación no depende únicamente de quien realiza las

labores y las funciones que corresponden a un determinado cargo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona.

Es importante que las directivas institucionales proyecten un equipo de evaluación del desempeño docente que permita tener las miradas de diferentes actores del proceso educativo, desde un enfoque proactivo y formativo, brindará objetividad e imparcialidad. Los integrantes de este comité deberán recoger las miradas de los estudiantes, profesores, directivas y padres de familia. Sin lugar a duda será un mensaje de reconocimiento a la labor docente.

En el plan de formación docente propuesto por las directivas institucionales y ejecutado por talento humano, es necesario establecer prioridades institucionales que requieren especial atención. Los resultados del estudio inicialmente señalan la atención sobre el conocimiento de la propuesta educativa institucional, comportamiento de los jóvenes frente al manejo de redes sociales, nuevas formas de relacionamiento y estrategias docentes en el siglo XXI.

Las directivas congregacionales e institucionales tomarán los elementos destacados de ésta investigación para proponer una política institucional que determine importantes elementos que propicien la construcción de evaluación de desempeño docente en los colegios de la congregación sobre el docente presentación, sus conocimientos, actitudes y habilidades para encarar la labor profesoral en las diferentes áreas y niveles de formación.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, P., & Gutiérrez, E. (2011). *LA FORMACIÓN DOCENTE EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Universidad complutense de madrid*. Madrid.
- Ariza, M. B., Rodríguez, R. P., & Florez, F. E. Z. (2007). *abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. teorías procesos técnicas pdf* (Universida). Medellín: U. Cooperativa de Colombia.
- Bandura, A. (2012). TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL Albert Bandura Espasa-Calpe, 0 N° de páginas: 279. 2012, 279.
- Barón, J., & Bonilla, L. (2011). La calidad de los maestros en Colombia : Desempeño en el examen de Estado del ICFES y la probabilidad de graduarse en el area de educacion. 2011, 152, 1–43. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-152.pdf>
- Bautista, M. (2009). La profesionalización docente en Colombia. 2009, 32(2), 111–131. <https://doi.org/10.1186/1471-2105-12-323>
- De Vega, G. E. A., & Del Carmen Olmos Gómez, M. (2015). *Evaluación del desempeño profesional de formadores de docentes en El Salvador*. 2015 (Vol. 45).
- Egüez Guevara, P. (2015). *Ideología, una aproximación multidisciplinaria. Íconos - Revista de Ciencias Sociales* (Vol. 0). <https://doi.org/10.17141/iconos.16.2003.535>
- Elva, D., & Gutiérrez, I. (2010). Un modelo de evaluación del desempeño docente que contribuye en la mejora de la calidad de los servicios educativos. 2010, 11.
- Estepa, M. P. C. (2011). HACIA UNA INTERPRETACIÓN DE LA PRAXIS PEDAGÓGICA EN EL AULA, COMO UN APORTE A LA FORMACIÓN INTEGRAL, POR MEDIO DEL ARTE EN LA BÁSICA PRIMARIA. 2011.
- Estrada, L. 2013. (2017). El desempeño docente. 2017, 1–38.
- Flora, M. (2011). La praxis pedagógica Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires La Bildung y en la construcción del saber pedagógico La Bildung como formación, encuentra sus raíces en el pensamiento hebreo, en la Paideia helénica, en la. 2011, 1–7. <https://doi.org/1853?9602>
- Florez, D. L. (2008). La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática. 2008, 133–148.
- Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación

- para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- Gamboa Mora, M. C., García Sandoval, Y., & Beltrán Acosta, M. (2013). Estrategias pedagógicas y didácticas para el desarrollo de las inteligencias múltiples y el aprendizaje autónomo. *2013*, 12(1), 101–127. <https://doi.org/10.22490/25391887.1162>
- García, A. P., & K, U. (2011). SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL docente aplicado en Chile . *Percepciones*. 2011, 2, 406.
- Gobierno de Colombia. (2002). Decreto 3782. 2002, (3).
- Gomez Gregorio, G. J. (1996). *Metodología De La Investigación Cualitativa*. ed. Aljibe. Retrieved from http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf
- Jordan, V. hugo A. (2011). Análisis documental. *Tema*, 5, 1–18.
- Klaus, A., Peña, R., & Gaviria, M. (2012). PEDAGOGÍA Y PRAXIS (PRÁCTICA) EDUCATIVA O EDUCACIÓN . DE NUEVO : UNA DIFERENCIA NECESARIA .*. 2012, 8, 23.
- M.E.N, C. (2003). Manual de la evaluación de desempeño 1. 2003, 57.
- Maivy Delsy, C. E. (2015). Plan de evaluación de desempeño docente como estrategia para la mejora de la praxis pedagógica del docente. 2015, 132.
- Mancebo, M. E. (2010). Políticas de profesionalización docente y de inclusión educativa en el Uruguay del SXXI : un modelo para armar 1. 2010, 1, 1–45.
- Manzi, J., Gonz, R., & Sun, Y. (2011). La Evaluacion Docente en Chile. 2011.
- Martínez-Chairez, G. I., Guevara-Araiza, A., & Valles-Ornelas, M. M. (2016). El Desempeño Docente Y La Calidad Educativa. 2016, 12(6), 123–134. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- Méndez, A. B. T. (2017). Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación.
- Michael Mourshed, B. M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. 2008, 1. <https://doi.org/0718-6002>
- Michelle, D., & Lira, M. (2013). *La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de chile* (Vol. 2). Estudios Hemisfericos y Polares.
- Ministerio de educación nacional. (2013). *Sistema Nacional De Formación De Educadores* (1st ed.). Bogotá. https://doi.org/http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-345822_ANEXO_19.pdf
- Ministerio de Educacion, V. de E. S. (2013). LINEAMIENTOS DE CALIDAD PARA LAS LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN (Programas de Formación Inicial de Maestros).

MinEducación, 1–37.

