

**LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DOCENTE Y LAS  
PRÁCTICAS DOCENTES: ESTUDIO DE CASO DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DISTRITAL COLEGIO SANTA BÁRBARA (BOGOTÁ,  
COLOMBIA)**

**MÓNICA PATRICIA BONILLA VALENCIA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**BOGOTÁ D.C., 2018**

**LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DOCENTE Y LAS  
PRÁCTICAS DOCENTES: ESTUDIO DE CASO DEL COLEGIO SANTA  
BÁRBARA I.E.D**

**MÓNICA PATRICIA BONILLA VALENCIA**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Educación**

**Línea de Investigación: Políticas y Gestión de Sistemas Educativos**

**Directora: Mirna Jirón**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**BOGOTÁ D.C., 2018**

## NOTA DE ADVERTENCIA

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”

Artículo 23, resolución No 13 del 6 de Julio de 1946,  
por la cual se reglamenta lo concerniente a Tesis y Exámenes de Grado en la Pontificia  
Universidad Javeriana.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Con el fin de reconocer la relación entre la evaluación del desempeño docente y la transformación de las prácticas pedagógicas, se caracteriza la norma vigente que orienta la práctica evaluativa, al mismo tiempo que se identifican las percepciones de los docentes y directivo docente del Colegio Distrital Santa Bárbara I.E.D.

Para su desarrollo, esta investigación fue de corte cualitativo, hermenéutico con método estudio de caso, abordando categorías conceptuales como: Desempeño docente, evaluación del desempeño docente, evaluación formativa y prácticas pedagógicas. Se aplicaron 3 entrevistas semiestructuradas: dos a docentes nombrados bajo el decreto 1278 de 2002 y una tercera a la directiva docente (rectora). Las percepciones de los participantes esbozan una brecha entre los objetivos que se pretenden con la misma y los resultados y la connotación que genera entre los docentes evaluados, concibiendo la practica evaluativa como instrumental y punitiva. Es así como la evaluación formativa se propone como alternativa al modelo de evaluación de desempeño que los docentes desean que se promueve en la actualidad por la norma y en la institución. Por ello, hacen hincapié en que la evaluación formativa tiene su fundamento en la posibilidad de retroalimentar procesos y prácticas educativas, con el fin de buscar mecanismos para mejorarlas.

Palabras Claves: Desempeño docente, evaluación docente, evaluación formativa, autoevaluación, prácticas pedagógicas.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
	<b>2.1</b> <b>Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
	<b>2.2</b> <b>Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
	<b>3.1</b> <b>Percepción de los docentes frente al proceso evaluativo .....</b>	<b>12</b>
	<b>3.2</b> <b>La evaluación y su relación con las prácticas pedagógicas .....</b>	<b>14</b>
	<b>3.3</b> <b>Dificultades y retos en el proceso evaluativo docente .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>CATEGORÍAS CONCEPTUALES .....</b>	<b>19</b>
	<b>4.1</b> <b>Evaluación de desempeño docente .....</b>	<b>19</b>
	<b>4.2</b> <b>Evaluación formativa .....</b>	<b>21</b>
	<b>4.3</b> <b>Práctica pedagógica de los docentes.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>25</b>
	<b>5.1</b> <b>Fase de documentación.....</b>	<b>26</b>
	<b>5.2</b> <b>Fase de trabajo de campo.....</b>	<b>28</b>
	5.2.1    Definición de la muestra de informantes.....	28
	5.2.2    Instrumentos de recolección de información.....	28
	<b>5.3</b> <b>Fase de sistematización y análisis de los datos .....</b>	<b>31</b>
	<b>5.4</b> <b>Fase de escritura del informe final .....</b>	<b>33</b>

<b>6</b>	<b>Análisis y discusión de los resultados .....</b>	<b>34</b>
	<b>6.1 La mirada de los directivos docentes sobre las prácticas de la evaluación del desempeño de los docentes .....</b>	<b>34</b>
	6.1.1 Percepción del directivo Docente frente a la normatividad .....	40
	6.1.2 Percepción de los docentes frente a la normatividad .....	51
	<b>6.2 La evaluación anual de desempeño desde la perspectiva de los evaluados..</b>	<b>54</b>
	<b>6.3 Evaluación de desempeño docente .....</b>	<b>56</b>
	6.3.1 Evaluación de desempeño, implicaciones sobre las prácticas pedagógicas. ....	57
	6.3.2 De la sanción a la formación .....	64
	6.3.3 La evaluación instrumental instituida por la norma .....	67
	<b>6.4 La evaluación anual de desempeño como vehículo de transformación de las prácticas pedagógicas: algunas recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
	6.4.1 Recomendaciones .....	71
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>DEBATE.....</b>	<b>77</b>
<b>9</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
	<b>10.1 Anexo 1 .....</b>	<b>82</b>
	<b>10.2 ANEXO 2.....</b>	<b>83</b>
	<b>10.3 ANEXO 3.....</b>	<b>84</b>
	<b>10.4 ANEXO 4.....</b>	<b>85</b>

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace más de una década los sistemas educativos del mundo otorgan un lugar relevante en las agendas discusión académica a la calidad de la educación con el propósito de, consolidar políticas y normas para su regulación. Según Vaillant (2008), la calidad de la educación depende de un importante número de factores, que abarcan tanto aspectos concernientes al contexto macro que, considera los intereses políticos, económicos y sociales del país, como el contexto meso, asociado a aspectos de orden social, cultural, familiar, entre otros, y el micro, referido a lo local, a las propuestas y procesos educativos propios de cada institución educativa.

En el contexto escolar, resulta necesario reconocer la relación entre la calidad de la educación y la evaluación y mejorar del desempeño de los docentes que, según el mismo autor, en América Latina es una de las problemáticas centrales de las políticas públicas. Las acciones de política se han encaminado al diseño e implementación de sistemas de evaluación del desempeño docente considerando el perfil del docente, los resultados obtenidos por los estudiantes, los comportamientos y relaciones dentro del aula, y las prácticas reflexivas. Para llevar a cabo la evaluación son utilizados multiplicidad de instrumentos de evaluación, tales como: observación en el aula, entrevista o cuestionario al docente, informe de la dirección, cuestionarios dirigidos a los alumnos y a las familias, test, pruebas estandarizadas, portafolio del profesor, pruebas de rendimientos a los alumnos, entre otros.

Pese a las ingentes acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño docente, todavía hoy persiste la idea, tal como lo señala Rueda (2012), de que es un ámbito caracterizado por procesos ineficaces que han desvirtuado los propósitos de promover una

mejora en la calidad de la educación generando, lamentablemente, un aire de desconfianza e insatisfacción de muchos docentes frente a la introducción de los sistemas de evaluación en razón, a su utilización como medio de control administrativo y académico, por la falta de claridad en los objetivos, y hasta por el total desconocimiento de los resultados institucionales por parte de los docentes, o en el mejor de los casos, la nula incidencia de éstos en el logro de los objetivos institucionales, entre otras.

En relación con lo argumentado, Díaz (2010) manifiesta que:

En la práctica social prima el sentido punitivo y judicial de la evaluación, que se expresa en el uso de sus resultados para establecer clasificaciones, más que una perspectiva en la que se reconozca el papel que tiene en el mejoramiento del trabajo educativo. Si bien, en los textos y en las declaraciones se hace referencia a su papel de retroalimentación y a su sentido formativo, en los hechos tales perspectivas quedan anuladas por su perspectiva judicial y, por tanto, lo procesual y cualitativo del proceso evaluacional queda en el plano de las declaraciones. (p.152)

En Colombia, en la actualidad, la evaluación del desempeño docente se rige por lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) mediante Decreto-Ley 1278 del 2002 "Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente" que, establece que "El ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente. Los profesionales de la educación son personalmente responsables de su desempeño en la labor correspondiente, y en tal virtud deberán someterse a los procesos de evaluación de su labor" (Capítulo IV, artículo 26). Además, que la evaluación, entre otros objetivos, debe contribuir a la producción de cambios en el desarrollo del proceso educativo, en especial, en lo relacionado con las prácticas pedagógicas, la calidad de la educación y al desarrollo profesional de los docentes.

Por su parte, el Decreto N°3782 de 2007, "Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002", reglamenta aspectos relativos a la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes que, hayan superado el periodo de prueba y laborado en el establecimiento educativo, en forma continua o discontinua, por un término igual o superior a tres meses. Por su parte, los fundamentos conceptuales y la metodología para llevar a cabo el proceso de evaluación anual de desempeño se consignan en la Guía Metodológica N°31.

En dicha guía se hace especial énfasis en mencionar que “se espera que la evaluación de docentes y directivos docentes haga parte de una cultura de la evaluación y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 9).

En lo concerniente a la evaluación de desempeño docente establecida por el MEN, se despliega un abanico de cuestionamientos a nivel de las instituciones educativas, particularmente en la Institución Educativa Distrital Colegio Santa Bárbara algunas de las preguntas se relacionan con el aporte de la evaluación a la consecución del objetivo de “...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...”(Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10), o si por el contrario constituye una acción de carácter administrativo, burocrático, técnico e instrumental.

Por tal razón, la presente investigación está encaminada a responder el siguiente interrogante ¿Cómo contribuye la evaluación anual de desempeño docente al mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la Institución Educativa Distrital Colegio Santa Bárbara?

## **2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre la evaluación anual de desempeño docente y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la Institución Educativa Distrital Colegio Santa Bárbara.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar las prácticas evaluativas que realizan los directivos docentes en la institución al desempeño anual de los docentes.
- Identificar las percepciones de los docentes evaluados frente a la evaluación anual de desempeño y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- Proponer ajustes a la evaluación con el fin de que contribuyan al mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los docentes de la institución.

### **3 ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para reconocer el estado de conocimiento en relación con la evaluación de desempeño docente, se realizó un rastreo de fuentes en diversos centros de documentación y, particularmente, en bases de datos disponible en las siguientes instituciones de educación superior, a saber: Universidad de la Salle, Universidad de los Andes, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad del Valle, entre otras; y del exterior como la Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de México, que ofrecen estudios de posgrados en el área de Educación. La búsqueda se extendió a revistas electrónicas especializadas, tales como: Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Revista del Centro de Investigación Actualidades Pedagógicas, Revista Educación & Pensamiento, entre otras.

Con respecto a la revisión realizada cabe señalar que, se encontró un importante número de estudios, tanto a nivel nacional como internacional, aspecto que evidencia el auge e importancia del tema en cuestión. Esta revisión arrojó un primer grupo de fuentes que fue refinado con el propósito de seleccionar aquellas investigaciones de mayores relevancias en relación con el problema y objetivos que asume el presente estudio.

Las diez investigaciones elegidas, se organizan alrededor de las siguientes temáticas directrices, a saber: percepción de los docentes frente al proceso evaluativo, la evaluación y su relación con las prácticas pedagógicas y propuestas de procesos de evaluación del desempeño docente.

### **3.1 Percepción de los docentes frente al proceso evaluativo**

Díaz (2010), en la investigación titulada: “El docente ante los resultados de la evaluación”, asume como objetivo analizar las acciones actuales relacionadas con el campo de la evaluación en el aula (las estrategias de evaluación del aprendizaje y la llamada evaluación de la docencia) como elementos que permiten dar contenido, desde una perspectiva procesual y formativa a la evaluación y se convierten en un aliado para mejorar el trabajo docente, teniendo como punto de partida la concepción, que en la práctica social prima: el sentido punitivo y judicativo de la evaluación, que se expresa en el uso de sus resultados para establecer clasificaciones. Para el caso de la evaluación de desempeño docente, el autor, ofrece dos estrategias encaminadas a asumirla desde una perspectiva formativa. Por una parte, esta práctica debe ser concebida como parte de un proceso institucional, sobre todo en las etapas de formación, en la que se formulan estrategias de acompañamiento del trabajo docente y, por otra parte, reconocer que se debe establecer una perspectiva de apertura de la autoevaluación y la coevaluación en la evaluación.

En el mismo sentido, Álvarez (2008), en su estudio: “¿Puede la evaluación docente institucional convertirse en estrategia de aprendizaje profesional?”, propone tres elementos que considera fundamentales para enriquecer la evaluación de desempeño docente: 1) un carácter más participativo, es decir, que los profesores conozcan, analicen y se involucren en el proceso y en la elaboración de instrumentos, 2) utilizar la información que surja de las diferentes actividades de evaluación para profundizar el ejercicio de la profesión, y superar obstáculos y debilidades de la práctica pedagógica y 3) considerarla como un proceso dialogante, esto significa que las actividades que se lleven a cabo promuevan un diálogo

auténtico entre personas, comunicación de experiencias a nivel profesional y de enfoques y marcos teóricos que guían las prácticas educativas.

Como uno de los principales resultados de este trabajo, se recoge que la evaluación es una estrategia de crecimiento profesional en tanto aporta elementos o información para una reflexión sistemática sobre la propia práctica. Reflexión que permite tanto una mirada diagnóstica como, entregar elementos para profundizar o corregir trayectorias de procedimiento didáctico específicos; que ocurren tanto a nivel individual como de grupo. Lo cual implica que, a la luz de la información aportada por la evaluación del desempeño docente, hay que decidir las instancias de perfeccionamiento con miras a que se conviertan en respuestas a necesidades reales y concretas de los docentes.

Entre otros estudios sobre la incidencia de la evaluación de desempeño docente, se encuentra el de Linares y otros (2011) quienes en la investigación titulada: “La evaluación del desempeño docente y su contribución al desarrollo profesional de los maestros de educación básica y media”, establecen la contribución de la evaluación del desempeño anual de los docentes al logro del desarrollo profesional, en el marco del Decreto-Ley N°1278 del 2002, en el Colegio Departamental Emilio Cifuentes (Cundinamarca) y Colegio Externado Nacional Camilo Torres (Bogotá). Con ese fin, revisaron las características de los procesos y los procedimientos aplicados, y posteriormente, los usos que dan los docentes y directivos docentes a la información arrojada por la evaluación, y los cambios en las acciones formativas que promueve en las instituciones educativas. Como conclusión plantean los autores que, la evaluación en Colombia no es formativa, razón por la cual no contribuye al logro del desarrollo profesional del profesorado y, por el contrario, constituye una amenaza a la estabilidad laboral, por lo tanto, no permite el desarrollo de una

evaluación democrática, la realización de procesos de reflexión individual y colegiada, el desarrollo de prácticas investigativas que promuevan la comprensión y toma y toma decisiones en relación con el cambio de la práctica docente, ni fortalece el compromiso de los docentes con su mejoramiento profesional y personal.

Además, el estudio señala que una evaluación del desempeño docente debería considerar: el conocimiento de los criterios de evaluación por parte del sujeto evaluado, el empleo de fuentes de información que evidencien el cumplimiento de los criterios de evaluación, promover prácticas de autoevaluación y coevaluación entre pares, y suscitar la reflexión y comprensión de la práctica docente para generar condiciones pedagógicas favorables para el aprendizaje y el mejoramiento de la calidad de la educación ofrecida.

### **3.2 La evaluación y su relación con las prácticas pedagógicas**

Lozano (2008) en su investigación pone en evidencia que, el logro del desarrollo personal y profesional de los docentes e institucional de la escuela es afectado, por una parte, por la concepción de evaluación adoptada por el gobierno nacional; que se fundamenta en la evaluación como rendición de cuentas y, de otro, por el modelo burocrático que opera a través de la formulación y ejecución de acciones estructuradas con base en una racionalidad técnica e instrumental, planificada.

Por su parte, Tejedor (2012) plantea que el sentido formativo de la evaluación reside en el supuesto de pensar que la información que se proporciona al profesor debe estimular cambios. Para explicar la mejora que se produce en los profesores que reciben valoraciones de su actuación docente suele hacerse referencia a la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger: la información proporcionada pone en marcha un mecanismo de

retroalimentación de manera que se produce en el profesor una cierta insatisfacción que le induce a cambiar.

### **3.3 Dificultades y retos en el proceso evaluativo docente**

Un estudio sobre evaluación del desempeño docente en cincuenta países de América Latina y Europa (UNESCO, 2006) sostiene que, una de las preocupaciones de los sistemas educativos es desarrollar una carrera docente y de evaluación del desempeño que contribuyan al desarrollo profesional y, con ello, a la mejora de la calidad de la enseñanza. Sin embargo, reconoce que la evaluación del desempeño docente es un tema altamente conflictivo, dado que en él se enfrentan intereses y opiniones de los políticos y administradores, de los profesores y sus sindicatos y de los estudiosos sobre la materia.

