



**Ministerio de Educación Pública  
Dirección de Planificación Institucional**

**Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos  
de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José**

**Investigadoras:**

**Malena Amador**

**Yirlania Díaz**

**Alejandra Murillo**

**Mercedes Rodríguez**

**Ericka Rojas**

**Lucrecia Vargas**

**Diciembre, 2013**

# Contenido

I. INTRODUCCION .....	3
1.1 Presentación.....	3
1.2 Justificación .....	3
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2.1 Estado de la Cuestión .....	6
2.1.1 Europa y América Latina .....	6
2.1.2 Costa Rica .....	17
2.2 Marco Conceptual.....	20
2.3 Objetivos .....	39
III. DISEÑO METODOLOGÍCO.....	40
3.1 Tipo de estudio.....	40
3.2 Población y muestra.....	41
3.3 Descripción de variables.....	44
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	49
3.5 Técnicas de análisis de la información.....	49
IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACION.....	50
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
CONCLUSIONES.....	71
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1 Presentación**

La evaluación del desempeño de los docentes es un tema que tiene incidencia en la calidad de la educación. Sin hacer recaer toda la responsabilidad de los logros estudiantiles en el cuerpo docente, subrayando la existencia de muchos otros actores, elementos y factores que impactan en los alcances del sistema educativo, es innegable que los docentes juegan un papel clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que sus competencias profesionales repercuten en la consecución de los resultados esperados en el centro educativo y en el sistema educativo en general.

Es por ello que el presente estudio toma como objeto de revisión y análisis el proceso de evaluación del personal docente en los centros educativos de secundaria de las direcciones regionales de San José del Ministerio de Educación Pública, como parte de los esfuerzos por encaminar la educación hacia sus propósitos de mejora.

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

### **1.2 Justificación**

La educación se comprende como un derecho fundamental que propicia el desarrollo del potencial humano. Sin embargo, los factores que inciden en la calidad de la educación son diversos y variados.

Uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad y relevancia educativa está en la eficacia del desempeño del personal docente, tal y como lo indica el Consejo Superior de Educación (2008, p.19):

Los niveles de calidad que alcance la educación costarricense serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores en cuyas manos descansa la trascendental tarea institucional de la formación de nuestras niñas, niños y adolescentes.

La evaluación a los docentes y el desarrollo de su carrera profesional son considerados temas que tienen incidencia en su desempeño. En este sentido, son varios los países que han evolucionado con la implementación de sistemas de evaluación que van más allá de mecanismos instrumentados por la supervisión o inspección escolar.

Las respuestas que los diferentes sistemas educativos de los países han dado a este y otros temas relacionados con la educación, son una gran fuente de información, porque contribuyen a fortalecer el conocimiento, la comprensión mutua, la integración y la solidaridad, éste es un objetivo prioritario de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), es un organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto del desarrollo integral, la democracia y la integración regional.

Dicha organización está realizando un proyecto denominado “Metas Educativas 2021”. Uno de los componentes de este proyecto consiste en la elaboración de un informe que contenga un panorama amplio del estado de la educación en

Iberoamérica con el fin de fomentar debates enfocados en la mejora del desempeño y la calidad de los sistemas educativos en los países que conforman los países de la región.

Para cumplir con este informe, la OEI solicita al Ministerio de Educación Pública a través de la Dirección de Planificación Institucional la recopilación de información centrada en la formación inicial y otros aspectos relacionados con esta temática.

En este sentido, el Departamento de Estudios e Investigación Educativa, presentó el informe sobre dicho tema considerando en uno de sus capítulos “La evaluación de los docentes, mejora profesional y de la educación”. Dentro de ese capítulo se abordaron aspectos normativos y reguladores de formación inicial docente en Costa Rica, por ejemplo, los modelos de evaluación de los docentes, el propósito de la evaluación, riesgos y posibilidades, evaluación y promoción a niveles superiores y la permanencia en el empleo o eventual remoción como consecuencia de la evaluación.