- Monereo, C., Sánchez-busqués, S., & Suñé, N. (2012). A enseñanza auténtica de competencias profesionales . proyecto de aprendizaje recíproco instituto - universidad. *2012*, 1, 23.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–217. <https://doi.org/10.1021/op060208q>
- Moreno, Francisco Javier, Murillo Torrecilla Verónica, G. de A. H. H. R. (2006). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente* (2nd ed.). Chile: Andros Impresores.
- Obando, F., Lopez, R., Luna, D., Luna, E., Luna, W., & Alpizar, R. (2014). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. *MediSur*, 12(1), 334–339. Retrieved from <http://redalyc.org/articulo.oa?id=180032233023>
- Olano, M. D. L. A. B. (2014). IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS), (2005), 2014.
- Pardinas, F. (2005). Metodología y técnicas de investigación social.
- Pedraja-Rejas, L. M., Araneda-Guirriman, C. A., Rodríguez-Ponce, E. R., & Rodríguez-Ponce, J. J. (2012). Calidad en la formación inicial docente: Evidencia empírica en las universidades chilenas. *Formacion Universitaria*, 5(4), 15–26. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062012000400003>
- Pemberton Beltrán, F. V., & Pereira, Valiente, M. (2006). Algunas consideraciones para el éxito de la evaluación del desempeño profesional del docente tutor. *2006*, 6(17).
- Presentacion, H. de la caridad D. de La. (2008). *Marco estratégico para la educación Presentación en América Latina y el Caribe* (1st ed.). Manizales: Centro de publicaciones UCM.
- Presentacion, P. C. de La. (2019). *PEI COLPRESPIEDECUESTA 2018-2019*. Piedecuesta (Santander): Colegio deLa Presentación Piedecuesta.
- Presidencia de la República. (2002). Estatuto de la profesionalización docente. *2002*, 15. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Ramírez Garzón, M. I., & Montoya Vargas, J. (2018). La buena docencia y su evaluación desde el punto de vista de las disciplinas en la Universidad. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 16(1), 69. <https://doi.org/10.4995/redu.2018.6073>
- Rizo, F. M. (2012). *Revista Electrónica de Investigación Educativa Investigación empírica sobre el impacto de la evaluación formativa : Revisión de literatura An Empirical Study on the Impact of Formative Assessment : A Literature Review* (Vol. 14).

<https://doi.org/10.1021/JP993593C>

- Rodríguez, C., Hinojosa, M., Marina, L., Ramírez, G., Teresa, M., Del, E., ... Profesores, E. N. (2014). *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en educación- U Costa Rica*. 2014, 14, 24.
- Rodríguez, R. R., Adriana, M., & Cossio, A. (2017). *La evaluación del desempeño docente* 1. 2017, 83–95.
- Román, M., & Murillo, J. (2008). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE: OBJETO DE DISPUTA Y FUENTE DE OPORTUNIDADES EN EL CAMPO EDUCATIVO. 2008, 1, 1–6.
- Romero Huaman, A. (2014). *Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios particulares de Lima*. 2014, 144. Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5786>
- Sampieri, D. R. H. . Fernández y P. Baptista (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SEXTA EDICIÓN* (6th ed.). Méjico: Mc Graw Hill Education.
- Sampieri, R. H. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN* (6th ed.).
- Sánchez Cerón, M., & Corte Cruz, F. (2015). LA EVALUACIÓN A LA DOCENCIA Algunas consecuencias para América Latina. 2015, 20(67), 1233–1253.
- Sandoval, M. (2009). Educación de calidad y desempeño docente. 2009, 16(27), 5–41. Retrieved from <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/handle/11182/203>
- Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa . Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2nd ed.). Antioquia.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2014). *Metodos De Recoleccion De Datos Para Una Investigación. Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landivar, 03*, 1–21. <https://doi.org/10.4103/0970-9290.186230>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de La Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Vaillant, D. (2008a). *ALGUNOS MARCOS REFERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN AMÉRICA LATINA* (Vol. 1). <https://doi.org/1989-0397>
- Vaillant, D. (2008b). *marcos evaluacion docente en AL, vaillant.pdf*. 2008, 1. <https://doi.org/ISSN: 1989-0397>
- Vaillant, D., & Manso-Ayuso, J. (2013). La formación del profesorado en Estados Unidos. *Iniciativas orientadas a la mejora educativa. Foro de Educación*, 11(15), 125–148.

<https://doi.org/10.14516/fde.2013.011.015.006>

Vaillant, D., Manso-Ayuso, J., García Garduño, J. M., Arroyo Simon, M., Muñoz, C. P., Bretones Nieto, B., ... Moreno, F. J. M. T. V. G. de A. H. H. R. (2017). Evaluación de la actividad docente en el Espacio Europeo de Educación Superior: Un estudio comparativo de indicadores de calidad en universidades europeas. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 16(1), 125–148. <https://doi.org/10.14516/fde.2013.011.015.006>

Valdés, H. (2011). Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. *Evaluación de Procesos de Enseñanza y de Aprendizaje*. Retrieved from <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>

ANEXOS

Anexo 2. Consentimiento Informado

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y ARTES

Maestría en Educación

ESTUDIO: Ruta de evaluación del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

CARGO: _____

Yo _____ identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____, me desempeño en el colegio de La Presentación de la ciudad de Piedecuesta, como _____ y autorizo de manera libre y voluntaria, la utilización de la información recogida durante el año 2019, en el trabajo de campo adelantado por Hna. Omaira Sánchez Ardila con el objetivo de “Proponer una ruta de evaluación de desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica en el colegio de La Presentación Piedecuesta”.

Firma: _____

C.C. _____

Fecha: _____

Fuente: Diseñada por el autor

Anexo 3. Solicitud de información.



100-08.01

Piedecuesta, 7 de mayo de 2019

HERMANA
OMAIRA SÁNCHEZ ARDILA
Rectora
Colegio de La Presentación Piedecuesta
Piedecuesta, Santander

Asunto: Solicitud permiso

Fraterno saludo.