Otro estudio, realizado por Rojas (2012) bajo el título: La evaluación docente un acercamiento al estado del arte, concluye que existe una grave dificultad con la evaluación en razón a la técnica empleada para evaluar, ya que son instrumentos y pruebas de medición que necesariamente están mediados por la validez, la confiabilidad, la utilidad, la oportunidad y la falta de precisión de estos, lo cual dificulta el logro de los objetivos del proceso evaluativo. De allí que, la evaluación del desempeño se convierta en un debate técnico. En esa misma línea de argumentación Rueda (2004) sostiene que, la mayor dificultad de la evaluación docente es que promueve una cultura lejana a orientar y a mejorar los procesos de enseñanza y, en su lugar, se centra en el control y sanción, además privilegia el enfoque instrumentalista.

Desde otra perspectiva, la Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación de la Docencia (2008)<sup>1</sup> con base en los resultados obtenidos en sus trabajos de investigación reafirman que el proceso educativo debe enfocarse a fines formativos y de perfeccionamiento permanente. En esta reflexión presentan recomendaciones para alentar la reflexión sobre el diseño e implementación de programas de evaluación del desempeño docente que, se agrupan en cinco dimensiones dando cuenta de la complejidad de esta tarea y del impacto que puede tener en los individuos, las instituciones y la sociedad en general.

En relación con la dimensión política se afirma “la evaluación es una práctica social que conlleva implicaciones de carácter público y privado, con repercusiones para la sociedad, para las instituciones y para los individuos” (p.137). La dimensión teórica se sustenta que la “explicitación del sustento teórico, que fundamenta el modelo de enseñanza donde se realiza la evaluación de la docencia ayuda a delimitar el concepto de calidad de la enseñanza en la institución y por tanto debe ser conocido por toda la comunidad educativa” (p.138). La dimensión metodológica-procedimental tiene en cuenta los antecedentes y experiencias previas de evaluación de la docencia en las instituciones, pues estas “suelen proporcionar información sumamente útil, por ello es recomendable recuperar esta información antes de iniciar, renovar o relanzar un programa de evaluación docente” (p.139). Otra dimensión hace referencia al uso de los resultados así, desde el diseño mismo del programa y antes de la recopilación de la información, puede constituirse en un factor clave para el logro de las metas previstas. El “uso principal se relaciona con la toma de

---

<sup>1</sup> El texto es el resultado de los intercambios de opiniones de un grupo de académicos reunidos en el marco del IV Coloquio Iberoamericano sobre la Evaluación de la Docencia, organizado por el Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por medio de la Red de Investigadores sobre la Evaluación de la Docencia (RIED), en la ciudad de México los días 29, 30 y 31 de octubre de 2008.

decisiones administrativas, asignación de recursos, estímulos económicos y promoción” (p.140), y la dimensión de la evaluación asegurando que el “monitoreo de cada una de las fases del programa de evaluación (diseño, implementación y revisión) es considerado fundamental para el perfeccionamiento permanente del programa, así como el mantener una actitud especialmente sensible en la identificación y atención de las diferencias y disensos” (p.141).

En otro informe realizado por la UNESCO (2006) se presenta un análisis de las diferentes técnicas empleadas, en diversos países, con el propósito de evaluar el desempeño de los docentes. Los más frecuentes: observación del aula, entrevista o cuestionario al docente, informe de la dirección, cuestionarios dirigidos a los alumnos y/o a las familias, test, pruebas estandarizadas, portafolio del profesor, pruebas de rendimientos a los alumnos y diferentes instrumentos de autoevaluación. En Cuba y Rumanía la evaluación tiene propósito el incremento salarial y, en Colombia y Reino Unido, la promoción en el escalafón docente. La mayoría de los países de Europa Occidental y algunos de América Latina, la evaluación se encamina a mejorar la calidad de la enseñanza y obtener información para la toma de decisiones respecto al docente. “Las repercusiones son promoción en el escalafón, en la mayoría de los países europeos y en América Latina afectan el salario y repercusiones negativas” (UNESCO, 2006).

Otra investigación que aporta al tema en estudio es el trabajo titulado “Tras la excelencia docente: Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos” (2014) que, promueve y financia Fundación Compartir y llevado a cabo por connotados investigadores. El estudio comparó las políticas educativas y el manejo docente en Colombia con los países de mejor desempeño educativo en el mundo, tales como: Singapur, Finlandia, Canadá (Ontario) y Corea del Sur, para presentar un diagnóstico de las diversas

problemáticas que enfrenta el sistema educativo colombiano, también realiza una ambiciosa propuesta de reforma educativa en la que el cuerpo docente constituye una figura protagónica.

Las propuestas giran alrededor de cinco ejes estratégicos: 1) formación previa al servicio, 2) selección, 3) evaluación para el mejoramiento continuo, 4) formación en servicio y 5) remuneración y reconocimiento. La propuesta pretende que Colombia logre atraer a los mejores bachilleres a la docencia, brindarles una excelente formación, retenerlos y promover su formación para garantizar una alta calidad del ejercicio docente. Con respecto al tercer eje cabe señalar que, el estudio propone fortalecer los mecanismos de evaluación para que generen información que pueda ser utilizada para el mejoramiento continuo de la labor docente. Siguiendo la evidencia internacional, se plantea un sistema de evaluación detallado, personalizado e integral que dé cuenta de la efectividad de la enseñanza. La evaluación debe ser realizada por el rector y por pares evaluadores, a partir de la observación del desempeño en el aula. Esto permitirá: a) entregar retroalimentación detallada al docente para el diseño de estrategias de mejoramiento, b) identificar necesidades concretas de formación o apoyo a los docentes para desempeñar mejor su labor, y c) identificar maestros sobresalientes para que puedan convertirse en mentores y pares evaluadores y, a la par, ser premiados por su labor con bonificaciones y becas de especialización.

## 4 CATEGORÍAS CONCEPTUALES

### 4.1 Evaluación de desempeño docente

La categoría de evaluación de desempeño docente se plantea desde dos concepciones: por una parte, como proceso sistemático, continuo y formativo y por otra, con carácter instrumental y metódico.

Así, en la Guía N°31, Guía Metodológica de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de Docentes y Directivos Docentes, se describe la evaluación de desempeño laboral como:

“un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor sobre un aspecto determinado que caracterice el desempeño de docentes y directivos docentes, identificando fortalezas y oportunidades de mejoramiento y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional; se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 11)

Por su parte, Rodríguez (1999) y Serrato (citado en Rueda, 2012) coinciden en la idea de que la evaluación del desempeño docente cobra sentido, en cuanto brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal. En otras palabras, se valora como una oportunidad de replantear la función docente y reconocer aquellos elementos necesarios para elevar la calidad de la enseñanza en un contexto específico. Además, señalan la importancia que se le atribuye a esta evaluación reconocida como un proceso inminente dentro de la evaluación institucional, en la medida que permite, según Rodríguez (1999), la formulación de juicios sobre

normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos” (p.48).

En cuanto al aspecto instrumental, Mondy y Noé (citados en Tejedor, 2012) sostienen que: “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo”. (p. 319). Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y logros obtenidos de acuerdo a su cargo, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados. Específicamente en la docencia, se pretende dar a conocer los aspectos que son considerados favorables y sus necesidades formativas para mejorar su actuación profesional a partir de observaciones, directas e indirectas, que permiten destacar rasgos importantes de los profesores. Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que pueden ser aplicados de diferentes maneras: a manera de autoevaluación; mediante un evaluador externo que entrevista al profesor; o, mediante la consulta a los mismos alumnos

En este sentido, Tejedor (2012) concreta que la evaluación de desempeño docente generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. Continúa indicando que:

Esta evaluación debe tener en cuenta las funciones específicas del docente, que pueden expresarse en dos categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores inherentes a la función docente: El primer objeto de evaluación corresponde al dominio de los saberes; el segundo al dominio de las conductas; ambos dominios, junto a

las propuestas resultantes de desarrollo profesional, conforman lo que entendemos por “desempeño” (p.320).

De acuerdo con Valdés (2000), la evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

#### **4.2 Evaluación formativa**

En el marco de la evaluación del desempeño docente, la evaluación formativa se enfoca hacia el desarrollo y reflexión en procura del mejoramiento continuo, tanto del individuo como de la institución y el currículo. Para Díaz (2010) la evaluación docente como un proceso formativo, posibilita comprender y evaluar como una tarea que acompaña el proceso educativo. Si bien, es posible afirmar que ha sido lento el camino que ha permitido avanzar en esta ruta de trabajo, también se debe reconocer que hoy contamos con perspectivas e instrumentos distintos a los existentes.

En la misma línea de reflexión de Díaz, Álvarez (2008) considera que la evaluación que, aspira a ser formativa tiene que estar continuamente al servicio de la práctica para mejorarla y de quienes participan en la misma y se benefician de ella. Así, “el carácter formativo de la evaluación es uno de los conceptos inequívocos en su expresión que justifican prácticas equívocas. Basta entenderla en la literalidad de la expresión: que forme,

intelectual y humanamente” (p.124). En la medida que forma, la evaluación es parte integral del pensamiento crítico. En nombre de la evaluación formativa se justifican prácticas, muy dispersas y muy arbitrarias también, que forman muy poco y de las que nada aprenden los alumnos ni el profesor; pero sirven a fines que van más allá de los propósitos tanto de quien la ejerce como de quien la padece.

Por su parte, De la Llata (2012), en Rueda (2012) sugiere que la evaluación formativa:

... “proporciona un amplio espectro de información que permite interpretar y entender el desempeño docente, con la finalidad de que identifiquen sus puntos débiles y sus posibles vías de crecimiento y progreso. En otras palabras, los profesores participan y cooperan en su propia evaluación, asumiéndose como entes críticos, reflexivos, coparticipativos y comprometidos con su labor” (p.189)

Adicionalmente, la autora manifiesta que el término “retroalimentación” es un elemento clave ya que se concibe como una instancia remedial.

### **4.3 Práctica pedagógica de los docentes**

La práctica pedagógica está asociada con desempeño docente. Existen diferentes concepciones de práctica pedagógica dependiendo del enfoque epistemológico, pedagógico y de la concepción de maestro que se tenga. Incluso se encuentran diferentes calificativos para la práctica tales como práctica pedagógica, práctica docente, práctica educativa, práctica de enseñanza y prácticas aplicadas a situaciones de labor profesional o de etapa en la formación de los futuros maestros. Algunos de esos conceptos son parte de una práctica social, como lo dice Fierro (2000),

“es objetiva e intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados dentro del proceso, teniendo en cuenta a los agentes (maestros, alumnos, autoridades educativas, y padres de familia), al igual que los aspectos políticos institucionales, administrativos, y normativos, que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del maestro”. (p.21)

Resulta importante aclarar que por lo general se realiza en la misma connotación o categorización, la forma en la que se dirige la práctica pedagógica y la educativa, la cual hace referencia a la experiencia antropológica de cualquier cultura, que se desprende de la propia institucionalización de la educación en el sistema escolar y dentro del marco en el que se regula la educación (Gimeno, 1997, citado en Diker y Terigi, 1997)

Huberman (1998), plantea que las prácticas pedagógicas, se pueden abordar como un proceso consciente, intencional, participativo desde la institución con el objeto de mejorar desempeños, resultados e incentivar la renovación en campos de actuación del docente como son el académico, profesional y laboral en cualquier espacio de la sociedad.

Aguerrondo (2002), por su parte manifiesta que el profesor al cambiar sus prácticas pedagógicas genera un impacto en los estudiantes ya que pueden desarrollar mejores formas de aprendizaje y así descartar el fracaso escolar por el acompañamiento y orientación que el profesor pueda dar. Igualmente, afirma la importancia del reconocimiento de los docentes como profesionales de la educación como un cambio fundamental en las reformas educativas por su saber legitimado, su formación inicial y permanente, el reconocimiento de su práctica pedagógica y educativa como parte de la mejora del sistema educativo.

Otro aspecto de consideración en la temática de las prácticas pedagógicas se encuentra relacionado con la práctica docente como tal, en el aula, la cual se entiende como una acción que permite innovar, profundizar y transformar el proceso de enseñanza del docente en el aula. Está unida a una previa lectura de la realidad que el docente hace en el aula, debido a que todo su quehacer se refiere a lo que se hace en la vida cotidiana de la escuela. Lo anterior hace posible una producción de conocimientos a partir del abordaje de la práctica docente como un objeto de conocimiento, para los sujetos que intervienen, por tal razón, la práctica se debe delimitar en el orden de la praxis como proceso de comprensión, creación y transformación de un aspecto de la realidad educativa.

El docente debe propender por mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje, desarrollar y estimular el pensamiento crítico de sus estudiantes, estimular la red de relaciones de tipo interactivo y comunicativo en el aula lo que permite dinamizar los fines de la educación.

La práctica del docente desde un punto de vista de la autonomía profesional permite autocriticar el estilo de enseñanza implementado, buscando promover un aprendizaje significativo en el estudiantado con el fin de lograr generar un pensamiento innovador. No puede concebirse como algo estático, porque día a día se va transformando y renovando con los diferentes hallazgos en el aula y a partir de la resolución de los conflictos del momento en las diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad, se va constituyendo y fortaleciendo la pedagogía del docente, lo cual, por ende, incide en sus prácticas y quehacer profesional (Barrera, 2012).

## 5 METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la presente investigación tiene como base las características propias de la investigación cualitativa, en tanto que su principal interés es conocer cómo piensan los sujetos en la investigación y qué significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga. Partiendo del hecho que la investigación cualitativa promueve una comunicación más horizontal -más igualitaria- entre el investigador y los sujetos investigados, este aspecto se desarrolla al tiempo que se aplican e interpretan las entrevistas semiestructuradas, instrumentos empleados para la recolección de la información.

Teniendo en cuenta que el interés de este estudio se orienta a analizar la relación entre la evaluación de desempeño docente y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el Colegio Santa Bárbara I.E.D. partiendo de las percepciones de los docentes, objetos de esta evaluación, y la docente directiva de la institución, se empleó como enfoque de investigación el estudio de caso, que según Stake (2005) es “(...) el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (p.11)”.

El estudio de caso se caracteriza porque se reconoce el contexto donde se producen los hechos. En este caso se particulariza en el Colegio Santa Bárbara I.E.D., ya que tiene como marco de desarrollo un espacio y tiempo determinado, esto hace posible centrarse en la individualidad para aportar al conocimiento de lo social, lo que permite indagar sobre las experiencias.

Por otro lado, la investigación, es de tipo hermenéutico por su carácter descriptivo e interpretativo, ya que su propósito es indagar información que permita identificar las

percepciones, opiniones y prácticas de los docentes sobre el objeto de estudio. Según Roberto Hernández Sampieri (y otros, 2010), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que pretenda someter a un análisis. Por consiguiente, se centra en detallar de manera precisa el objeto de estudio, por medio de la descripción de las experiencias, procesos y conocimientos que los entrevistados tienen al respecto del objeto de investigación.

Además de establecer el enfoque de investigación, se desarrollaron las siguientes fases: análisis documental, técnicas de recolección de información (entrevistas semi-estructuradas); la selección de la muestra investigada, recolección y sistematización de los datos, y finalmente su respectivo análisis.

## **5.1 Fase de documentación**

La fase de documentación de este estudio se realizó teniendo en cuenta 3 momentos. En primer lugar, el proceso para establecer el estado del arte de la investigación. Dicho proceso inicia con la búsqueda de diferentes fuentes de producción académica y científica (como tesis, informes de investigación, artículos resultados de la investigación) a nivel educativo de índole local, nacional e internacional, relacionadas con la categoría objeto de estudio: evaluación de desempeño docente, a partir del año 2010 hasta ahora. El rastreo de fuentes se realizó en diversos centros de documentación y bases de datos disponible de diferentes universidades que ofrecen estudios de postgrados en el área de Educación. La búsqueda se extendió a revistas electrónicas especializadas, de igual manera se indagó en trabajos de postgrados y otro material bibliográfico disponible en la biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá). De este rastreo se escogieron 10 producciones

escritas (informes de investigación), todas ligadas directamente a nuestro interés de estudio y clasificadas en tres ámbitos conceptuales: 3 de ellas relacionadas con la percepción docente frente al proceso evaluativo, otras 3 asociadas a los fines y propósitos de la evaluación docente y 4 más donde se exponen propuestas de procesos evaluativos del desempeño docente.

Lo anterior, permitió rescatar enfoques, teorías y experiencias importantes y significativas que aportaron a la construcción de los antecedentes y a lo teórico-conceptual de la investigación, con el fin de lograr la comprensión de la fundamentación en cuanto a lo que significa y representa la Evaluación Anual de Desempeño Docente.