La evaluación del desempeño es importante porque permite reconocer las fortalezas y debilidades del personal docente, también, sirve para comprobar las necesidades de formación y desarrollo profesional con el fin de fomentar la mejora de resultados. Para ello, es importante que el director cuente con herramientas adecuadas para evaluar el desempeño docente y apropiados procesos de gestión que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.

Ante este contexto, la presente investigación se ha planteado como objetivo general conocer el proceso que se utiliza para la evaluación del desempeño docente en los centros educativos de secundaria académica diurna de la Dirección Regional de San José.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cuestionamiento base para el desarrollo del presente estudio es el siguiente:  
¿Cómo se aplica el modelo de evaluación del desempeño docente en los centros educativos de secundaria académica diurna pública de las direcciones regionales de San José?

### **2.1 Estado de la Cuestión**

#### **2.1.1 Europa y América Latina**

En cuanto al desarrollo del tema de la evaluación docente en Europa y Latinoamérica, es importante hacer mención a los siguientes estudios:

En el 2006, la Oficina Regional de Educación de la UNESCO realizó un estudio sobre la manera cómo los sistemas educacionales de 50 países (todos los de América Latina, casi la totalidad de los de Europa y dos estados de los Estados Unidos de América) abordan la evaluación del desempeño de los maestros y profesores de Educación Básica, es decir, los de Educación Primaria (CINE 1) y los de Educación Secundaria Inferior (CINE 2). Se excluye la Educación Secundaria Superior, tanto académica (Bachillerato) como profesional, además de la Educación Superior.

En el 2002, Alejandra Schulmeyer desarrolló un estudio sobre el estado actual de la evaluación docente en trece países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay). Los resultados de este trabajo fueron presentados a la Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades”, efectuada en Brasil.

En el 2011, Nely Filardo desarrolló un estudio acerca de las políticas nacionales de evaluación del desempeño docente en Chile y Cuba. En este trabajo se analiza y se reflexiona respecto a algunas de las particularidades que distinguen los

modelos de evaluación empleados por ambos países y, además, se comparan con el modelo vigente en Uruguay.

En 1999, Alejandra Mizala y Pilar Romaguera realizaron un estudio acerca del sistema nacional de evaluación del desempeño docente (SNED) en Chile, que se aplica en todos los establecimientos educativos que reciben financiamiento público en el país. Este trabajo fue presentado a la Conferencia “Los Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Desarrollo y Desempeño”, efectuada en Costa Rica, con el apoyo del Banco Mundial.

De los trabajos anteriores se rescata la siguiente información, ésta es valiosa porque permite conocer los principales aspectos de la evaluación del desempeño del personal docente en Europa y América Latina.

#### **2.1.1.1 Formalización de un sistema de evaluación del desempeño docente**

El estudio realizado por la UNESCO (2006), explica que la evaluación externa del desempeño docente está presente de forma generalizada y formalizada solo en la mitad de los 50 países analizados. Para la mayoría de los directores y docentes consultados, el modelo de evaluación empleado por el MEP no es útil y está desactualizado. Indican que el uso que se le ha dado al formulario es meramente administrativo, con el objetivo de reconocer la experiencia laboral, para el pago de la anualidad y los puntos de carrera profesional.

Según ambas poblaciones, la evaluación del desempeño docente no permite identificar las necesidades de capacitación del personal. Al respecto, los gremios de educadores tampoco consideran que los resultados de esta evaluación sea un insumo para el desarrollo profesional de los docentes.

Tanto los docentes como los directores coinciden con que los factores que conforman el instrumento de evaluación del desempeño no miden realmente la labor docente; por lo tanto, consideran oportuno replantearlos.