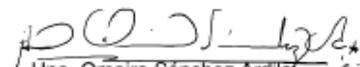
Como estudiante de la Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, me encuentro realizando el proyecto "Ruta de evaluación del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica" para lo cual solicito el permiso de desarrollar las siguientes actividades en este plantel educativo con los docentes:

- ✓ Recolectar información, implementar entrevista semiestructurada y organizar un grupo focal a docentes

Esto con el fin de recolectar datos fiables que será de gran ayuda para continuar con el proyecto.

Agradezco la colaboración al respecto.

Atentamente,


Hna. Omaira Sánchez Ardila
Estudiante maestría en educación
Unab

CARRERA 6 N° 5-50 Teléfonos: 6650066 - 3164695706
colprespiedecuesta.edu.co



CONACED

Anexo 4. Solicitud de Aval para validación

Piedecuesta 12 de julio de 2019

Profesor:

Manuel José Acebedo Afanador.

Referencia: Validación preguntas para la implementación de instrumentos.

Cordial saludo. A continuación, la información correspondiente al tema de estudio sobre la elaboración de una “Ruta de evaluación del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica”.

Objetivo general:

Diseñar una ruta de evaluación de desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Revisar los componentes y criterios que se utilizan en la actual evaluación de desempeño docente del Colegio de La Presentación Piedecuesta, así como de otros modelos de evaluación existentes a través de la revisión literaria.

Criterios del investigador a tener en cuenta al comparar los modelos de evaluación

1. Las evaluaciones de desempeño de los modelos comparados hacen referencia a la formación académica de los docentes.
2. Las evaluaciones de desempeño de las instituciones propuestas en el estudio emplean una perspectiva de su desempeño.
3. Los diferentes modelos de evaluación de desempeño miden competencias.
4. Cuál es la similitud en cuanto al diseño, de la evaluación de desempeño actual de la institución en estudio con los otros modelos.
5. Que le agregaría a la evaluación de desempeño actual de los otros modelos estudiados.

6. Los elementos y criterios que se retoman para diseñar estos modelos de evaluación de desempeño son pertinentes.

7. Estos modelos de evaluación de desempeño estudiados facilitan el seguimiento del proceso evaluativo.

8. Estos modelos de evaluación de desempeño permiten la implementación del instrumento de manera clara y ágil.

9. Cuál modelo de evaluación enriqueció de manera significativa la evaluación actual de la institución en estudio

10. Que criterios o elementos les quitaría a estos modelos para mejorar estos procesos de evaluación

Objetivo 2: Identificar la percepción que sobre la evaluación de desempeño, poseen los docentes y directivos docentes en el marco del perfil del maestro presentación, a través de un grupo focal.

Preguntas orientadoras grupo focal

1. ¿Conoce el instrumento de evaluación de desempeño actual de la institución?
2. ¿Conoce los objetivos, proceso de evaluación y competencias de la evaluación de desempeño?
3. ¿Qué experiencia ha tenido acerca de la evaluación de desempeño en otras instituciones?
4. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño actual de la institución, y los evaluadores designados?
5. ¿Considera que las retroalimentaciones de los resultados de la evaluación de desempeño se socializan a tiempo?
6. ¿Considera que el seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?
7. ¿Qué recomendaciones da para un nuevo diseño de la evaluación de desempeño?
8. ¿Qué espera después de haber sido evaluado?
9. ¿Considera que el instrumento aplicado en la institución es claro? ¿Se le facilitó o dificultó diligenciarlo?
10. ¿Por quién le gustaría ser evaluado? (pares, directivos, estudiantes, padres de familia).

Objetivo 3: Definir las fases e instrumentos de la ruta de evaluación del desempeño docente, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Presentación Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y a otros modelos de evaluación recopilados.

Preguntas orientadoras entrevista semiestructurada

1. ¿Por qué considera importante que se les realice a los docentes la evaluación de desempeño?
2. ¿En la última evaluación de desempeño que la institución implementó como le pareció y como se sintió?
3. ¿Le socializaron los resultados y retroalimentación a tiempo?
4. ¿Cada cuánto le gustaría ser evaluado?
5. ¿Por quién le gustaría ser evaluado?
6. ¿Conoce las competencias que se evalúan en la evaluación de desempeño?
7. ¿Considera que los directivos docentes tienen un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño?
8. ¿Qué le agregaría o eliminaría de la evaluación de desempeño actual?
9. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la evaluación de desempeño?
10. ¿Le interesa conocer los resultados de la evaluación de desempeño? ¿Por qué?

Categorías de análisis:

1. Retroalimentación
2. Validación de la prueba
3. Líderes idóneos
4. Expectativas
5. Resultados

Subcategorías:

1. Competencias
2. Experiencia docente
3. Aportes
4. Seguimiento
5. Percepciones

Profe Manuel José, agradezco su valioso apoyo, pues en este momento es de gran ayuda para poder implementar con carácter urgente estos instrumentos, quedo atenta a su respuesta.

Bendiciones.

Hermana

OMAIRA DEL C. SÁNCHEZ ARDILA

Estudiante Maestría en Educación

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Ciudad

=====

Estimada hermana, revisé los siguientes instrumentos:

- Grupo focal
- Entrevista Semiestructurada
- Análisis documental por categorías

que va a aplicar en el proceso metodológico del trabajo de grado titulado Ruta de evaluación del desempeño docente para mejorar la práctica pedagógica, que adelanta en el marco de la Maestría en Educación que usted cursa en la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Considero que las preguntas del grupo focal y de la entrevista semiestructurada han sido seleccionadas y estructuradas de manera pertinente y cuidadosa, acorde con los objetivos esperados en la investigación y las categorías de análisis. Por otra parte, el análisis documental está bien elaborado para aplicar en el proceso de documentación a partir de las categorías seleccionadas. En consecuencia, los instrumentos han quedado bien planteados y le doy mi aval para su aplicación.