En segundo lugar y teniendo en cuenta la intencionalidad del proyecto de investigación, el marco teórico permitió definir los referentes que ampliaron el horizonte desde la perspectiva de los estudios sobre la evaluación de desempeño docente. Este contexto teórico permitió construir y delimitar los conceptos planteados para abordar el problema central. Teniendo en cuenta lo que referencia Hernández y otros (2010), al destacar que el marco teórico dentro de una investigación permite revisar cómo ha sido abordado un tema determinado, y centrar el problema investigativo, al igual que ayuda a promover un marco de referencia y sustento para interpretar los resultados del estudio. Es así como se complementa el marco teórico con las siguientes categorías conceptuales: Evaluación de desempeño docente, Evaluación formativa y prácticas pedagógicas.

## **5.2 Fase de trabajo de campo**

### **5.2.1 Definición de la muestra de informantes**

En esta investigación participación un total de 13 docentes de la institución educativa que ingresaron al servicio educativo estatal bajo la reglamentación del Decreto Ley 1278 de 2002, y que han presentado, por lo menos, dos Evaluaciones Anuales de Desempeño en la Institución. También hizo parte de la investigación la rectora saliente, quien tuvo la experiencia de implementar la evaluación de desempeño docente durante los 8 años. Para la selección de la muestra se empleó el método aleatorio simple, dado que este principio de darle la oportunidad a cada uno de los miembros de la población a ser elegidos.

### **5.2.2 Instrumentos de recolección de información**

En este caso, el tipo de instrumento elegido es una entrevista semi-estructurada, destinada a obtener información cualitativa respecto a la concepción que tienen los docentes de Colegio Santa Bárbara acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño docente, en cuanto a: propósitos y metodología del proceso evaluativo, instancias y/o actores que evalúan, ámbitos o aspectos que se evalúan, uso de los resultados obtenidos, relación de la evaluación con el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

En total han diseñado tres entrevistas semiestructuradas, dos de ellas aplicadas a un porcentaje de docentes y una tercera, a la rectora del Colegio Santa Bárbara I.E.D. Según Mc Millan (2001), estas entrevistas no permiten elegir una única respuesta; por consiguiente, se puede trabajar una pregunta de respuesta abierta y flexible lo que posibilita al entrevistado proporcionar mayor información con propósitos e intenciones específicas. Según Taylor y Bogdan, (2000) en esta técnica:

“[...]el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente, las cuales facilitan la construcción de saberes a partir del encuentro entre el investigador y el entrevistado con el objetivo de observar y comprender la individualidad de cada participante”. (pág.108).

La primera entrevista como primera inmersión en campo indagó acerca de las percepciones y conocimiento de los docentes respecto a la norma y a los criterios, métodos y fines que en ella se sugieren, así mismo consideraciones sobre el desarrollo de la práctica evaluativa que se implementa anualmente en el colegio. Las categorías de indagación se establecieron de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación, conformándose así una serie de preguntas que permitían responder a estos y a la problemática expuesta.

(Ver anexo 1)

La segunda entrevista se diseñó para la rectora. Las categorías de indagación están directamente relacionadas con el primer objetivo específico de la investigación. Es decir, con las percepciones y conocimiento que ella tiene respecto a la norma y a los criterios, métodos y fines que en ella se sugieren, así mismo, consideraciones sobre el desarrollo de la práctica evaluativa que se implementa anualmente en el colegio (Ver anexo 2)

La tercera entrevista, estuvo orientada a indagar acerca de las percepciones, sugerencias que pudiesen aportar los docentes en lo referente a una práctica evaluativa más significativa. (Ver anexo 3)

Para el proceso del diseño de las entrevistas, se establecieron las correspondencias entre los objetivos específicos, las posibles preguntas orientadoras relacionadas a cada uno de ellos y posteriormente los ítems de las entrevistas.

Tabla 1. Cuadro de correspondencia. Diseño de entrevistas. Elaboración propia

**TÍTULO:** Relación entre la evaluación anual de desempeño docente y la transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la relación entre la evaluación anual de desempeño docente y la transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:** ¿De qué manera los resultados de las evaluaciones anuales de desempeño docente, promueven procesos de transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS	PREGUNTAS DE INTERVENCIÓN	
	ORIENTADORAS	DIRECTIVO DOCENTE	DOCENTE
Realizar la caracterización de las prácticas evaluativas de los directivos docentes frente a la evaluación de desempeño docente	Cuál es la relación entre la norma (guía 31) y la práctica de evaluación anual de desempeño realizada por los directivos hacia los docentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está de acuerdo con que se realice la <u>evaluación de desempeño docente</u>? Por qué?</li> <li>¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está de acuerdo con que se realice la <u>evaluación de desempeño docente</u>? Por qué?</li> <li>¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella?</li> </ul>
	¿Cuáles son las etapas del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y las actividades que se deben adelantar en cada una?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe el proceso y metodología que sigue para realizar la evaluación de desempeño de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describe el proceso que se sigue para realizar la evaluación de desempeño anual</li> </ul>
	¿Qué percepciones tienen los directivos docentes y los docentes frente a la evaluación de desempeño? (Proceso, instrumento, criterios)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</li> <li>La norma define de manera clara las competencias que se evalúan</li> <li>Además de las competencias consideradas ¿Habría que considerar otras? ¿Cuál y por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</li> <li>La norma define de manera clara las competencias que se evalúan</li> <li>Además de las competencias consideradas ¿Habría que considerar otras? ¿Cuál y por qué?</li> </ul>
Identificar los procesos de retroalimentación frente a la evaluación de desempeño docente en la institución educativa	¿De qué manera se realiza el proceso de retroalimentación frente a la evaluación de desempeño docente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre evaluador y evaluado, incide en el desarrollo y resultados de la evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre evaluador y evaluado, incide en el desarrollo y resultados de la evaluación?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuál cree que es la importancia de realizar la retroalimentación del proceso evaluativo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuál cree que es la importancia de realizar la retroalimentación del proceso evaluativo?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</li> </ul>
Determinar las prácticas docentes que son sujeto de mejoramiento	¿Qué relación existe entre las prácticas pedagógicas y el proceso de evaluación de desempeño docente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qué criterios tiene en cuenta para valorar las contribuciones presentadas por los docentes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Producto de la evaluación, se realiza algún plan de mejoramiento de su práctica docente?</u></li> <li>¿Qué aspectos considera ese plan de mejoramiento?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene en cuenta otros aspectos como testimonios, evidencias, participantes para realizar la evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son sus acciones para implementar en sus prácticas pedagógicas los planes de mejoramiento?</li> </ul>
Caracterizar el seguimiento que se realiza al plan de mejoramiento docente	Cómo se realiza el seguimiento de la implementación de los planes de mejoramiento?	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Se realiza seguimiento al plan de mejoramiento? Cómo? Por quién?</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Se realiza seguimiento al plan de mejoramiento? Cómo? Por quién?</u></li> </ul>
	¿Cómo implementa el docente en sus prácticas los planes de mejoramiento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>De qué manera se articula los planes de mejoramiento con las prácticas pedagógicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
Identificar los aspectos de la evaluación de desempeño docente que inciden directamente en el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas	¿De qué manera se emplean los resultados de las evaluaciones de desempeño docente en la Institución Educativa?,	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que este tipo de evaluación de desempeño promueve la transformación de las prácticas educativas? Por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que la evaluación de desempeño refleja la realidad de sus prácticas pedagógicas?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo incide el desempeño del docente en el logro de las metas de la institución educativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál considera es la trascendencia de la evaluación en términos institucionales?</li> </ul>

Los instrumentos fueron aplicados de manera colectiva dentro de las instalaciones del Colegio Santa Bárbara, con el consentimiento de los profesores y realizando las acciones correspondientes para asegurar la confidencialidad de la información. Se comunicó a los profesores, de manera general, que se estaba realizando una investigación que indaga acerca de las percepciones que tienen los docentes sobre la evaluación de desempeño y su relación con el mejoramiento de las prácticas docentes.

### **5.3 Fase de sistematización y análisis de los datos**

Para realizar la lectura e interpretación de la información recolectada, resultó pertinente establecer la correlación de las tres categorías dispuestas de manera inductiva y que a su vez comprenden los tres ámbitos de indagación que estructuraron las entrevistas: Desempeño docente, Evaluación de desempeño docente y Prácticas evaluativas. Así mismo, el proceso de categorización permitió la identificación de unidades de análisis que emergieron de los datos de campo, configurando el modo de organización de la información para su interpretación.

*Tabla 2. Categorías de análisis- elaboración propia de esta investigación*

B	C	D	E	F	G	H
Código	Géner	Área	Respuesta	Descriptor_1	Descriptor_2	Descriptor_3
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	Años de vinculación: 5			
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	Evaluaciones de Desempeño presentadas: 4			
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	El desempeño docente lo entiendo desde el punto de vista de las actividades de cada una de las prácticas pedagógicas que están orientadas específicamente a su quehacer, a la razón de ser por la cual somos docentes, ese es el desempeño que tanto realizo en mis actividades académicas, cómo las realizo, cómo hago parte o en qué hago parte integral de las gestiones, los proyectos, tanto del PEI como los proyectos integradores y en las diferentes áreas de representación, tanto fuera como dentro de la institución	Desempeño docente	Prácticas pedagógicas	Estrategias
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	Pues como va te lo había mencionado que aspectos considero yo, está todo lo que es aula, todo lo que es trabajo directamente con los jóvenes entonces ahí hay que trabajar diferentes estrategias, didácticas, metodologías, ambientes	Desempeño docente	Prácticas pedagógicas	Estrategias
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) está otro sector muy amplio que es todo lo que forma al docente en su ciclo, en cada uno de los proyectos que llegan a la institución (...)	Desempeño docente	Prácticas pedagógicas	Estrategias
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) hay otro elemento importante que es todo lo político, lo reglamentario, lo estatutario que hace también parte del docente y en el cual se deben formar (...)	Desempeño docente	Normatividad	Evaluación formativa
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) y otro elemento importante es toda la política educativa para la consolidación del caminar pedagógico, hacia donde y cuáles son los nuevos retos hacia el futuro.	Desempeño docente	Normatividad	Evaluación formativa
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	El desempeño docente como lo concebimos actualmente no, la evaluación como está predefinida según el Estatuto 1278 no es la mejor manera, es muy subjetiva (...)	Evaluación del desempeño docente	Normatividad	subjetividad
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) pero referente a que si se debe evaluar el desempeño, se debe observar, se debe cualificar, se debe revisar pero una evaluación diferente, una evaluación constructiva (...)	Evaluación del desempeño docente	Fines de la evaluación	Evaluación formativa
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) una evaluación que de aporte tanto al estudiante como al docente para que puedan fortalecer su saber (...)	Evaluación del desempeño docente	Fines de la evaluación	Evaluación formativa
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	[La evaluación] (...) que no que sea motivo de acoso o motivo de persecución, no sumativa, no restrictiva.	Evaluación del desempeño docente	Fines de la evaluación	Punitivos
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	[el propósito de la evaluación] Pues definitivamente para el MEN es controlar	Evaluación del desempeño docente	Fines de la evaluación	Punitivos
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) hay una respuesta en indicadores, hay índices de calidad, hay un status de colegio, entre otros, y hasta aprovechar unas posibilidades de políticas a docentes fijos (...)	Evaluación del desempeño docente	Normatividad	Evaluación instrumental
(Docente 1.Colegio Distrital Santa Bárbara. Entrevista semiestructurada. Noviembre, 2015)	Femenino	Tecnología	(...) hay muchas posibilidades de continuación o formación, de ir creciendo en esta área académica que lo restringe esa misma evaluación de desempeño.	Evaluación del desempeño docente	Normatividad	Punitivos

En la siguiente tabla se muestran las categorías de análisis y las subcategorías emergentes

**Tabla 3. Categorías de análisis y subcategorías emergentes**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA 1	SUBCATEGORÍA 2
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	Evaluación Formativa	Coevaluación
		Autoevaluación
		Retroalimentación
	Evaluación Instrumental	Punitivos
PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Estrategias	
	Relaciones	
	Contexto	
NORMATIVIDAD	Fines de la evaluación	
	Calidad de la educación	

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realizó un análisis descriptivo- interpretativo de los datos contrastados con los referentes teóricos y el marco legal que sustenta este estudio.

#### **5.4 Fase de escritura del informe final**

A partir de los instrumentos de recolección de información se conocieron las percepciones, opiniones e ideas sobre la evaluación de desempeño que tiene la muestra de docentes del colegio participante del estudio, a través de la técnica de estudio de caso, lo que permitió analizar y reflexionar sobre sus respuestas para caracterizar las prácticas evaluativas de los directivos docentes frente a la evaluación de desempeño docente y determinar así mismo las prácticas docentes que son objeto de mejoramiento frente a las debilidades y fortalezas identificadas en el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a las respuestas referidas en los instrumentos.

## 6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de la información, organizada en forma de categorías se realizó estableciendo una triangulación entre marco teórico, marco legal, y los hallazgos de las entrevistas sintetizados en una tabla dinámica, de tal forma que se logró hilar en un texto la presentación de los resultados discutidos a la luz de los dos marcos referenciados anteriormente. Con el fin de abordar los objetivos específicos de la investigación, se desarrollan los siguientes 3 capítulos.

### 6.1 La mirada de los directivos docentes sobre las prácticas de la evaluación del desempeño de los docentes

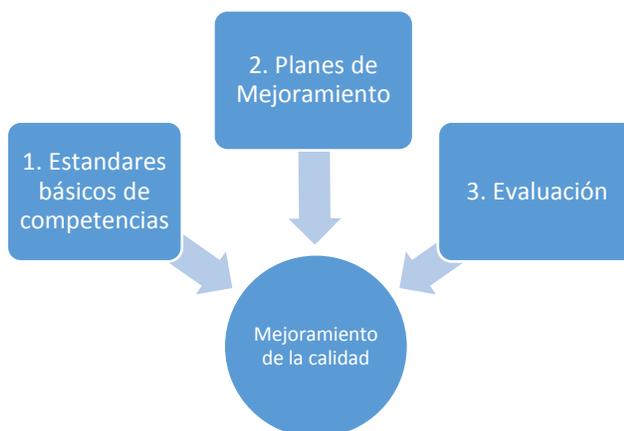
Para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación: Caracterizar las prácticas evaluativas que realizan los directivos docentes en la institución al desempeño anual de los docentes; se hace necesario desarrollar en este capítulo las categorías de análisis emergentes del proceso categorización, referentes a:



Figura 1. Categoría de análisis Normatividad. Elaboración propia

Para iniciar, se hace necesario reconocer que la política educativa en Colombia se estructura en torno a cuatro ejes de acción: ampliación de la cobertura, fortalecimiento de la eficiencia, pertinencia y mejoramiento de la calidad. A su vez, este último eje de política trae consigo 3 componentes de acción:

*Figura 2. Componentes del ciclo de la calidad.*



*Fuente: Guía Metodológica 31. Elaboración Propia.*

El primer componente busca ofrecer referentes a la comunidad educativa sobre lo que los estudiantes deben aprender y aprender a hacer a su paso por el sistema educativo. El componente de planes de mejoramiento pretende que las instituciones educativas y las secretarías de educación desarrollen herramientas de gestión que repercutan sobre los logros de los estudiantes; y el componente de evaluación, tiene como propósito proporcionar información acerca de los logros y desempeños de estudiantes, instituciones, docentes y directivos docentes.

Teniendo en cuenta que en el tercer componente se centra el interés de esta investigación, en la Guía 31 se pone de manifiesto que para la concepción de calidad de la educación, la evaluación ocupa un lugar fundamental, en la que medida que funciona como un diagnóstico que permite detectar los aciertos y las oportunidades de mejoramiento para orientar la toma de decisiones y el diseño de acciones en diferentes niveles (institucional, local, regional y nacional). Igualmente, la evaluación de estudiantes, instituciones y docentes apoya el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, ya que constituye una herramienta de seguimiento de los procesos y los resultados, en relación con las metas

y los objetivos de calidad que se formulan las instituciones educativas, las regiones y el país.

En cuanto al concepto de evaluación de desempeño docente, en la Guía 31 se define como

“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” (Decreto 3782 del 2 de octubre de 2007, artículo 2), lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente” (p.11).