De acuerdo con el estudio, el instrumento empleado para la evaluación del desempeño docente es poco fiable, debido a que la mayoría de los docentes obtienen una calificación de excelente o muy bueno; por tal motivo, directores y docentes indican que se debe realizar un estudio para descubrir y valorar las razones de esta situación.

La mayor concentración de los países que cuentan con esta característica recae en América Latina y Europa del Este, y en menor cantidad de Europa Occidental:

- Entre los países europeos: Alemania, Eslovenia, Estonia, Francia, Grecia, Lituania, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido, (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte), República Checa y Rumania.
- Entre los países americanos: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; así como los dos estados de los Estados Unidos de América analizados: California y Carolina del Norte.

Esto no quiere decir que en el resto de países, del todo, no exista un sistema de evaluación, en algunos se realiza pero de manera más informal, o bien, en situaciones excepcionales. (UNESCO, 2006)

#### **2.1.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño docente**

De acuerdo con el estudio de la UNESCO (2006), en todos los países de América y Europa que fueron analizados el propósito principal de la evaluación del desempeño docente es la mejora de la calidad de la enseñanza, pues funciona como herramienta para el desarrollo profesional del docente, optimizando el desempeño y, consecuentemente, los resultados de la enseñanza. En la mayoría de los países la evaluación también busca obtener información que permita la toma de decisiones administrativas, tales como promociones e incrementos salariales.



Por otra parte, el estudio realizado por Schulmeyer (2002) indica que los trece países latinoamericanos participantes, indistintamente, hacen mención al mejoramiento de la enseñanza, el pago por mérito y la elevación de la responsabilidad dentro de los objetivos de la evaluación docente; sin embargo, no se aprecia unidad en estos países, en cuanto al objetivo de elevar el desarrollo profesional de los maestros.

### **2.1.1.3 Fundamentos teóricos y elementos de la evaluación del desempeño docente**

Entre los 50 países de América y Europa analizados por la UNESCO (2006) se evidencia mucha variabilidad en cuanto a los elementos que conforman la evaluación del desempeño docente, los cuales no reflejan un marco teórico puro, sino una influencia de varias teorías al mismo tiempo; por lo tanto, no existe un modelo teórico único común de lo que se considera un docente de calidad.

Schulmeyer (2002) se refiere a este aspecto al mencionar que en los trece países latinoamericanos estudiados no se aprecia un patrón uniforme en cuanto a los elementos que se evalúan, lo cual permite afirmar que no existen en la región estándares comunes relativos a una práctica docente profesional exitosa.

Chile es el único país que desarrolla su propuesta de evaluación docente con base en un marco teórico claramente establecido, llamado Marco para la Buena Enseñanza (MBE). Este marco constituye un ejemplo entre los modelos desarrollados en América Latina, debido a que engloba aspectos de habilidades, conductas en el aula, desarrollo de tareas y actividades relacionadas con la profesionalización. (UNESCO, 2006)

#### **2.1.1.4 Instrumentos y técnicas empleados en la evaluación del desempeño docente**

En los 50 países de América y Europa considerados por la UNESCO (2006), se utilizan varios procedimientos o instrumentos de manera combinada para obtener información durante la evaluación del desempeño docente. También es frecuente que no se establezcan reglamentariamente instrumentos de evaluación, sino que se deje a cada centro o autoridad local la utilización de sus propios procedimientos, tal es el caso de Colombia.

Algunos de los instrumentos comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño docente en esos países son los siguientes: observación en el aula, entrevistas a los docentes, informe de la dirección del Centro Educativo, test y pruebas estandarizadas, portafolio de los docentes, pruebas de rendimiento a los alumnos, entrevistas o cuestionarios dirigidos a los alumnos o a sus familias, y autoevaluación. (UNESCO, 2006)

Schulmeyer (2002) indica que en Argentina, Costa Rica, Cuba y Uruguay la observación directa de clases es una de las principales formas de evaluación. Bolivia, México y Perú también realizan esa actividad.