Atento saludo,



MANUEL JOSÉ ACEBEDO AFANDOR

PhD. en Currículo, Profesorado e Instituciones Educativas

C.C. 5.795.784 de Zapatoca SS.

Triangulación de Datos						
Objetivos	Instrumento	Pregunta	Categoría	Pregunta	Subcategoría	Relación Marco Teórico
<p>Revisar los componentes y criterios que se utilizan en la autoevaluación de desempeño docente del Colegio de La Presentación Piedecuesta, así como de otros modelos de evaluación existentes a través de la revisión literaria utilizando la rejilla comparativa.</p>	<p>Información análisis documental por categorías y subcategorías</p>	<p>¿Estos modelos de evaluación de desempeño estudiados facilitan el seguimiento del proceso evaluativo?</p>	Retroalimentación	<p>¿Los diferentes modelos de evaluación de desempeño miden competencias?</p>	Competencias	<p>Los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia. El interés por la calidad de dichos dispositivos ha crecido enormemente en los años recientes, porque permiten monitorear y fortalecer el desarrollo profesional docente. En el pasado, la evaluación docente no era considerada una actividad demasiado relevante; quienes enseñaban se encontraban más allá de cualquier tipo de cuestionamiento. Hoy en día existe un renovado interés por evaluar los sistemas educativos, y en particular por valorar la actividad docente (Vaillant, 2008, p. 9). En Costa Rica, se considera que la evaluación de los docentes se refiere a las actividades vinculadas directamente con el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la actividad magisterial y con la práctica profesional. Estos mismos autores</p>
		<p>¿Los elementos y criterios que se retoman para diseñar estos modelos de evaluación de desempeño son pertinentes?</p>	Validación	<p>¿Todas las evaluaciones de desempeño de los modelos comparados hacen referencia a la formación académica de los docentes?</p>	Experiencia	
		<p>¿Se refleja en los formatos de evaluación del desempeño docente que el personal es idóneo?</p>	Líderes idóneos	<p>¿Qué le agregaría a la evaluación de desempeño actual de los otros modelos estudiados?</p>	Aporte	
		<p>¿Cuál modelo de evaluación enriqueció de manera significativa la evaluación actual de la institución en estudio?</p>	Expectativas	<p>¿Estos modelos de evaluación de desempeño estudiados facilitan el seguimiento del proceso</p>	Seguimiento	

				evaluativo?		señalan que sólo la evaluación orientada al perfeccionamiento de los profesores, se preocupa por el desarrollo integral de la persona. Por tal motivo, sostiene que, debido a la complejidad de la evaluación docente, es necesario considerar diversas fuentes de evaluación y no solo una (C. Rodríguez et al., 2014, p. 5). Valdés (2004). plantea cuatro modelos de evaluación de la eficacia docente entre los que destaca el modelo centrado en el perfil del maestro, que consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo con su grado de concordancia con los rasgos y características según un perfil previamente determinado de lo que constituye un profesor ideal. Así mismo, el modelo centrado en los resultados obtenidos, que tiene como principal característica evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos.
		¿Las evaluaciones de desempeño de las instituciones propuestas en el estudio emplean una perspectiva de su desempeño?	Resultados	¿Cuál modelo de evaluación enriqueció de manera significativa la evaluación actual de la institución en estudio?	Percepciones	

Identificar la percepción que, sobre la evaluación del desempeño, posee los docentes en el marco del perfil del maestro Presentación, a través de un grupo focal	Información del grupo focal por categorías y subcategorías	¿Considera que el seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?	Retroalimentación	¿Conoce los objetivos, proceso de evaluación y competencias de la evaluación de desempeño?	Competencias	El sistema evaluativo en América Latina tiene diferentes visiones, es por ello que en Chile la forma en que se entiende la evaluación del profesorado, parte desde el objetivo fundamental al cual esté ligado y se cree que éste debe basarse en una lógica evaluativa de iniciativa interna con base en la autoevaluación. Se sostiene así, que todo modelo de evaluación del profesorado debe tener como norte el fortalecimiento del desarrollo profesional. Por otro lado, si la evaluación es de iniciativa externa, los implicados en el proceso evaluativo deben conocer en todo momento y a fondo los aspectos establecidos con que se aplica la evaluación. Así como también, debe existir un real apoyo a sus protagonistas durante el desarrollo del proceso evaluativo (García & K, 2011,
		¿Qué recomendaciones da para un nuevo diseño de la evaluación de desempeño?	Validación de la prueba	¿Qué experiencia ha tenido acerca de la evaluación de desempeño en otras instituciones?	Experiencia	
		¿Por quién le gustaría ser evaluado? (pares, directivos, estudiantes, padres de familia).	Líderes idóneos	¿Qué recomendaciones da para un nuevo diseño de la evaluación de desempeño?	Aporte	
		¿Qué espera después de haber sido evaluado?	Expectativas	¿Considera que el seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?	Seguimiento	

		<p>¿Considera que las retroalimentaciones de los resultados de la evaluación de desempeño se socializan a tiempo?</p>	<p>Resultados</p>	<p>¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño actual de la institución, y los evaluadores designados?</p>	<p>Percepciones</p>	<p>p. 107). La evaluación de desempeño se caracteriza por ser un proceso continuo porque se realiza durante todo el año escolar, para propiciar la reflexión permanente sobre los logros y los resultados de los educadores. Así mismo es un proceso sistemático debido a que requiere planeación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores. Se basa también en la evidencia puesto que se sustenta en pruebas y demostraciones concretas que garanticen objetividad. Y por último está orientado al mejoramiento pues este proceso debe culminar cada año con la formulación concertada entre evaluadores y evaluados (Gobierno de Colombia, 2002, p. 2).</p>
--	--	---	-------------------	---	---------------------	---

