



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

2022: “Vamos por mas Victorias Educativas”

INCIDENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MODALIDAD DE SECUNDARIA, TURNO VESPERTINO EN EL CENTRO EDUCATIVO NICARAGÜITA DISTRITO I MUNICIPIO DE MANAGUA DEPARTAMENTO MANAGUA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021.

Informe final de Seminario de Graduacion presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Autores:

- Br. Axel Antonio Campos Avellán
- Tec. Sup Berta Marina Torrez López
- Tec. Sup. Leydi Carolina Torrez Hurtado

Tutora: Msc. Martha González Rubio.

Managua, 25 Febrero 2022

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, primeramente, a Dios, así mismo a cada una de nuestras familias, que por meses apoyaron y comprendieron la entrega y dedicación que asumimos en este proceso de investigación, en cada tarea desde el hogar y que supieron alentarnos a ser mejores cada día, sin importar cuantas veces tuvimos que ausentarnos, ni cuantas noches desvelarnos.

También dedicamos el presente trabajo, a todos los docentes que en Nicaragua se proponen enseñar con calidad y calidez educativa, esto nos compromete a crear una conciencia crítica, reflexiva e investigadora en los docentes y estudiantes con esa intención se realizó la investigación que lleva nombre "Incidencia del proceso de evaluación docente en el desempeño laboral".

Así mismo darle las gracias a la directora general del centro educativo Nicaragüita Lic. Rafaela Torrez Ugarte, quien no dudó en abrirnos las puertas del centro, para que este proceso investigativo tuviese el éxito requerido.

- ✓ Axel Antonio Campos Avellan
- ✓ Berta Marina Torrez López
- ✓ Leydi Carolina Torrez Hurtado

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por el don de la vida que nos ha proporcionado, fuerzas día a día, sabiduría, humildad para realizar cada acción en la vida.

Agradecemos infinitamente a nuestra tutora Martha González Rubio, por el acompañamiento incondicional, que nos brindó en todo el proceso de la investigación, siempre asertiva, motivadora, solidaria, amigable abierta a cualquier inquietud. Así mismo, desde las visitas a su casa para recibir la tutoría, y en el centro educativo para dar por concluido este trabajo.

Finalmente agradecemos a la Comunidad Educativa del Centro Educativo "Nicaragüita" por abrirnos las puertas del Centro, y colaborar de manera incondicional en todo el proceso de este Trabajo, en especial a la Licenciada: Rafaela Torrez Ugarte, que permitió que este trabajo se realizara en su centro de estudios, y con sus buenas gestiones logramos cumplir con nuestros propósitos.

- ✓ Axel Antonio Campos Avellan
- ✓ Berta Marina Torrez López
- ✓ Leydi Carolina Torrez Hurtado

RESUMEN

El propósito de la investigación es valorar la incidencia de la evaluación docente en su desempeño laboral, en el centro educativo Nicaragüita, modalidad de secundaria, turno vespertino ubicado en el Distrito No.1 del municipio de Managua departamento de Managua. Se considera de gran relevancia el estudio porque constituye una herramienta importante que ayudara en el mejoramiento de la labor pedagógica y profesional.

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo es de tipo descriptivo y de corte transversal. La población de la comunidad educativa es de 144 estudiantes y la muestra fue seleccionada de acuerdo a criterios establecidos por los investigadores, fue de 13 participantes: la directora, 6 docentes, 6 estudiantes. Así mismo, para la recopilación de la información se hizo uso de aplicación de entrevistas, revisión documental y un grupo focal.

Tomando en cuenta los resultados de la investigación, se llegaron a las principales conclusiones: El equipo de dirección y docentes conocen el concepto de evaluación, su importancia y ventajas. Así mismo, consideran que la evaluación docente trae ventajas para el mejoramiento de la calidad de la educación y la vinculan directamente en su desempeño laboral. Los criterios de evaluación al docente más aplicados en esta institución son criterios administrativos: respeto, responsabilidad, puntualidad, y los pedagógicos tales como: metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos. Si bien es cierto existe una cultura de evaluación docente, pero aún persisten limitaciones en el desempeño profesional, por la falta de seguimiento a las dificultades encontradas.

Por tanto, se recomienda a la dirección de la institución mejorar los mecanismos administrativos para el control de la asistencia y puntualidad de los docentes, crear una política de estímulo para los mejores docentes derivado de la evaluación docente.

Palabras claves: Evaluación docente, desempeño laboral, criterios y metodología docente.

INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	8
II. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN.....	11
III. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.1 Propósitos generales.....	12
3.2 Propósitos específicos	12
IV. PERSPECTIVA TEÓRICA.....	13
4.1 Fundamentos básicos de la evaluación docente.....	13
4.2 Importancia de la evaluación para el perfeccionamiento profesional.....	14
4.3 Tipos de evaluación docente	14
4.4 Funciones de la evaluación del desempeño docente.....	16
4.5 Propósito de la evaluación del desempeño docente.....	17
4.6 Criterios para la evaluación docente.	18
4.7 Ventajas de la evaluación del desempeño docente.....	20
4.8 Modelos de evaluación al desempeño docente.....	21
4.9 El administrador como responsable de la evaluación del docente.....	22
4.10 Pasos en el proceso de evaluación del docente.	23
4.11 Metodologías generales para evaluar el desempeño docente.....	24
4.12 Fundamentos básicos del desempeño laboral.	25
4.13 Elementos que afectan el desempeño laboral.....	26
4.14 Características del desempeño laboral.....	28
4.15 Criterios para mejorar el desempeño laboral de los docentes.....	29
V. MATRIZ DE DESCRIPTORES	31
VI. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
6.1 Enfoque de la investigación	35
6.2 Tipo de estudio.....	36

6.3 Escenario	36
6.4 Selección de los informantes	37
6.5 Contexto en el que se ejecuta el estudio	39
6.6 Rol de los investigadores.....	40
6.7 Métodos teóricos y métodos empíricos.....	41
6.8 Criterios regulativos.....	44
6.9 Acceso al escenario	45
VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
7.1 Criterios de evaluación docente que aplica el equipo de dirección.....	48
7.1.1 La evaluación docente concepto, ventaja, importancia y ayuda al profesional.....	48
7.1.2. Funciones de la evaluación docente	52
7.1.3 Criterios de la evaluación docente.....	54
7.2 Fases del proceso de evaluación.....	57
7.3 Proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente.....	65
7.4 El centro cuenta con un plan de seguimiento al desempeño laboral como resultado de la evaluación docente.....	71
7.5 Recomendaciones al equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento del desempeño laboral.	73
VIII. CONCLUSIONES	76
IX. RECOMENDACIONES.....	78
X. BIBLIOGRAFIA.....	80
XI. ANEXOS (PROPUESTA DE PLAN DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES, INSTRUMENTOS, GALERIAS DE FOTOS)	82

I. INTRODUCCION

La evaluación docente es sistemática y continua, le da al docente la posibilidad de perfeccionar sus acciones educativas en el proceso de enseñanza - aprendizaje y mejorar los estilos, métodos, y procedimientos en el quehacer educativo. Así mismo, permite promover el desarrollo profesional y potenciar sus capacidades a partir de los resultados.

La evaluación docente proporciona conocimiento de la situación de la que se parte inicialmente, siguiendo aspectos cuidadosos tales como: planificación, selección y construcción de instrumentos adecuados, recogida de la información, evaluación y seguimiento a los resultados obtenidos.

Así mismo, para ello se debe iniciar por el cambio de pensamiento del docente en la forma pedagógica es decir construir espacios positivos dentro del aula de clases y así buscar perfeccionar de manera trascendente en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

El presente informe tiene los siguientes apartados: introducción en este se abordan aspectos esenciales del proceso realizado, como los antecedentes, el planteamiento del problema y la justificación, los propósitos generales y específicos que orientaron y guiaron cada una de las fases del proceso, la perspectiva teórica, sustenta y fundamenta todo lo relacionado por especialistas y teóricos sobre el foco del estudio, cuestiones de investigación, matriz de descriptores, perspectiva de la investigación, análisis e interpretación de los resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.1 Antecedentes

El equipo de investigación se dedicó a buscar a través de la revisión documental y sitios web, trabajos relacionados que sustenten nuestra investigación, dando como resultados las siguientes:

Ámbito internacional

Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E San Antonio de Jicamarca del Distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana elaborado por Segundo Manuel Mestanza Saavedra, para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación se propuso como objetivo de estudio, determinar la relación que existe sobre liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E San Antonio de Jicamarca del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana. Las principales conclusiones de este estudio fueron las siguientes.

El 46,04% (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la institución educativa San Antonio de Jicamarca, 55,10% (27 docentes) que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y el 44,90% (22 docentes) que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico.

Otra conclusión importante es que no existe una relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos por parte del director de la institución educativa San Antonio de Jicamarca y el desempeño profesional docente.

Otro estudio encontrado es sobre el clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Perú 2012. El objetivo fue determinar la relación que existe entre clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la facultad de ciencias de la educación de

la universidad andina Néstor Cáceres Velázquez de Juliaca. Autora Yolanda Calcina Calcina. Brindando así las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA – PUNO, 2012; UANCV – JULIACA, 2012, es positiva alta, con una puntuación de 0.77 y 0.650 respectivamente, según la correlación de Pearson; por tal razón nos indica que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes.

Según los datos obtenidos y la correlación de Pearson, en cuanto a la relación que existe entre el clima institucional y la responsabilidad personal, se obtuvo una puntuación de 0.59, que indica una correlación media alta. Esto quiere decir que los docentes de la Facultad por motivos a las diferencias personales y políticas en su mayoría no cumplen con las normas establecidas dentro de la Facultad y no muestran la responsabilidad con su labor.

Ámbito nacional

En el repositorio UNAN - MANAGUA se encontró un estudio de investigación titulado Función del proceso de evaluación docente que realiza el director en el cumplimiento del desempeño laboral, en la modalidad de primaria regular, del centro escolar público San José, municipio de Ticuantepe, departamento Managua; durante II semestre 2020 Cuya autoras son: Ileana Carolina Gaitán Talavera, Lisseth Karolina Barrios Ramos para optar al título de técnico superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Se planteó como objetivo del estudio. analizar la función del proceso de evaluación docente que realiza el director en el cumplimiento del desempeño laboral, en la modalidad de primaria regular, del Centro Escolar público San José, Municipio de Ticuantepe, departamento Managua; durante el II semestre 2020. Después de analizados los resultados se determinaron las siguientes conclusiones:

La evaluación docente tiene una función el cual consiste en valorar las acciones de trabajo que realiza el docente.

La función de la evaluación docente permite mejorar la práctica pedagógica del maestro, contribuyendo a la calidad educativa.

Existe un procedimiento de aplicación que conlleva a un diálogo directo con el maestro explicándole los procesos de auto evaluación.

La evaluación del desempeño docente conlleva aristas de actitud, habilidades, y desarrollo de competencias.

Es importante porque se valoran los procedimientos y metodologías sistematizadas en la labor docente.

Los modelos administrativos son por competencias valorando habilidades y destrezas en la práctica del desempeño laboral.

Otro estudio encontrado se titula Evaluación al desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, carrera enfermería, modalidad sabatina, UNAN FAREM Matagalpa, segundo semestre 2014. Cuya autora es la Lic. Karla Vanessa Molinares Salgado, para optar al grado de maestría, se propuso como objetivo evaluar el desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, carrera enfermería, modalidad sabatina, UNAN FAREM Matagalpa, segundo semestre 2014. Haciendo un análisis de las características académicas de los profesores de la carrera de enfermería modalidad sabatina UNAN FAREM Matagalpa, estos poseen buen grado de preparación académica y cuentan con experiencia en docencia considerando que la carrera de enfermería es relativamente nueva en la FAREM.

Las principales conclusiones del estudio fueron las siguientes:

Se describe al desempeño de los docentes de la carrera de enfermería cualitativamente mal y cuantitativamente entre 50 a 59 en su conceptualización su rendimiento en el trabajo es claramente deficiente.

Se determina que la evaluación al desempeño docente influye en la calidad de la educación de forma positiva, ya que una vez reconocidas las debilidades se

proponen cambios para llegar a la calidad, partiendo de la crítica, autocrítica y se asume responsabilidad para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se elabora propuesta de estrategias que superen el desempeño de los docentes de la carrera de Enfermería en el proceso de enseñanza-aprendizaje, basadas en los indicadores evaluados.

Otro estudio encontrado el cual se titula “Incidencia de la evaluación docente en su rendimiento laboral, en el Colegio Público Luxemburgo, modalidad de secundaria, turno matutino, ubicado en el distrito V, del departamento de Managua, en el segundo semestre del año 2017”. Cuyos autores son: Fanny Tamara Vásquez Dávila y Bosco Ismael Gutiérrez. Para optar al técnico superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación se plantearon como objetivo de estudio determinar la incidencia de la evaluación docente con su rendimiento laboral, en la modalidad de educación secundaria, turno matutino del colegio público Luxemburgo, ubicada en el distrito V, del departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2017.

Las principales conclusiones fueron:

El rendimiento laboral es el resultado obtenido de las funciones desempeñadas, este se valora a través de la evaluación, permitiendo al director tomar decisiones asertivas sobre las problemáticas que se puedan presentar, además que admite conocer la situación real de la institución que dirige, así como los elementos que sobresaltan el rendimiento laboral de sus trabajadores y la clave para el éxito de una organización, es la satisfacción de sentirse parte de un grupo o una institución, aquí es donde encaja el sentido de pertenencia.

Las personas que no se sienten a gusto en su organización, trabaja con desánimo y desconfianza influyendo directamente en su rendimiento laboral.

Para valorar el rendimiento es importante conocer puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados y la precisa definición de sus funciones, siendo esta responsabilidad del director, lo que demuestra que

el proceso de evaluación no es objetivo debido a que la directora desconoce información de suma importancia para el buen funcionamiento del centro.

Para finalizar es importante destacar que el resultado de la evaluación permite no solo descubrir las fortalezas y debilidades del quehacer docente, también ayuda a identificar las necesidades que tienen. Esta información auxilia al director como responsable para conocer las características de su personal de trabajo y fortalecer las debilidades que se le presenten dando respuestas que satisfagan a todos sus colaboradores, logrando el éxito esperado.

1.2 Planteamiento del problema

Es evidente que la evaluación docente en el desempeño laboral es un proceso persistente y habitual de estimación del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo actividades y responsabilidades en las instituciones educativas.

Por otro lado, al efectuar evaluaciones a los docentes permite mejorar la calidad en toda institución educativa, esto constituye un camino inicial para motivar e incentivar a través de metodologías que revelen el cumplimiento de las metas de una institución. Es decir, si se mide la efectividad y la eficacia de los docentes facilita reconocer sus debilidades y necesidades así mismo que puedan mejorarse en determinado tiempo y así establecer nuevas metas, planear la manera de alcanzarlas y crear conciencia del compromiso y reto al momento de realizar la evaluación para la transformación social y obtener el perfil ideal para generar capacidades que constituyen a su institución educativa.

En el centro educativo Nicaragüita el contexto en el cual se desarrolló el estudio existe una situación problemática con relación a la evaluación docente, el colectivo acepta la evaluación por parte de las autoridades institucionales, pero existe poca incidencia de este proceso en el mejoramiento del desempeño laboral.

Se siguen manifestando dificultades en cuanto al desempeño laboral como la inasistencia injustificada, impuntualidad, no entregan en tiempo y forma los informes, ni proyectos de pruebas evaluativas, no entregan las programaciones en el tiempo estipulado, así mismo se evidenciaron que algunos docentes dan malos tratos a los padres de familia y alumnos.

De continuar esta situación en el proceso de evaluación docente y su falta de incidencia en el mejoramiento del desempeño laboral, obviamente eso afecta la calidad educativa y los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Ante este argumento real cabe formular la siguiente pregunta ¿Cómo incide el proceso de evaluación docente en el desempeño laboral en la modalidad de secundaria, turno vespertino en el centro educativo Nicaragüita distrito I municipio de Managua, departamento Managua durante el segundo semestre del año 2021?

1.3 Justificación

La investigación propuesta busca como objetivo valorar la incidencia de la evaluación docente en su desempeño laboral, la evaluación docente al desempeño laboral en la modalidad de secundaria. Pensar en una evaluación de docentes significa contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, sería pensar en la evaluación como un dispositivo que permita caracterizar su desempeño, identificar sus principales aciertos y desaciertos, determinar sus cualidades, profesionales, preparación académica y didáctica, así como su rendimiento, también permite mejorar sus necesidades y recibir apoyo lo cual implica una alta complejidad.

Esta investigación es de trascendencia porque, hasta el momento son pocas las investigaciones que se han efectuado en la universidad autónoma de Nicaragua de acuerdo al repositorio de la universidad, sobre incidencia del proceso de evaluación docente en el desempeño laboral. Por lo cual, vendrá a enriquecer y aportar metodológicamente a otros procesos de investigación relacionados que se logren o consideren efectuar en el futuro.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se hizo uso de métodos empíricos para obtener datos e información sobre este fenómeno en estudio, entre los cuales se aplicaron entrevista, revisión documental y grupo focal.

Esta investigación es viable, porque se considera que los beneficiarios directos son el personal administrativo, estudiantes y docentes, los que son favorecidos a mejorar la comunicación y la planificación de todos los procesos que se realizan en el centro educativo, con el fin de obtener un buen resultado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, planificación y organización de actividades de manera continua y activa.