#### **2.1.1.5 Marco legal de la evaluación del desempeño docente**

En tres de los trece países latinoamericanos estudiados por Schulmeyer (2002) no existen leyes que normen la evaluación docente: Brasil, Guatemala y Paragua; mientras que en Perú, aunque existe un marco legal para ello, la evaluación no resulta obligatoria para todos los docentes. Por lo tanto, si bien se tienen avances en cuanto a leyes y decretos que regulen la realización de la evaluación del desempeño docente, los esfuerzos deben continuar en toda la región, para que esta importante política educativa tenga la necesaria viabilidad jurídica y para que en realidad se aplique.

### **2.1.1.6 Evaluadores y la participación de los docentes en el proceso de evaluación del desempeño docente**

Tanto en Europa como en América es frecuente que los principales agentes responsables de la evaluación de los docentes sean las personas que ocupan los puestos directivos de los centros educativos; sin embargo, no siempre es así, en México, en España y en Italia, por ejemplo, son las autoridades educativas quienes se responsabilizan del proceso. Asimismo, en el desarrollo de la evaluación, junto con el director o directora, suele trabajar la supervisión educativa y, en ciertas ocasiones, se cuenta con especialistas o con profesores pares que apoyan el proceso. (UNESCO, 2006)

En esta misma línea, Schulmeyer (2002) señala que en los trece países de América Latina que participaron en la investigación prevalece el trabajo de las direcciones de los centros educativos y de los supervisores de los diferentes niveles del sistema educativo, excepto en aquellos casos en que, como México, solo se realizan pruebas de conocimientos curriculares a los docentes, que son elaboradas y procesadas por el organismo de la administración central de la educación.

### **2.1.1.7 Caso ejemplares**

Los países que destacan como ejemplares en el proceso que emplean para evaluación el desempeño del personal docente que labora en los centros educativos públicos son, principalmente: Chile, Cuba y Colombia.

#### **2.1.1.7.1 Caso Chile**

En Chile, el Ministerio de Educación ha generado tres programas orientados a la evaluación de la calidad docente, con el propósito de vincular las remuneraciones docentes a variables relacionadas con su desempeño. Estos programas son los siguientes: el Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente (Docente Más), el Programa de Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP) y el

Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño de los Establecimientos Educativos Subvencionados (SNED). (Valliant, 2008)

### ***Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente (Docente Más)***

Este sistema de evaluación del desempeño docente, aplicado desde el 2003, es de carácter formativo, enfocado en mejorar la labor pedagógica de los educadores a través de un modelo de evaluación explícita. Los docentes conocen los criterios según los cuales son evaluados, que se derivan del Marco para la Buena Enseñanza (MBE), así como las consecuencias que se derivan de los resultados de dicha evaluación. (Filardo, 2011)

El MBE es la referencia teórica para el desarrollo de la evaluación y está conformado por cuatro dominios: preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio de aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, y responsabilidades profesionales. Cada uno de los dominios se concreta en 20 criterios de ejercicio profesional y estos en un buen número de descriptores. (UNESCO, 2006)

Con base en los dominios, criterios y descriptores indicados en el Marco para la Buena Enseñanza, el sistema chileno ha construido y empleado los siguientes instrumentos, que facilitan la obtención de la información relativa al desempeño docente:(Filardo, 2011)

- Autoevaluación: destinada a promover la reflexión y recoger las percepciones del evaluado sobre su propio desempeño.
- Entrevista estructurada: realizada por un evaluador par, con el objetivo de conocer aspectos de la práctica docente del evaluado.
- Informe de referencia de terceros: que realizan el director y el jefe técnico del establecimiento en el que trabaja el evaluado.
- Portafolio: es el instrumento de mayor peso, mediante este el evaluado debe compilar un conjunto de evidencias directas de su trabajo en el aula y

la filmación de una clase, a cargo de un técnico entrenado. Se selecciona un grupo de docentes de aula del mismo nivel del evaluado, previamente capacitados, con el fin de que analicen y valoren los distintos componentes del portafolio.