<p>Definir las fases de la ruta de evaluación del desempeño docente, para mejorar la práctica pedagógica en el Colegio de La Piedecuesta, atendiendo a las expectativas de los docentes y directivos, y a otros modelos de evaluación recopilados.</p>	<p>Información de entrevistas semiestructuradas por categorías y subcategorías</p>	<p>¿Por qué considera importante que se les realice a los docentes la evaluación de desempeño? ¿Le socializaron los resultados y retroalimentación a tiempo?</p>	<p>Retroalimentación</p>	<p>¿Conoce las competencias que se evalúan en la evaluación de desempeño?</p>	<p>Competencias</p>	<p>En esta misma línea, Ecuador considera necesario dejar sentado que todo acto evaluativo debe estar pensado desde una perspectiva de mejoramiento y construido para beneficiar a la sociedad como un todo. Por ello, el proceso evaluativo debe privilegiar una profunda reflexión en torno a las posibilidades de mejoramiento como arma esencial para potenciar la capacidad transformadora que coadyuva a la solución de las más sentidas problemáticas, siempre en pro de una sociedad más justa y humana (Briones, S., Moreira Basurto, & Verdesoto Velástegui, 2016, p. 127). La evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la única finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en</p>
		<p>¿Qué le agregaría o eliminaría de la evaluación de desempeño actual?</p>	<p>Validación de la prueba</p>	<p>¿Considera que los directivos docentes tienen un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño?</p>	<p>Experiencia</p>	
		<p>¿Considera que los directivos docentes tienen un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño?</p>	<p>Líderes idóneos</p>	<p>¿Qué le agregaría o eliminaría de la evaluación de desempeño actual?</p>	<p>Aportes</p>	

		¿En la última evaluación de desempeño que la institución implemento como le pareció y como se sintió?	Expectativas	¿Le socializaron los resultados y retroalimentación a tiempo?	Seguimiento	los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, responsabilidad laboral, su dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas y directivos (Estrada, 2017, p. 9). Pensar la evaluación del desempeño del maestro como la evaluación de la práctica pedagógica no solo permitiría reconocer lo que constituye su saber particular y diferenciado de otras prácticas profesionales, sino también la manera cómo reflexiona sobre sus contextos y reconstruye ese saber particular (R. R. Rodríguez et al., 2017, p. 91).
		¿Le interesa conocer los resultados de la evaluación de desempeño?	Resultados	¿En la última evaluación de desempeño que la institución implemento como le pareció y como se sintió?	Percepciones	

Fuente: Diseñada por el autor



**COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN
PIEDRECUESTA**

INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN

1. DATOS GENERALES

Nombre del Trabajador : _____
Jefe Inmediato : _____
Cargo : _____
Horario de Trabajo : _____
Fecha de ingreso : _____
Observaciones : Personal Nuevo x Reinducción Personal Promovido

2. CAPACITACION SISTEMA DE CALIDAD- COORDINADORA DE CALIDAD

No	DESCRIPCIÓN	Firma	Fecha:
1	Presentación de la Empresa		
2	Política y Objetivos de Calidad		
3	Norma ISO 9001-2015		
4	Procedimientos de Calidad		
5	Compromiso con la Calidad		

3. CAPACITACION / ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

No.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	Fecha	Duración	Firma
1	INDUCCION GENERAL (organigrama, presentación general de la institución, misión, visión, principios y valores, recorrido por las instalaciones del colegio).	Coordinadora de talento humano			
2	LECTURA Y REVISION DEL MANUAL DE FUNCIONES	Coordinadora de talento humano			
3	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Coordinadora de talento humano			
4	INDUCCION AL SG- SST	Coordinadora de SST			
5	ENTREGA DE IMPLEMENTOS Y EPPs (SI APLICA)	Coordinadora de SST			
6	INDUCCION GESTIÓN DOCUMENTAL	Auxiliar de archivo			
7	INDUCCION GESTIÓN DE SISTEMAS Y COMUNICACIONES (Plataforma institucional, asignación de correo electrónico y registro de huella).	Coordinador de sistemas y comunicaciones			
8	INDUCCION GESTIÓN ACADÉMICA (Proyecto educativo institucional, modelo pedagógico, sistema integral de evaluación, indicadores, proyectos transversales y planes de área y asignatura). DOCENTES	Coordinadora académica			

9	INDUCCIÓN GESTIÓN DE CONVIVENCIA SOCIAL (socialización del manual de convivencia y normatividad) DOCENTES	Coordinadora de convivencia			
11	INDUCCIÓN DE PASTORAL	Coordinadora de pastoral			
10	LEY 1581 DE 2012- PROTECCIÓN DE DATOS	Coordinadora de convivencia			
11	INCLUSIÓN decreto	Psicóloga institucional			
12	LECTURA Y ENTREGA DEL CONTRATO DE TRABAJO	Coordinadora administrativa y financiera			

4. EVALUACIÓN (ADJUNTAR ANEXO)

Una vez que se ha concluido lo programado en el formato, el trabajador y el jefe inmediato deben firmar las casillas respectivas. El formato se debe entregar a Talento Humano donde el encargado verifica, firma y archiva el documento.

Firma del Trabajador	Firma Jefe Inmediato	Firma Talento Humano
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Fuente: Diseñada por el autor



**COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN
PIEDECUESTA**

ASISTENCIA A EVENTOS DE

Evento y/o Temática:		
Objetivo:		
Facilitadores:		
Fecha:		
Dirigido a:		
Hora de inicio:		Hora de terminación:
DOCENTES		FIRMA
RECTORIA Y COORDINACIONES		CARGO
		FIRMA
ADMINISTRATIVOS		CARGO
		FIRMA
OPERATIVOS		FIRMA
Observaciones:		



Nombre y apellidos:	0	Cargo:	Docente de Básica Secundaria y Media	Fecha:	
----------------------------	---	---------------	--------------------------------------	---------------	--

<u>Escala de valoración:</u>	No satisfactorio (1-59)	Satisfactorio (60-89)	Sobresaliente (90-100)
------------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------