Por lo cual se considera de gran magnitud ampliar el trabajo investigativo sobre Incidencia del proceso de evaluación docente en el desempeño laboral en la modalidad de secundaria. El impacto de la investigación radica en que se analizaron las principales incidencias del proceso de evaluación docente en el desempeño laboral, se hicieron propuestas de mejoras y recomendaciones a la

institución, para contribuir a un óptimo desempeño laboral y a la vez un mejor servicio educativo. Es relevante determinar en qué contexto se encuentra la institución educativa con respecto a la evaluación docente en el desempeño laboral. Por lo cual permitirá encontrar alternativas de solución ante cualquier situación. Otros beneficios de la investigación fueron el intercambio de información y la profundización del estudio de la problemática la cual se constituyó en un elemento importante en el desarrollo profesional del equipo de investigadores.

FOCO DE LA INVESTIGACION

INCIDENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MODALIDAD DE SECUNDARIA, TURNO VESPERTINO EN EL CENTRO EDUCATIVO NICARAGUITA DISTRITO I MUNICIPIO DE MANAGUA DEPARTAMENTO MANAGUA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021.

II. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

- I. ¿Cuáles son los criterios de evaluación que aplica el equipo de dirección en el centro educativo Nicaragüita?
- II. ¿Cómo es el proceso administrativo de la evaluación al desempeño docente en el centro educativo Nicaragüita?
- III. ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente en el centro educativo Nicaragüita?
- IV. ¿El centro cuenta con un plan de seguimiento al desempeño laboral como resultado de la evaluación docente centro educativo Nicaragüita?
- V. ¿Qué recomendaciones tomaría el equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento al desempeño laboral en el centro educativo Nicaragüita?

III. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Propósitos generales

- Valorar la incidencia de la evaluación docente en su desempeño laboral, en el centro educativo Nicaragüita modalidad de secundaria, turno vespertino ubicado en el municipio de Managua departamento Managua durante el segundo semestre del año 2021.

3.2 Propósitos específicos

- Describir los criterios de evaluación que aplica el equipo de dirección en el centro educativo Nicaragüita.
- Analizar el proceso administrativo de la evaluación al desempeño docente en el centro educativo Nicaragüita.
- Estudiar el proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente en el centro educativo Nicaragüita.
- Determinar si el centro cuenta con un plan de seguimiento al desempeño laboral como resultado de la evaluación docente en el centro educativo Nicaragüita.
- Proponer recomendaciones al equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento del desempeño laboral en el centro educativo Nicaragüita.

IV. PERSPECTIVA TEÓRICA

4.1 Fundamentos básicos de la evaluación docente.

(Merida, V.) Expresa que la evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos fiables con el objetivo de comprender y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de las capacidades pedagógicas del docente, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales con alumnos. La evaluación debe estar autorizada para guiar el desarrollo, comprometer a los profesionales y ordenar las funciones. Las buenas evaluaciones deben ser realizadas por un personal especializado con amplio conocimiento de técnicas evaluadoras.

(Fernandez, F.) Expresa que la evaluación docente ofrece posibilidades para fortalecer y consolidar los aprendizajes de los docentes, así como el logro de los objetivos o propósitos en cualquier campo de estudio. La evaluación permite evidenciar cuáles son las necesidades prioritarias que se deben atender y desde la perspectiva educativa debe mostrar congruencia entre saber y desempeño, esta fórmula es la que puede encausar a la educación hacia la llamada calidad.

(Cipagauta, M.) Expresa que la evaluación docente constituye, para las instituciones de educación superior, una oportunidad de identificar las fortalezas y el área de mejora del desempeño de sus profesores, esto significa que de la importancia que se le dé dependen los procesos relacionados con indicadores de calidad en las instituciones, lo que significa un mejoramiento permanente en sus procesos. No es simplemente tabular los resultados de una evaluación y premiar al mejor docente evaluado por sus alumnos, sino de hacer un análisis de las opiniones y percepciones sobre el desempeño real de los docentes y cómo fortalecerlo o mejorarlo.

La evaluación docente tiene como importancia medir los procedimientos o acciones de los docentes dar a conocer el estado en el cual se encuentra y valorar el alcance de sus metas y el logro de programas establecidos dando lugar a

acciones que busquen mejorar las situaciones de las instituciones educativas para marchar en la dirección deseada.

4.2 Importancia de la evaluación para el perfeccionamiento profesional.

La evaluación docente no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades que realizan, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento, como una manera de identificar las cualidades que forman a un buen profesor. Es inaceptable la desnaturalización de la evaluación como forma de control externo y de presión desfigurado de la profesionalización y formación de los docentes.

El potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitado por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades. Para Valdés, (2000) “La retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío para que tenga lugar el crecimiento profesional del docente” (p. 5). Ahora bien, es importante que tengamos presente, que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada.

Según Valdés, (2000) Existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del docente:

- Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo, etc.)
- Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.)
- Factores relativos al docente (motivación, eficacia, etc.)

4.3 Tipos de evaluación docente.

❖ Autoevaluación

Para Spencer (1993) “es cuando los trabajadores participan en la evaluación de su propio desempeño o rendimiento” (p. 9). Este uso incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos, siendo una

herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo y crecimiento personal, y en el compromiso con los objetivos.

A veces, este sistema se tiene en cuenta conjuntamente con la evaluación del superior, realizando una comparación entre ambas. Es el proceso donde el docente valoriza su propia actuación. Le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su rendimiento laboral.

La Autoevaluación permite al docente:

- ✓ Emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de ciertos criterios de evaluación o indicadores previamente establecidos.
- ✓ Estimular la retroalimentación constante de sí mismo y de otras personas para mejorar su rendimiento laboral.
- ✓ Participar de una manera crítica en el proceso enseñanza aprendizaje.

❖ **Coevaluacion**

Está implica la evaluación por partes de los iguales, según Muñoz (2002) es “cuando los superiores no tienen información sobre alguno de los comportamientos de los subordinados se acude a los iguales, pero la competitividad provoca un bajo grado de confianza entre los subordinados”. (p.11). la Coevaluacion es el proceso de valoración conjunta que realizan los alumnos y docentes sobre la actuación de cada uno de los actores, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por consenso permitiendo:

- ✓ Identificar los logros personales y grupales.
- ✓ Fomentar la participación, reflexión y crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje.
- ✓ Opinar sobre su actuación dentro del grupo.
- ✓ Desarrollar actitudes que se orienten hacia la integración del grupo.
- ✓ Mejorar su responsabilidad e identificación con el trabajo.
- ✓ Emitir juicios valorativos acerca de otros en un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad.

❖ Heteroevaluación

(Salas, M.) Expresa que es un proceso que habitualmente lleva a cabo el docente sobre los aprendizajes de sus alumnos(a), pues delinea, planifica, implementa y aplica el proceso evaluativo, mientras que el estudiante responde. Por tanto, es un proceso muy importante, en tanto el docente es un conocedor amplio de los contenidos de un curso determinado, por lo que es de esperar que entienda muy bien las relaciones de ese contenido con el contexto y con las necesidades que tiene los estudiantes para aplicar dicho conocimiento en un futuro cercano. Un proceso de Heteroevaluación bien entendido es muy complejo y requiere ser objetivo, transparente, justo y, por lo tanto, muy bien planificado. Además, es necesario que los aspectos por evaluar sean conocidos con anterioridad por parte del estudiantado y que la evaluación se realice a través de instrumentos de evaluación bien definidos.

- ✓ La heteroevaluación permite identificar carencias o puntos flojos que son necesarios reforzar antes de seguir adelante con el esquema establecido dentro de la institución educativa.
- ✓ Evitar repeticiones innecesarias de objetivos que ya han sido integrados anteriormente.
- ✓ Dar soporte para la planificación de objetivos reales, adecuados a las necesidades e intereses de los docentes.
- ✓ Trabajar en el diseño de actividades remediales, designadas al grupo o a los individuos que lo requieran.

4.4 Funciones de la evaluación del desempeño docente.

Su función es obtener información que retroalimente la práctica educativa con el objeto de buscar mecanismos para mejorarla. Según D. Lawton (1988), Entre las principales funciones que debe cumplir la evaluación docente están:

- Destacar fortalezas y limitantes de la práctica pedagógica y los procesos administrativos en la formación inicial y desarrollo profesional docente.

- Fomentar la cultura de evaluación, mediante las prácticas de auto y evaluación.
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados de las evaluaciones.
- Fortalecer las competencias profesionales especializadas, que conduzcan a una acreditación.
- Generar insumos para la planificación de los procesos de desarrollo profesional docente.
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades.
- Todas estas funciones deben de ser cumplidas a cabalidad garantizando una evaluación docente objetiva y exitosa con resultados favorecedores.

4.5 Propósito de la evaluación del desempeño docente.

La evaluación docente se enfoca en proporcionar mejoras significativas en el desempeño de los docentes, el siguiente autor especifica los propósitos que tiene la evaluación docente según Muñoz (2002), La evaluación docente estará orientada por los siguientes propósitos:

- Identificar las fortalezas y debilidades de la formación inicial y el desempeño profesional docente y retroalimentar la toma de decisiones oportunas que vengán a fortalecer ambos procesos.
- Mejorar la calidad de la docencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clases.
- Elevar la autoestima y la satisfacción laboral del docente.
- Potenciar continuamente el desarrollo personal y profesional del docente.
- Fortalecer la toma de decisiones, de manera que contribuya a la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos educativos
- Generar procesos de reflexión crítica sobre la práctica del quehacer docente.
- Identificar metas de superación.

Cualquier proceso evaluativo debe estar orientado por el propósito que lo impulsa y lo justifica. Es evidente que no todos estos propósitos tienen la misma importancia ya que, por otra parte, están totalmente interrelacionados. Cualquier práctica evaluadora suele incluir varios de ellos, y debe tener en cuenta sus interacciones más significativas. Además resulta obvio que la evaluación aporta elementos informativos respecto al docente que pueden ser utilizados por la institución para su selección o para el control del ejercicio de su función. Los mismos elementos son indispensables en los procesos de autorreflexión y retroalimentación profesional del docente.

4.6 Criterios para la evaluación docente.

(García, J.) Expresa que los criterios de evaluación docente son herramientas que permite comprobar, observar, determinar el interés y compromiso de los docentes, las actividades reales que el docente y los alumnos despliegan dentro del aula así como los cambios observables en los alumnos para desarrollar una instrucción de calidad y eficaz para esto se detallan los siguientes criterios (p. 124-139).

(Uribe, M.) Expresa que los criterios de evaluación deben de considerarse como parámetros que la institución educativa fija para emitir los juicios de valor al evaluar a los docentes. La institución deberá entonces, identificar los mecanismos para proponer criterios de evaluación para el seguimiento de los docentes.

Obligaciones docentes: La puntualidad y asistencia, la actitud y valores en la interacción con los alumnos, la motivación, interés del docente por enseñar, atención hacia el alumno, apatía hacia el grupo, la manera de evaluar, mantener la disciplina del alumnado, cumplir las normas de la institución, fomentar la convivencia respetuosa y pacífica con la comunidad educativa, organización didáctica.

Metodología docente: Implicar a los alumnos en la definición de objetivos y actividades, fomentar el trabajo en equipo, priorizar la participación activa de los alumnos en el proceso de enseñanza, estimular el aprendizaje activo del alumno a través de actividades de búsqueda de información, realización y exposición de trabajos individuales o en grupo y de un sistema de evaluación que estimule el

progreso del alumno, satisfacer la diversidad de intereses y aspiraciones de los alumnos. A partir de estos objetivos cada docente establecerá mecanismos flexibles que podrán adaptarse a las particularidades de cada alumno.

Medios didácticos: Son aquellos instrumentos o herramientas para llevar a cabo la tarea formativa de los docentes y facilitar a los alumnos el logro de los objetivos de aprendizaje. El uso de medios didácticos se caracteriza por tener un alto valor educativo porque inmediatamente provoca la motivación para reforzar la atención de los estudiantes la utilización de esos medios permitirá enriquecer el proceso enseñanza - aprendizaje tales como: video, fotografía, diapositivas, puede acercar al estudiante a realidades inaccesibles o que simplemente no están a nuestro alcance en esos momentos.

Recursos didácticos: Los recursos educativos didácticos son el apoyo pedagógico que refuerzan la actuación del docente optimizando el proceso de enseñanza aprendizaje entre los recursos educativos didácticos se encuentran material audiovisual, medios didácticos informáticos, soportes físicos y otros, que van a proporcionar al formador ayuda para desarrollar su actuación en el aula. Estos recursos son diseñados por los docentes respondiendo a los requerimientos motivando y despertando el interés de los estudiantes para fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje permitiendo la articulación de los contenidos teóricos de las materias con las clases prácticas.

Interacción con sus alumnos: La interacción entre alumno y docente es de gran importancia para el fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, esta interacción debe de tener como base la comunicación por ser esta la que posibilita en gran medida que el proceso de enseñanza-aprendizaje avance y obtenga buenos resultados para el alumno pueda desarrollar su sentido crítico y reflexivo pero además de ello, obtengan habilidades y destrezas para desenvolverse socialmente. Así mismo escuchar con empatía es decir prestar atención la intención detrás de lo que el alumno quiere expresar o siente. La comunicación y la enseñanza forman parte de una misma realidad en el proceso educativo.

4.7 Ventajas de la evaluación del desempeño docente.

(Escolar, 2017) Opina que la evaluación tiene diversos ángulos que producen distintos efectos en la vida de los docentes y las instituciones educativas. Si bien se reconocen algunos beneficios que la evaluación ha traído consigo, dada la importancia que ésta ha adquirido al estar vinculada a beneficios materiales (recursos económicos) y simbólicos (prestigio, reconocimiento), se ha generado un conjunto de creencias y prácticas que resultan perniciosas para el desarrollo y la mejora de la educación.

A continuación, se abordan las ventajas de la evaluación del desempeño docente.

❖ Ventajas de una buena evaluación

- La evaluación docente ayuda a saber si son idóneos quienes están a cargo de las prácticas educativas y así ir progresando en la calidad de la educación.
- Antes se evaluaba y cuestionaba al docente sobre bases arbitrarias, ahora, con la evaluación docente, hay mediciones que demuestran la calidad del profesor en el conocimiento de su especificidad.
- Con la evaluación, hay un proceso evaluativo general para “todos” los docentes; y no una gran cantidad y variedad de sistemas evaluativos.
- La creación de la evaluación docente, abre puertas al inicio de instancias evacuativas de otras instituciones y cargos de orden público.
- La evaluación docente, detecta a profesionales insatisfechos y prepara programas de superación, no castiga, permite mejorar. Según los resultados de la evaluación pueden acceder a becas, cursos, becas de postgrado, financiamiento a proyectos individuales de innovación o a programas de capacitación y/o superación de su labor. La evaluación es buena sólo si sirve para enriquecer plenamente a las personas que en ella intervienen y para desarrollar los programas e instituciones evaluadas.

- Disponen de mecanismos de apoyo -programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo-, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.

4.8 Modelos de evaluación al desempeño docente.

La evaluación se concibe como proceso, cuando de manera sistemática se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

Según Ibídem (2000), Menciona que existe una diversidad de modelos de evaluación del docente, entre los más utilizados se pueden mencionar los siguientes:

❖ Modelo centrado en el perfil del docente:

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo al perfil del docente ideal que se tenga. La aplicación de este modelo resulta interesante genera consenso del perfil del docente ideal. Sin embargo este modelo establece el ideal de un docente que no existe y cuyas características las pueda tener uno solo, a no ser que se analice a más docentes.

❖ Modelo centrado en los resultados obtenidos:

La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación del rendimiento alcanzado por los estudiantes. La ventaja de este modelo es su pragmatismo, dado que se centra su interés en los resultados de la gestión del docente. No se necesita evaluar al docente directamente sino evaluar a sus alumnos para saber que saben, cuanto saben y que tan bien saben.

❖ **Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula de clases:**

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del docente que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. Este modelo es interesante a medida que llama la atención sobre la forma de control como el docente trabaja, de su dedicación, y compromiso, forma que indiscutiblemente determina los resultados.

❖ **Modelo practico reflexivo:**

Este modelo se fundamenta en la enseñanza como una capacidad de los docentes de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los docentes crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelve problemas prácticos”. Este modelo es muy intencionado porque genera disciplina en el proceso evaluativo, se apoya principalmente en la auto evaluación y compromiso del docente.

Estos modelos no solo se enfocan en el perfil del docente también influye en los resultados que obtiene el docente, así como su comportamiento, además, que permite reflexionar y proponer soluciones a problemáticas detectadas.

4.9 El administrador como responsable de la evaluación del docente.

El director como superior inmediato, es el responsable de la evaluación anual del docente, que labora en la institución o centro educativo que él dirige. El director debe apoyarse en los coordinadores y conformar con ellos un equipo que le colabore en la recolección de información y el seguimiento a los planes de desarrollo profesional de cada docente.

Según Valenciano (1966), exterioriza que “el papel del director en la evaluación del docente es fundamental, dado que es competencia inherente a su cargo el ejecutarla y, por tanto, orientar y asistir a cada miembro del personal según sea el resultado oficial de dicha evaluación” (p.18). Debe desarrollar una evaluación efectiva y esto solo será posible si la misma lo logra:

- Contribuir eficientemente a la obtención de las metas y a la solución científica de problemas considerados de importancia por el director de la institución educativa.
- Crear un ambiente de armonía entre docentes y director logrando éxito en los proyectos y actividades que les compete desarrollar. Esto presupone la decidida colaboración de ambas partes.
- Ayudar a los docentes a adquirir las experiencias y el conocimiento que los orienten la selección y aplicación de mejores métodos de trabajo para lograr los objetivos de la organización educativa.
- El logro de una evaluación efectiva por parte del director será exitoso si sigue un estilo democrático, se interesa por los demás, ve los errores como oportunidad de aprendizaje, fomenta la colaboración, la innovación y la creatividad. Todo esto requiere un director con dominio y conocimiento de doctrina y técnica pedagógicas, Administración de la educación, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y empoderamiento, Supervisión y evaluación del desempeño, Conflicto y negociación.