Ahora resulta pertinente realizar una síntesis de la fundamentación legal que rige la evaluación docente en Colombia. El gobierno nacional estructuró un sistema legal integrado por las siguientes normas: la Ley 115 de 1994, los Decretos 1278 de 2002 o Estatuto de Profesionalización Docente, 1283 de 2002 que creó el Sistema de Inspección y Vigilancia para la educación preescolar, básica y media, el 2582 de 2003 que establece reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes que laboran en los establecimientos educativos estatales y la Resolución 2707 de 2003 expedida por el Ministerio de Educación Nacional que adopta el manual y los instrumentos para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes, y la Guía 31 del MEN (2008) y el decreto 3782 de 2007, son documentos que regulan el procedimiento para realizar la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente.

Cuando se habla de evaluación de docentes surgen algunos interrogantes tales como ¿cuáles son los fines de la evaluación? ¿qué se evalúa? ¿quién hace la evaluación? ¿cómo se hace la evaluación? y ¿cuáles son los impactos y efectos que produce la evaluación sobre el desarrollo profesional de los docentes y de la escuela? La construcción de respuestas a estos interrogantes requiere, de un lado, una revisión de la reglamentación que rige este tipo de evaluación y, de otro, la reflexión sobre la concepción de evaluación y del sentido y fines que ésta tiene para los actores directos del proceso, docentes y directivos docentes.

Para la revisión del marco legal, Lozano (2008), nos presenta una síntesis de los fundamentos legales colombianos que direccionan el acto evaluativo del desempeño de los docentes

Tabla 4. Fundamentos legales para el ejercicio de la evaluación de docentes en Colombia

Norma Item	Decreto 1278 de 2002	Decreto 2582 de 2002	Decreto 3782 de 2007
Principios de la evaluación	Objetividad, confiabilidad, universalidad, pertinencia, transparencia, participación y concurrencia	Objetividad, pertinencia, participación y equidad	Objetividad, confiabilidad, universalidad, pertinencia, transparencia, participación y concurrencia
Objetivos de la evaluación	Estimular el compromiso del educador. Conocer los méritos de los docentes. Medir actualización pedagógica y conocimientos específicos. Estimular buen desempeño en el ejercicio de la función docente. Identificar cuáles docentes deben permanecer en el mismo grado y nivel salarial o ser ascendidos. Evaluar competencias del docente	Ponderar el grado de cumplimiento de las funciones del cargo de docente y del logro de resultados de su gestión. Las competencias de los docentes: funcionales y comportamentales. Recolección de evidencias.	Verificar la idoneidad y eficiencia de los docentes en el desempeño de sus funciones. Proporcionar información objetiva, válida y confiable. Estimular disposición positiva hacia el mejoramiento. Verificar el quehacer profesional de los docentes. Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación. Valorar las evidencias
Objeto de la evaluación	La preparación profesional, el compromiso y las competencias, la aplicación al trabajo, responsabilidad profesional y funcional, formación perfeccionamiento alcanzado, calidad de desempeño, capacidad para alcanzar logros, los estándares o los resultados de los estudiantes y los méritos excepcionales. Ponderar el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo de docente. Valoración del dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los alumnos; manejo de las relaciones del grupo; trato y manejo de la disciplina de los alumnos; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; logro de resultados	Valoración de la actuación del docente como profesional, comprende: participación en el desarrollo del PEI, planeación de su labor educativa, aplicación de estrategias pedagógicas, evaluación del aprendizaje e integración con la comunidad educativa. Identificación del logro de las metas del plan de desarrollo profesional. Verificación del mejoramiento de la calidad y el incremento de la eficiencia del sistema educativo	Ponderar el grado de cumplimiento de las funciones del cargo de docente y del logro de resultados de su gestión. Las competencias de los docentes: funcionales y comportamentales. Recolección de evidencias.
Uso de la información	El desempeño no satisfactorio origina la exclusión del escalafón docente y el retiro del servicio.	Consolidar fortalezas del docente y mejorar los aspectos que requieren mayor esfuerzo personal.	Diseño de planes de mejoramiento y de desarrollo

Norma Item	Decreto 1278 de 2002	Decreto 2582 de 2002	Decreto 3782 de 2007
	La calificación satisfactoria da derecho a la inscripción en el escalafón	Diseño de planes de mejoramiento profesional e institucional. Exclusión de la profesión docente cuando el evaluado obtiene por segunda vez calificación no satisfactoria.	personal y profesional de docentes. Cuando el evaluado obtiene una calificación no satisfactoria por segunda vez consecutiva se excluye del escalafón docente y se declara insubsistente el nombramiento
Instrumentos de la evaluación	Observación de clases y de prácticas escolares; instrumentos para evaluaciones de superiores y colegas; encuestas para evaluación de los padres y estudiantes; análisis de información sobre logros de los estudiantes; evaluación del consejo directivo; autoevaluación del docente.	Instrumentos, entrevistas, seguimiento al plan de desarrollo profesional.	Evidencias: pruebas objetivas y pertinentes, encuestas, observación en clase, entrevista

Fuente: La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática p. 141

El análisis de las normas que regulan la evaluación del desempeño docente en Colombia indica que los lineamientos de política educativa nacional y el concepto de función docente, son los elementos que orientan la formulación y el desarrollo de este proceso evaluador. Según Lozano (2008), con base en estos elementos, dichas normas fijan las prioridades de la evaluación y los campos en los que el docente debe producir resultados, por eso para esta evaluación es prioritario establecer de manera puntual la contribución que hace cada docente al mejoramiento de la calidad educativa y al logro de los fines de la educación; el cumplimiento con el desarrollo de acciones y de responsabilidades que tienen origen en el ejercicio de la función docente; la formación del docente en términos de su conocimiento disciplinar, pedagógico y de las competencias que posee; el mejoramiento profesional de éste; el aporte de información útil para la planificación y toma de decisiones.

Una fuerte crítica que presenta Lozano (2008) al Sistema Nacional de Evaluación de Docentes, se constituye en la forma en que éste opera a través de la ejecución de procesos y procedimientos administrativos de tipo técnico, normatizados, desarrollados de forma burocrática y jerárquica por parte de funcionarios de instituciones que tienen competencias y atienden funciones claramente diferenciadas, sin participación del docente evaluado,

excepto cuando se trata de responder a las exigencias que le formula el superior jerárquico o el encargado de ejecutar la evaluación.

Tabla 5. Organización burocrática del proceso de evaluación del desempeño docente

Instituciones \ Norma	Decreto 3782 de 2003
Ministerio de Educación Nacional	Imparte orientaciones sobre el proceso de evaluación de acuerdo con la política de calidad de la educación. Elabora guías metodológicas para la aplicación de instrumentos. Presta asistencia técnica y hace seguimiento a las secretarías de educación. Consolida y analiza resultados nacionales. Orienta el mejoramiento de los docentes.
Comisión Nacional del Servicio Civil	Orienta aplicación de normas que regulan la evaluación de desempeño de docentes. Adopta protocolo para evaluar el desempeño de docentes. Vigila aplicación de normas y procedimientos de evaluación. Conoce quejas y reclamaciones. Absuelve consultas.
Entidad Territorial Certificada	Organiza y divulga el proceso. Presta asistencia técnica a los evaluadores. Verifica la efectiva y oportuna realización de la evaluación. Analiza los resultados. Presenta información consolidada
Instituciones educativas	La norma señala que habrá evaluador y evaluados, y que al primero le corresponde: promover confianza, respeto y comunicación efectiva. Valorar evidencias y calificar. Notificar al docente el resultado. Concertar con el evaluado un plan de desarrollo personal y profesional. Resolver los recursos interpuestos. Entregar a la secretaría de educación los resultados. Al evaluado le corresponde: informarse, participar en la evaluación, aportar evidencias, solicitar la evaluación cumplir el plan de desarrollo personal y profesional

Fuente: La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática p. 143

Además, se debe señalar que esta evaluación se soporta en el desarrollo de pruebas objetivas y la aplicación de instrumentos, con el fin de generar información, hacer mediciones, calificar y comprobar la existencia de determinados conocimientos y cualidades en el evaluado, los cuales se asumen como indicadores para establecer la idoneidad y eficiencia de éste en el cumplimiento de sus funciones. Navarro (2003) aporta al respecto que,

“aunque el énfasis en centrar los esfuerzos en mejorar el trabajo docente y su efectividad ha sido en general bienvenido como una parte esencial de las reformas, y de hecho parece encontrarse todavía en ascenso en el marco de las políticas de prácticamente todos los Ministerios de Educación, al mismo tiempo se constata cierta decepción en la capacidad que han tenido las reformas para llegar al aula y

para afectar positivamente el trabajo cotidiano de los docentes y sus resultados”.

(p.18)

Lo anterior se podría entender si se contemplan que las experiencias y sistemas de evaluación docente surgen de la adaptación de los Sistemas de Evaluación de Empresa. Se ha querido imponer para la institución escolar la tendencia que se emplea en Administración de Empresas y que busca aumentar la eficacia de las organizaciones satisfaciendo ciertas condiciones en el marco institucional. Sin embargo, aunque la escuela quiera ser vista como empresa, siempre va a tener rasgos que la distinguen por sus fines (productos) que no pueden asemejarse a los de cualquier otra empresa. Tal vez de ahí surge la mayoría de preguntas, incoherencias y vacíos que ocurren con la evaluación del desempeño docente.

### **6.1.1 Percepción del directivo Docente frente a la normatividad**

La entrevista realizada a la rectora del Colegio Santa Bárbara I.E.D., se analizó a partir de la descripción de la práctica evaluativa del desempeño docente desarrollada anualmente en la institución y en concordancia con lo estipulado en la normatividad vigente.

En primer lugar, la rectora de la institución afirma la importancia y necesidad de realizar la evaluación del desempeño de los docentes, *“pues si lo vemos desde el punto que nos permita ver las debilidades y fortalezas de los docentes y mirar cómo estos aspectos, como de construcción continua, si es importante y debe hacerse... pues yo lo considero válido en la medida que se tome como algo que va a favorecer el desempeño profesional del docente” (Directivo Docente, noviembre de 2016)*

Sin embargo, deja ver su descontento al no estar de acuerdo con que no se evalúen los docentes del estatuto anterior 2277,

*“más sin embargo se ve que hay una desigualdad en la evaluación de desempeño porque solo se evalúan a los docentes del 12 78 quedando por fuera el 2277 pues fue un concepto del consejo de estado y ante eso no podemos hacer absolutamente nada, debería evaluarse a todo el mundo y más a los antiguos que necesitan estar renovando sus prácticas.” (Directivo Docente, Noviembre de 2016)*

El Decreto 3782 de 2007 introdujo el modelo de evaluación por competencias para evaluar los docentes. Concepto definido desde la norma (Guía 31) 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.” (p.12)

Esta evaluación comprende, de un lado, las competencias funcionales que corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente e incluyen la gestión académica, administrativa y comunitaria y, de otro, las competencias comportamentales, que se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones y comprenden cualidades personales como el liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro. El desarrollo de esta evaluación se basa en la preparación de evidencias por parte del docente, a partir de la aplicación de pruebas objetivas y pertinentes, entre las cuales se

mencionan las encuestas a estudiantes y padres de familia, pautas de observación en clase, entrevistas y los resultados del seguimiento al avance en los planes de desarrollo personal y profesional de los docentes.

Por su parte, la rectora manifiesta conocer y aprobar desde su experiencia las competencias objeto de evaluación

*“ yo creo que las competencias laborales son importantes en toda empresa y la educación pues yo la considero como una empresa educativa y estamos mirando competencias funcionales y competencias comportamentales. Mire que si nosotros nos vamos a otros estudios que se han hecho sobre competencias, estas dos competencias abarcan todo lo que el funcionario, lo que el empleador, cierto, puede mirar su perspectiva para mejorar los resultados y para mejorar en si” (Directivo Docente, Noviembre de 2016)*

La competencia profesional docente la define Tejedor (2012) como “el uso habitual y juicioso de comunicación, conocimiento, habilidades, técnicas, razonamiento clínico, emociones, valores y reflexión en la práctica cotidiana para el beneficio del individuo y la comunidad a los que está ofreciendo su servicio”. Esta conceptualización de competencia integra múltiples funciones que se pueden equiparar con las áreas de gestión presentadas en la norma, Guía 31:

- Cognitiva: adquirir y usar conocimientos para solucionar problemas de la vida real.
- Técnica: habilidades, puesta en práctica de procedimientos
- Integradora: integración de conocimiento teórico y aplicado
- Relacional. Comunicación efectiva
- Afectivo-moral: respeto a personas y situaciones

En el modelo de evaluación del desempeño docente por competencias se asume que los procedimientos de evaluación deben venir condicionados por las condiciones institucionales en las que el profesor desempeña su tarea, incorporando como principios generales las siguientes orientaciones básicas: Formativa, participativa, humanista y técnicamente multidimensional.

Cuando se indaga por el conocimiento de la norma, en cuanto a la metodología, fases e instrumentos, ella afirma conocerla exhaustivamente, sin embargo, también aclara que no es posible aplicarla al pie de la letra como allí se expone.

*“La Guía 31 es muy detallada, en los fundamentos, en los pasos, en los tiempos, ¿cierto?, en los criterios, en las competencias y hasta trae todos los instrumentos para aplicar, pero lamentablemente el tiempo del día a día no es suficiente para cumplir con todo. Imagínese, son como 60 profesores, a qué horas uno puede visitar clase, hablar o escucharlos a cada uno. Y dígame si son tres sedes. De verdad que uno quisiera, pero, aunque digan lo contrario, los rectores tenemos muchas más responsabilidades y que toca resolver de ya para ya” (Directivo docente, noviembre de 2016)*

Resulta importante reconocer la metodología que se propone desde la norma para la implementación y acompañamiento de la práctica evaluativa:



Figura 3. Etapas del proceso de evaluación de desempeño de docente y directivos docentes. Fuente: Guía Metodológica 31

En aras de caracterizar las prácticas evaluativas del desempeño de los docentes en el Colegio Santa Bárbara I.E.D., se presenta un cuadro donde se relacionan el proceso propuesto por la norma vigente y su implementación en la institución educativa sujeta de estudio.

El primer momento de la metodología es la planeación y preparación. Esta etapa tiene como propósito disponer y organizar los diferentes elementos y recursos necesarios para desarrollar la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes en condiciones óptimas.

Tabla 6 . Cuadro comparativo Fase 1. Planeación y preparación

ETAPA DE LA EVALUACIÓN	GUÍA METODOLÓGICA (31)	PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D
	a. Organizar un equipo de trabajo para recolectar información	El equipo de trabajo se conforma por el rector y el coordinador
	b. Recibir de la secretaría de educación los lineamientos generales del proceso (cronograma, tipos de evidencias que se utilizarán, recomendaciones generales).	Los lineamientos generales son los mismos desde hace 8 años, es decir, no se ha hecho ninguna clase de modificaciones.

ETAPA DE LA EVALUACIÓN	GUÍA METODOLÓGICA (31)	PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D
<p><b>1. Planeación y preparación:</b> tiene como propósito disponer y organizar los diferentes elementos y recursos necesarios para desarrollar la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes en condiciones óptimas.</p>	<p>c. Revisar con el equipo de trabajo la totalidad del material, asegurarse de conocer en detalle y comprender la documentación necesaria</p>	<p><i>cuando empezó este proceso de evaluación, lógicamente tuvo que ser conocida. Pero nos tocó a nosotros los rectores conocer la información solos, como cada quien la interpretara, porque en ese tiempo no nos dieron ninguna clase de información, ninguna capacitación, frente a eso no la hubo, cierto, ni unas conferencias. Y difícilmente para mí, en el caso mío es que nos tocó a nosotros enfrentar este nuevo sistema porque esto nunca se había visto en la evaluación.</i></p>
	<p>d. Elaborar un cronograma del proceso de evaluación que defina tiempos, actividades y resultados esperados en cada etapa.</p>	<p><i>Yo lo hice juiciosamente durante los primeros dos años, después delegué esa responsabilidad a mis coordinadores, porque realmente, aunque no lo crean, los rectores tenemos mucho trabajo.</i></p>
	<p>e. Contextualizar el proceso y reconocer las particularidades de los distintos escenarios en los que los evaluados desarrollan sus actividades, atendiendo a la realidad social, económica y cultural de las instituciones educativas.</p>	<p><i>Considero que todos mis profesores y yo, somos conscientes de las problemáticas sociales, culturales y económicas que tienen nuestros estudiantes y sobre todo por el barrio donde se encuentra ubicado el colegio, por eso se busca que nuestras acciones estén encaminadas a mejorarles un poquito su realidad</i></p>
	<p>f. Socializar el proceso con todos los docentes o directivos docentes que serán evaluados, aclarando la metodología y enfatizando la importancia del proceso en relación con el mejoramiento de la calidad de la educación.</p>	<p><i>la evaluación de desempeño se comienza, se establecen unos criterios que establece una continuidad, que debe ser sistemática, y que debe estar basada en evidencias, son como, los criterios que se establecen para esa evaluación, entonces se inicia con las construcciones de unas contribuciones individuales exactamente en las cuales debe tener pues unos criterios y unas evidencias para poder evaluar. Después de esto tiene que haber un seguimiento pues primero observar y luego un seguimiento frente a las propuestas que tiene el docente de las contribuciones individuales y prácticamente tiene que ser sistematizadas en documentos. Aunque aparentemente se conoce el proceso, no se realiza socialización con los docentes.</i></p>
	<p>g. Entrevistarse con cada evaluado para iniciar su proceso. Es muy importante que esta reunión se prepare con antelación, En la entrevista, el evaluador y el</p>	<p>Esta parte del proceso no se realiza.</p>

<b>ETAPA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>GUÍA METODOLÓGICA (31)</b>	<b>PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D</b>
	evaluado reflexionan sobre las oportunidades de mejoramiento y necesidades de desarrollo personal y profesional del evaluado	

Fuente: Elaboración propia para esta investigación

De esta primera fase del proceso de evaluación del desempeño docente, es notorio que no se sigue rigurosamente todas las actividades propuestas por la norma, especialmente resaltar que, a pesar del aparente conocimiento por parte de la rectora de la institución, no se evidencia un fuerte compromiso por desarrollar el proceso de evaluación, justificado en la falta de tiempo, considerado como insumo importante no solo en el cumplimiento de los logros institucionales sino que también promueve el proceso reflexivo en todos los niveles de la institución.