RESULTADO GENERAL

Competencias Evaluadas	Puntaje
Aprendizaje Continuo (Dominio de contenidos)	0
Planeación y Organización	0
Pedagogía y Didáctica	0
Evaluación del Aprendizaje	0
Uso de Recursos	0
Productividad	0
Orientación al Cliente (Interacción comunidad/entorno)	0
Liderazgo	0
Compromiso	0
Iniciativa y Autonomía	0
Trabajo en Equipo	0
Comunicación Eficaz	0
Valoración Final	0

PLAN DE MEJORAMIENTO

(A) Autoevaluación (H)

Heteroevaluación

Competencia	Fecha	Compromiso	Fecha Seguimiento	Firmas	Fecha recibido Talento Humano	Fecha	Seguimiento al Compromiso			Fecha Nuevo Seguimiento	Firmas	Fecha recibido Talento Humano	Fecha	Seguimiento al Compromiso			Fecha Seguimiento	Firmas	Fecha recibido Talento Humano	
				Evaluado:			Si	En proceso	No		Evaluado:			Si	En proceso	No		Evaluado:		Si
Interacción Comunidad Entorno	0/01/1900						Cumplimiento								Cumplimiento					
							Si	En proceso	No						Si	En proceso	No			
				Evaluadores:			Observaciones				Evaluadores:				Observaciones				Evaluadores:	

Compromiso	0/01/1900			Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:	
							Si	En proceso	No						Si	En proceso		No	
				Evaluadores:			Observaciones				Evaluadores:			Observaciones					
				Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:	
							Si	En proceso	No						Si	En proceso		No	
				Evaluadores:			Observaciones				Evaluadores:			Observaciones					
				Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:			Cumplimiento				Evaluado:	
							Si	En proceso	No						Si	En proceso		No	
				Evaluadores:			Observaciones				Evaluadores:			Observaciones					

R-TH-17
2(2)

Versión:02

Fecha de aprobación: 07-03-18

Fuente: Diseñada por el autor



**COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN
PIEDECUESTA**

PLAN DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL

FORMACIÓN GENERADA POR	TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO A	RESPONSABLE	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE III			TRIMESTRE IV			CONSOLIDADO		
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	P	E	% CUMPLIMIENTO
					P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P
															FECHA	EVIDENCIAS	EVALUACION DE LA EFICACIA		

Anexo 10. Rejilla de valoración de desempeño

Criterio 1: Las evaluaciones de desempeño de los modelos comparados hacen referencia a la formación académica de los docentes.			
Institución Educativa	Categoría: N/A		
	Si	No	Observaciones
ED1	x		Planeación y organización académica Pedagogía y didáctica Evaluación del aprendizaje
ED2		x	Pedagogía y didáctica
ED3	x		N/A
ED4	x		Planeación y organización académica Pedagogía y didáctica Evaluación del aprendizaje
ED5	x		Planeación y organización académica Pedagogía y didáctica Evaluación del aprendizaje

Criterio 2: Las evaluaciones de desempeño de las instituciones propuestas en el estudio emplean una perspectiva de su desempeño.			
Institución Educativa	Categoría: 5 – Resultados		
	Si	No	Observaciones
ED1	x		Con base a los puntajes finales de las competencias evaluadas que no se encuentren en un nivel sobresaliente se genera

			un plan de mejoramiento.
ED2	x		Se realiza un seguimiento por semestre con aspectos a mejorar en una fecha establecida.
ED3	x		Se establece un plan de mejoramiento para cada semestre el cual es validado por evaluador y el evaluado.
ED4		x	No realiza seguimiento de los aspectos por mejorar.
ED5	x		Se establecen acuerdos y se realizan acuerdos semestrales por coordinaciones.

Criterio 3: Los diferentes modelos de evaluación de desempeño miden competencias.

Institución Educativa	Categoría: N/A		Observaciones
	Si	No	
ED1	x		N/A
ED2	x		N/A
ED3	x		Si evalúan competencias, pero las referencian como factores laborales.
ED4	x		Evalúa competencias comportamentales y funcionales.
ED5	x		N/A

Criterio 4:Cuál es la similitud en cuanto al diseño, de la evaluación de desempeño actual de la institución en estudio con los otros modelos.

Institución Educativa	Categoría: N/A		Observaciones
	Si	No	

ED1			Evaluación de desempeño de la institución donde se realiza el estudio.
ED2		x	Los componentes de evaluación cambian y los criterios de calificación también.
ED3		x	Los componentes de evaluación cambian y los criterios de calificación también porque evalúan factores laborales y eficacia de las capacitaciones y quien firma los planes de mejora es la rectora.
ED4	x		Los criterios de valoración y las competencias tanto funcionales como comportamentales son iguales.
ED5	x		Tiene el mismo contenido y escala de valoración, pero tiene adicional un formato de evaluación periodo de prueba docente.

Criterio 5: Qué le agregaría a la evaluación de desempeño actual de los otros modelos estudiados.			
Institución Educativa	Categoría: N/A		Observaciones
	Si	No	
ED1	x		Instructivo de contenidos y conceptos de la evaluación de desempeño. Evaluación de desempeño para periodo de prueba.
ED2			N/A
ED3			N/A
ED4			N/A
ED5			N/A

Criterio 6: Los elementos y criterios que se retoman para diseñar estos modelos de evaluación de desempeño son pertinentes.

Institución Educativa	Categoría: 2 – Validación		
	Si	No	Observaciones
ED1	x		Si cumple porque están estrechamente relacionados con los que plantea el ministerio de educación nacional y muestra su pertinencia en cuanto que se sustenta en la normatividad vigente.
ED2	x		Si cumple porque están estrechamente relacionados con los que plantea el ministerio de educación nacional y muestra su pertinencia en cuanto que se sustenta en la normatividad vigente.
ED3	x		Le faltan seguir lineamientos según ministerio de educación nacional.
ED4		x	Si cumple porque están estrechamente relacionados con los que plantea el ministerio de educación nacional y muestra su pertinencia en cuanto que se sustenta en la normatividad vigente.
ED5	x		Si cumple porque están estrechamente relacionados con los que plantea el ministerio de educación nacional y muestra su pertinencia en cuanto que se sustenta en la normatividad vigente.