Los docentes son evaluados con una frecuencia cuatrienal; sin embargo, si la calificación es insatisfactoria, la evaluación se realiza el año siguiente, luego de haber atendido a un Plan de Superación Profesional; si el resultado no mejora durante tres años consecutivos, el docente es apartado del sistema. (Filardo, 2011)

### ***Programa de Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP)***

El AEP es una iniciativa del Ministerio de Educación, que surge con el propósito de certificar la excelencia pedagógica de los docentes, para fortalecer la calidad de la educación. En este pueden participar voluntaria y gratuitamente los profesores de todo el país que se desempeñen en establecimientos Municipales o Particulares Subvencionados. (Valliant, 2008)

### ***Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educativos Subvencionados (SNED)***

El SNED comenzó a operar a partir del año 1996, con el objetivo de estimular y premiar las acciones que permitan mejorar la calidad de la educación impartida por los establecimientos municipales y particulares subvencionados, es decir, aquellos que reciben financiamiento público en el país. Mediante este sistema cada dos años se seleccionan los establecimientos de mejor desempeño en cada región y se entrega un beneficio económico denominado “Subvención por Desempeño de Excelencia”. (Valliant, 2008)

Es un sistema de evaluación ligado a incentivos monetarios que se inserta en el esquema de incentivos grupales, en el marco de los establecimientos educacionales, creado para romper la estructura aplanada de las remuneraciones

docentes, ligando parte de estas al desempeño educacional. (Mizala y Romaguera, 1999)

Según Mizala y Romaguera (1999), el SNED integra la medición de distintos factores relacionados con la calidad de la enseñanza y compara establecimientos que atienden a una población similar en cuanto a sus características socioeconómicas, para lo cual se conforman grupos homogéneos a nivel regional, dependiendo de si son rurales o urbanos y si son de enseñanza básica o media.

Los factores a considerar en la evaluación son los siguientes: efectividad, superación, iniciativa, mejoramiento de las condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento, igualdad de oportunidades e integración y participación de profesores, padres y apoderados. Cada uno de estos criterios está constituido por un conjunto de indicadores, que representan los aspectos específicos a ser evaluados. (Mizala y Romaguera, 1999)

El SNED determina que los establecimientos calificados con un excelente desempeño recibirán como incentivo una subvención de excelencia, con un monto de recursos que es más o menos equivalente a un decimotercer salario. El sistema ha premiado aproximadamente al 27% de los docentes en cada una de sus aplicaciones. (Mizala y Romaguera, 1999)

#### **2.1.1.7.2 Caso de Cuba**

El sistema de evaluación docente en Cuba tiene como objetivo calificar el desempeño profesional de los docentes, para tomar decisiones relativas a su situación funcional y a su participación en planes de capacitación profesional. A través de este, el desempeño de cada docente se evalúa anualmente por una comisión constituida en cada centro educativo, integrada por docentes de destacada actuación, jefes académicos, representantes de organizaciones estudiantiles y de padres de familia, y presidida por el Director. (Filardo, 2011)

La evaluación que se realiza parte de un marco conceptual acerca de lo que significa un buen desempeño docente y a partir de ahí se derivan los siguientes instrumentos: (Filardo, 2011)

- Autoevaluación: se aplica mediante una hoja de autclasificación con escala categórica, a través de la cual se pretende estimular la capacidad de autoanálisis y de autocrítica del docente, así como fomentar su potencial de autodesarrollo y elevar su nivel de profesionalidad.
- Portafolio: el docente debe documentar el grado de asistencia y puntualidad en su trabajo, el cumplimiento de las normativas, muestras de planificación de clases u otros documentos, resultados académicos generados, instancias de interacción con los padres de familia y resultados de evaluaciones escolares.
- Observación de clases: buscan relacionar la enseñanza con los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Ejercicios de rendimiento profesional: destinados a medir conocimientos y capacidades.
- Pruebas estandarizadas para los alumnos: para obtener información objetiva acerca de los conocimientos y habilidades que poseen.
- Encuestas a alumnos y padres: en forma anónima completan un cuestionario en el que evalúan la actuación del docente.
- Encuesta de opiniones profesionales para docentes: cuestionario que responden los docentes y cuyo diseño está basado en estándares que fueron elaborados por un comité integrado por representantes de las asociaciones.