4.10 Pasos en el proceso de evaluación del docente.

El proceso evaluativo debe cumplir con una serie de pasos para Scriven (1998) Explica que una evaluación científica del desempeño de los funcionarios que ocupan los diferentes puestos administrativos, docentes y técnicos implica:

- **Definir el puesto:** Supone que el director y funcionario en lo que se espera que este último realice y con base en cuales estándares se evaluaría al docente. Debe preguntarse: ¿Qué espero que haga esta persona en realidad?
- **Evaluar el docente:** Significa comparar el rendimiento real del funcionario con los estándares determinados en la definición del puesto y, por tanto, requiere la selección de una determinada técnica e instrumento de evaluación.

- **Retro informar:** Esto es desarrollar sesiones en las que se analiza el rendimiento y los progresos del funcionario y en las que se elaboraron planes para mejoramiento y fortalecimiento profesional según se requiera.

4.11 Metodologías generales para evaluar el desempeño docente.

La evaluación se cataloga como una unidad de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados. Para esto existen diferentes técnicas. Según Valdés (2000), Puntualiza algunas de las primordiales técnicas que el director debe utilizar para este fin:

- **Escala grafica de calificación:** Enlista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborar se le califica al identificar el rango que describa mejor su nivel de rendimiento para cada característica.
- **Método de alternancia en la calificación:** Se clasifican a los docentes sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular. La forma de realizar la evaluación es colocar el nombre del mejor trabajador en el nivel superior, después colocar el nombre del docente con menor calificación en la siguiente línea.
- **Método de comparación de pares:** Clasifica a los docentes mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos; para cada característica con el propósito de indicar al mejor trabajador de esos pares. Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados.
- **Método de incidente crítico:** Se trata de una herramienta de recolección de evidencia anecdótica que se ha sistematizado de manera importante para construir conocimientos científicos. La técnica del incidente crítico busca comprender y representar las experiencias y acciones de las personas en su propio entorno.

- **Formas narrativas:** Se presenta un formato en el que se pide al director que califique el desempeño del docente en términos de los criterios del puesto. Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al docente a cumplir o exceder esos criterios.

La aplicación adecuada de estas técnicas permite al evaluador ser objetivo y recopilar la información necesaria sobre el desempeño de los docentes detectando sus fortalezas, necesidades, facilitando la toma de decisiones enfocadas en el mejoramiento de la calidad educativa y la eficiencia en la labor docente.

4.12 Fundamentos básicos del desempeño laboral.

(Palmar, R.) Se refiere al desarrollo de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la institución de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.

(Romero ,F.) Expresa que el desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo sus actitudes hacia el logro y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la institución en la cual se desempeña. Así mismo existen 4 factores que son primordial en el desempeño laboral tales como: la motivación, habilidades y rasgos personales, la claridad y aceptación del rol, oportunidades para realizarse profesionalmente.

(Quintero, N.) Opina que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.tambien se considera una serie de características individuales entre ellas las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactuan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que

pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en la organización.

4.13 Elementos que afectan el desempeño laboral.

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la institución educativa. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

Según Ciancio, (2017) “El desempeño de tu equipo de trabajo es la base del éxito empresarial, porque los recursos humanos son los únicos capaces de cumplir con los objetivos corporativos ya que la tecnología por sí misma no resuelve problemas complejos que requieren creatividad” (p. 12). A continuación, cuatro pasos para evaluar el rendimiento del equipo de trabajo, que puedes aplicar para determinar si el grupo va por buen camino o necesita una intervención.

❖ Paso 1: Abandonar las necesidades individuales

Cada miembro deberá sacrificar sus necesidades por el bien colectivo, de manera que se cumplan los objetivos más importantes independientemente de las ambiciones individuales que puedan surgir. Para ello, es necesario que se evalúe su desempeño asegurándose de que se cumplan los estándares de calidad esperados por la empresa.

❖ Paso 2: Fomentar la responsabilidad

La rendición de cuentas entre integrantes de un equipo, es una buena estrategia para aumentar su compromiso porque se sentirán obligados a dar lo mejor de sí. En lugar de evaluar a cada miembro, otorga una devolución grupal acompañada de una calificación justa que refleje el grado de esfuerzo.

Por otra parte, la evaluación global propiciará el desarrollo de una dinámica grupal orientada al logro, aunque es importante que entregues informes personalizados cada tanto para reconocer el éxito individual y motivarlos.

❖ **Paso 3: Detectar problemas y solucionarlos**

Si bien tu intervención puede ser necesaria para resolver conflictos puntuales, es imprescindible que el equipo aprenda a tomar sus propias decisiones para solucionar los problemas que surjan. La búsqueda conjunta fortalecerá los lazos laborales entre los miembros del equipo, que serán fructíferos si les proporcionas métodos para mejorar su trabajo. Resulta útil cuando existen divisiones en el equipo, brindando la posibilidad de limar asperezas.

❖ **Paso 4: Proponer una autoevaluación**

Una vez que hayas aplicado los tres primeros pasos y el equipo esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos primordiales de la institución, es recomendable que incentives a cada miembro para realizar una autoevaluación.

Consistirá en una apreciación sobre el propio rendimiento que será compartida con el resto del grupo, pero también se incluirá una opinión sobre el desempeño de los otros participantes. Para aplicar este último paso, será necesario despojarse de todo juicio personal si se desean resultados objetivos que colaboren con la dinámica del grupo.

Ruth Kanfer (1995) manifiesta que la motivación y el rendimiento demuestran una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura. Hay que motivar a los trabajadores para que quieran y para que puedan realizar convenientemente su cometido, la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial.

Según Muñoz (2002) “la evaluación docente es un proceso de recogida sistemática de información, análisis e interpretación de los resultados de su labor,

para a continuación emitir juicios de valor como base de la toma de decisiones” (p. 10).

La evaluación proporcionará conocimiento de la situación de la que se parte inicialmente, siguiendo un cuidadoso diseño en etapas, tales como: planificación, selección y construcción de instrumentos, recogida de información, evaluación y seguimiento.

4.14 Características del desempeño laboral.

(Helmut, 2018) Expresa que el desempeño laboral puede parecer sencilla a primera vista se trata de que tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. Por tal razón narra una serie de características las cuales son importantes en el desempeño laboral de los docentes.

- ✓ **Resultados:** El desempeño laboral se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.
- ✓ **Relevante para la meta organizacional:** El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.
- ✓ **Multidimensionalidad:** El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional que consiste en más de un tipo de comportamiento.
- ✓ **Comportamientos específicos y no específicos de la tarea:** Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro. Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.
- ✓ **Esfuerzo:** El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales.

Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

- ✓ **Trabajo en equipo:** En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas.

4.15 Criterios para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

La evaluación al desempeño es una metodología que sirve para medir las contribuciones individuales o grupales, de uno o más docentes dentro de la institución educativa durante un determinado tiempo. Para ello se tienen en cuenta diferentes factores como las capacidades del docente, sus habilidades, el nivel de crecimiento y los objetivos que haya logrado alcanzar. Por tanto.

(Maestro, 2019) Expresa que el docente es un concepto que se construye de acuerdo a múltiples aspectos que lo determinan. De forma llana, cuando se aborda el término de desempeño se hace alusión a una acción, que en este caso particular, corresponde a las acciones o practicas inherentes a la profesión docente. El buen desempeño es el que prevalece en las descripciones de este concepto pues representa acciones que se espera ejecuten los docentes como parte de su práctica de enseñanza.

A continuación, se muestra una serie de tips para mejorar el desempeño como docente:

- ✓ **Prepara tu clase:** Una buena planificación de clases puede ayudar al docente a estar bien preparado y ser consciente de lo que quiere enseñar a los alumnos. También puede ayudar al docente a enfocarse en el inicio al conocimiento básico y luego llevar a los alumnos hacia el siguiente paso. el docente no tendrá problemas ya que la clase se preparará con anterioridad y de manera oportuna.
- ✓ **Exprésate de manera clara:** Al hacer esto los estudiantes comprenderán el tema y la clase fluirá de mejor manera hablar más lentamente, evita

referencias extrañas, revisa si proyectas bien la voz, practica la pronunciación, buscar ayuda si es necesario.

- ✓ **Se puntual:** Esto te permitirá atender detalles que puedan presentarse previo al inicio de la clase, además esto hará que te ganes la admiración y el respeto de los padres de familia.
- ✓ **Utilización de la tecnología, información y comunicación (tics):** Estas tecnologías permiten entrar a un mundo nuevo lleno de información de fácil acceso para los docentes y alumnos. De igual manera facilitan el ambiente de aprendizaje que se adaptan a nuevas estrategias que permiten el desarrollo cognitivo creativo y divertido en las áreas tradicionales del currículo.
- ✓ **Promueve el trabajo colaborativo:** Con esto los alumnos se involucran de manera activa en el proceso, además de que cooperaran en equipo para lograr objetivos en común.
- ✓ **Se empático:** La parte efectiva es importante en el proceso ya que favorece una buena comunicación, así como la construcción de ambientes propicios para el aprendizaje.
- ✓ **Retroalimenta:** Ayuda a que los estudiantes identifiquen sus fortalezas, así como aquellos aspectos que pueden mejorar, esto les ayudara a reforzar su autoestima y a seguir aprendiendo.

V. MATRIZ DE DESCRIPTORES

PROPÓSITOS ESPECÍFICOS	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	FUENTES
<p>Describir los criterios de evaluación que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo Nicaragüita.</p>	<p>¿Cuáles son los criterios de evaluación que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo Nicaragüita?</p>	<p>¿Cómo define usted la evaluación docente?</p> <p>¿Considera usted que la evaluación docente trae ventajas?</p> <p>¿Qué criterios de carácter administrativo le evalúan a usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Puntualidad • Planificación didáctica • Entrega de informes. 	<p>1) Entrevista</p> <p>2) Grupo focal</p> <p>3) Revisión documental</p>	<p>1) Equipo directivo</p> <p>2) Docentes</p> <p>3) Documentos oficiales de evaluación docente</p>

		<p>¿Cómo criterio de evaluación docente a usted se le evalúa en la planificación didáctica?</p> <p>¿Otro de los criterios de evaluación es la ambientación didáctica a usted se le evalúa este criterio?</p> <p>¿La metodología que aplica en el proceso enseñanza- aprendizaje es un criterio que a usted se le evalúa?</p>		
Analizar el proceso administrativo de la evaluación al desempeño	¿Cómo es el proceso administrativo de la evaluación al desempeño docente en el	¿Cuáles son las fases del proceso de evaluación del	<p>1) Entrevista</p> <p>2) Grupo focal</p>	<p>1) Equipo directivo</p> <p>2) Docentes</p>

docente en el Centro Educativo Nicaragüita.	Centro Educativo Nicaragüita?	desempeño docente? ¿Cuál es la importancia de que se realice la evaluación al desempeño del docente?	3) Revisión documental	3) Documentos oficiales de evaluación docente
Estudiar el proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente en el centro Educativo Nicaragüita.	¿Cómo se realiza el proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente en el centro Educativo Nicaragüita?	¿De qué forma el director da los conocer sus resultados de la evaluación? ¿Considera importante reconocer sus debilidades a través de los resultados? ¿De qué forma usted como docente mejorara esas debilidades para el desempeño docente?	1) Entrevista 2) Grupo focal. 3) Revisión documental	1) Equipo directivo 2) Docentes 3) Documentos oficiales de evaluación docente
Determinar si el centro cuenta con un plan de	¿El centro cuenta con un plan de seguimiento al desempeño	¿Conoce algún plan de seguimiento al	1) Revisión	1) Equipo directivo

<p>seguimiento al desempeño laboral como resultado de la evaluación docente Centro Nicaragüita.</p>	<p>laboral como resultado de la evaluación docente Centro Nicaragüita?</p>	<p>desempeño laboral?</p> <p>¿Se ejecuta correctamente el plan de seguimiento al desempeño laboral?</p> <p>¿Qué resultados ha obtenido al aplicar el plan de</p> <p>¿Seguimiento al desempeño laboral?</p>	<p>documental</p>	<p>2) Docentes</p> <p>3) Documentos oficiales de evaluación docente</p>
<p>Proponer recomendaciones al equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento al desempeño laboral en el centro Nicaragüita.</p>	<p>¿Qué recomendaciones se puede sugerir al equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento al desempeño laboral en el Centro Educativo Nicaragüita?</p>	<p>¿Qué acciones puede sugerir para mejorar el desempeño laboral de los docentes?</p>	<p>1) Grupo focal</p>	<p>1) Equipo directivo</p> <p>2) Docentes</p> <p>3) Documentos oficiales de evaluación docente.</p>

VI. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Enfoque de la investigación

Este estudio corresponde al paradigma interpretativo, (Ayala, M.) Afirma que el paradigma interpretativo es el modelo que se basa en la comprensión y descripción del fenómeno investigado y surge como reacción al concepto de explicación y predicción típico del paradigma positivista parte de un punto de vista naturalista y humanista y se inscribe en el tipo de investigación cualitativa, el investigador busca interrelaciones entre el sujeto de investigación y todo lo que lo rodea. El paradigma interpretativo interpreta datos y sustituye la mediación y la constatación empírica es decir lo que se pueda probarse en la realidad.

Según (Salgado, A.) Expresa que el enfoque del estudio de la investigación es de carácter cualitativa, se trata de analizar a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde la perspectiva fenomenológica y para la investigación cualitativa es esencial percibir la efectividad tal como otros la perciben. Siendo esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender como ven las cosas, aparta su propia religión, criterios, predisposiciones. Por tanto, la investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta.

(Hernandez, 2014) Expresa que el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan). (p .9).

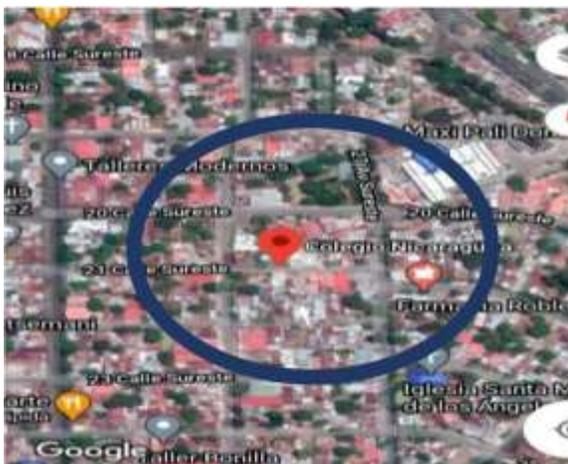
6.2 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se realizó es descriptivo (Hernandez, 2014) expresa que la investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

Según el tiempo que se desarrolló este estudio es de corte transversal por el poco tiempo que se intervino en el escenario de aplicación el cual se dispone de un semestre académico para poder realizar el estudio y brindar un resultado a las personas que contribuyeron al desarrollo de la investigación.

6.3 Escenario

MACRO LOCALIZACIÓN



MICRO LOCALIZACIÓN



El área de investigación se desarrolló en un medio natural en una institución de dependencia privada en el Centro Educativo Nicaragüita, departamento Managua y municipio de Managua, se encuentra ubicado en el Distrito No.1 de Managua, en el Barrio Rigüero, de los Talleres modernos 2 cuadra al sur, y 1½ cuadra al este, limitando al norte con la Rotonda de Cristo Rey; al sur con el Centro de Salud

“Santa María de los Ángeles”, al este con la Pista Principal de la Radial Santo Domingo, contiguo al mercado Roberto Huembes.

Actualmente se ha posicionado como una institución educativa por consagrar el pan del saber, goza de brindar una educación de calidad a estudiantes que habitan en los barrios aledaños para formarlos, capacitarlos y que desarrollen habilidades en el proceso de enseñanza - aprendizaje, así como aptitudes y valores humanísticos y sociales se promueve en los estudiantes el espíritu emprendedor con iniciativa y creatividad.

En el año 1991 estableció lazos de amistad con un colegio **CUAKERO**, de Filadelfia, Estados Unidos con el objetivo de realizar intercambio cultural (costumbre y tradiciones), esta relación se estableció desde hace 27 años en donde los estudiantes y docentes nacionales y americanos conversaban e intercambiaban experiencias de jóvenes y ha sido un trabajo de mucho enriquecimiento. Lamentablemente esta experiencia de intercambio social, cultural y metodológico llegó a su final en el 2018 a raíz de la situación socio política.

Así mismo, tiene como primordiales características la educación permanente e inclusiva, el efecto social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, armonía con el medio ambiente. Cuenta con un personal de 12 docentes, 3 en el área administrativa y 2 en el personal de servicio.

La matrícula inicial fue de 144 estudiantes en las diferentes modalidades que oferta la institución: de educación inicial, primaria, secundaria.

6.4 Selección de los informantes

El centro educativo Nicaragüita atiende las modalidades de educación inicial, primaria, secundaria. Actualmente cuenta con una población estudiantil de 144 estudiantes.

El presente trabajo investigativo se desarrolló en la modalidad de secundaria en el turno vespertino, para esto se seleccionó al personal docente, equipo de dirección y a estudiantes de décimo y undécimo grado como los principales actores para la realización del estudio.

Para la selección de los informantes se tomaron los siguientes criterios de inclusión: docentes activos en la institución 2 años de experiencia en la institución, otro criterio de inclusión en el estudio, es que sean graduados en el nivel de licenciatura, así como la participación en las capacitaciones que orienta el MINED. Para la inclusión de los estudiantes como actores participantes los criterios fueron alumnos activos, ser estudiante de cuarto y quinto año con todas sus clases aprobadas.

En total la muestra seleccionada para este estudio fue: 6 docentes, 6 estudiantes, y la directora del centro para un total de 13 actores participantes.