Criterio 7: Estos modelos de evaluación de desempeño estudiados facilitan el seguimiento del proceso evaluativo.

Institución Educativa	Categoría: 1 – Retroalimentación		
	Si	No	Observaciones
ED1		x	Se establecen fechas semestrales de la evaluación y para el seguimiento se hacen visitas a las aulas, pero no son efectivas porque no son frecuentes y esto no permite evidenciar mejoras.
ED2	x		Se realizan evaluaciones periódicas y se lleva el registro en una carpeta de seguimiento y un formato.
ED3	x		Se realiza por semestre lo hace la coordinadora académica y los estudiantes también evalúan.
ED4	x		Se realizan tres veces al año y realiza el registro y son monitoreados constantemente a través de cámaras.
ED5	x		Se realizan seguimientos semestrales y al finalizar el año es directamente con la rectora.

Criterio 8: Estos modelos de evaluación de desempeño permiten la implementación del instrumento de manera clara y ágil.			
Institución Educativa	Categoría: N/A		
	Si	No	Observaciones
ED1		x	No cuenta con instructivo de parámetros y contenidos a seguir en el momento de diligenciarla.
ED2	x		Cuenta con instructivo.
ED3	x	x	No cuenta con instructivo de parámetros y contenidos a seguir en el momento de diligenciarla.
ED4	x		Cuenta con instructivo.
ED5		x	No cuenta con instructivo de parámetros y contenidos a seguir en el momento de diligenciarla.
Criterio 9: Cuál modelo de evaluación enriqueció de manera significativa la evaluación actual de la institución en estudio			
Institución Educativa	Categoría: 4 – Expectativas		
	Si	No	Observaciones
ED1	x		La ED2 y ED4 complementan la evaluación de desempeño actual porque cuentan con un instructivo de contenidos y conceptos de la evaluación de desempeño y parámetros para el diligenciamiento ED5 Evaluación de desempeño para periodo de prueba.
ED2	x		N/A
ED3			N/A
ED4	x		N/A
ED5	x		N/A

Criterio 10: Que criterios o elementos le quitaría a estos modelos para mejorar estos procesos de evaluación			
Institución educativa	Categoría: N/A		
	Si	No	Observaciones
ED1		x	No se le quitaría ningún elemento, se complementarían con un instructivo de contenidos y diligenciamiento y un diseño de evaluación para periodo de prueba.
ED2	x		Se modificaría la escala de valoración.
ED3	x		Se modificaría la escala de valoración.
ED4		x	No se le quitaría ningún criterio, se complementa los seguimientos estableciendo fechas y aspectos por mejorar.
ED5		x	No se le quitaría ningún elemento, se complementarían con un instructivo de contenidos y diligenciamiento.

Fuente: Diseñada por el autor

Anexo 11. Análisis grupo focal docentes antiguos- Rejilla de matriz categorial y conceptos proyectados.

CATEGORÍAS	CONCEPTOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	RESPUESTAS DE DOCENTES ANTIGUOS																
				D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10							
			1. ¿Conoce el instrumento de evaluación de desempeño actual de la institución?																	
			2. ¿Conoce los objetivos, proceso de evaluación y competencias de la evaluación de desempeño?																	
			3. ¿Qué experiencia ha tenido acerca de la evaluación de desempeño en otras instituciones?																	
			4. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación de desempeño actual de la institución, y los evaluadores designados?																	
Categoría 5: Resultados	Según el diccionario de la Real Academia Española la definición de resultado se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc.; cosa o manera en que termina algo: el resultado de un experimento, el resultado de una presión, el resultado de un comportamiento, el resultado de una resta, el resultado de un juego, entre otros ejemplos.	Subcategoría 1: Competencias	5. ¿Considera que las retroalimentaciones de los resultados de la evaluación de desempeño se socializan a tiempo?																	
Categoría 1:	El término	Subcategoría 4:	6. ¿Considera que el																	

Retroalimentación	retroalimentación se refiere, en forma general, a una situación en donde dos o más sistemas dinámicos se comunican, de tal manera que cada sistema influye en el otro y, por lo tanto, sus dinámicas están acopladas. En el contexto de un modelo recursivo, la retroalimentación está siempre presente, dado que una acción o variable en una recursión depende de otras pasadas y, asimismo, las siguientes dependerán de las actuales.	Seguimiento		seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?											
Categoría 1: Retroalimentación	El término retroalimentación se refiere, en forma general, a una situación en donde dos o más sistemas dinámicos se comunican, de tal manera que cada sistema influye en el otro y, por lo tanto, sus dinámicas están acopladas. En el contexto de un modelo recursivo, la retroalimentación está siempre presente, dado que una acción o variable en una recursión depende de otras pasadas y, asimismo, las siguientes dependerán de las actuales.	Subcategoría 4: Seguimiento		6. ¿Considera que el seguimiento por parte de las evaluadoras a los compromisos establecidos es el adecuado?											