La falta de compromiso y real conciencia, se constituyen en una fuerte dificultad en el proceso evaluativo, pues la responsabilidad que posee el evaluador, en este caso la rectora, no solo recae en el conocimiento de la Norma y hacer un intento por cumplirla a cabalidad, sino que también debe existir un empoderamiento de este proceso y en consecuencia genere un ambiente propicio que dé fluidez y más sentido a la práctica evaluativa. En efecto, en el libro “Evaluación de Desempeño Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos”, del Ministerio de Educación de Chile (2007), es categórico en señalar que

“...sólo si el director tiene un cabal conocimiento de lo que acontece en cada unidad educativa y de las debilidades y fortalezas profesionales de cada docente a su cargo, podrá orientar adecuadamente el proceso de

Evaluación de Desempeño considerando los requerimientos de la política educacional de su unidad territorial. Por ello requiere conocer previamente las necesidades de perfeccionamiento de cada uno de ellos y compartir, junto a su equipo de docentes la responsabilidad por su desarrollo profesional, incluido el propio.” (p.9)

El segundo momento de la metodología es el concerniente al desarrollo de la evaluación, que a su vez establece una serie de actividades de manera progresiva.

Tabla 7. Cuadro comparativo Fase 2: Desarrollo de la evaluación

<b>ETAPA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>GUÍA METODOLÓGICA (31)</b>	<b>PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D</b>
<p><b>2.</b> Desarrollo de la evaluación            Cuando todo esté dispuesto para realizar la evaluación de desempeño laboral, se debe desarrollar el proceso de acuerdo con las siguientes actividades</p>	<p>Observar y hacer seguimiento de forma sistemática y permanente al desempeño y los resultados del evaluado, durante todo el año objeto de evaluación.</p>	<p><i>... con colaboración de los coordinadores pues se miraban esas construcciones, contribuciones individuales y que desafortunadamente pues a veces no se hacia el seguimiento que debía hacerse por falta, principalmente, de tiempo.</i></p> <p><i>La verdad, yo espero contar con un equipo profesional, y que cada uno sea responsable con sus obligaciones, con sus funciones. Yo no los molesto para que me presenten un poco de cuadernos de los estudiantes, o videos que hayan grabado o cartapacios con guías.</i></p> <p><i>Tan solo nos reunimos una vez, finalizando el año escolar, ellos con anterioridad envían el formato de las contribuciones, con los porcentajes y dialogamos acerca de las acciones que ellos mismos proponen pueden mejorar para el siguiente año</i></p>
	<p>Recolectar con el apoyo del equipo conformado en la fase de planeación y preparación y con aportes del evaluado, las evidencias definidas.</p>	
	<p>Valorar las competencias del docente o directivo docente evaluado a partir del análisis de evidencias recolectadas desde el inicio del proceso para asignar calificaciones.</p>	
	<p>Obtener los resultados finales de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.</p>	
	<p>Entrevistarse con cada evaluado para notificar el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes.</p>	
	<p>Acordar con el evaluado con base en los puntajes finales y tras notificar el resultado final, Plan de Desarrollo Personal y Profesional</p>	

Fuente: Elaboración propia para esta investigación

La rectora de la institución es consiente del carácter formativo que presenta la evaluación desde la norma

*“la evaluación de desempeño se comienza se establecen unos criterios que establece una continuidad, que debe ser continua, que debe ser sistemática, y que debe estar basada en evidencias, son como, los criterios que se establecen para esa evaluación” (Directivo docente, noviembre de 2016).*

Sin embargo, y de acuerdo a la dinámica que ella misma describe, no es coherente con lo esperado, en la medida que si se desarrolla la evaluación como un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia, como también se nombra en la Guía 3, “se obtendrán resultados objetivos, válidos y confiables para fundamentar decisiones oportunas y acciones efectivas, articuladas con la gestión de las instituciones educativas, las secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional. Solamente con una evaluación de calidad se puede contribuir al logro de una mejor educación.” (p.12)

Tabla 8. Cuadro comparativo Fase 3. Análisis y uso de los resultados

ETAPA DE LA EVALUACIÓN	GUÍA METODOLÓGICA (31)	PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D
<p><b>3.</b> Análisis y uso de los resultados: Este análisis agrupado de la información servirá para el diseño de acciones macro, que tengan un impacto general sobre todos los evaluados, la institución educativa y la entidad territorial.</p>	<p><b>Propiciar</b> la reflexión del docente o directivo docente evaluado acerca del proceso en general y sobre sus resultados, así como sobre el compromiso con el mejoramiento de la calidad, a partir de su propio desarrollo personal y profesional.</p>	<p><i>yo creo que ha sido una falla, es decir yo como rectora y cuando tuve la oportunidad de hablar con los docentes, porque yo lo que veo, lo importante de la evaluación es el acercamiento que tiene el rector hacia los docente porque hay actividades que se desarrollan, proyectos que se desarrollan pero como son tantas personas a veces la socialización de esos proyectos solamente se socializan como en colectivo más el trabajo individual que hace el docente, no.</i></p>
	<p><b>Elaborar</b> un plan de análisis de resultados, teniendo en cuenta las necesidades de información de la institución educativa</p>	<p><i>“Se envían a la secretaria de educación los informes que se piden, cierto, porque ellos si tienen un equipo grande, porque además ellos hacen contratación, entonces, ellos pueden contratar a muchas personas para que ellos</i></p>
	<p><b>Consolidar</b> los resultados de la evaluación de todos los docentes evaluados. Con los promedios obtenidos se podrán trazar perfiles</p>	

ETAPA DE LA EVALUACIÓN	GUÍA METODOLÓGICA (31)	PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D
	<p>gráficos generales del grupo de evaluados.</p> <p><b>Elaborar</b> un informe de resultados finales en el que se planteen las principales conclusiones del proceso.</p>	<p><i>sistematicen la evaluación, la secretaria de educación manda los resultados del PIME, cierto, que es el plan institucional de mejoramiento anual educativo, entonces ellos si nos mandan a nosotros, cierto, de acuerdo a las evaluaciones las debilidades que tiene el colegio que hay que plantearlos en el POA del año siguiente, cierto, y llegaban.”</i></p>
	<p><b>Reportar</b> a la Secretaría de Educación estos resultados, en los términos establecidos, para que ésta defina las acciones que va a implementar para el mejoramiento.</p>	
	<p><b>Socializar</b> los resultados para motivar compromisos colectivos. Es importante subrayar en esta socialización las oportunidades de mejoramiento, así como reconocer las principales fortalezas del grupo de docentes y directivos docentes evaluados.</p>	<p><i>...pues la socialización siempre se hacía en los consejos directivos y de pronto en el consejo académico se conocía. Lo que pasa es que a veces uno por evitar que los estudiantes queden solos y por evitar muchas cuestiones que le generan dificultades en la parte organizacional entonces, uno construye y hace y de pronto entrega, entonces corregíamos mirábamos y se le entrega al consejo académico y luego a consejo directivo.</i></p>

En esta parte del proceso, se hace importante reconocer el valor que recobra la evaluación de desempeño docente en la medida que se concibe como un insumo importante para el análisis periódico de los indicadores y metas a nivel institucional, además de permitir una relación más cercana entre los participantes del proceso, docentes, rector, administrativos en general. Sin embargo, es evidente que no se lleva a cabo de la manera reflexiva y propositiva que se deseara.

Muñoz (2002) menciona que “Mientras que, dentro de la misma institución, el hecho de realizar la evaluación se puede haber convertido en una rutina, sin ninguna otra aplicación de haber cumplido con un requisito institucional relativo a la evaluación docente.” (p. 5)

El problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado, menciona Tejedor (2012), es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella. “La evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes” (p. 321)

Tabla 9. Cuadro comparativo Fase 4. Seguimiento individual e institucional. Elaboración propia

<b>ETAPA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>GUÍA METODOLÓGICA (31)</b>	<b>PRÁCTICA EVALUATIVA COLEGIO SANTA BÁRBARA I.E.D</b>
<p>4. Seguimiento individual e institucional</p> <p>El proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes como proceso de formación, no concluye con el análisis de los resultados. Debe dársele continuidad para que realmente se incorpore en la cultura de mejoramiento de las instituciones educativas, las secretarías de educación y el país.</p>	<p>El proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, como proceso de formación, no concluye con el análisis de los resultados. Debe dársele Continuidad para que realmente se incorpore en la cultura de mejoramiento de las instituciones educativas</p>	<p><i>El docente es el que plantea su plan de mejoramiento y de pronto volver otra vez a mirar si él lo cumplió o no, no, no lo hice nunca. Porque parto de que estoy trabajando con personas adultas, con personal profesionales, con personas muy comprometidas con la educación, y si a mí me dicen, o si yo veo que hay una falla en mí, yo trato de corregirla, pero ponernos a mirar como los estudiantes a evaluarlo cada 15 días a ver si lo hizo o no, no lo hice nunca.</i></p> <p><i>pero que hubiera una retroalimentación a nivel de la institución que los 80 maestros nos reuniéramos y dijéramos : mire es que la profesora plantea este proyecto o ha planteado este proceso con los estudiantes y no le dio resultado vamos a mirar , no , porque no hay tiempo para hacer esto y que ha sido el problema de nosotros los docentes.</i></p>

Desafortunadamente se evidencia que no hay retroalimentación sistemática al docente de acuerdo con los resultados de la evaluación. Pareciera claro, según la rectora, que la responsabilidad de realizar la retroalimentación y posterior plan de mejoramiento le corresponde al mismo docente de manera autónoma, invisibilizando la importancia del

acompañamiento, la reflexión, la crítica, el seguimiento, aspectos que son inherentes a una práctica evaluativa exitosa.

Ruiz (2009), considera a la retroalimentación como un proceso metodológico que permite traer la información almacenada en la memoria y emplearla en situaciones nuevas que exigen soluciones concretas, por lo cual debe reforzar y juzgar la utilidad que tiene esa información en la aplicación.

Además, es en el aspecto del para qué evaluar donde se debe cobrar sentido la evaluación asumiéndose como un proceso sistemático, permanente e interactivo cuyo objeto sea no solo las de observar y enjuiciar, sino que también sea la oportunidad para acompañar, analizar y comprender la conducta del evaluado y la posibilidad de cambio a través de la elección y recojo de información emanada durante la acción con el fin de regular, procesar el aprendizaje en forma continua e innovadora, tomando medidas de retroalimentación en vías de asegurar la capacidad de aprender y pensar; facilitando la reflexión, sentido crítico, el proceso creativo; para, modificar, adaptar, cambiar y enfrentar de forma autónoma una situación

### **6.1.2 Percepción de los docentes frente a la normatividad**

En el ejercicio de la interpretación de los datos, surge de manera recurrente la subcategoría de evaluación instrumental relacionada a la normatividad. La razón radicada en que los docentes participantes en esta investigación, muestran un desconocimiento a profundidad de la norma que reglamenta la evaluación anual de desempeño docente, en la medida que reducen el proceso evaluativo al diligenciamiento de un formato preestablecido y estandarizado.

Cuando se indagó por el conocimiento de la norma vigente que orienta la evaluación del desempeño docente, el común denominador es encontrar que los docentes conocen de manera muy superficial la reglamentación– Guía Metodológica Número 31 del M.E.N, limitándose exclusivamente a los formatos que se diligencian (Tabla resumen de evidencias y protocolo para la evaluación docente)

*La verdad muy poco, sólo que debe ser anual, que solo es para los docentes del 1278 por supuesto, que hay unos desempeños que están planteados en la cartilla # 51, y que esos desempeños son a nivel de la práctica pedagógica, de la comunidad, también de la evaluación de los estudiantes, o sea tiene varios parámetros o varias áreas de manejo, pero no te puedo decir que conozco a cabalidad la ley. (Docente 12. noviembre de 2016)*

*Si, sí sé que hay unos formatos para diligenciar la evaluación, que la evaluación de desempeño tiende a la parte pedagógica, didáctica y a la labor como trabajo en equipo y algunas competencias que tiene uno. (Docente 13. noviembre de 2016))*

*No, ni idea, ni me he tomado el trabajo de mirar, yo sé que toca cuadrar unas evidencias, y ponerme una calificación en un formato. (Docente 10. noviembre de 2016)*

Es importante anotar que en ningún caso se hizo mención a los fundamentos legales que sustentan esta práctica evaluativa, a los fines que se describen en la Norma, a las competencias que se evalúan, es decir, es notorio el desconocimiento del proceso evaluativo por parte de los docentes participantes. Para este caso, Fuentes, M. & Herrero, J. (1999) manifiestan que detrás de cualquier tipología dada con respecto a la evaluación docente, “debería conocerse una concepción teórica que oriente y ordene las técnicas de recogida y análisis de la información y que respondan a las concepciones de enseñanza y educación que se manejan” (Pág. 9).

En cuanto a la metodología de la práctica evaluativa que describen los docentes se evidencia que sus apreciaciones frente al proceso que se realiza para la evaluación es fragmentado, descontextualizado, casi desde una perspectiva normativa, técnica y meramente instrumental.

*Primero se diligencia el formato de autoevaluación y una justificación de por qué uno tenía esa autoevaluación, después en una conversación personal con ella al final del año, le decía a uno si estaba de acuerdo o no estaba de acuerdo con esos puntajes, ella le decía a uno como sus apreciaciones acerca del desempeño. (Docente 9. noviembre de 2016)*

*El proceso que se lleva aquí es así, se llena el formato, se da una valoración, aunque también hemos tenido otros cambios, donde quien pone la valoración cuantitativa es el mismo rector, luego uno se sienta con el rector y con él si se puede decir, se negocia, se dialoga y se consensua una nota y con ello ya termina el proceso de evaluación. (Docente 5. noviembre de 2016)*

Al respecto, Fuentes, M. & Herrero, J. (1999) afirman que otro aspecto necesario de definir y resaltar en la evaluación es la preponderancia de convertirla en parte integrante del todo evaluado, es decir, que debe realizarse constantemente, permanentemente y con posibilidad de retroalimentación. “Una evaluación realizada única y exclusivamente al final de un proceso o programa no es más que una respuesta burocrática a un sistema”. (Pág. 2). Lamentablemente lo que parece un esfuerzo por parte del Ministerio de Educación Nacional por implementar un proceso evaluativo con rasgos formativos, se torne en una actividad instrumental y en un alto componente cuantitativo, desvirtuando la concepción de que la evaluación es un proceso y no un producto. Se justifica en cuanto a que es el punto

de apoyo para la toma de decisiones racionales, por lo tanto, apunta a la identificación, recolección y tratamiento de datos apropiados para obtener una información que justifique una determinada decisión; una decisión positiva y de compromiso participativo.