A continuación, se establece las claves que fueron utilizadas para el análisis e interpretación de los resultados:

✓ Docente 1	D1
✓ Docente 2	D2
✓ Docente 3	D3
✓ Docente 4	D4
✓ Docente 5	D5
✓ Docente 6	D6
✓ Estudiante 1	E1
✓ Estudiante 2	E2
✓ Estudiante 3	E3
✓ Estudiante 4	E4
✓ Estudiante 5	E5
✓ Estudiante 6	E6

6.5 Contexto en el que se ejecuta el estudio

El Centro educativo “Nicaragüita” está ubicado en el distrito N.1. del área urbana, en el municipio de Managua del departamento de Managua: al Norte de la Rotonda de Cristo Rey; al Sur el Centro de Salud “Santa María de los Ángeles”, al Este la pista principal de la Radial Santo Domingo, contiguo al mercado Roberto Huembes. De los Talleres modernos 2 c. al sur 1/2c arriba, frente a la tapicería Torrez, mano izquierda. Como vía de acceso tenemos: Al norte la pista el dorado, con la ruta; 164-109 y 123. Al sureste la pista de talleres modernos, como vía de acceso esta la ruta, 165 y 108.

Está estructurado en dos módulos, cada uno con 5 secciones, con una capacidad de 15 estudiantes por sección.

El centro dispone de otros servicios que son complementarios para cada una de las funciones organizativas tales como: El servicio de agua potable, energía eléctrica, internet.

La institución educativa en su filosofía tiene una misión, visión y declaración de valores.

❖ Misión

Nuestra misión en el centro educativo Nicaragüita, es brindar a los niños, niñas y jóvenes una educación en valores y calidad, con la participación, activa de docentes, administrativos, padres de familia, estudiantes y la comunidad organizada. De esta forma incidir en la formación de un ser sensible ante la problemática ambiental y social de nuestra comunidad fomentando un ambiente de paz y justicia.

❖ Visión

El centro educativo Nicaragüita, tiene como propósito la formación integral de niños, niñas y adolescentes, desarrollando en ellos el pensamiento lógico, crítico, autocritico, eficiente, honesto, técnico y científico incentivando los valores cívicos, morales, culturales que le permitan convivir con los demás en un ambiente agradable, llena de paz y justicia social.

❖ **Declaración de valores**

Promovemos el humanismo como valor inherente del ser humano practicándolo desde cada aula, cuerpo docente y administrativo.

Solidaridad que es el brazo del trabajo en equipo velando siempre por crear un ambiente de igualdad para todos. Motivando el compañerismo desde lo más pequeño.

Responsabilidad caracteriza a toda la comunidad educativa, como un valor fundamental puesto en práctica todos los días en los procesos educativos.

El centro educativo Nicaragüita posee una oferta educativa de los tres niveles educativos esta oferta educativa es enriquecida con asignaturas como el idioma y danza, desde el primer nivel del preescolar reciben estas asignaturas.

A los estudiantes que alcanzan una excelencia académica se les hace un reconocimiento a los alumnos que alcanzan la escala de excelencia académica de 90 a 100, en los actos de promoción anual se le hace entrega de una banda a los estudiantes que obtuvieron la excelencia académica durante el año electivo y se le otorga un diploma a los estudiantes destacados en cultura.

6.6 Rol de los investigadores

El rol de los investigadores es abrirse a nuevas experiencias que generen cambios en sus constructos mentales, que le permita emprender su estudio en beneficio de la sociedad, redundando en mejorar la calidad educativa. El equipo de investigadores de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación decidimos realizar el estudio en el centro educativo Nicaragüita puesto que tuvimos la aceptación por parte de la directora, nos permitió realizar la investigación proporcionándonos su apoyo incondicional para enriquecernos de nuevas experiencias y comparar la teoría con la practica permitiendo profundizar y conocer de cerca la evaluación que se aplica a los docentes en el centro educativo Nicaragüita.

En el desarrollo los investigadores nos coordinamos de manera que permitiera aplicar los instrumentos de una manera cronológica sin salirse de sus propósitos así mismo, se aplicó entrevista con el director, entrevista a los docentes y la realización de un grupo focal con los estudiantes.

Para conocer información tuvimos que ser disciplinados, reflexivos, curiosos y objetivos. Para no incomodar a ningunos de los participantes y así tener un camino abierto para futuras investigaciones.

6.7 Métodos teóricos y métodos empíricos

Métodos teóricos

(Fabregat, L.) Menciona que el método teórico permite revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente, cumpliendo así una función gnoseológica importante al posibilitar la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, la construcción y desarrollo de teorías, creando las condiciones para la caracterización de los fenómenos. Para ello se utiliza:

Análisis: Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las por separado, así como examinar las relaciones entre ellas.

Síntesis: Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. La síntesis se da en el planteamiento de la hipótesis.

Deducción: Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos.

Inducción: En la inducción se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes. La inducción es uno de los objetivos de la ciencia.

Métodos empíricos

(Nicuesa, M.) Plantea que el método empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. Constituye la primera etapa del conocimiento, donde el hombre obtiene el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones. Los métodos empíricos utilizados en el presente estudio fueron:

Entrevista: (Salas, E.) Expresa que es una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se considere fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se estrecha a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Tipos de entrevistas

Entrevistas abiertas: No se requiere la realización de ningún tipo de guion previo a la entrevista. La información que se obtiene de ella es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado. Ahora bien, si es necesaria una gran documentación y preparación por parte del entrevistador. Debe preparar las estrategias que le permitan reconducir la entrevista cuando el entrevistado se desvía del tema propuesto.

Entrevistas cerradas: Sus objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar una respuesta subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad

Entrevista en profundidad: La entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones tal como las expresan con sus propias palabras.

Revisión documental: (Corral, A.) Considera que es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito de analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contractar y complementar los datos.

Grupo focal: (Elsevier, 2002) Expresa que es una técnica de investigación cualitativa consiste en una entrevista focal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información. El grupo focal lo constituye un número limitado entre 4 y 10 participantes, un moderador y es posible un observador. Se profundiza sobre lo que las personas opinan y hacen, explorando los porqués y los cómo de sus opiniones y acciones.

Objetivo

El objetivo que se persigue con la técnica de grupo focal es provocar confesiones o auto exposiciones entre los participantes, a fin de obtener de estos, información cualitativa sobre el tema de investigación resultará de gran importancia que con anterioridad haya quedado claramente entendido el objetivo de la investigación, ya que este guiará la conversación y posibilitará las revelaciones personales de los participantes.

La técnica de grupo focal se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la cantidad de fenómenos, sino más bien interpretarlos en profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas. Las características más relevantes de los grupos focales son las siguientes:

Características

Interacción entre un grupo de personas, Los participantes conocen los objetivos del estudio, Grupos pequeños de entre 5 y 12 personas, Grupos homogéneos, Un moderador conduce el grupo.

Ventajas

- ✓ Permiten conocer las ideas que tiene el grupo acerca del problema de análisis.
- ✓ Permite acceder a la forma en que el grupo construye el conocimiento acerca del problema en cuestión.
- ✓ Ofrece conclusiones más informadas sobre el problema, pues emanan de la sinergia que se produce que es superior a los criterios individuales.
- ✓ Permite el acceso en mayor profundidad, a las posibles causas del problema.

6.8 Criterios regulativos

(Siles, M.) Comenta que el investigador busca índices de saturación, estos índices ocurren cuando la información se vuelve repetitiva y se confirman los datos recogidos previamente. Al usar el muestreo teórico, se buscan datos negativos que enriquezcan al modelo emergente y expliquen las variaciones de diversos patrones, así el investigador mantiene un control sobre los datos. El paradigma de la investigación cualitativa, requiere de la recopilación de abundante de datos, los cuales deben ser validados a partir de la consideración de ciertos criterios reguladores a continuación se abordaran los siguientes:

Credibilidad (valor de verdad) La credibilidad no tiene sentido cuando se parte de un conocimiento subjetivo, otros piensan que el rol del investigador ha de ir encaminado a seguirla. Así pues, los procedimientos que se han de poner en marcha, como la explicitación de la recogida de datos o la ilustración de los datos con ejemplos específicos, tienen como objetivo conseguir la aceptabilidad de los resultados.

Aplicabilidad (Transferibilidad) Este criterio no se refiere a trascender los resultados a una población más amplia, sino que parte de estos o su esencia puede aplicarse en otro contexto sabemos que es muy difícil que los resultados de

un estudio cualitativo en particular puedan transferirse a otro contexto, pero en ciertos casos puede dar la pauta para tener una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas situaciones en otro ambiente.

Consistencia (Dependencia o confiabilidad). En la investigación cualitativa por su complejidad, la estabilidad de los datos no está asegurada, como tampoco es posible la replicabilidad exacta de un estudio realizado bajo este paradigma debido a la amplia diversidad de situaciones o realidades analizadas por el investigador.

Neutralidad (Confirmabilidad) Permite conocer el papel del investigador durante el trabajo de campo identificar sus alcances y limitaciones para controlar los posibles juicios o críticas que suscita el fenómeno o los sujetos participantes.

6.9 Acceso al escenario

Para el acceso al escenario se le solicitó autorización a la directora del Centro Educativo Nicaragüita, La directora del Centro aceptó con agrado el estudio para mejorar de cara al futuro el proceso de evaluación docente y el desempeño laboral.

La estancia en el escenario

Se incursionó en el escenario, haciéndolo mediante una primera etapa de contacto dando un paseo donde consistió en reconocer el terreno, para establecer la fase de familiarización con los participantes del estudio, así como el proceso de establecer rapport (simpatía) y conseguir que los participantes se “abrieran” y manifestaran sus impresiones y opiniones sobre sus experiencias como docentes. De esta manera los investigadores se presentaron de manera cordial ante los participantes destacando cada uno de los propósitos del estudio lo cual incluye:

- El tema de investigación.
- Propósitos generales y específicos de la investigación.
- Las posibles aportaciones de la investigación y la utilidad de la misma.

La retirada del escenario

El retiro del escenario, se culminó hasta haber recogido todos los datos que se estimó conveniente para responder a los propósitos y cuestiones del tema de investigación. Es preciso indicar que los participantes se mostraron muy permisibles, colaboradores, y con buena actitud.

Al momento del retiro del escenario se le agradeció a cada uno de los docentes por la información que brindada durante el tiempo que se recogieron los datos.

Asimismo, se solicitó autorización para buscarlos nuevamente, en el caso de presentarse alguna inquietud o interrogante, ellos respondieron positivamente.

6.10 Técnicas del análisis de la información

La técnica de análisis de la información implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto, en la etapa de análisis de la información con enfoque cualitativo, la información proporcionada por los informantes claves es tratada a fin de extraer el significado relevante relacionado al foco de investigación.

El análisis de los datos cualitativos que se obtuvieron durante el desarrollo del estudio incidencia del proceso de evaluación docente en el desempeño laboral en el II semestre 2021, implica transformar en explicación e interpretación los datos proporcionados por los participantes, que son informantes claves en el estudio con el fin de encontrarle respuesta a las interrogantes o cuestiones de investigación y de esta forma lograr los propósitos diseñados para este estudio.

La primera etapa de proceso de análisis de datos consistió en ordenar y organizar las descripciones de la realidad percibida por cada uno de los informantes claves, la cual fue obtenida mediante la aplicación de una entrevista, un grupo focal y revisión documental, que se aplicó con el propósito de recoger datos. Esta primera etapa fue de reflexión y diálogo con los datos.

Para analizar los datos se tomó en cuenta los propósitos de la investigación, el contexto, y las preguntas que surgieron a lo largo del proceso de recolección de los datos.

La segunda etapa, consistió en realizar el proceso de análisis, basado en las características de un proceso continuo e inductivo, pues el análisis se realizó de acuerdo a lo que es relevante y significativo para los participantes, es por ello que se considera un proceso analítico e interpretativo con base en el estudio del significado de las palabras y de las acciones de los informantes claves del proceso de investigación.

Considerando que el procedimiento de los datos recolectados permite encontrarle el significado relevante a las palabras y acciones de los participantes en el proceso investigativo, la metodología que se empleó para el análisis se sustenta en los principios básicos de un proceso analítico e interpretativo, lo que a su vez le dio pautas necesarias para discriminar y describir las relaciones entre toda la información obtenidas de las diversas fuentes consultadas, a fin de realizar una síntesis adecuada cuidando de no perder información valiosa brindada por los informantes, para esto se realizó la transcripción fiel de todos los datos arrojados por cada instrumento que se aplicó con su respectiva técnica de recolección de información de datos.

VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de aplicados los instrumentos a los distintos actores participantes en este estudio se procesaron y se obtuvieron los siguientes resultados.

7.1 Criterios de evaluación docente que aplica el equipo de dirección.

7.1.1 La evaluación docente concepto, ventaja, importancia y ayuda al profesional.

(Fernandez, 2018) Expresa que la evaluación docente es un instrumento que permite al docente reconocer las fortalezas, los talentos, las cualidades, los obstáculos, las debilidades que de manera individual y grupal se vayan dando para intervenir oportunamente.

Para que este proceso sea objetivo, equitativo se necesita establecer algunos criterios que permitan responder a los propósitos de la evaluación docente.

Al respecto la directora, expresa que la evaluación al docente significa tener un conocimiento más claro de cómo se está desarrollando el proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo los docentes opinaron lo siguiente:

D1: “Se define como un mecanismo que contribuye a la mejora de la calidad de la educación fortaleciendo el trabajo del docente en las aulas de clases”.

D2: “Es el proceso de acompañamiento en las funciones del maestro que permita fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

D3: “La evaluación docente es un proceso de reflexión y análisis del docente y su práctica diaria que permitirá realizar los ajustes necesarios para mejorar y corregir errores”.

Tanto la directora y docentes se aproximaron al concepto de evaluación docente y la vinculan directamente en su desempeño laboral, por tanto se valoraron ambos aportes, se concluye que la evaluación docente permite evidenciar cuales son las

necesidades prioritarias que se deben de atender y desde la perspectiva educativa debe de mostrar coherencia entre fortalecer y consolidar los aprendizajes así como los logros de los objetivos o propósitos establecidos para el proceso educativo y el proceso enseñanza-aprendizaje.

La evaluación docente constituye para las instituciones educativas una oportunidad de identificar las fortalezas y el área de mejora del desempeño de sus docentes, esto significa que de la importancia que se le dé dependen procesos relacionados con indicadores de la calidad en las instituciones lo que significa un mejoramiento permanente en sus procesos. La evaluación del docente no es calcular los resultados de una evaluación y recompensar al mejor docente evaluado si no hacer un análisis de opiniones y percepciones en consenso sobre el desempeño real de los docentes, como hemos dicho antes.

El proceso de evaluación docente debe de ser un análisis estructurado y reflexivo que permita comprender al docente en sus debilidades y fortalezas, así mismo emitir juicios que proporcionen información para ayudar a mejorar y ajustar la acción de reflexión, construcción y propuesta de mejoramiento continuo, la posibilidad de perfeccionar sus acciones educativas en el proceso de enseñanza - aprendizaje y mejorar, los estilos, métodos y procedimientos con sus alumnos.

La directora expresó que la evaluación que se realiza al docente trae ventajas, porque permite potenciar los aciertos y superar las dificultades.

En tanto los docentes opinaron que la evaluación docente proporciona grandes aportes para la mejora de la calidad educativa.

D1: “Si, considero de mucha importancia ya que brinda al maestro la posibilidad de perfeccionar sus acciones educativas en el proceso enseñanza-aprendizaje, y mejorar su metodología”.

D2: “Permite al docente ver sus fortalezas y dificultades de tal manera que permita implementar nuevas estrategias”.

Otros de los actores que sustenta las ventajas que se obtiene al realizar el proceso de evaluación son los estudiantes.

E1: “Si, porque mejoraría en el ámbito profesional y en la convivencia en el aula”.

E3: “Si, porque así nos damos cuenta en que fallamos y en que podemos mejorar, estoy siempre de acuerdo cuando hacen evaluación a los maestros, ellos no siempre son tan sinceros en como imparten su clase pero, también con la evaluación siempre se saca algo bueno ya que así mejoramos y se mejoran”.

La evaluación debe de ser un recurso imprescindible, trae grandes ventajas que permiten lograr la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, no se puede neutralizar, pero si se puede transformar para reconocer los logros de los docentes. Para esto lo primordial es identificar claramente los objetivos de los docentes, metas y pasos a seguir, señalar los criterios a medir para mejorar el rendimiento de los alumnos, reflexionar sobre los niveles de logro a alcanzar en la institución, brindar retroalimentación para identificar debilidades y fortalezas, e incrementar la autoevaluación y coevaluación.

Es importante llevar a cabo la evaluación al docente porque a través de los objetivos que se persiguen permitirá: verificar el cumplimiento de las actividades propuestas en un plan de trabajo dirigido al docente y la calidad en su desempeño; establecer planes de mejoramiento que por razones de bajos resultados ameritan acciones de mejora por parte del docente.

Al respecto la directora opinó que es muy importante porque nos permite conocer fortalezas y debilidades que se están presentando y poder potenciarlos o mejorarlos.

D1: “Permite conocer nuestras debilidades y fortalezas y así mejorar el desempeño de nuestra labor para alcanzar los objetivos que debemos obtener”.

D3: “Es importante porque permite elevar la calidad educativa en todos los aspectos siempre y cuando el docente lo realice consiente y objetivamente”.

D5: “Su importancia está asociada a mejorar la calidad de la enseñanza un docente que toma en cuenta las evaluaciones por las que ha pasado es un recurso valioso en el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

De igual manera uno de los actores principales del proceso de enseñanza - aprendizaje son los estudiantes los cuales opinaron lo siguiente sobre la importancia del proceso de evaluación al docente:

E4: “Evaluarlos correctamente y capacitarlos para que sus clases sean más claras, participativas y recreativas”.

E5: “Es algo muy importante que debería hacerse más seguido porque así los docentes se darían cuenta en lo que están fallando y en lo que están motivados”.