<p>Categoría 2: Validación de la Prueba</p>	<p>Según Sampieri la Validez de una prueba: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento es representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar.</p>	<p>Subcategoría 3: Aportes</p>		<p>7. ¿Qué recomendaciones da para un nuevo diseño de la evaluación de desempeño?</p>											
<p>Categoría 4: Expectativas</p>	<p>RAE: La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza, ilusión, que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida.</p>	<p>Subcategoría 5: Percepciones</p>		<p>8. ¿Qué espera después de haber sido evaluado?</p>											
				<p>9. ¿Considera que el instrumento aplicado en la institución es claro? ¿Se le facilitó o dificultó diligenciarlo?</p>											
<p>Categoría 3: Líderes Idóneos</p>	<p>RAE: Como idoneidad denominamos la cualidad de idóneo. Como tal, se</p>	<p>Subcategoría 2: Experiencia Docente</p>		<p>10. ¿Por quién le gustaría ser evaluado? (pares, directivos, estudiantes,</p>											

	refiere a la aptitud, buena disposición o capacidad que algo o alguien tiene para un fin determinado.			padres de familia).															
--	---	--	--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Diseñada por el autor

Categoría 3: Líderes Idóneos	RAE: Como idoneidad denominamos la cualidad de idóneo. Como tal, se refiere a la aptitud, buena disposición o capacidad que algo o alguien tiene para un fin determinado.	Subcategoría 2: Experiencia Docente	7. ¿Considera que los directivos docentes tienen un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño?											
Categoría 2: Validación de la Prueba	Según Sampieri la Validez de una prueba: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar.	Subcategoría 3: Aportes	8. ¿Qué le agregaría o eliminaría de la evaluación de desempeño actual?											
			9. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la evaluación de desempeño?											
Categoría 5: Resultados	Según el diccionario de la Real Academia Española la definición de resultado se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc.; cosa o manera en que termina algo: el resultado de un experimento, el resultado de una presión, el resultado de un comportamiento, el resultado de una resta, el resultado de un juego, entre otros ejemplos.		10. ¿Le interesa conocer los resultados de la evaluación de desempeño? ¿Por qué?											

Anexo 13. Desarrollo del procedimiento de aplicación de la ruta de evaluación de desempeño docente Colegio de La Presentación Piedecuesta.

FASES	ACTIVIDAD		PARTICIPANTES	DOCUMENTO/ REGISTRO
1	Inducción/ reinducción a docentes	<p>Se socializa a los docentes en la inducción / reinducción los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama, visión, misión y los objetivos de la institución (Identidad institucional). • Proyecto educativo institucional, modelo pedagógico y planes de estudio. • Manual de convivencia, reglamento interno y políticas de calidad y seguridad y salud en el trabajo. 	<p>Rectoría</p> <p>Coordinación Talento Humano</p> <p>Coordinadora Académica</p> <p>Coordinadora de convivencia</p> <p>Coordinadora de Calidad y SST. docentes</p>	<p>R-TH-11 Registro de inducción o reinducción</p> <p>Anexo 5</p>
2	Socialización evaluación de desempeño	<p>Se da a conocer a los docentes los aspectos principales de la evaluación de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y su rol en el proceso. • El instrumento (autoevaluación y heteroevaluación), las áreas de gestión que se evalúan, sus componentes y porcentajes. 	<p>Rectoría</p> <p>Coordinación Talento Humano</p>	<p>R-TH-07(registro de talento humano-07)</p> <p>Asistencia a eventos de formación. Anexo 6</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Se capacita a los evaluadores en el uso del instrumento, lo que deben evaluar y las escalas de calificación. 		
3	Aplicación del instrumento	<p>Una vez que todos los participantes conocen el instrumento de evaluación se da inicio a la aplicación del mismo. En este momento el docente realiza su autoevaluación y asigna el valor correspondiente a cada área de gestión y posteriormente el evaluador realiza la heteroevaluación y asigna una calificación con base a su desempeño real.</p> <p>El instrumento de evaluación de desempeño se aplica en dos momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El docente inicia con el diligenciamiento de la autoevaluación, después de terminada debe enviarla a la Coordinación de talento humano en el tiempo estipulado. 2. Posteriormente la coordinación de talento humano reenvía la autoevaluación a la coordinación Académica y de convivencia para 	<p>Coordinadora de Talento Humano</p> <p>Coordinadora Académica</p> <p>Coordinadora de convivencia social</p>	<p>R-TH-17 (Registro de talento humano - 17)</p> <p>Evaluación de desempeño Anexo 7</p>

		que realicen la heteroevaluación de cada docente.		
4	Análisis de fortalezas y debilidades	Una vez que se ha realizado la evaluación y se ha obtenido un resultado se procede con el análisis de fortalezas y debilidades y la retroalimentación al evaluado respecto a los resultados obtenidos, en este momento de la ruta es importante que se logre tener una comunicación clara con el fin de que se den a conocer los resultados e identificar cuáles podrían ser las causas que fortalecen o afectan su desempeño, se le debe suministrar información importante y significativa acerca de su desempeño. El evaluador deberá analizar estas causas y establecer los compromisos y acciones que permitan al evaluado mejorar su desempeño, de igual manera felicitarlo cuando este sea satisfactorio.	Coordinadora Académica Coordinadora de convivencia social	R-TH-17(Registro de talento humano - 17) Evaluación de desempeño
5	Seguimiento a compromisos	El evaluador deberá dar seguimiento a los compromisos de manera continua y oportuna a través de las visitas a las aulas teniendo en cuenta los compromisos establecidos. Se debe diligenciar el	Coordinadora académica Coordinadora de convivencia Social	R-TH-17 (Registro de talento humano - 17) Evaluación de desempeño-seguimiento compromisos

		<p>cumplimiento en el documento de compromisos.</p> <p>Con el objetivo de lograr un mejor desempeño laboral se pueden implementar capacitaciones en aquellas habilidades o conocimientos necesarios para lograr un desempeño eficaz, las cuales deben ser establecidas en el plan de formación institucional.</p>	Coordinadora de Talento Humano	R-TH-06 Plan de formación institucional Anexo 8
6	Percepción del docente sobre el proceso de Evaluación de desempeño	<p>La percepción del docente sobre el proceso evaluativo del desempeño, en este se da un espacio de dialogo para que el docente manifieste su percepción sobre la evaluación, su estructura y procedimiento de aplicación y recibir inquietudes y sugerencias para mejorar el proceso.</p>	<p>Coordinadora académica</p> <p>Coordinadora de convivencia Social</p> <p>Coordinadora de Talento Humano</p>	R-TH-17 (Registro de talento humano - 17) Evaluación de desempeño.

Fuente: Diseñada por el autor