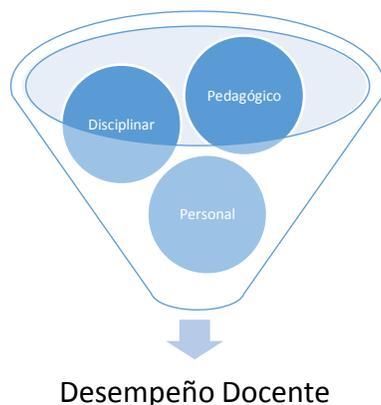
En la Guía Metodológica No. 31 se establece que la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes es un proceso continuo, se quiere enfatizar el hecho de que se realiza durante todo el año escolar. “No podría ser de otro modo, puesto que la evaluación debe impulsar el mejoramiento continuo, lo cual sólo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos” (Pág. 12). En este punto resulta claro que el proceso de evaluación llevado a cabo en la institución no es continuo, ni reflexivo, ni sistemático como se establece en la norma.

## **6.2 La evaluación anual de desempeño desde la perspectiva de los evaluados**

En primer lugar, es importante resaltar la unidad de criterio, del grupo de profesores entrevistados en relación con su desempeño docente que, consideran directamente relacionado con las prácticas pedagógicas que ponen en escena en el aula; estas últimas entendidas como el escenario donde el docente dispone todos aquellos elementos propios de su formación académica y personal. Dicho de otra manera, hay una mirada desde lo académico, el desempeño docente lo relacionan con el saber disciplinar y didáctico; y otra desde un componente pedagógico a la hora de reflexionar de las fortalezas y debilidades de su quehacer en el aula.

Es así como el término desempeño docente lo vinculan casi que en su totalidad con las interacciones que se establecen entre el docente y los estudiantes, a nivel disciplinar, pedagógico y didáctico, tal y como lo manifiestan en las intervenciones a continuación:

Figura 4. Dimensiones del desempeño docente. Elaboración propia



(...) para mí el desempeño docente es la capacidad de acción que tiene un maestro en su aula, el compromiso que tiene hacia su labor, la calidad que tiene al desarrollar cada una de las actividades que planea para sus estudiantes (Docente 10, diciembre de 2016).

El desempeño docente lo entiendo desde el punto de vista de las actividades de cada una de las prácticas pedagógicas que están orientadas específicamente a su quehacer, a la razón de ser, por la cual somos docentes, ese es el desempeño que realizo en mis actividades académicas enfocadas a la enseñanza (Docente 1, noviembre de 2016).

(...) el desempeño tiene que ver generalmente con la práctica del docente, es decir ese seguimiento o esas pautas que el docente debe desarrollar para ir mejorando su calidad pedagógica, su quehacer pedagógico, en su trabajo, en el aula, en la institución (Docente 2, diciembre de 2016).

De lo anterior, se puede detectar el notorio distanciamiento entre lo que están considerando el grupo de docente y lo normado. Por un lado, que el desempeño docente en

el ámbito de la norma, se refiere a una gama de aspectos que tiene que ver con el cumplimiento de las funciones, obligaciones y responsabilidades del docente, con la eficiencia profesional, asunto que aparece regulado por el Estatuto Docente (Decreto Ley 1278/02), relacionada en el artículo 26 del capítulo IV, además de justificar la permanencia en el cargo, los ascensos en el Escalafón y las reubicaciones en los niveles salariales dentro del mismo grado.

Por otro lado, los docentes encuestados incorporan de manera tácita el ámbito personal, asegurando que el docente utiliza elementos como el discurso, las relaciones intra e interpersonal que promueven la auto reflexión, generando conciencia de las fortalezas y necesidades de los estudiantes y de ellos mismos, hecho que hace dinámicas sus prácticas pedagógicas, entendidas estas como:

(...) la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias que exige un puesto de trabajo, se expresa en su comportamiento real con relación a otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión; designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer. (Tejedor, 2012 p. 16)

### **6.3 Evaluación de desempeño docente**

La indagación frente a esta categoría giró en torno a dos intereses, ambos relacionados con lo que consideran los docentes entrevistados acerca de, a) lo que se debe evaluar del desempeño docente y la metodología pertinente; b) su conocimiento y percepción de lo propuesto por la norma vigente colombiana acerca de la práctica evaluativa.

Figura 5. Percepción de los docentes frente a la evaluación del desempeño docente



Figura 6. Conocimiento de los docentes sobre la metodología de la evaluación, a partir de la Norma



Fuente: elaboración propia para este estudio.

### 6.3.1 Evaluación de desempeño, implicaciones sobre las prácticas pedagógicas.

En cuanto al primer interés centrado en las concepciones que tienen los docentes frente a la evaluación de su desempeño, la mayoría coinciden en afirmar que es importante y necesario evaluar sus prácticas pedagógicas, en tanto que sólo a partir de ella es posible detectar las fortalezas y dificultades que se presentan en el complejo proceso de la enseñanza. Además, mencionan la oportunidad de la reflexión de su quehacer, potencializar la retroalimentación como proceso social y de crecimiento tanto personal como institucional. En este sentido, Ravela (en Martin y Martinez 2012) sostiene que “la evaluación entendida como la valoración y reflexión en torno a la propia actividad y a los

modos de mejorarla, juega un papel central. Los individuos aprenden y mejoran a partir de la evaluación” (p 115).

Claro que sí estoy de acuerdo con la evaluación, cuando hay una evaluación en los desempeños de la labor de cualquier tipo de trabajo así sea docente, tiende uno a una mejora en lo que uno hace (Docente 5, septiembre de 2016).

Sí, yo sí considero que el desempeño docente se debe evaluar, porque para un maestro es necesario que se le esté retroalimentando acerca de la labor que está realizando, que se le reconozca cuando su labor es exitosa, cuando su labor está promoviendo el desarrollo de sus estudiantes, pero que también tenga una mirada externa para poder reconocer qué falencias hay en su trabajo (Docente 10, noviembre de 2016).

Los docentes reclaman el reconocimiento de sus logros, de sus avances en cuanto al trabajo con los estudiantes y sus aportes en los diferentes ámbitos en los que ejerzan sus funciones, en otras palabras, de sus prácticas pedagógicas. Es así como la tendencia de asumir la evaluación como instrumental y parcializada se ratifica en la medida que todo su esfuerzo se tiene que reducir a una puntuación.

Ahora bien, es necesario precisar que, dicha aceptación no implica que los docentes estén de acuerdo, con la forma que se realiza práctica evaluativa actual, pues la consideran impersonal, superficial e instrumental.

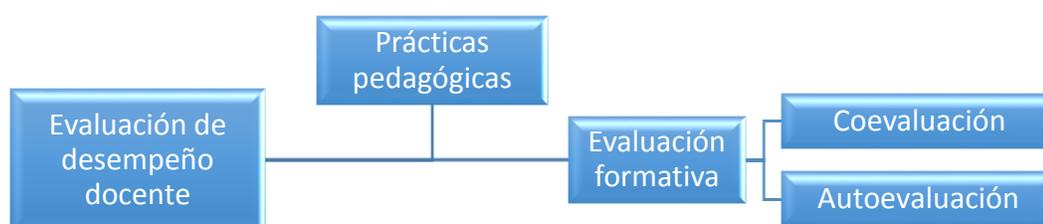
No es muy satisfactorio que se evalúe el desempeño docente en términos de formatos, en términos de tener unos ítems, no considero que estos ítems reflejen lo que ha sido mi desempeño dentro del aula y los aportes que he realizado a la institución. Creo que siempre se escapan muchos aspectos que hacen parte de la dimensión humana que no lo cobija una evaluación como la que se realiza (Docente 5, octubre de 2016)

Por lo anterior, los profesores consideran que la evaluación de desempeño debe convocar a una revisión y análisis de su quehacer, de las prácticas pedagógicas,

reconociendo toda su complejidad, aspectos de naturaleza humana difícilmente cuantificables. Al respecto Cerda (2000) ratifica que, “la pluralidad de labores que realiza un docente dificulta cualquier tipo de evaluación, a ello habría que agregar la gran cantidad de variables que actúa sobre un proceso que exige tiempos y recursos para caracterizarlos plenamente” (p.251).

Dentro de las categorías de análisis estudiadas se encuentra evaluación de desempeño docentes. Categoría que los docentes asocian directamente con la evaluación de las prácticas pedagógicas y la forma como ellos consideran se deben evaluar. En la figura 7 se refleja la relación que proponen los docentes frente a los aspectos evaluables y proceso evaluativo idóneo.

Figura 7. Relación Evaluación desempeño docente vs. Métodos de evaluación



*Fuente: Elaboración propia para este estudio*

En este punto, la evaluación formativa se propone como alternativa al modelo de evaluación de desempeño que los docentes desean que se promueve en la actualidad por la norma y en la institución<sup>2</sup>. Por ello, hacen hincapié en que la evaluación formativa tiene su fundamento en la posibilidad de retroalimentar procesos y prácticas educativas, con el fin

---

<sup>2</sup> Resulta necesario aclarar que, para este estudio, se agruparon bajo la categoría “evaluación formativa” los siguientes conceptos arrojados por los datos: evaluación cualitativa, evaluación integral y evaluación sistémica.

de buscar mecanismos para mejorarlas. Al respecto, Rueda (2012) es preciso al mencionar que:

La evaluación formativa está orientada al perfeccionamiento; se preocupa, ante todo, por el desarrollo individual de la persona, por su crecimiento profesional, habida cuenta de que dicho crecimiento habrá de traducirse, tarde o temprano, en una mejora de los servicios que ofrece la institución y, por ende, en una legítima mejora institucional. (p. 279)

Coinciden algunos docentes con los planteamientos de Rueda (2012), en la medida que manifiestan la necesidad de sobreponer a los instrumentos, la reflexión, la cualificación, el seguimiento de una manera más cercana, quitando el tinte de juicio para afectar sino el valor de la revisión y mejora continua.

(...) Se debe evaluar el desempeño, se debe observar, se debe cualificar, se debe revisar, pero una evaluación diferente, una evaluación constructiva, una evaluación que dé aporte tanto al estudiante como al docente para que puedan fortalecer su saber. (Docente 1, noviembre de 2015)

(...) Siempre he dicho, el contacto humano, el conocer a la persona, eso hace falta y que de esa evaluación no dependa el ascenso de una persona, sino que dependa la capacitación que le van a brindar, el crecimiento personal y profesional. (Docente 7, septiembre de 2016)

En términos de Ravela (2012), la evaluación formativa de ser una evaluación que contribuya a la creación de nuevas capacidades, que promueva la motivación interna, con el aprendizaje y con la mejora de la práctica.

Cabe señalar que, la evaluación formativa que reclaman los docentes también considera la coevaluación, entendida como aquel proceso conjunto y cooperativo, entre evaluado y evaluador, que permite validar, legitimar y retroalimentar el quehacer docente, tal y como lo acota Ravela (2012). El autor insiste en que “los procesos y las prácticas

pedagógicas requieren abrirse al escrutinio de los demás, de los pares profesionales en primer lugar, pero también del resto de los interesados en la tarea educativa (familias, autoridades, sociedad civil, entre otros)” (p. 119).

Los docentes, por el contrario, manifiestan que el modelo de evaluación que aplica va en contravía con la evaluación formativa, dado que no hay una cultura evaluativa instaurada, además del desconocimiento de la norma, limitando todo el proceso a llenar una lista de chequeo de manera cuantitativa al finalizar cada año escolar.

(...) la evaluación de aquí, se hace en un momentico. Llene el formato y ya. Diferente sería que pudiera uno plantear su propuesta pedagógica y que realmente se le hiciera acompañamiento. Sí, que uno sienta que están encima de lo que estoy haciendo, que uno pudiera sentarse con su coordinador, que es la persona como más cercana que tenemos acá en la institución, y decir “mira tú estás haciendo esto y vale la pena”, o sea que alguien pudiera tener como esa visión objetiva de lo que tú estás haciendo y esa persona... esa evaluación en conjunto, o sea mirar cómo va el proceso y cómo le pueden aportar a uno. O sea, para mí sería socializar con una persona que tuviera conocimiento, que me pueda aportar, y pueda hacer que mi práctica de aula sea mucho mejor, o sea que realmente me ayude a construir (Docente 4, octubre de 2016)

La evaluación debe ser un trabajo más colaborativo, más constructivo, de enriquecer la misma práctica y que todos los proyectos de la institución encaminen junto con los docentes hacia el futuro (Docente 1, diciembre de 2016)

Por el contrario, se hace un llamado a un acompañamiento consensuado, permanente, continuo, constructivo, que se establezcan objetivos comunes encaminados a la consecución de logros institucionales a través de los particulares.

Sin lugar a duda, se propone como esencial la participación de los diferentes actores educativos que de una u otra forma enriquecen el proceso evaluativo. Así, hablar de

evaluación de docentes solo es posible en marco de las actividades de una comunidad educativa.

Un autor sumamente crítico respecto a las diferentes perspectivas y/o criterios desde las que se han enfrentado la evaluación del desempeño docente es Conelly (1989) (citado por Álvarez 2004) quien considera que no se ha tenido en cuenta al plantear el tema a los mismos docentes. Según este autor la evaluación entre colegas es la forma más adecuada que da sentido a la evaluación de los docentes en tanto que logra el mejoramiento de su acción de educación en-servicio dirigida fundamentalmente al mejoramiento de la instrucción. Él denomina esta alternativa como práctica reflexiva supervisada la que entiende como un proceso dirigido a la educación de profesores, más que un sistema dirigido al despido o promoción de los mismos. Este proceso es una noción de sentido común de cómo los profesores pueden desarrollar sus puntos fuertes mediante consultas con supervisores y colegas con respecto a sus prácticas de enseñanza.

Otro componente esencial de la evaluación formativa es la autoevaluación. Los docentes entrevistados, en su mayoría, manifiestan la importancia que reviste realizar la revisión de sus propias prácticas de enseñanza, pues consideran que la autoevaluación es una vía importante sobre todo en lo que al desarrollo personal se refiere, se constituye en una evaluación eficaz del profesor que conlleva la mejora de la enseñanza y, como consecuencia, una mayor efectividad de la escuela, debe iniciarse desde la capacidad de autocrítica del profesor. Así lo señalan algunos docentes entrevistados.

El primero que se debe evaluar es uno mismo, porque no siempre lo que nosotros como docentes en el aula hacemos, es lo que más beneficia a los niños y en la medida en que uno puede evaluar su propia práctica, puede ir mejorando en estas

habilidades que siempre ha empleado y esa forma de enseñar que uno tiene se podría mejorar a través de la propia evaluación. (Docente 4, noviembre de 2016)

Considero que es fundamental que el docente sea consciente de la necesidad de la evaluación de su propia práctica (...) pues esa sola parte en sí debe funcionar y la tiene que hacer funcionar, en este caso es el maestro el responsable. (Docente 1, diciembre de 2016)

(...) lo ideal es que sea un proceso retroalimentativo o que se hiciera una heteroevaluación, o coevaluación, pero principalmente, una autoevaluación, de la evaluación del docente para mirar aspectos positivos y negativos. (Docente 3, noviembre de 2016)

A propósito de la autoevaluación, Fuentes y Herrero (1999) argumentan que:

(...) tiene el potencial de mejorar el comportamiento pedagógico, tal vez, más eficaz y rápidamente que cualquier otra técnica conocida. Cuenta con el mayor nivel al que se puede aspirar de participación y compromiso del profesor a quien se evalúa. Fomenta la autocrítica y el desarrollo personal, puesto que se articula bajo características semejantes a las de la investigación-acción y, como consecuencia, promueve el desarrollo de una formación continua (p.11)

Sin embargo, también resulta necesario tener en cuenta posibles dificultades que surgen al no tener orientaciones precisas para implementar una adecuada autoevaluación, entre las que se podrían nombrar: falta de objetividad y de honestidad para reconocer sus fortalezas y limitaciones; así mismo, podría emplearse como autojustificación si se incurre en irresponsabilidades; o por qué no, centrar su atención en factores externos y no en aspectos propios de su práctica pedagógicas, entre otras.

### **6.3.2 De la sanción a la formación**

Los propósitos de la evaluación del desempeño docente, según los profesores entrevistados, deberían centrarse en el mejoramiento y cualificación de las prácticas pedagógicas. A su vez, son claros en afirmar que esta evaluación debe ser permanente y no ocasional como se aplica actualmente. En esta perspectiva, y en coincidencia con los autores reseñados durante el estudio, se considera que la evaluación del desempeño docente constituye un componente esencial de la evaluación institucional, partiendo del hecho de que el profesor es un sujeto fundamental en el logro de los objetivos institucionales.