De acuerdo con Filardo, (2011), cuando los docentes se ubican en las categorías básico e insatisfactorio son retirados de la institución durante un ciclo lectivo, para que se capaciten en un Instituto Superior Pedagógico; en caso de reprobación del curso se prescinde de sus servicios docentes y se les ofrece otro cargo de inferior categoría.

### **2.1.1.7.3 Caso de Colombia**

En Colombia, la evaluación del desempeño docente constituye un mecanismo para verificar que los docentes mantengan adecuados niveles de idoneidad, calidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, que justifiquen la permanencia en el cargo, los ascensos y las reubicaciones salariales dentro del mismo grado. (Valliant, 2008)

Valliant (2008) señala y explica de la siguiente manera los tres tipos de evaluación que se desarrollan bajo este sistema, en momentos diferentes: evaluación durante el período de prueba; evaluación anual; y evaluación de competencias, al menos cada seis años.

- Evaluación durante el periodo de prueba: Es de carácter obligatorio y sirve para evaluar tanto el desempeño como competencias específicas del docente. Se lleva a cabo al término del primer año académico, siempre y cuando el docente haya estado en ejercicio más de cuatro meses; caso contrario, se deberá esperar hasta el final del año académico siguiente. Los docentes que obtengan un nivel de “satisfactorio” serán inscritos en el Escalafón Docente (sistema de escalafones que conforma la carrera docente), en el grado que les corresponda de acuerdo a su título académico. Quienes no logren esta calificación deben retirarse del servicio.
- Evaluación anual: Es de carácter obligatorio, se realiza individualmente al finalizar el año escolar y está a cargo de los directores de los establecimientos o las autoridades superiores. Los docentes son evaluados en términos del cumplimiento de metas y con los resultados se logra establecer un plan de desarrollo para el año siguiente. La evaluación se basa en cualidades del docente tales como: dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los estudiantes; manejo



de las relaciones de grupos; trato y manejo de la disciplina de los estudiantes; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; y logro de resultados.

- Evaluación de Competencias: Es de carácter voluntario y está dirigida a aquellos docentes inscritos en determinado grado del Escalafón Docente, que pretendan ascender.

### **2.1.2 Costa Rica**

A continuación se presenta un resumen de las principales investigaciones realizadas en torno al tema de la evaluación del desempeño docente en la educación pública costarricense. Los cuatro estudios a los que se hará mención fueron realizados durante los últimos diez años, por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, como requisito final de graduación.

En el 2010, Maureen Astúa Bejarano, Isabel Barrantes Aguilar, Laura González Viquez y Juanita Méndez Ruiz abordaron el tema “Evaluación del desempeño de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias”, en el seminario de graduación presentado para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. El estudio se centró en analizar el modelo vigente de evaluación docente en los niveles de preescolar y primaria de los circuitos 03 de Heredia, 09 de Cartago, 06 y 10 de San José, con el fin de conocer el aporte que mediante este se logra hacer al desarrollo de las competencias requeridas para un adecuado desempeño. De la investigación se concluyó que:

- El instrumento de evaluación es ambiguo e impreciso, debido a que los aspectos a evaluar pueden ser interpretados de distintas maneras y, además, mide múltiples funciones en un mismo rubro, lo cual puede confundir tanto a quien evalúa como a quien es evaluado.
- La evaluación del desempeño docente no favorece el desarrollo profesional; ya que, el instrumento empelado se limita a recopilar información, pero

luego no se efectúa un análisis, para la toma de decisiones y la implementación de mejoras.