Todos los actores entrevistados reconocen la importancia de la evaluación docente, es innegable que la evaluación docente ayuda a saber si son competentes quienes están a cargo de las prácticas educativas y así ir progresando en la calidad de la educación, detecta a docentes insatisfechos y prepara programas de superación, no castiga, permite mejorar según los resultados de la evaluación docente, puede acceder a mejorar y superar su desempeño laboral.

De la misma manera la evaluación docente ayuda al perfeccionamiento del nivel profesional del docente. (Hrider, 2017) Expresa que genera oportunidades para que los docentes y toda la organización en su conjunto sean más eficientes, trato justo sustentado en principios de reconocimiento transparente, conocer las capacidades actuales y potenciales de cada uno, la evaluación ayuda a velar por la eficacia y facilita la reasignación de las tareas según las competencias de los docentes.

Con relación al mejoramiento del nivel profesional, la directora opinó que permite que el docente pueda superar las dificultades.

Al respecto los docentes consideran que la evaluación trae aportes para mejorar su labor a nivel profesional.

D1: “Primeramente, aceptar los errores que se cometen para estar dispuesto a seguir las orientaciones, y cumplir paso a paso los métodos y procedimientos para superarme profesionalmente y brindar una educación de calidad”.

D2: “Me permite fortalecer aquellas debilidades con nuevas estrategias metodológicas que ayuden al proceso enseñanza-aprendizaje”.

D3: “Me permite desarrollar primeramente el hábito de la evaluación y superar las dificultades o errores que pueda estar realizando en mi práctica docente, así como realizar una evaluación consciente y objetiva”.

La evaluación docente brinda la oportunidad de perfeccionar a través de una planificación de metas a corto y largo plazo, en el cual se le suministra al docente las herramientas para ser más eficaz y este sea valorado y motivado por la institución. Esto implica generar un clima organizacional que le permita confort y confianza para expresar sus inquietudes, con un buen liderazgo y equipamiento de recursos de materiales didácticos.

La evaluación al docente es un instrumento que permite solucionar cada una de las tareas importantes de los docentes, medir el talento y el rendimiento facilita reconocer a profundidad sus necesidades, se debe de aprender a estimular por parte el equipo directivo el potencial del colectivo docente para así mejorar su productividad.

7.1.2. Funciones de la evaluación docente.

Otro aspecto a considerar es la función de la evaluación docente la que permite obtener información que retroalimente la práctica educativa con el objeto de buscar mecanismo para mejorarla.

La directora reconoce como funciones las siguientes:

- Destacar fortalezas y limitaciones de la práctica pedagógica
- Fomentar la cultura de evaluación
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados
- Fortalecer las competencias
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades

Los docentes reconocen como funciones las siguientes:

Docente 2:

- Destacar fortalezas y limitaciones de la práctica pedagógica
- Fomentar la cultura de evaluación
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados
- Fortalecer las competencias
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades

Docente 3:

- Fortalecer las competencias profesionales
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades.
- Destacar fortalezas y limitaciones de la práctica pedagógica
- Fomentar la cultura de evaluación
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados
- Fortalecer las competencias profesionales
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades.

La función de la evaluación docente genera mecanismos de mejora para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y así brindar un seguimiento continuo de los avances con el objetivo de detectar a tiempo aquellos métodos que no están teniendo el resultado deseado y corregir fallas o errores que permitan fortalecer las competencias profesionales que se encuentren o que impiden tener un aprendizaje adecuado.

Para esto se debe analizar y detectar si la práctica docente se ajusta a las particularidades de las necesidades de los alumnos detectar características que puedan trascender en el proceso de enseñanza-aprendizaje, comprobar que la implementación de estrategias que se ajusten a lo planificado en el aula de clases así mismo realizar un análisis crítico, individual, colectivo del desempeño docente con la intención de mejorar en los aspectos posibles.

7.1.3 Criterios de la evaluación docente.

Los criterios de evaluación poseen objetivos concretos los cuales marcan en los docentes que se le va a evaluar, por ejemplo: su método de enseñar, su actuación didáctica, el dominio y actualización de la asignatura que imparte, puntualidad, manera de evaluar a sus alumnos, responsabilidad profesional, la creación de ambientes propicios para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según lo expresado por la directora, la evaluación docente que se le realiza a su personal toma en cuenta ciertos criterios de evaluación los cuales se mencionan a continuación:

Criterios administrativos

Asistencia, puntualidad, planificación, entrega de informes.

Criterios pedagógicos didácticos

Metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos, interacción con sus alumnos.

Criterios de preparación docente

Participación en los EPI, participación de capacitaciones docentes

Por su parte dos de los docentes entrevistados no coincidieron con el criterio de evaluación que la directora aplica, sin embargo, dos de los entrevistados si concordaron que la directora aplica los criterios de evaluación señalados.

D1:

Criterios administrativos

Asistencia, puntualidad, planificación, entrega de informes.

Criterios pedagógicos didácticos

Metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos, interacción con sus alumnos.

Criterios preparación docente

Participación en los EPI, participación de capacitaciones docentes

D2:

Asistencia, puntualidad, planificación, entrega de informes.

Criterios pedagógicos didácticos

Metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos, interacción con sus alumnos.

Criterios de preparación docente

Participación en los EPI, participación de capacitaciones docentes

D4:

Criterios administrativos

Asistencia, puntualidad, planificación, entrega de informes.

Criterios pedagógicos didácticos

Metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos, interacción con sus alumnos.

Criterios preparación docente

Participación en los EPI, participación de capacitaciones docentes.

D5:

Criterios administrativos

Asistencia, puntualidad, planificación, entrega de informes.

Criterios pedagógicos didácticos

Metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos, interacción con sus alumnos.

Criterios preparación docente

Participación en los EPI, participación de capacitaciones docentes.

Los docentes consideran que los criterios de evaluación permiten fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo que esto generara mejoras sustantivas para los alumnos como principal agente y al docente para corregir sus debilidades.

Los docentes deben de crear ambientes y actividades lúdicas reales para que los alumnos se desplieguen dentro del aula, el método de enseñar como organiza, planea y usa materiales didácticos, emplear métodos activos e innovadores y no tradicionales, la satisfacción de los alumnos, sus habilidades, el uso de recursos psicopedagógicos realizar técnicas innovadoras y prácticas implementadas para el alumno acelere la capacidad de procesar información, comprenderla y aprenderla de manera significativa, estrategias de aprendizaje y así generar potencialidad en autorregulación, meta cognición, autoevaluación, autonomía, reflexión continua.

Así mismo, el docente debe ser especialista en la materia que imparte, innovador, abierto a diferentes puntos de vistas, visión de mejorar la calidad de la enseñanza, que no solo haga presencia en el aula de clases, la puntualidad, asistencia, motivación, actitud, valores, personalidad al momento de la interacción con los alumnos todos los criterios expresados en estos dos párrafos se deben de constituir en criterios para evaluar al docente de manera contextualizada.

7.2 Fases del proceso de evaluación.

Las fases del proceso de evaluación docente son: planificación, organización, ejecución, comunicación de los resultados.

La planificación de la evaluación son los aspectos o competencias que se evaluarán durante un momento determinado para esto se debe de elegir técnicas e instrumentos adecuados para facilitar la recolección y selección de información que sea confiable y significativa. La evaluación no tiene sentido si no se comunican los resultados en forma clara y específica los docentes deben de enterarse de sus logros, y en donde no alcanzan los objetivos esperados.

La directora, aplica las fases del proceso de evaluación al docente y señaló las siguientes:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Ejecución
- ✓ Comunicación de los resultados

Los docentes mencionaron que en la institución educativa se aplican las fases del proceso de evaluación y lo evidenciaron a través de los siguientes aspectos:

D2:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Ejecución
- ✓ Comunicación de los resultados

D3:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización

- ✓ Ejecución
- ✓ Comunicación de los resultados

Para una buena evaluación docente es de suma importancia llevar a cabo todos los pasos en la cual se desarrollan las fases del proceso de evaluación, lo primero que se debe de realizar es la planificación la que consiste en definir objetivos establecer criterios, determinar estrategias, dividir las tareas y organizar para distribuir la responsabilidad, e implementar métodos y herramientas de mejoramiento de los docentes, realizar un seguimiento constante, evaluar los resultados que se esperan de los docentes.

Además, la organización juega un papel importante en este proceso de organización el cual trata de lograr tiempo, espacio, se plantea normas, metas y ejes que ayuden a lograr alcanzar la misión de la institución.

Para esto se prepara el proceso de ejecución en la cual consiste en convertir en realidad lo que se ha planificado, preparado y organizado para tener éxito en las fases del proceso de evaluación después de haber realizado se analiza y se discute la información obtenida, pero si se encuentra alguna inquietud hay que saber comunicar los resultados de manera clara, objetiva que no irriten a los docentes y que no se sientan incómodos.

La directora considera que en la institución se realiza la evaluación al docente de manera:

- ✓ Anual
- ✓ Semestral

Los docentes opinaron que ellos han sido evaluados:

D2: “Durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje estamos siendo evaluados a veces no necesariamente directo si no indirectamente”.

La evaluación al desempeño docente se realiza de manera progresiva, en la institución educativa para esto, se comprueban los avances y objetivos

conseguidos durante el semestre con lo previsto en el plan de trabajo semestral entre julio y diciembre.

Así mismo, se realiza evaluaciones a los docentes dos veces al año. La directora y los docentes deben de examinar la normativa de evaluación al desempeño, para conocer los criterios que se utilizaran en el proceso de evaluación, se le debe informar al docente antes del período de evaluación, que es exactamente lo que se le evaluará, proporcionar la fecha al docente para el proceso de evaluación, solicitar que examinen sus responsabilidades, resultados y calidad en su labor docente durante el semestre.

Así mismo, la directora como encargada directa de este proceso debe de crear una atmósfera abierta y de apoyo junto con los docentes, el propósito de la evaluación debe de considerarse como una ayuda para mejorar sus debilidades, identificar los problemas y obstáculos que impidan a los docentes cumplir con su trabajo educativo, buscar la mejor manera posible para dar las soluciones y fijar objetivos específicos y realizables para los docentes de tal forma dejar claro que tiene que mejorar en su labor docente.

Estos aspectos de evaluación establecidos anteriormente, facilitaran identificar a los docentes en riesgos y que no estén progresando adecuadamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que en verdad necesiten ayuda inmediatamente para luego, proporcionar estrategias de mejoramiento para terminar con éxito el año escolar, esto permitirá enriquecer o mejorar para el próximo año lectivo.

Por otro lado, es importante conocer el proceso de evaluación al docente porque permitirá conocer la información recabada en relación con lo extraído con los resultados obtenidos. Así pues, permitirá reflexionar sobre el proceso que se realizó, también facilitará en darse cuenta en aquello que ha resultado positivo durante el procedimiento de la evaluación, considerar las áreas de oportunidades en los docentes que le brinde desarrollarse profesionalmente por otra parte.

La directora de esta institución educativa expresó que la manera que dirige el proceso de evaluación al desempeño del docente, es que cita a los docentes solo para la evaluación, ese día no llegan los estudiantes, la jornada solo es para evaluar.

Previamente antes de realizar la evaluación se le pasa una circular donde se especifica los aspectos a tomar en cuenta a ser evaluados, a qué hora se efectuará la actividad cada quien firma y se queda de acuerdo que hay un día por ejemplo un lunes o un martes.

Cada quien lleva su registro de notas, su programación, sus planes de trabajo, ese día se le entrega un instrumento donde expresan como se han sentido y que debilidades, ameritan ser tratadas con urgencias y se le da como mínimo ½ hora o 1 hora para el llenado del instrumento.

Los docentes expresaron que, en la institución educativa la directora si desarrolla el proceso de ejecución de la evaluación al docente.

D2: “Planifica, organiza cada una de las evaluaciones con anticipación de tal manera que siempre marca el objetivo de la evaluación”.

D3: “La evaluación se realiza por colectivos, el de preescolar, primaria, secundaria, se evalúa por grado y asignatura y se analizan los resultados por grados”.

Así mismo, el equipo de investigación realizó una revisión documental al instrumento de evaluación que se aplica al docente y a los expedientes, se constató que en el centro educativo existe una cultura de evaluación al docente, de la misma forma, en el instrumento se aprecia criterios administrativos, pedagógicos y didácticos con los que se evalúan al desempeño docente a continuación, se expresan fragmentos de los expedientes docentes con respecto a la evaluación:

✓ Datos generales

Nombres y apellidos, nivel que imparte, asignatura que atiende, tiempo de laborar en el centro, nivel académico, diplomas obtenidos, títulos obtenidos, dirección domiciliar, teléfono.

Cómo una de las preguntas dentro del instrumento de la evaluación al docente enfocado el criterio administrativo se encuentra la siguiente:

✓ Criterio administrativo

¿Cómo califica su asistencia y puntualidad?

Las respuestas encontradas en los expedientes por parte de los docentes en la evaluación aplicada son las siguientes:

D1: “Muy bueno”

D2: “Regular”

D3: “Excelente”

D4: “Más o menos”

Otra de las interrogantes que contiene el expediente está relacionada con el respeto y la pregunta es la siguiente: ¿Cómo andan las relaciones interpersonales? Los docentes expresaron lo siguiente:

D1: “Consideró que muy bien, apoyo a mis compañeros y cuando yo pido algo también existe respuesta positiva”.

D2: “Pues, muy bien ambos grupos (mañana y tarde) tienen sus propias características, pero se trabaja bien con ellos, es importante la comunicación entre los docentes”.

D3: “Bien ya que me integro a mi trabajo nada más”.

D4: “Por lo menos yo siento que está bien”.

¿Tienes alguna sugerencia con el trato que recibes por parte de la directora?

D1: “Ninguna”

D2: “No, ninguna queja siento que la directora me regaña, me aconseja, pero como si fuese una madre para mí”.

D3: “Ninguna”

D4: “Ninguna”

✓ Criterio pedagógico – didáctico

Además, se aprecia otro aspecto importante en los expedientes, como es el aspecto pedagógico-didáctico, y se encontró la siguiente pregunta: ¿Cómo atiende las dificultades individuales de sus estudiantes?

D1: “Mediante estrategias que le permita obtener el conocimiento que necesitan”.

D2: “Abordo ahí mismo en el salón de clases a los estudiantes con alguna dificultad de aprendizaje”.

D3: “Me auxilio con el apoyo del padre y el trabajo constante a la par del estudiante que presenta la dificultad”.

D4: “haciéndoles llamado personal y realizando los trabajos asignados aquí en el aula de clase”.

¿Cuenta con los materiales necesarios para desarrollar sus deberes académicos?

D1: “Considero que sí, algunas veces el marcador acrílico no sirve y los alumnos nos han entregado materiales”.

D2: “Si, de acuerdo a las posibilidades del centro educativo”.

D3: “Si tengo el material de apoyo, pero se me dificulta la reposición del cuaderno para planear”.

D4: “Si”

Otro de los criterios consultado en el expediente sobre lo pedagógico–didáctico es la utilización correcta de los recursos didácticos.

¿Hace uso de la biblioteca del centro, como apoyo de su actividad docente?

D1: “Si, me apoyo de libros de textos para realizar la asignatura de lengua y literatura”.

D2: “No, actualmente en secundaria trabajo con la página “Easy Reading” en los grados de 9no, 10mo, y 11vo. Así mismo, utilizo el portal educativo learning english”.

D3: “En lengua y literatura con el uso de libros para leer”.

D4: “En ocasiones, hago uso de la biblioteca en las asignaturas de ciencias sociales o ciencias naturales”.

Se observa que uno de los criterios que muestra mayor dificultad en el desempeño laboral de los docentes es el criterio administrativo como es la asistencia y puntualidad, de 4 docentes solamente uno respondió que su puntualidad es excelente. La puntualidad es uno de los elementos más importante para desarrollar valores, hábitos de estudio, trabajo, honestidad, responsabilidad y disciplina.

Otros de los aspectos que incide de alguna medida en el desempeño laboral del docente es la utilización de material necesario para el desarrollo de sus actividades docentes, de 4 docentes solamente uno señala que tiene los materiales necesarios y resto que tienen limitaciones.

Lo analizado en los expedientes docentes fue corroborado por el grupo focal a continuación, lo expresado por ello sobre los criterios que deben evaluarse a sus docentes. Se evidencia que los estudiantes abordaron otros aspectos que sus docentes deben de mejorar en cuanto a su desempeño:

E2: “Mejorar un poco lo que es la enseñanza, ser un poco más abierto sobre el tema de la clase, mejorar la puntualidad y asistencia”.

E4: “La responsabilidad, el respeto y puntualidad. También hacer las clases un poco más creativas sin aburrirnos tanto”.

E6: “La responsabilidad, la puntualidad”.

Es evidente que los estudiantes señalan de forma clara y precisa elementos del desempeño laboral que los docentes deben de mejorar, entre estos llama la atención lo expresado por el estudiante 4 y 6, quienes indican que se debe mejorar en la responsabilidad y el respeto, situaciones que posiblemente estén referidas a maltrato por parte de los docentes hacia ellos. Por otro lado, todos mencionan que deben de mejorar en uno de los criterios administrativos como es la puntualidad.

La directora expresó que en el instrumento aplicado a los docentes no se le realiza ninguna pregunta que trate sobre la entrega de informes tardías, ella aseguro que lo realiza de manera verbal, se les hace llamado de atención a los docentes para recordarles que debe de entregar en tiempo y forma su informe. Se les pide en una fecha anticipada a la entrega.

Otros documentos a lo que se le aplicó la revisión documental fueron al plan operativo anual el que evidencia la inclusión de la planificación de las evaluaciones docentes, la resolución ministerial por parte del MINED que autorizada el funcionamiento del centro, planes, calendario escolar, plan de evacuación.