En la Guía Metodológica 31 se menciona que en la evaluación se debe contextualizar el proceso y reconocer las particularidades de los distintos escenarios en los que los evaluados desarrollan sus actividades, atendiendo a la realidad social, económica y cultural de las instituciones educativas. Es importante considerar referentes como el proyecto educativo institucional, el plan de mejoramiento institucional, el plan de apoyo al mejoramiento, el plan sectorial y el plan de desarrollo territorial, entre otros. Si bien la calidad del desempeño laboral de docentes y directivos docentes esperada es la misma en diferentes zonas del territorio y se evaluará con los mismos criterios, estos se deben aplicar en contexto. De hecho se busca responder la siguiente pregunta ¿Cómo impactó el desempeño del docente o directivo docente en el logro de las metas de la institución educativa o la entidad territorial? (p.29)

Así, Ravela (2012) considera que “la evaluación del desempeño docente es una de estas formas de evaluación, que tienen lugar cotidianamente en los sistemas educativos, que en general se llevan adelante de manera muy precaria y asistemática, pero que, bien realizadas, tendrían un enorme potencial de cambio” (p.112).

Por otro lado, a pesar de que la mayoría de los docentes aprueban evaluación (en términos formativos), son enfáticos en aclarar que no se emplee en términos de sanciones. Las particularidades sancionatorias que se asocian con la evaluación es uno de los aspectos que, según Ahumada (1992), permanente critican y el reclaman los docentes ya que, la mayoría de las veces los resultados del proceso suelen ser usados con propósitos que hacen que la evaluación se convierta en un atentado a la estabilidad laboral más que una ayuda para mejorar su acción pedagógica.

En cuanto al actual sistema de evaluación docente colombiano, se menciona en el estudio de la Fundación Compartir (2014) que para los docentes que ya han sido nombrados en propiedad y quienes son susceptibles de evaluación anual de desempeño, la evaluación tiene tres usos. Primero, se considera como una herramienta para el mejoramiento continuo de la labor docente; segundo, es un requisito para los ascensos; y tercero, puede ser usada para separar a un docente de su cargo por bajo rendimiento. (p.224)

Es así que los docentes expresan su desacuerdo con la coacción que se percibe de trasfondo con los resultados de la evaluación de su desempeño, impidiendo la retroalimentación y planes de mejoramiento y por ende la posibilidad de transformación y mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Si, yo estoy de acuerdo con la evaluación, con lo que no estoy de acuerdo es con destitución, si es bueno que a un docente lo evalúen. (...) Con lo que no estoy de acuerdo es que se señale a un docente a causa de la evaluación, y no se le anime a avanzar ni a corregir o a mejorar y con la destitución o no ascenso a causa de esa misma evaluación (Docente 8, diciembre de 2016).

(...) una evaluación diferente, una evaluación constructiva, una evaluación que dé aporte tanto al estudiante como al docente para que puedan fortalecer su saber y no que sea motivo de acoso o motivo de persecución (Docente 1, noviembre de 2016).

Así pues, Martín y Martínez (2012) invita a comprender el carácter formativo y complejo inherente a la evaluación, cuando refieren que, tanto los agentes implicados en la evaluación como sus destinatarios deben preguntarse si la evaluación refleja de manera justa la situación de las escuelas y actuar de forma que lo garantice. (...) El riesgo de olvidar o ignorar estas diferencias amenaza seriamente las posibilidades de la evaluación. (p.24)

(...) el docente ocupa otro rol y que ese rol tan diverso y heterogéneo que tiene es el que se le escapa una mirada homogénea, porque los docentes tenemos otra visión de acuerdo al contexto donde trabajamos, empezamos a trabajar con los muchachos en unas nuevas relaciones y dinámicas y por tanto no podríamos ser medidos ni evaluados estandarizados (Docente 5, septiembre de 2016)

Mi propuesta sería que la evaluación tuviera un sentido más profundo, más humano, más integral, parece que lo difícil es hacerlo, es decir, cumplir con ese tipo de evaluaciones, porque requieren más tiempo, el diálogo, comunicación, dejar un poco las pasiones, no sentir miedo por esos resultados. Todos esos temores que hacen que cuando se hable de la palabra evaluación, sencillamente nos retraemos y sentimos que vamos a hacer juzgados. Cuando una institución mira la evaluación como un aporte, como una oportunidad de mejora, entonces cambiaría mucho, pero en este momento, por lo menos lo que he vivido en este contexto, no hemos tenido esa posibilidad, y no por que no haya personas ni criterios, pero no sabría decirte porque no podemos tener otra visión de la evaluación que supere la visión cuantitativa. (Docente 5, septiembre de 2016)

De estas intervenciones es posible detectar elementos propositivos que enriquecen la evaluación, como por ejemplo, la importancia del diálogo y la comunicación asertiva, como medio para el acompañamiento, confianza y calidez en un ejercicio formativo,

transformación de una cultura menos cuantitativa a una más cualitativa y humana. Aceptar la evaluación como un ejercicio de humildad para reconocer mis errores y aceptar sugerencias de cambio. A propósito, Navarro (2003) es contundente al afirmar:

(...) en cada escuela circula abundante información acerca de quién es quién: qué docente es exigente y cuál no, quién domina su materia y quién no, quién trata mejor o peor a sus alumnos, quién tiene una personalidad más atrayente que otros, quién es más dedicado, ameno, cumplido, etc. Sin embargo, es prácticamente imposible que esta información circule a escala masiva, que pueda reducirse a una serie de indicadores o variables registrables en un sistema de evaluación a disposición del Ministerio u otra autoridad educativa (p. 6).

Otro aspecto relevante que surge a la hora de la evaluación docente es la contextualización y las particularidades de la institución y con ellas las dinámicas que se hagan presentes.

En esa evaluación hay que tener muy en cuenta la realidad de donde uno se mueve, reconocer que el contexto sociocultural del colegio y de los chicos no es fácil, hay que mirar la cotidianidad del docente, esa relación que entabla con sus alumnos (Docente 6, diciembre de 2015)

### **6.3.3 La evaluación instrumental instituida por la norma**

Los docentes consideran que la norma es responsable en Colombia de dotar de un sentido instrumental, en el caso de otorgarse una serie de formatos estandarizados para su diligenciamiento y posterior verificación por parte del rector; cuantitativo y sumativo en tanto se asigna valor numérico a aspectos difícilmente cuantificables y que posteriormente se ejecutan algoritmos para conocer una nota, y así medir el grado de cumplimiento de las

funciones establecidas en la evaluación del desempeño docente. Así lo señalan los entrevistados cuando analizan los aspectos que son evaluados.

Hay unos ítems que siempre son los mismos, uno puede escoger algunos de acuerdo con lo que uno sienta que tiene más fortaleza y con eso se asigna uno un porcentaje, un puntaje. Es un formato<sup>3</sup> que nos envían por correo creo que, por la Secretaría de Educación, pero es el mismo formato desde hace mucho tiempo y ellos asignan una evaluación de acuerdo con unos parámetros que va desde 1 hasta 100. (Docente 3, noviembre de 2015)

A propósito, Ravela, en Martín y Martínez (2012), menciona que, en la práctica habitual de la supervisión en muchos de nuestros países, ambas finalidades se encuentran presentes en el mismo acto de evaluación, lo cual promueve actitudes contradictorias en quien es evaluado. Si la evaluación tiene como finalidad exclusiva ayudar a identificar dificultades y encontrar caminos para superarlas, la actitud será mostrar esas debilidades. En cambio, si la evaluación tiene como finalidad calificar, legítimamente la actitud será la contraria: intentar mostrar la mejor faceta del trabajo profesional y evitar ofrecer flancos débiles.

Yo realmente no conozco la legislación que hay en torno a eso, no la conozco; lo que hemos compartido con algunos compañeros de manera muy informal, yo sólo sé que nos entregan el formato, que está en Excel, que hay que diligenciarlo con los aspectos que ahí aparecen, y eso es lo que yo paso y ya, y eso es lo que se va al rector y él lo firma, y eso se va al CADEL y luego nos lo devuelven al año entrante (Docente 4. Noviembre 2016)

---

<sup>3</sup> Este formato al que se hace referencia, corresponde al protocolo para la evaluación de docentes. En este estudio se muestra como anexo -----

Para complementar lo anterior, Martín y Martínez (2012) manifiesta que la aplicación de pruebas a los docentes, si se cuida la validez, aporta elementos valiosos, aunque no capta dimensiones básicas de la práctica docente, que solo pueden apreciarse mediante acercamientos intensivos. Por ello, la evaluación implica el uso de técnicas como la observación (p.33)

#### **6.4 La evaluación anual de desempeño como vehículo de transformación de las prácticas pedagógicas: algunas recomendaciones**

Ya se ha evidenciado desde la reglamentación, la concepción de los directivos docentes y las percepciones de los docentes, la unanimidad que se le atribuye a la importancia de la evaluación del desempeño docente, en la medida que se asume como proceso formativo y orientador de la evaluación profesional y puede constituirse en un lineamiento indispensable para incrementar las posibilidades de mejorar la calidad en la educación.

Sin embargo, la practica evaluativa realizada de manera aislada, con enfoque instrumentalista, con desconocimiento de sus principios y fundamentos legales por parte de los directivos docentes y los propios docentes y, con tendencia a la acción punitiva, no reflejan los fines que se persiguen: mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los docentes que redunden en el mejoramiento de la calidad educativa.

Daniel Lozano (2008) manifiesta por su parte, que “

es necesario introducir modelos de gestión de la educación más democráticos, que privilegien el desarrollo de relaciones sociales entre iguales, la construcción de

consensos para la toma de decisiones, la consolidación de comunidades de colegaje y del trabajo autónomo y responsable por parte de los actores sociales que participan del desarrollo del proceso educativo que adelanta cada institución. La adopción de esta perspectiva de democratización de la escuela requiere que se desechen las prácticas autoritarias y que se cambie el modelo de gestión de la educación en el país” (p. 147).

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes. Valdés (2000), citado por Tejedor (2012), es enfático en plantear que en el momento de evaluar el desempeño docente es importante tener en cuenta que:

- “- Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable.
- Debe prestarse tanta atención a la “cultura evaluativa” que se originará con la puesta en marcha del plan de evaluación como a los procedimientos e instrumentos de evaluación.
- Debe tenerse en cuenta que tan importantes son los procesos como los resultados; que tan importante es la información cuantificable y “objetiva” como la información subjetiva; que tan importante es que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro e involucrado pueda participar en la evaluación; que tan importante es que se evalúe desde aquello que se ha asumido

como social deseable como que se haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.” (p. 322)

#### **6.4.1 Recomendaciones**

De esta manera es posible establecer una serie de recomendaciones que de acuerdo con algunos de los teóricos que sustentan este estudio y las reflexiones realizadas por los participantes, podrían promover una evaluación de naturaleza formativa que favorezca de manera más efectiva la transformación en sus prácticas pedagógicas.

En primer lugar, es necesario crear una imagen constructiva, es decir, una visión más propositiva de la evaluación, difundiendo el planteamiento de que ella está a favor del profesor y de su actuación profesional. Ello implica pasar de un enfoque burocrático a otro más profesional. La puesta en marcha de un sistema de evaluación del desempeño docente debería siempre estar precedida de un profundo debate y ser implementado cuando haya una general aceptación por parte de la comunidad educativa, fundamentalmente de los docentes. Sin duda alguna, los sistemas de evaluación impuestos no logran alcanzar el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.

Pero, además, la evaluación del desempeño docente necesita de un enfoque más pluralista, con tendencia hacia el fortalecimiento no solo de la labor (como es percibida actualmente por los docentes del Colegio Santa Bárbara) sino también que se convierta en el impulsor del desarrollo personal, profesional e institucional.

La tendencia hacia la educación de calidad conduce o hace de la evaluación del desempeño una herramienta de primer orden para deslizarse en el interior de las escuelas, incurrir en ellas y optimarla para beneficio de los estudiantes, y por ende, cumplir con su

encargo social. Asimismo, se le debe ver como espacio profesional por ser una actividad que proporciona información de los haceres y saberes del docente, donde ocurren hechos y acciones que direccionan la formación de humanos. En otras palabras, el desempeño docente se integra por una variedad de factores difíciles de evaluar.

Otro aspecto de alta importancia representa el diseño e implementación de propuestas evaluadoras que sean pertinentes a contextos específicos de trabajo, donde no se invisibilice la realidad social, cultural en la cual se encuentra inmersa la institución educativa con las particularidades presentes. En este aspecto, Tejedor (2012) coincide en afirmar que “La evaluación del profesorado es un fenómeno complejo, que requiere estrategias diversas, integrantes de un programa de evaluación amplio que incluya necesariamente referencias a diversos elementos de la institución: organización del centro, programas docentes, recursos, capacitación de los estudiantes, contexto social, etc.” (p. 322)

También resulta como elemento clave la implicación del docente. Se evalúa el desempeño con el profesor, no contra él. Así, es necesario incorporar procedimientos de autoevaluación y permitirle estar implicado en el proceso y sus resultados. Pero, por encima de todo, el gran reto de los sistemas de evaluación del desempeño es cómo hacer que la evaluación se convierta en mejora. Es, relativamente fácil evaluar, poner una puntuación o incluso detectar las dificultades y aspectos a ser mejorados; sin embargo, es mucho más difícil que se produzca un cambio real en el docente, que genere nuevas acciones y actitudes en su desempeño.

## 7 CONCLUSIONES

Un análisis que establezca la relación entre los objetivos del estudio y los resultados alcanzados permite llegar a varios niveles de conclusión:

En cuanto a la Normatividad

1. Para este momento surge nuevamente el interrogante acerca de que si la evaluación de docentes, en el caso de las políticas educativas de Colombia, contribuye al desarrollo profesional de éstos, teniendo en cuenta que:

- los instrumentos de evaluación que se aplican están diseñados para identificar, preferencialmente, las debilidades del docente y no sus fortalezas;
- es punitiva porque puede ocasionarle al evaluado la exclusión de la profesión docente;
- los planes de mejoramiento que se deben formular no disponen de una oferta institucional de formación que tenga en cuenta las necesidades de capacitación del docente que no obtenga la calificación satisfactoria,
- Adicionalmente, no es una evaluación democrática, fundamentada en la participación y concertación entre evaluadores y evaluados, por el contrario, es un proceso burocrático, jerarquizado y autoritario.
- La definición del sentido y fines de la evaluación no se hace con base en concepciones ni consideraciones pedagógicas, sino atados a los resultados que deben aportar los docentes en materia de calidad de la educación.
- La evaluación es un ejercicio técnico que se basa en la aplicación de instrumentos para generar información de utilidad para la toma de decisiones por parte de

funcionarios que tienen una jerarquía administrativa superior a quienes ejercen como evaluadores y evaluados.

- Es reglamentada por normas que se han expedido sin tener en cuenta la opinión ni los intereses de los evaluados y que representan una amenaza para los profesores, razón por la cual no tienen legitimidad suficiente.
  - Si bien los profesores actúan conforme lo establecen esas normas, en sus conductas no impera la voluntad y la creencia en la conveniencia de ese orden legal, sino el reconocimiento del ejercicio de la autoridad por parte de los funcionarios del MEN y, en general, del gobierno nacional.
2. Los sistemas de evaluación ya existentes deben estar abiertos a la inclusión de nuevos criterios que surgen desde la práctica docente para dar un mayor protagonismo y participación a los mismos docentes en la evaluación de su desempeño
  3. Si se norma desde el Estado ¿no se corre el riesgo que los docentes sigan percibiendo la Evaluación como una amenaza fiscalizadora que no tiene en cuenta lo que realmente es importante hacer para mejorar la calidad?
  4. Si bien es cierto que el modelo de evaluación de desempeño docente implementado en Colombia es considerado como un avance importante en la dimensión de evaluación para el mejoramiento continuo al introducir, con el estatuto 1278, un modelo meritocrático para el sistema de promoción y retención de los docentes, también es cierto que la mayoría de estos avances tan sólo están plasmados en la ley y no necesariamente en la práctica.

En cuanto a la práctica evaluativa

5. El problema de la evaluación de docentes (de su desempeño), es un problema de naturaleza pedagógica y didáctica. Por tanto, se debe generar la transposición de una evaluación docente como preocupación meramente administrativa a un problema de naturaleza pedagógica y didáctica pues es en estos saberes que se fundamenta nuestra profesión, nuestro deber ser.
6. La evaluación sólo puede incidir en la transformación de la educación si se estudia con la participación de los directos involucrados en la cotidianidad de la escuela. Por lo tanto, es necesario que los diseños, propuestas y hasta los procedimientos que se hagan sean a partir de la experiencia acumulada y reflexionada de los que están permanentemente vinculados con la cotidianeidad pedagógica y escolar.
7. La investigación generó interrogantes y cuestionamientos que permitirán dar vía a futuras investigaciones respecto a la importancia de la evaluación y su adecuada implementación y ponderación, para optimizar los procesos educativos en Colombia y el adecuado uso de la evaluación como recurso, herramienta y estrategia para mejorar las prácticas pedagógicas en el quehacer docente actual, siempre y cuando ésta tenga un espacio para la promoción y dinamización, y se constituya en una oportunidad de socialización de las experiencias, de reconocimiento de los pros y de las cosas por mejorar.