El proceso de evaluación al docente debe de ser minuciosamente planificado que es lo que se va a tratar, que se espera para mejorar, que recomendaciones se van a decidir, también debe de ser organizado con un tiempo establecido para las actividades.

De tal manera, permite alcanzar los objetivos de la evaluación docente, así mismo, debe de ser vista como un mejoramiento en su práctica profesional.

El proceso de la evaluación debe tomar en consideración el desarrollo del propio docente, es decir sus expectativas, sus estilos de enseñar, sus ritmos e intereses, sus necesidades, y proyección futura, desde la perspectiva el reto de la evaluación debe plantearse para ser congruente con las teorías que se propugnan para el mejoramiento docente.

7.3 Proceso de comunicación de los resultados de la evaluación docente.

La comunicación de los resultados desde la perspectiva de evaluación al docente es parte del proceso que realiza la directora, juega un papel fundamental para informar de manera detallada a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades de acuerdo a los objetivos establecidos para el proceso educativo y el proceso de enseñanza-aprendizaje así mismo, plantear estrategias de mejora.

La directora expresó que a través de un conversatorio comunica los resultados de la evaluación a los docentes.

De igual manera, los docentes expresaron que la directora da a conocer los resultados:

D1: “De forma individual, para hacer saber las dificultades o logros obtenidos”.

D3: “Se le expresa a cada docente los resultados obtenidos, así como las respectivas sugerencias para mejorar”.

D5: “Usualmente llama al docente a su oficina y ahí, plantea las observaciones que considera, así mismo señala las observaciones pertinentes. En lo personal cada observación la considero más como un consejo de alguien que paso por diversas etapas en el ámbito educativo hasta alcanzar la dirección del centro de estudio”.

La prioridad fundamental para dirigir el proceso de los resultados de la evaluación al docente como primer punto clave es: ¿Cómo va a dirigir los resultados de la evaluación a los docentes? ¿Qué estrategias utilizará para mejorar esas dificultades encontradas? Que beneficie a futuro el mejoramiento de su desempeño para que esto permita descubrir sus fortalezas y mejorarlas para el bien del docente, precisamente sea reforzado y motivado de una manera correcta por la directora de la institución. Debe de mostrarle sus fortalezas y trasladar los

aspectos negativos a positivos, así mismo, la utilización de palabras adecuadas con las que se comunique en un dialogo de profesionales.

Otro aspecto importante, al momento de comunicar los resultados es respetar la confidencialidad de la información esta debe ser tratada con suma discreción.

La directora manifestó que el objetivo de la comunicación de los resultados de la evaluación docente es lograr que el docente tenga confianza en el planteamiento que se le hace y acepte ayuda.

La importancia de los resultados es percibida por los docentes de la siguiente manera:

D5: “Si, los considero importante, todos debemos ser humildes para aceptar los errores y tener la valentía de superarlos, de esa forma mejoramos en nuestra labor cotidiana”.

D6: “Claro que sí, uno aprende de las fallas para crecer cada día, dando lo mejor como docente”.

La evaluación docente permite precisar y considerar cuales son los posibles insumos que sirven para solventar los problemas que se manifiestan, y poder desarrollar estrategias de intervención sobre situaciones problemas.

Es importante reconocer las debilidades a través de los resultados de la evaluación docente esto no debe de tomarse como defectos o desviaciones en su labor docente, si no como puntos frágiles que tienen que ser mejorados con la posibilidad de transformarlos en situaciones fuertes y en afrontar las dificultades y conocer cuáles son, y a partir de ese momento visionar en mejorar su trabajo docente. Aceptarse uno mismo con sus debilidades incluidas permitirá identificar cada una de las necesidades reconocer las debilidades aceptándolas con valentía

y sacar el lado positivo de ellas, y se le facilitará expresar lo que piensas tranquilamente sobre tus debilidades así perder el miedo ante otros docentes.

Así mismo, los resultados de la evaluación docente permiten explorar nuevas iniciativas para solucionar complicaciones en los docentes en su labor, proporcionará tomar decisiones sólidas y beneficiosas sobre el camino que puede seguir la institución educativa para mejorar y alcanzar el éxito.

Los logros son resultados de experiencias y aspiraciones reales que el docente busca para el desarrollo de su potencialidad, para esto se debe partir de propósitos y programas que se diseñan colectivamente para el mejoramiento y para satisfacer las necesidades.

D3: “Los logros obtenidos están en el campo de la práctica he mejorado aspectos que en un momento se tenían como dificultades en cuanto a la planificación, desarrollo de contenidos en bases a objetivos y la evaluación”.

D5: “He mejorado en la planificación de las clases, redacción de indicadores, redacción de pruebas escritas y en la entrega del rendimiento académico”.

Así mismo, permite obtener información valiosa del desempeño, los mismos deben de ser modelos que permitan generar una transformación en la manera de percibir, juzgar, tomar decisiones en relación a la evaluación docente, promover su auto reflexión para reconocer las cualidades y bondades al lado de fortalecer la práctica docente, generar oportunidades que encaminen a la calidad de la educación.

Por otro lado, los logros obtenidos en la evaluación al docente deben de generar impacto emocional, reducir las incidencias que afecten en la motivación del docente, promover un compromiso con las metas de aprendizaje y con criterios de formación, ayudar a saber cómo mejorar las dificultades, estimular la

autoevaluación para reconocer todos los logros obtenidos a través de la experiencia de la evaluación docente.

Las dificultades o problemáticas que se han presentado en el proceso de evaluación a los docentes han generado preocupaciones, un ambiente de competitividad en el cual pueden sentirse frustrados, estresados o nerviosos lo que puede afectar su rendimiento laboral, o bien pueden percibir que valoren de manera injusta sus capacidades y sus conocimientos.

La directora, señaló que muy raras veces se niegan a aceptar las recomendaciones sugeridas.

Entre las principales dificultades expresadas por los docentes están las siguientes.

D1: “De la evaluación al docente, la dirección solamente me ofrece algunas recomendaciones y actividades metodológicas que podría emplear en la clase”.

D4: “De la evaluación al docente una de mis principales dificultades es no llevar suficientes actividades al aula de clases con el tiempo asignado”.

Otros de los participantes protagónicos del proceso enseñanza-aprendizaje son los estudiantes y ellos manifiestan las dificultades o los logros que tienen sus docentes al impartir sus asignaturas.

E3: “Pues sí, todavía tengo dificultad en una clase, sin embargo, he aprendido muchas cosas en otras materias, pero a como digo si se me dificulta. No se explica bien y a veces no quiere dar segundas explicaciones, a veces viene de mal humor y se desquita con el alumno, da bromas innecesarias causando humillación y causa burla”.

E4: “Hay docentes, que, si nos transmiten una buena confianza, dan sus materias con entusiasmo y de una manera creativa, pero hay otros que se molestan al hacerles preguntas o si tenemos alguna duda”.

E6: “Pues al momento de realizar sus clases en lo personal siento que lo hacen bien y ellos nos dicen o pregunta donde hemos tenido algún tipo de duda”.

La evaluación al docente reconoce condicionar una concepción evaluativa eficiente en su función de desarrollar la actividad educativa, por tanto, hay estudiantes que se muestran inconformes con algunos de los docentes por su comportamiento al momento de estar en el aula de clases demostrándose su falta de profesionalización, manifiestan rasgos de maltrato hacia ellos, situación que debe ser atendida por la dirección de forma urgente.

Para que el proceso de evaluación sea satisfactorio hay que transformar y permitir cumplir a cabalidad cada una de sus funciones para generar cambios a nivel docente, estos cambios buscarán enfrentar el problema con mayor integralidad coordinando un grupo de factores que en la realidad se encuentran con dificultades más sentida al momento de la evaluación docente, algunos muestran inseguridad, timidez, falta de confianza al expresar sus experiencias con respecto a la evaluación docente.

De seguirse estas situaciones afectará a los alumnos, pues interpretarán que el docente está inseguro en sus conocimientos, lo que puede generar desmotivación y actitud negativa de sus alumnos, lamentablemente ellos señalan que hay maltrato por parte de algunos docentes.

Es de suma importancia que el docente se apropie de aspectos que le permitan ser partícipe de este proceso de evaluación para lograr un buen resultado, entre estos están: desarrollar competencias, resolver problemas del contexto, procesos de planificación específicos, trabajo colaborativo y meta cognitivo, proceso de

transversalidad, búsqueda de realización personal, y vivir acorde a valores universales.

Con relación a los resultados se debe generar un proceso motivador por parte de la institución educativa, para perfeccionar el desempeño docente eso implica la actualización permanente para que esto provoque en el docente efectos positivos hay que brindar reconocimientos a su desempeño, lo atractivo y trascendente de su actividad realizada, la responsabilidad, oportunidad de progreso profesional y crecimiento personal.

Con relación a lo anterior la directora expresó que motiva a su cuerpo docente garantizándoles los instrumentos básicos que necesitan para desarrollar su actividad docente. Por otra parte, en esta institución se garantiza un refrigerio a cada docente a la hora de receso.

En tanto que los docentes respondieron lo siguiente con respecto a la motivación que recibe por parte de las autoridades de la institución.

D2: “Nos conceden permisos para la participación de cursos de actualización del área científica y pedagógica ya sea orientada por el MINED o cuenta propia”.

D3: “Constantemente la directora nos insta como docente a mejorar las dificultades y elogia o felicita por las buenas prácticas estimulándonos a seguir mejorando y desarrollándonos”.

D6: “Con palabras de ánimo, buenos y útiles consejos”.

La motivación cumple un elemento central y fundamental para el éxito de cualquier mejoramiento en los procesos organizacionales esto permiten fortalecer el talento humano dentro de las instituciones, posee una significación que abarca un conjunto de estímulos que mueven a los docentes a realizar determinadas

acciones y persistir en ellas para su culminación con eficacia, esto debe estar relacionado con la voluntad y el interés, actitud que muestran los docentes de esta institución.

La motivación puede concebirse como la disposición para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas establecidas de la organización que busquen favorecer y retroalimentar las capacidades de los docentes, es evidente que el personal participa en capacitaciones por el MINED y la escuela y eso mejora las competencias y capacidades.

7.4 El centro cuenta con un plan de seguimiento al desempeño laboral como resultado de la evaluación docente.

Como institución responsable debe de tener en cuenta con una metodología de evaluación del desempeño laboral que permita conocer el comportamiento del docente en un periodo determinado valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Según lo expresado por la directora manifestó, que si debería de hacerse un plan de seguimiento basado tanto en las fortalezas como en las debilidades.

D6: “La directora siempre le da seguimiento al docente para mejorar la calidad de la enseñanza cuando lo amerita “siempre hay seguimiento”.

Las respuestas evidencian que no hay un plan de seguimiento a los resultados de la evaluación docente. Iniciar un plan de seguimiento al desempeño docente permitirá en la institución potencializar el crecimiento profesional y personal de cada uno de sus docentes permitiendo así que los objetivos en común sean cumplidos favorablemente todo esto a efecto de fomentar el mejor funcionamiento de la institución educativa.

Lamentablemente no existe un plan de seguimiento de los resultados obtenidos, lo cual es importante sobre todo para aquellos docentes que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que necesitan acciones correctivas y preventivas para evitar que los objetivos en común entre la institución y el docente pierdan su dirección.

La directora comentó que el plan de seguimiento no puede ser una camisa de fuerza. Se elabora partiendo de resultados obtenidos, pero puede variar según las circunstancias. El docente debe sentir que se le quiere ayudar. Al respecto el equipo de investigación no pudo constatar la evidencia física de un plan de seguimiento.

D2: “En reuniones siempre los evalúa la directora haciendo un sondeo sobre los contenidos programados y así buscar estrategias que permitan cumplir con lo planificado”.

D5: “Actualmente no se ejecuta; pero sería bueno a partir del próximo año retomarlo”.

Las respuestas anteriores dictan que no existe un plan de seguimiento a los resultados del proceso de evaluación docente tal y como lo señala el docente 2.

(Marina, 2020) expresa que los resultados positivos de aplicar un plan de acción permitirán enumerar los pasos los cuales mejoraran el trabajo dentro de la institución como primer punto es necesario una descripción bien definida del objetivo a alcanzar, tareas o pasos que deben realizarse para alcanzar la meta, personas que se encargan de realizar cada tarea, cuando se completaran estas tareas, fechas límites recursos necesarios para completar las tareas, medidas para evaluar el progreso, todo lo anterior debe estar expresado en un plan de seguimiento pues indica a su vez criterios, índices de mejora y avances en la actuación docente.

Según algunos docentes la aplicación del plan de seguimiento de los resultados a la evaluación docente esta expresado en las siguientes acciones por parte de la dirección.

D3: “Por medio de los acompañamientos pedagógicos, se observan las dificultades y limitantes del docente, se realizan las observaciones para superarlas y mejorarlas”.

Los resultados que genera la aplicación de un plan de acción favorecerán en qué dirección se ejecutaran los propósitos, así como destacar exactamente qué pasos deben tomar y cuando deben complementarse para obtener metas claras y que estén escritas y planificadas por pasos, proporcionará una razón para mantener motivado y comprometido a los docentes para realizar un seguimiento de su progreso hacia el objetivo ayudara a priorizar sus tareas según el esfuerzo y el impacto.

Un plan de acción puede traer resultados significativos en la optimización de las dificultades de los docentes es importante destacar que ejecutar un plan de acción efectivo requiere de algunos aspectos básicos en su diseño que son los que determinaran el éxito, principalmente responder que, quien, cuando, y como o con que, quien es el responsable de llevarla a cabo, cuando se realizará.

7.5 Recomendaciones al equipo de dirección para una toma de decisiones pertinentes referidas al mejoramiento del desempeño laboral.

Las recomendaciones deben de verse como algo positivo para el equipo de dirección, esto le permitirá sugerir y establecer hábitos saludables dentro de la institución educativa, así mismo, comunicar los objetivos a los docentes en los cuales hay que reforzar, gestionar los cambios especialmente aquellos que afecten a los procedimientos para mejorar la comunicación, centralizar las interacciones, facilitar la difusión de una cultura homogénea en valores y

procedimientos, detectar las deficiencias formativas para la mejora del clima laboral.

Otro aspecto consultado fue sobre las recomendaciones que se pueden tomar en cuenta para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

La directora expresó que brinda orientaciones específicas sobre las dificultades y aciertos encontrados. Escuchar sugerencias de parte de los docentes, crear una política de estímulos. Al respecto los docentes manifestaron lo siguiente:

D3: “Recomiendo la actualización de expediente con sus respectivas evaluaciones, así como extenderle por escrito su evaluación para estimular su compromiso a mejorar las llamadas de atención por escrito y con copia al expediente para que exista un real compromiso”.

D5: “Principalmente poner de nuestra parte, aceptar los resultados de las evaluaciones docentes y retomar las recomendaciones para mejorar”.

La práctica docente es un punto importante para el desarrollo personal y profesional de los docentes, las experiencias obtenidas para el desarrollo profesional desarrollar habilidades de planeación, manejo de grupo, diseño de actividades didácticas, diseño de estrategias, métodos de enseñanza y aprendizaje y el pensamiento crítico, la creatividad y aprender a ganar y saber perder, que nunca se termina de aprender.

Estos aspectos son necesidades que siempre presentan los docentes al momento de realizar algunas recomendaciones, para esto, hay que establecer objetivos claros con respecto a la evaluación al docente, crear un ambiente de confianza, establecer acuerdos con los docentes, crear un método eficaz de incrementar su productividad docente, tomar notas y garantizar el seguimiento del método, esto podrá ayudar llevar a cabo estas recomendaciones y obtener de tal forma que los docentes no sientan desconfianza alguno al ponerlo en marcha. Además, le dará

la oportunidad a la institución a identificar a sus docentes de más alto desempeño y así tener un mejor desarrollo de su talento humano.

Las recomendaciones sugeridas en este estudio por parte de la directora se centran en la elaboración de un plan de estímulo y por parte de los docentes asumir compromisos ante la evaluación que se le práctica y proponen que se mejoren ciertos mecanismos administrativos derivados de la evaluación que se le práctica al docente.

Los aspectos planteados deben de ser reglas estrictas para mejorar los entornos dentro de la institución esto permitirá generar empatía, mantener la sensibilidad durante el proceso de evaluación en desarrollo, así mismo motivar a los docentes en la actualización de cursos o diplomados que ofrecen el MINED y otras instituciones u organizaciones afines a la educación que le ayuden al docente a mejorar las estrategias pedagógicas utilizadas en el aula, así como, el empoderamiento de conocimientos, para luego dar seguimiento y mejorar los procesos de evaluación al docente.

Por parte del equipo de investigación se propone un plan de seguimiento el cual se ubica en los anexos de nuestra investigación.

VIII. CONCLUSIONES

Como producto del análisis e interpretación de los resultados y en función de los propósitos y cuestiones de la investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

- El equipo de dirección y docentes involucrados en el proceso de evaluación al desempeño docente conocen el concepto de evaluación, su importancia y ventajas. Dado que esta permite evidenciar cuales son las necesidades prioritarias que se deben de atender y desde la perspectiva educativa mejorando las debilidades, aceptando errores, fortaleciendo y mejorando cada día más la labor docente.
- Los actores de este estudio consideran que la evaluación docente trae ventajas para el mejoramiento de la calidad de la educación y la vinculan directamente en su desempeño laboral permitiendo fomentar la cultura de evaluación, orientar la toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación docente, así mismo mejorando las competencias en cada uno de los docentes, facilitando la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades detectadas.
- Los criterios de evaluación al docente más aplicados en esta institución son criterios administrativos: respeto, responsabilidad, puntualidad. Y los pedagógicos tales como: metodología docente, medios didácticos, recursos didácticos.
- Los criterios que presentan mayor dificultad en el desempeño laboral de los docentes son los administrativos-pedagógicos entre esto tenemos la asistencia, puntualidad y recursos didácticos.
- El proceso de evaluación a los docentes cumple con todas las fases expresadas en el orden siguiente: planificación, organización, ejecución, comunicación de los resultados.

- En la institución educativa se realiza el proceso de evaluación al desempeño al docente dos veces al año (julio y noviembre).
- De forma objetiva los estudiantes señalan algunas situaciones de dificultad en cuanto al criterio pedagógico-didáctico que, afecta directamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, como no cumplir con la puntualidad, falta de respeto al estudiante, lo cual es un signo de maltrato y la aplicación de metodologías no atractivas ni dinámicas.
- Los estudiantes han expresado dificultades que poseen sus docentes en cuanto la falta de utilización de estrategias lúdicas para enseñar con más fluidez sus asignaturas, que hay algunos docentes que no muestran empatía con los alumnos, que no se le entienden a sus explicaciones, y al momento que se les solicita una nueva explicación no lo hacen y se molestan.
- Uno de los procesos más importantes de la evaluación al desempeño docente es la comunicación de los resultados, se realiza de manera personal en la institución educativa valorando así las principales dificultades y logros encontrados.
- Producto de la evaluación al desempeño docente se han mejorado dificultades en tanto a la planificación didáctica, redacción de pruebas, entrega de rendimiento académicos.
- En la institución educativa no existe un plan de seguimiento derivado de los resultados de la evaluación docente.
- La sensibilización por parte de los docentes hacia los procesos de evaluación para mejorar un poco el desempeño laboral del centro.

IX. RECOMENDACIONES

A LA DIRECTORA

- Mejorar los mecanismos administrativos para el control de la asistencia y puntualidad de los docentes a través de medios mecánicos o electrónicos.
- Incorporar en el instrumento de evaluación al docente uno de los criterios administrativos que está ausente como es la entrega de informes.
- La elaboración de un plan de seguimiento al desempeño docente derivado de la aplicación de la evaluación docente que permita tomar en cuenta los resultados obtenidos permitiendo así estar abiertos a mejorar y enriquecer su experiencia docente para un mejor desempeño dentro de la institución.
- Promover en los docentes la participación en diplomados, y así mismo implementar capacitaciones al menos una interanual sobre temáticas de tacto pedagógico.
- Crear una política de estímulo para los mejores docentes derivado de la evaluación docente.

A LOS DOCENTES

- Estar abiertos a todas las normativas de mejoras implementadas por la institución educativa para mejorar la productividad a nivel personal y profesional.
- Estar en constante actualizaciones correspondientes a la asignatura que imparte para brindar un mayor conocimiento a sus estudiantes.

- Aplicar metodologías activas e innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que incremente el interés en los estudiantes y así generar un aprendizaje significativo.
- La utilización correcta de materiales del medio y recursos didácticos para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Asistir a capacitaciones sobre cómo trabajar el proceso de comunicación y tacto con los alumnos.
- Firmar la asistencia y marcar con honestidad la hora de llegada al centro de educativo.

X. BIBLIOGRAFIA

Ayala, M. (2021). Paradigma interpretativo.

Ciancio, A. (2017). Retrato en el Trabajo. España: Universidad.

Cipagauta, M. (2019). La evaluación docente en educación superior: características y desafíos.

Corral, A. (2014). Que es el análisis documental.

Escolar, W. (2017). 7 Ventajas de la buena evaluación y 7 desventajas de la mala evaluación.

Fabregat, L. (2017). Los métodos teóricos: una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógico.

Fernandez, F. (2018). La evaluación y su importancia en la educación.

Garcia, j. (2014). Los criterios que emplean los estudiantes universitarios para evaluar la in-eficacia docente de sus profesores.

Helmut, C. (2018). Desempeño laboral: características y ejemplos.

Hernandez, S. (2014). Selección de la muestra.

Hrider. (2017). Beneficios inmediatos de la evaluación del desempeño.

Ibidem. (2000). Modelo de evaluación del desempeño docente. Panamá: OEA.

Lawton, D. (1988). Evaluación. Madrid: Narcea S.A de ediciones.

Maestro, W. (2019). 10 recomendaciones para mejorar tu desempeño laboral .

Merida, V. (2018). Evaluación del desempeño docente en el sector público.

Muñoz, J. (2002). Evaluación docente vs calidad. España: relieve.

Nicuesa, M. (2015) Método empírico analítico.

- Palmar, R (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio mara del estado zulía.
- Quintero, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.
- Romero, F. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas.
- Salas, M. (S.F). Evaluación de los aprendizajes; un espacio de co-construcción.
- Salas, E. (2012). Las entrevistas como técnicas de recolección.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación rigor metodológico y retos.
- Siles, M. (2020). Criterios regulativos.
- Scriven. (1998). Como mejorar las competencias de los docentes. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, S.L.
- Spencer, L. (1993). Evaluación de Competencia en el Trabajo. Boston, Massachussets: COPYRIGHT.
- Uribe, M. (S.F) Criterios de evaluación.
- Valdés. (1995). Desempeño docente. panamá: OEA.
- Valdes, H. (2000). Evaluación del desempeño docente. México: S.A CIPRES.
- Valenciano, J. (1966). Gestión estrategica de personal en las organizaciones educativas. costa rica: UCR,2007.

XI. ANEXOS (PROPUESTA DE PLAN DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES, INSTRUMENTOS, GALERIAS DE FOTOS)



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA
DE NICARGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

**CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.**

**PROPUESTA DE PLAN DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS DOCENTES EN EL CENTRO EDUCATIVO NICARAGÜITA.**



Elaborado por:

- Br. Axel Antonio Campos Avellán
- Tec. Sup Berta Marina Torrez López
- Tec. Sup. Leydi Carolina Torrez Hurtado

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la evaluación al desempeño docente es la forma más usada para estimar y apreciar el desenvolvimiento del docente en su área laboral, y su potencial de desarrollo dentro del sistema educativo para garantizar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y generar en los docentes responsabilidades, competencias, valores, actitudes. La evaluación al docente no se trata solo de evaluar al docente y reprender sus debilidades sino, considerar un medio para el desarrollo profesional.

Así mismo, el Ministerio de Educación, consciente de la importancia de la evaluación del desempeño docente, en el Arto. 29 De la Ley 476 “Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa. Para lo cual, se ha elaborado un instrumento que sirva como herramienta para medir, evaluar y a la vez incrementar la motivación el trabajo de los docentes.

Para una correcta aplicación de la evaluación al desempeño de los docentes, es indispensable que exista en la Institución educativa una estructura organizacional adecuada, misión y visión, planes de trabajo que se ajusten a cada área, descripción de funciones y responsabilidades, comportamiento y disciplina laboral de cada docente.

Por lo anterior se destaca la importancia de disponer de un plan de seguimiento que sustente las acciones de mejoramiento que tengan como finalidad alcanzar resultados óptimos en el desempeño de los docentes.

En este caso iniciar un plan de seguimiento al desempeño laboral permitirá a la institución educativa potencializar el crecimiento profesional y personal de cada uno de los docentes, permitiendo así que los objetivos en común sean cumplidos favorablemente, lo que permitirá un mejor funcionamiento de la organización.

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un plan de seguimiento al desempeño laboral de los docentes, con el fin de que el trabajo docente sea más eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño laboral, para detección de las principales dificultades con el propósito de darle seguimiento a estas.
- Proveer a los docentes de información acerca de lo que se espera de ellos, en su desempeño laboral sobre los aspectos positivos y aquellos en que se requiera mejoría.
- Determinar las necesidades del personal mediante el seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral al docente.

PROPÓSITOS DEL PLAN DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Este plan de seguimiento al desempeño laboral surge de la necesidad de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación sentando sus bases en los siguientes propósitos.

- Evaluar el desempeño de los docentes de acuerdo a las funciones establecidas para el cargo.
- Incentivar y reconocer la labor del docente como medida que conlleve a mejorar su rendimiento laboral.
- Establecer una comunicación continua con el docente en relación al desempeño de sus tareas, para conocer si existen discrepancias que impidan su óptimo desempeño y de esta manera encontrar alternativas de solución.
- Planificar el desarrollo y la capacitación futura del docente no solo para el mejoramiento del rendimiento, sino también para su fortalecimiento.

METODOLOGÍA DEL PLAN DE SEGUIMIENTO

Para dar seguimiento al plan de seguimiento del desempeño laboral se realizará tomando en cuenta los resultados de la entrevista aplicada a la directora del Centro, docentes, grupo focal aplicado a los estudiantes y la revisión documental llevada a cabo, cuya responsable será la directora del centro, mediante acompañamiento pedagógico a los docentes, con el fin de mejorar los resultados arrojados por los mismos, proponiendo actividades de mejoras a las áreas en las cuales el docente muestra deficiencia.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

El método del plan de seguimiento laboral es de manera descriptiva-cualitativa, basada en descriptores de factores de desempeño laboral dentro de la institución, como aptitudes personales, herramientas de trabajo, actitudes personales, calidad del trabajo, conocimiento de la institución educativa, afectividad, el cual necesitan acciones de mejora.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO

- Realizar reportes mensuales de forma escrita para aquellos docentes que tienen baja ponderación en los criterios administrativos y académicos.
- La directora para proceder con el plan de seguimiento al desempeño deberá tratar los puntos débiles y trabajar en ello: impuntualidad, inasistencia, entrega de informes tardíos, aplicación de metodologías pocas interactivas y activas en el aula de clases, tratamiento inadecuado a los estudiantes.
- Proponer acciones de mejoras para lograr un máximo desempeño en los docentes.
- Dar seguimiento continuo y permanente en las áreas débiles encontradas.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

<p>CRITERIOS ADMINISTRATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Revisar constantemente los planes de clases que elaboran los docentes para verificar los niveles de articulación entre los elementos del plan de aprendizaje.• Mejorar los mecanismos de control, asistencia, y puntualidad de los docentes, para esto el docente deberá de marcar con su huella digital al momento de ingresar a la institución educativa.• Entregar en tiempo y forma la programación de los Epi, informes de rendimiento académico, planes de prueba, de acuerdo a un cronograma establecido para garantizar avances significativos.
<p>CRITERIOS PEDAGOGICOS-DIDACTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar charlas por expertos para hacer una Intercapacitacion con los docentes.• Promover círculos de estudio mensuales con los docentes para que se apropien de nuevas estrategias y elevar los niveles de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.• Promover metodologías activas - participativas donde el estudiante sea el protagonista principal de sus conocimientos.• Garantizar la utilización de medios didácticos tales como mapas, láminas, videos que permitan facilitar el aprendizaje con los estudiantes.• Proporcionar medios audiovisuales (tecnología, información y

	<p>comunicación “tics”) que el docente logre manejar ante el contexto que vivimos actualmente, y este sea una herramienta positiva para el docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar sobre la comunicación didáctica en el aula para crear un clima psicológico y social que permita el desarrollo óptimo del proceso de aprendizaje. • Brindar acompañamiento pedagógico constante a los docentes con el fin de mejorar las debilidades encontradas a través de la evaluación aplicada al docente. • Intercambio de experiencias entre los mismos docentes para enriquecer sus conocimientos y vivencias.
<p>CRITERIOS DE PREPARACION DOCENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los docentes en la actualización de cursos o diplomados que ofrecen el MINED y otras instituciones u organizaciones afines a la educación que le ayude al docente a mejorar las estrategias pedagógicas, relaciones humanas, construcción de valores al desarrollo de una cultura de paz, fomentar una cultura ambiental. • Motivar a los docentes en la continuidad de su formación profesional tales como: maestrías, doctorados en el ámbito de la educación, logrando de esta manera docentes capacitados y actualizados.

EVALUACION DEL PLAN DE SEGUIMEINTO AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Este plan deberá ser evaluado cada año como una manera de identificar los avances significativos que ha obtenido la institución educativa. Se espera que a través de la implementación correcta de este plan de seguimiento facilite identificar nuevas dificultades, necesidades que a futuro se presenten y no permita avanzar en los objetivos establecidos que ayuden a mejorar, o avanzar en el perfeccionamiento de la calidad educativa y así garantizar un desempeño laboral eficaz y eficiente.



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
GUÍA DE ENTREVISTA A DOCENTES**

INTRODUCCIÓN

Estimado docente: la presente entrevista tiene como finalidad valorar la incidencia de la evaluación docente como proceso formal, en su desempeño laboral en el Centro Educativo Nicaragüita modalidad de secundaria, turno vespertino ubicado en el municipio de Managua departamento Managua durante el segundo semestre del año 2021. Agradecemos su valiosa colaboración y apreciado tiempo.

DATOS GENERALES:

Nivel académico: MEP-----Lic.-----Master-----Otros-----

Edad: ----- Sexo: ----- Años de experiencia: -----Años de laborar en el centro: ----- Área que imparte: -----

DESARROLLO

1. ¿Cómo define la evaluación al docente?

2. ¿Usted ha sido evaluado como docente?

3. ¿Cuántas veces ha sido evaluado en el presente año lectivo?

4. ¿Considera usted que la evaluación que se le realiza al docente trae ventajas?

5. ¿De qué manera le ayuda a usted a nivel profesional la evaluación que se le realiza como docente?

6. ¿Cuáles de las siguientes funciones considera usted que se cumplen en la evaluación al docente en esta institución marcar o señale con X?

- Destacar fortalezas y limitaciones de la práctica pedagógica _____
- Fomentar la cultura de evaluación _____
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados _____

- Fortalecer las competencias profesionales _____
- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades _____

7. Qué criterios de evaluación toma en cuenta la directora para evaluarlos a usted como el docente marcar o señale con X:

CRITERIOS ADMINISTRATIVOS

- ✓ Asistencia _____
- ✓ Puntualidad _____
- ✓ Planificación _____
- ✓ Entrega de informes _____

CRITERIOS PEDAGÓGICOS DIDÁCTICOS

- ✓ Metodología docente _____
- ✓ Medios didácticos _____
- ✓ Recursos didácticos _____
- ✓ Interacción con sus alumnos _____

CRITERIOS PREPARACIÓN DOCENTE

- ✓ Participación en los EPI _____
- ✓ Participación de capacitaciones docentes _____

8. ¿Cuáles son las fases del proceso de evaluación al docente?

- ✓ Planificación _____
- ✓ Organización _____
- ✓ Ejecución _____
- ✓ Comunicación de los resultados _____

9. ¿De qué forma se dirige la directora de esta institución el proceso de evaluación al docente?

10. ¿Cuál es la importancia de llevar a cabo la evaluación al docente?

11. ¿De qué forma la directora da a conocer los resultados de la evaluación docente?

12. ¿Considera importante reconocer sus debilidades a través de los resultados docentes?

13. ¿Qué logros usted ha obtenido con el proceso de evaluación docente?

14. ¿Qué dificultades o problemáticas se le han presentado a usted en el proceso de evaluación al docente?

15. ¿Cómo ha sido motivado por las autoridades de esta institución para mejorar su desempeño docente?

16. ¿Qué recomendaciones le han brindado a usted las autoridades de este centro para el mejoramiento de su desempeño?

17. ¿Considera usted que el proceso de evaluación al docente incide en una mejora sustantiva en el desempeño laboral?

18. ¿Conoce algún plan de seguimiento al desempeño laboral?

19. ¿Se ejecuta correctamente el plan de seguimiento al desempeño laboral?

20. ¿Qué resultados se han obtenido al aplicar el plan de seguimiento al desempeño laboral en el centro educativo?

21. ¿Qué acciones puede sugerir para mejorar su desempeño laboral como docentes?



FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
GUÍA DE ENTREVISTA DIRECTORA

INTRODUCCIÓN

Estimada directora la presente entrevista tiene como propósito valorar la incidencia de la evaluación docente como proceso formal, en su desempeño laboral, en el Centro Educativo Nicaragüita modalidad de secundaria, turno vespertino ubicado en el municipio de Managua departamento Managua durante el segundo semestre del año 2021. Agradecemos su valioso y apreciado tiempo.

DATOS GENERALES

Nivel académico Lic.----- Master----- Dr.-----

Años de experiencia docente: ----- Años de experiencia como directora: -----

Matricula inicial: ----- Matricula actual: -----

DESARROLLO

1. ¿Qué significa para usted evaluación al docente?

2. ¿Considera usted importante la evaluación al docente?

3. ¿Considera usted que la evaluación que se le realiza al docente trae ventajas?

4. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación al docente?

5. ¿De qué manera la evaluación aplicada al docente contribuye al desarrollo del nivel profesional?

6. ¿Cuáles de las siguientes funciones considera usted que se cumplen en la evaluación al docente en esta institución

- Destacar fortalezas y limitaciones de la práctica pedagógica _____
- Fomentar la cultura de evaluación _____
- Orientar la toma de decisiones a partir de los resultados _____
- Fortalecer las competencias profesionales _____

- Facilitar la implementación de estrategias que permitan superar las debilidades _____

7. Cuáles de los siguientes criterios de evaluación toma en cuenta al momento de elaborar la evaluación al docente:

CRITERIOS ADMINISTRATIVOS

- Asistencia _____
- Puntualidad _____
- Planificación _____
- Entrega de informes _____

CRITERIOS PEDAGÓGICOS DIDÁCTICOS

- Metodología docente _____
- Medios didácticos _____
- Recursos didácticos _____
- Interacción con sus estudiantes _____

CRITERIOS PREPARACIÓN DOCENTE

- Participación en los EPI _____
- Participación de capacitaciones docentes _____

8. ¿Cuáles son las fases del proceso de evaluación al docente?

- Planificación _____
- Organización _____
- Ejecución _____
- Comunicación de los resultados _____

9. ¿De qué forma usted dirige el proceso de evaluación al desempeño del docente?

10. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación al desempeño docente?

- Anual _____
- Semestral _____
- Trimestral _____
- Mensual _____

11. ¿A través de qué mecanismos da a conocer usted los resultados de evaluación docente a los actores involucrados?