En cuanto a la actitud y compromiso de los docentes

8. La necesaria generación de un mejor y mayor conocimiento respecto de la evaluación docente en sí misma y por otra, continuar la reflexión que permita integrar y articular estas dinámicas de evaluación al resto de los componentes y actores del sistema educativo, especialmente a la evaluación de escuelas y directivos, situando así la práctica profesional en procesos y rutinas

institucionalizadas que limitan, posibilitan o potencian el desempeño de estos relevantes actores.

9. Frente a quienes han subestimado la contribución que la evaluación puede hacer y han rebajado la importancia del lugar que ha llegado a ocupar, hay que insistir en las ventajas que encierra. Pero también hay que ser realista y aceptar sus limitaciones, sus riesgos e incluso sus posibles efectos perversos, si se quiere que su desarrollo contribuya efectivamente a la mejora de la educación que reciben nuestros jóvenes, que es el objetivo último que debe orientar nuestra actuación.
10. Los estudios e investigaciones desarrolladas acerca de la evaluación de desempeño docente, a nivel internacional y nacional, esbozan una brecha entre los objetivos que se pretenden con la misma y los resultados y la connotación que genera entre los docentes evaluados, siendo necesario realizar toda una contextualización del uso de la herramienta con el fin de mejorar la calidad de la educación que conduzca e incentive la transformación de las prácticas pedagógicas docentes.

## 8 DEBATE

Quisiera iniciar este apartado con la siguiente frase “El intento de mejorar el sistema educativo tiene como uno de sus 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 Barriga, 2000, p. 11)

Sin lugar a dudas, no es nada fácil determinar con precisión y claridad qué evaluar y cómo evaluar cuando se habla de desempeño docente, y más si se reconoce que lograr la calidad educativa es sumamente complejo e intervienen muchos más factores que la sola acción del docente. Sin embargo, la evaluación de desempeño docente lleva consigo la importante misión de identificar dificultades, y promover acciones de mejora que posibiliten transformación en las practicas pedagógicas y así redundar en mejoramiento de la calidad de la educación.

No obstante, el desarrollo de este estudio deja en evidencia las repercusiones y vacíos que deja la practica evaluativa realizada en el Colegio Santa Bárbara I.E.D, por un lado, por la falta de conocimiento a profundidad de la norma por parte de los docentes y directiva (justificaciones, protocolos, metodologías, instrumentos) y por otro la concepción que tienen con respecto a las finalidades de la evaluación anual de desempeño docente, pues se concibe como un proceso de medición, calificación y clasificación de los evaluados.

Lamentablemente, se pone de manifiesto la falta de coherencia entre lo que está sustentado en la norma y lo que se ejecuta en la institución educativa, principalmente por desinterés de los actores responsables, desconociendo las bondades de la implementación de una evaluación continua, sistemática e integral como se propone desde el marco legal. Por otra parte, hay inconformismo con las competencias y las áreas de gestión que las conforman, pues se considera que no reúne todos los elementos que se puedan valorar, que quedan fuera de los instrumentos a diligenciar. Además, se manifiesta que el modelo de evaluación debe renovarse pues ya lleva cerca de 15 años de implementación y no se evidencia cambios significativos. En este momento surge la pregunta ¿lo que debe cambiar es el modelo de evaluación o la forma de ejecutar la evaluación, o las dos cuestiones?

En este sentido, tanto los docentes como la directiva del colegio son enfáticos en asegurar que una buena evaluación necesita de tiempo de acompañamiento y retroalimentación, y así como está dispuesto el prototipo de evaluación vigente, resulta inoperante, especialmente por la cantidad de docentes por institución

En síntesis, y de cara al objetivo general de esta investigación, se ratifica que no se evidencia de manera directa, observable y verificable relación alguna entre la evaluación anual de desempeño docente y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Es así como se sugiere, un concepto de evaluación que tenga en cuenta alternativas que proponen la autoevaluación y la evaluación formativa, con miras a la construcción de una calidad donde la deliberación de los docentes, sus intervenciones, conlleven a mayores grados de autonomía, responsabilidad y cualificación y la necesidad de construir una relación nueva entre calidad y evaluación y aterrizada a cada contexto.

## 9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerro, I. (2002). La Escuela del Futuro: Cómo piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores.
- Alvarez, F. (2008). ¿Puede la evaluación Docente Institucional Convertirse en Estrategia de Aprendizaje Profesional? Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Vol. 1, 92-105.
- Álvarez, J. M. (2008). Didáctica, currículo y evaluación. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia.
- Cerda, H. (2000). La evaluación como experiencia total. Logros, objetivos, procesos de competencias y desempeño. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá Colombia.
- Díaz Barriga, Á. (2010). El docente ante los resultados de evaluación. Actualidades Pedagógicas, 1-11.
- Díaz Barriga, Á. (2010). La Evaluación de las humanidades y ciencias sociales ¿hacia dónde caminar? Revista Digital Universitaria, 1-12.
- Diker, G., y Terigi, F. (1997). La formación de maestros y profesores. Buenos Aires: Paidós Iberica.
- Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, L. (2000). Transformando la Práctica Docente. Una propuesta basada en la Investigación-acción. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 100-102
- Fundación Compartir (2014). Tras la excelencia docente. Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos

- Hernandez Sampieri, R., y otros (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. IV Edición. México.
- Huberman, S. (1998). Cómo se forman los Capacitadores. Arte y Saberes de su profesión. Buenos Aires: Paidós Ibérica .
- Linares Molina, A. y otros (2011). La contribución de la evaluación del desempeño docente al desarrollo profesional de los profesores. Estudio de las experiencias del Colegio Departamental Emilio Cifuentes y del Externado Nacional Camilo Torres-IED. Revista La Actualidad Pedagógica - Universidad de la Salle. N.º 59. Enero-Junio del 2012, pág. 245-261
- Lozano, D. (2008). La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática. Revista Actualidades Pedagógicas N° 51: 133-148 / Enero - junio 2008
- McMillan, J. H. (2001). Evaluación en Clase: Principios y Prácticas para una Instrucción Efectiva. Segunda Edición
- Martín, E., y Martínez, F. M. (2012). Avances y desafíos en la evaluación educativa. Madrid: Fundación Santillana.
- Ministerio de Educación Nacional (2002). Decreto 1278 "Estatuto de Profesionalización Docente". Artículo 111 de la ley 715 de 2001. Junio 19 de 2002
- Ministerio de Educación Nacional. (2007) Decreto 3782 "Reglamentación del Decreto 1278". Octubre de 2007
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía No. 31 Guía Metodológica de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente. Junio de 2008.

- Ministerio de educación de Chile. (2007). Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos
- Murillo, J., y Román, M. (2010). Retos en la Evaluación de la Calidad de la Educación En América Latina. Revista Iberoamericana de Educación, 97-120
- Rueda, M. (coordinador) (2012). La evaluación educativa: análisis de sus prácticas. Estudios posgrado en pedagogía UNAM.
- Stake, R.E. (1999). Investigación con Estudio de Casos. Ediciones Morata. Segunda Edición. Madrid, España.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2000). Introducción a los Métodos Cualitativos. Ediciones Paidós. Tercera Edición. México.
- Tejedor, F. (2012). Evaluación del desempeño docente. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e
- UNESCO (2006). Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional del Docente. Una Panorámica de América y Europa. Oficina Regional de Educación y de la Unesco para América Latina y el Caribe - OREALC. Santiago de Chile. Junio.
- Vaillant, D. (2008). Algunos marcos referenciales en la evaluación del desempeño docente para América Latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2008 - Volumen 1, Número 2

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo 1

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA N° 1 PARA DOCENTE</b>
<b>Está usted de acuerdo con que se evalúe el desempeño docente?</b>
<b>¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella? (objetivos, criterios, instrumentos, metodología, etapas, etc)</b>
<b>Describa el proceso que se sigue para realizar la evaluación de desempeño anual</b>
<b>¿Considera que la evaluación de desempeño refleja la realidad de su prácticas pedagógicas?</b>
<b>¿Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</b> <b>¿La norma define de manera clara las competencias que se evalúan?</b> <b>Además de las competencias consideradas funcionales y comportamentales ¿habría que considerar otras? ¿Cuáles y por qué?</b>
<b>Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</b>
<b>¿Influye las relaciones interpersonales con el rector en el desarrollo de la evaluación de desempeño y su retroalimentación? De qué manera?</b>
<b>¿Producto de la evaluación, se realiza algún plan de mejoramiento de su práctica docente?</b> <b>¿Qué aspectos considera ese plan de mejoramiento?</b>
<b>Cómo implementa en sus prácticas pedagógicas los planes de mejoramiento?</b>
<b>¿Se realiza seguimiento al plan de mejoramiento? ¿Cómo? ¿Por quién? En qué momentos entre una evaluación y otra?</b>
<b>Cómo se valora la eficiencia/ efectividad de los planes de mejoramiento?</b>
<b>¿Considera que la evaluación de desempeño contribuye al mejoramiento De su práctica docente? Cómo?</b>
<b>¿Cuál considera es la trascendencia de la evaluación en en el logro de las metas de la institución educativa?</b>

## 10.2 ANEXO 2

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA N°2. DOCENTES

**TÍTULO:** Relación entre la evaluación anual de desempeño docente y la transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la relación entre la evaluación anual de desempeño docente y la transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:** ¿De qué manera los resultados de las evaluaciones anuales de desempeño docente, promueven procesos de transformación de las prácticas educativas de los docentes del Colegio Santa Bárbara I.E.D?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	PREGUNTAS DE INTERVENCIÓN	
		DIRECTIVO DOCENTE	DOCENTE
Realizar la caracterización de las prácticas evaluativas de los directivos docentes frente a la evaluación de desempeño docente	Cuál es la relación entre la norma (guía 31) y la práctica de evaluación anual de desempeño realizada por los directivos hacia los docentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Está de acuerdo con que se realice la evaluación de desempeño docente?</u> Por qué?</li> <li>• ¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Está de acuerdo con que se realice la evaluación de desempeño docente?</u> Por qué?</li> <li>• ¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella?</li> </ul>
	¿Cuáles son las etapas del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y las actividades que se deben adelantar en cada una?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa el proceso y metodología que sigue para realizar la evaluación de desempeño de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa el proceso que se sigue para realizar la evaluación de desempeño anual</li> </ul>
	¿Qué percepciones tienen los directivos docentes y los docentes frente a la evaluación de desempeño? (Proceso, instrumento, criterios)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma define de manera clara las competencias que se evalúan</li> <li>• Además de las competencias consideradas ¿Habrá que considerar otras? ¿Cuál y por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma define de manera clara las competencias que se evalúan</li> <li>• Además de las competencias consideradas ¿Habrá que considerar otras? ¿Cuál y por qué?</li> </ul>
Identificar los procesos de retroalimentación frente a la evaluación de desempeño docente en la institución educativa	¿De qué manera se realiza el proceso de retroalimentación frente a la evaluación de desempeño docente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre evaluador y evaluado, incide en el desarrollo y resultados de la evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre evaluador y evaluado, incide en el desarrollo y resultados de la evaluación?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál cree que es la importancia de realizar la retroalimentación del proceso evaluativo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál cree que es la importancia de realizar la retroalimentación del proceso evaluativo?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</li> </ul>
Determinar las prácticas docentes que son sujeto de mejoramiento	¿Qué relación existe entre las prácticas pedagógicas y el proceso de evaluación de desempeño docente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué criterios tiene en cuenta para valorar las contribuciones presentadas por los docentes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Producto de la evaluación, se realiza algún plan de mejoramiento de su práctica docente?</u></li> <li>• ¿Qué aspectos considera ese plan de mejoramiento?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta otros aspectos como testimonios, evidencias, participantes para realizar la evaluación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus acciones para implementar en sus prácticas pedagógicas los planes de mejoramiento?</li> </ul>
Caracterizar el seguimiento que se realiza al plan de mejoramiento docente	Cómo se realiza el seguimiento de la implementación de los planes de mejoramiento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Se realiza seguimiento al plan de mejoramiento? ¿Cómo? Por quién?</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Se realiza seguimiento al plan de mejoramiento? ¿Cómo? Por quién?</u></li> </ul>
	¿Cómo implementa el docente en sus prácticas los planes de mejoramiento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De qué manera se articula los planes de mejoramiento con las prácticas pedagógicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Identificar los aspectos de la evaluación de desempeño docente que inciden directamente en el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas	¿De qué manera se emplean los resultados de las evaluaciones de desempeño docente en la Institución Educativa?,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que este tipo de evaluación de desempeño promueve la transformación de las prácticas educativas? Por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que la evaluación de desempeño refleja la realidad de sus prácticas pedagógicas?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo incide el desempeño del docente en el logro de las metas de la institución educativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál considera es la trascendencia de la evaluación en términos institucionales?</li> </ul>

### 10.3 ANEXO 3

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA N° 3. DIRECTIVO DOCENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera necesario evaluar el desempeño docente?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce las normas nacionales que regulan la evaluación anual de desempeño? ¿Qué aspectos conoce de ella? (objetivos, instrumentos, etapas, etc)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa el proceso y metodología que sigue para realizar la evaluación de desempeño de docentes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué opina sobre el hecho que la evaluación se realice a partir de competencias?</li> <li>• ¿La norma define de manera clara las competencias que se evalúan?</li> <li>• Además de las competencias consideradas funcionales y comportamentales ¿habría que considerar otras? ¿Cuáles y por qué?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo se realiza el proceso de retroalimentación de la evaluación docente?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que las relaciones interpersonales que se establecen entre evaluador y evaluado, ¿incide en el desarrollo y resultados de la evaluación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué criterios tiene en cuenta para valorar las contribuciones ó evidencias presentadas por los docentes?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos además de los considerados en la guía considera en el proceso de evaluación y porqué?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de la evaluación, ¿ se realiza algún plan de mejoramiento de la práctica docente? ¿Qué aspectos considera ese plan de mejoramiento?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De qué manera se articula los planes de mejoramiento con las prácticas pedagógicas</li> <li>• ¿Qué sucede con los resultados de la evaluación?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que este tipo de evaluación de desempeño promueve la transformación de las prácticas docentes?, ¿Cómo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se valora la eficiencia/ efectividad de los planes de mejoramiento? ¿Cómo?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño son tenidos en cuenta en el Plan de Desarrollo Institucional o en el POA?</li> </ul>

## 10.4 ANEXO 4.

 <b>República de Colombia</b> <b>Ministerio de Educación Nacional</b>										<b>ANEXO 7. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES</b> <small>EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DE ASESORES, DIRECTIVOS FUNCIONALES DOCENTES SEGUNDO Ley 1712 DE 2014</small>									
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>																			
<b>A. EVALUADO</b>																			
Tipo de identificación		No.		Nombres y apellidos															
Establecimiento Educativo				Código DANE				Zona											
Entidad territorial certificada				Municipio				Localidad				Código							
<b>B. EVALUADOR</b>																			
Tipo de identificación		No.		Nombres y apellidos															
<b>II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS</b>																			
CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: No Satisfactorio (1-50); Satisfactorio (50-80); Sobresaliente (80-100)																			
Año escolar		Fecha inicio		Fecha valoración 1		# días (horas) inspecciónes 1		Fecha valoración 2		# días (horas) inspecciónes 2									
# DÍAS VALORACIÓN 1				# DÍAS VALORACIÓN 2				# TOTAL DÍAS VALORADOS											
<b>A. COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (70%)</b>																			
Área de gestión	Competencia	Contribución individual	Primera valoración			Segunda valoración			FINAL										
			Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.								
Directiva %	Planeación y organización directiva																		
	Ejecución																		
Académica %	Pedagogía y didáctica																		
	Innovación / direccionamiento																		
Administrativa %	Administración de recursos																		
	Gestión del talento humano																		
Comunitaria %	Comunicación institucional																		
	Interacción comunidad / entorno																		
70 %	Subtotal competencias funcionales																		
<b>B. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)</b>																			
Competencia			Primera valoración			Segunda valoración			FINAL										
			Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.								
<b>C. RESULTADO TOTAL (100%)</b>																			
CALIFICACIÓN TOTAL = S PONDERACIÓN PROMEDIOS			Primera valoración			Segunda valoración			FINAL										
VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO																			
NO SATISFACTORIO				SATISFACTORIO				SOBRESALIENTE											