12. ¿Qué logros ha obtenido a través del proceso de evaluación al docente como directora del centro educativo?

13. ¿Qué dificultades o problemáticas ha presentado en su trayectoria como directora del centro en el proceso de evaluación al docente?

14. ¿Considera usted que el proceso de evaluación al docente incide en una mejora sustantiva en el desempeño laboral de sus docentes?

15. ¿Realiza un plan de seguimiento al desempeño laboral surgido de la evaluación al docente?

16. ¿Ejecuta correctamente el plan de seguimiento al desempeño laboral?

17. ¿Qué resultados ha obtenido al aplicar el plan de seguimiento al desempeño laboral?

18. ¿Cómo motiva a sus docentes para el mejoramiento de su al desempeño laboral?

19. ¿Qué recomendaciones brinda usted a sus docentes para mejoramiento de su desempeño laboral?

20. ¿Cuáles son las decisiones pertinentes que toma usted para el mejoramiento al desempeño laboral?

21. ¿Qué acciones puede sugerir para mejorar su desempeño laboral de los docentes?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
GUÍA PARA GRUPO FOCAL

- 1. MODERADOR:**
- 2. FACILITADOR:**
- 3. OBSERVADOR:**
- 4. PARTICIPANTES:**

OBJETIVO: Conocer la opinión de los estudiantes a cerca de la evaluación del docente.

- **PARTICIPANTES: ESTUDIANTES**
- **DURACIÓN: 1 hora**

METODOLOGÍA: Equipo de investigadores comparte los criterios a tratarse lo cual guiara la entrevista colectiva: El contenido de la conversación es confidencial. No hay divulgación de información hacia afuera de la institución.

Se tomará anotación y se hará grabación de lo dicho, para evitar descuidos de la información brindada, La participación es libre, espontánea, expresaran sus vivencias, experiencias, apreciaciones, etc. Se discutirá o conversará sobre cada tema en estudio, hasta concluirlos todas las ideas son válidas e importantes.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un registro con los datos de los(a) Participantes del grupo focal. 	Inscripción	Llenado de lista de asistencia de los participantes. Identificación de participantes mediante gafetes elaborados de cartulina.	3 min	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de inscripción. Lapiceros. Cartulina. Marcadores, Estudiantes Moderadores
<ul style="list-style-type: none"> Brindar un mensaje de bienvenida que brinde confianza a los/as participantes del grupo focal, así como la creación de un clima de confianza y familiaridad 	Bienvenida Presentación de los investigadores	La facilitadora da la bienvenida a Los(a) participantes del grupo focal y presenta los objetivos de la investigación. Se presenta cada uno de los participantes.	3 min	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes Facilitadores Moderadores
OBJETIVO	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> Conseguir valoraciones de los estudiantes. Compartir conocimientos, experiencias, Apreciaciones. ¿Creen que sus docentes deben ser evaluados en su desempeño profesional? ¿Creen ustedes que la evaluación docente tiene utilidad 		En plenario, la facilitadora pide que de forma voluntaria expresen su opinión en virtud de las preguntas que se les vayan Realizando de acuerdo a una guía previamente	50 min.	<ul style="list-style-type: none"> Grabadora Libreta Lapicero

<p>tanto para los docentes como para los estudiantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la evaluación al docente le permite conocer sus debilidades y fortalezas a cada uno de los docentes? • ¿Cuáles deben de ser los criterios que se utilicen en la evaluación al docente? • ¿Ustedes creen que sus docentes están motivados para realizar su actividad profesional? • ¿Los docentes propician a través de su actividad profesional aprendizajes satisfactorios? • ¿Qué logros y debilidades observan en sus docentes al momento de realizar sus clases? • ¿Qué importancia tiene la evaluación docente para ustedes los estudiantes? 		<p>elaborada.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer la participación de los/as estudiantes 		<p>La facilitadora agradece la participación voluntaria de Los/as estudiantes.</p>	<p>4 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes



FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
GUÍA DE REVISION DOCUMENTAL

INTRODUCCIÓN

Las diferentes evidencias de la evaluación docente se encuentran registradas en documentos oficiales de la institución los que para efecto de esta investigación fueron revisados por el equipo de investigación.

SOPORTE	CRITERIOS A REVISAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Planificación	Objetivos de la evaluación docente			
	Criterios de evaluación docente			
	Fecha de realización de evaluación docente			
	Fases del proceso de evaluación docente			
Expediente docente	Existen copias de evaluación docentes realizadas en semestres anteriores			
Instrumentos de evaluación	Datos generales Valoración académicas Aspectos administrativos Otros aspectos a evaluar.			
	Sugerencias y recomendaciones.			

GALERÍA DE FOTOS



FOTO N.1 DIRECTORA GENERAL: LICENCIADA RAFAELA TORREZ



FOTO N.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS A LOS DOCENTES



FOTO N.3 APLICACIÓN DE GRUPO FOCAL DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES

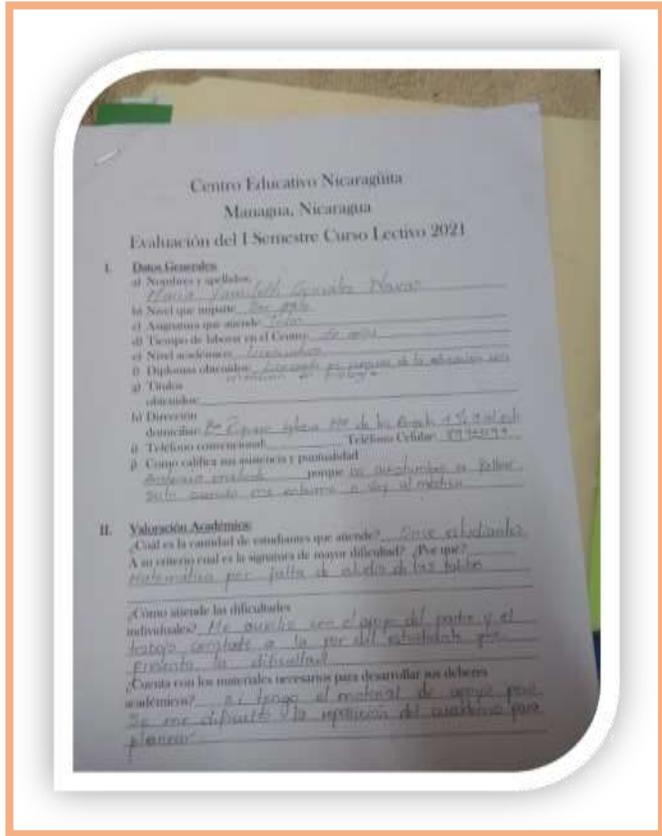
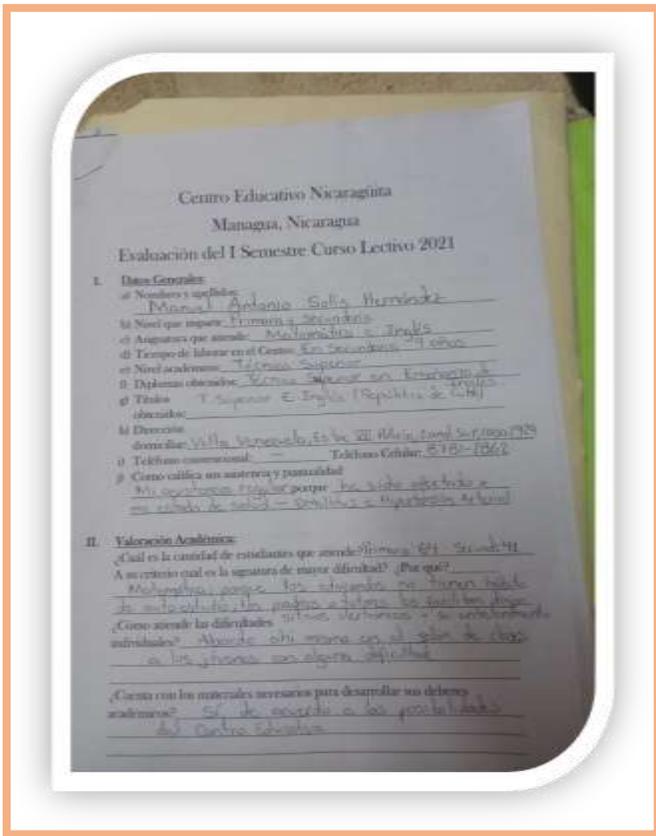


FOTO N.4 INSTRUMENTOS QUE APLICA EL CENTRO EDUCATIVO NICARAGÜITA A SUS DOCENTES.

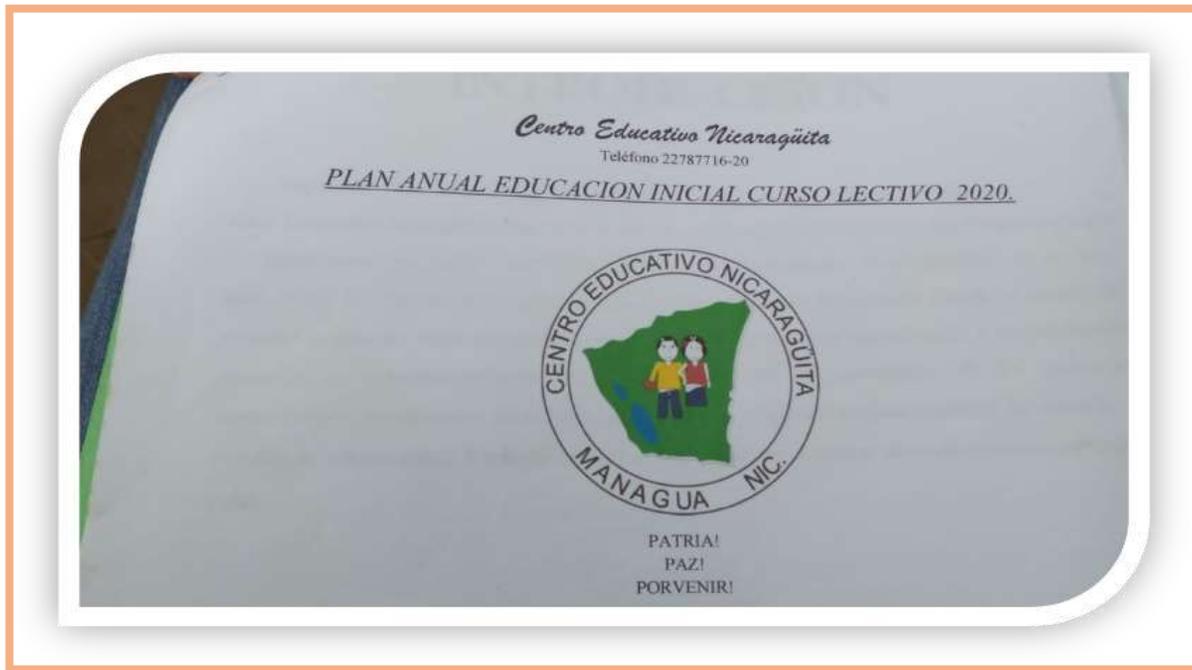


FOTO N.5 PLAN ANUAL DEL CENTRO EDUCATIVO NICARAGÜITA

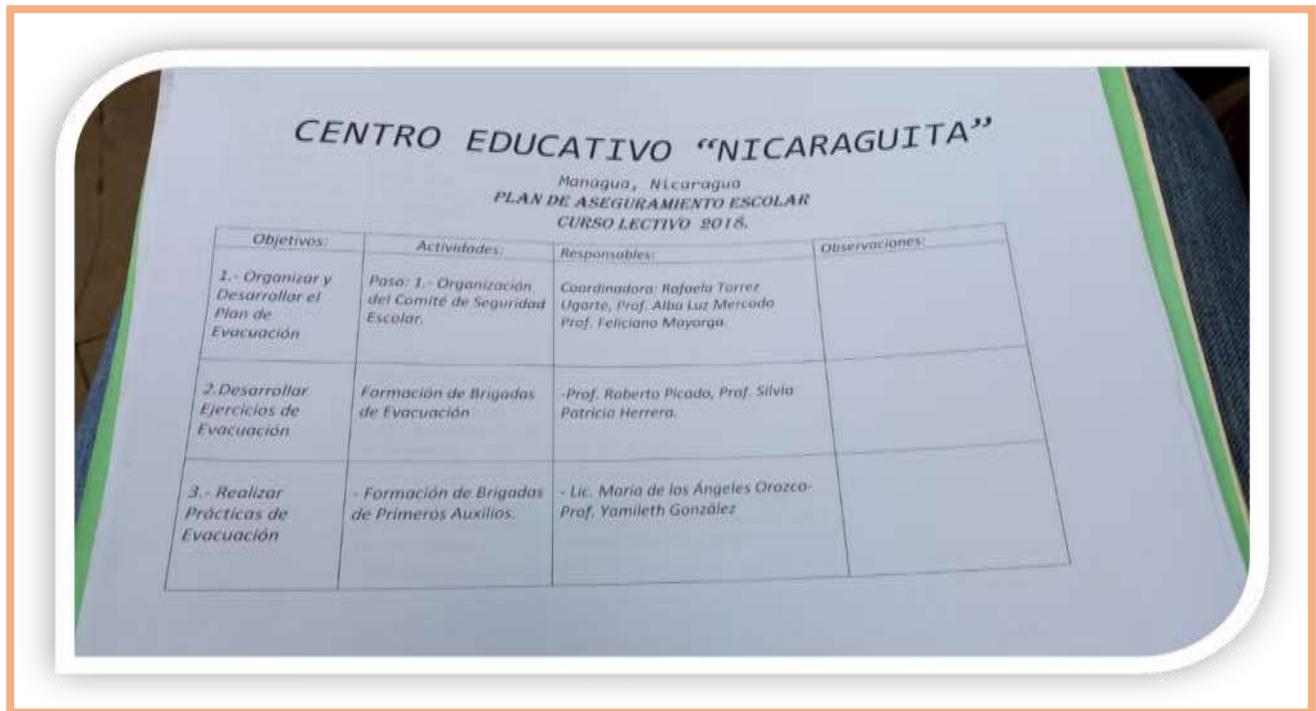


FOTO N. 6 PLAN DE ASESORAMIENTO ESCOLAR DEL CENTRO EDUCATIVO NICARAGUITA

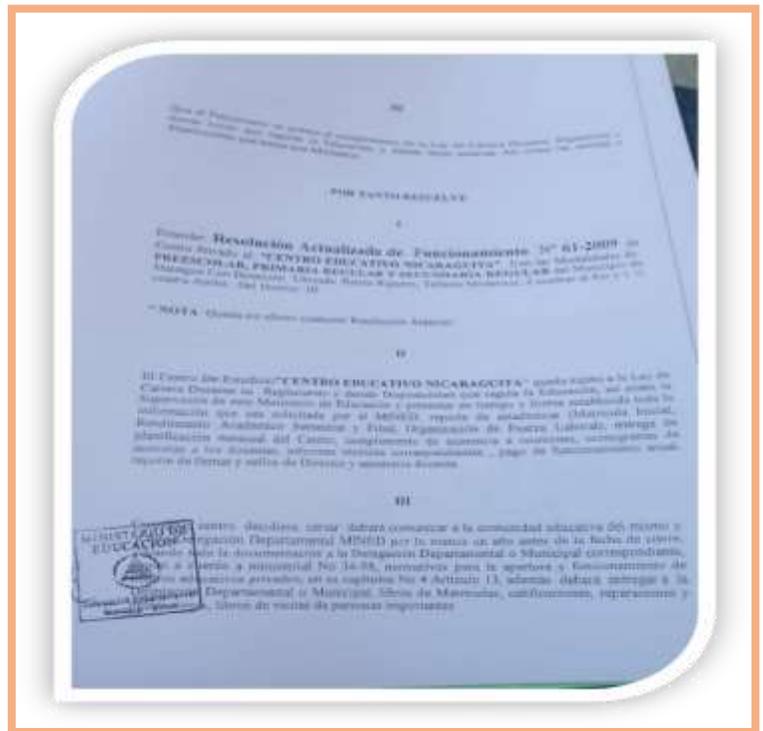
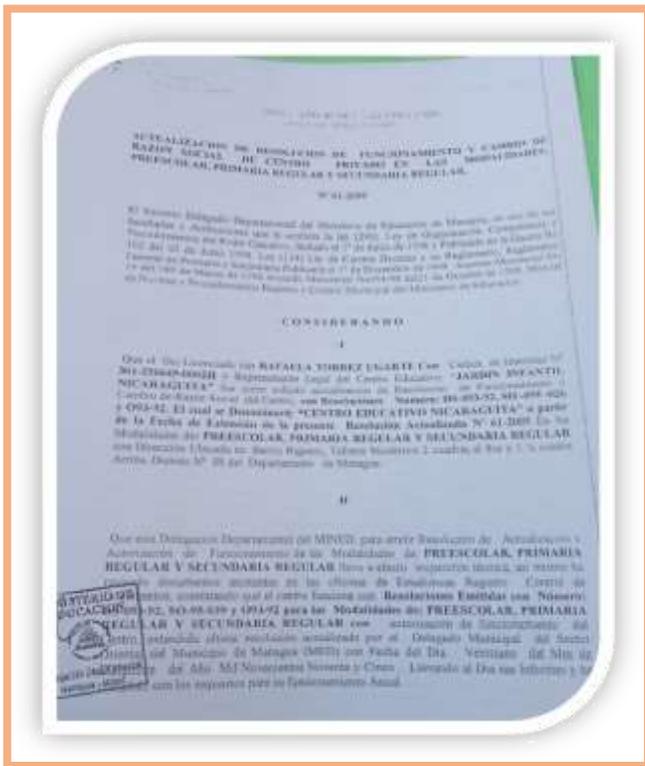


FOTO N. 7 RESOLUCION MINISTERIAL DEL CENTRO EDUCATIVO NICARAGUITA