- El modelo de evaluación del desempeño no considera el contexto donde labora el docente.
- En cuanto a las competencias, el modelo actual no integra los aspectos concernientes a la competencia de liderazgo; incluye ciertos aspectos de la competencia de comunicación, pero presenta debilidades a la hora de medirla; deja por fuera aspectos importantes de la competencia de trabajo en equipo, así como de la competencia de manejo de conflictos.

En el 2009, Ericka González Álvarez desarrolló el tema “Análisis de la gestión del proceso de evaluación docente aplicado en el Centro Educativo Eulogio López Obando de la Regional Cañas”, como trabajo final de investigación aplicada, para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa. En este estudio destacaron las siguientes conclusiones:

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

En el 2006, Luzbelia Jiménez Mora y Elizabeth Moya Quesada realizaron, como proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, un estudio titulado

“Análisis de los procedimientos utilizados para evaluar el desempeño de los docentes de I y II Ciclo del Circuito 03 de la Dirección Regional de San José: Propuesta de un procedimiento para la autoevaluación del desempeño docente como un proceso de mejoramiento continuo”, en el cual participaron 12 escuelas del circuito mencionado. Luego del análisis se concluyó que:

- Tanto docentes como direcciones mencionan la importancia de realizar cambios en el procedimiento y el instrumento utilizado para evaluar el desempeño docente, con el fin de ayudar al docente y, consecuentemente, mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Los resultados de la evaluación docente no permiten tener una correcta percepción y comprensión del desempeño, q sirva para tomar medidas de mejora. Se requiere una evaluación del desempeño docente que incluya una autoevaluación.

En el 2004, Gabriela Arias Torres, Mariel Castro Ramírez, Luis Jiménez Murillo, Rosa Herrera Avila y otros participaron en el Seminario de graduación titulado “Procedimientos utilizados para evaluar el desempeño docente y administrativo docente, y su incidencia en la calidad del servicio que brindan las organizaciones educativas de secundaria de los circuitos 01 y 07 de la Dirección Regional de Alajuela”, para optar por el grado de licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. El estudio incluyó al personal del Liceo de Poás, el Liceo de Carrizal, el Instituto de Alajuela, el Colegio Técnico Vocacional Jesús Ocaña Rojas y el Colegio Técnico Profesional Nocturno Carlos Luis Fallas. Sobresalieron las siguientes conclusiones:

- El instrumento para medir el desempeño docente y docente administrativo no mide lo que debería, debido a que abarca aspectos muy generales de la labor diaria; además, los procedimientos de evaluación empleados por los directores de los centros educativos son considerados subjetivos y obsoletos.

- La evaluación del desempeño docente y docente administrativo no es vista como un proceso, sino como parte del quehacer administrativo, a la cual no se le da seguimiento.
- Los resultados de la evaluación del desempeño no se asocian a incentivos, ascensos, capacitación ni asesoramiento.

En el 2011, Marianela Ugalde Vega realizó un estudio con el título “Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente, desde la administración de la educación. Este se llevó a cabo en la Escuela Barrio Limoncito y la Escuela Los Lirios, del Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional Educativa de Limón. Dentro de los principales hallazgos destaca que los procesos de evaluación del desempeño docente son fundamentales para mejorar el crecimiento profesional de los docentes, en busca de la calidad de la educación; así como que es indispensable contar con adecuados procesos desde la gestión de las organizaciones educativas que permitan fortalecer los mecanismos de evaluación del desempeño, para que a partir de los resultados se puedan implementar mejores estrategias pedagógicas, con el fin de beneficiar a los estudiantes.

## **2.2 Marco Conceptual**

En este apartado se exponen algunos aspectos como conceptos, generalidades, enfoques y funciones implicados en la evaluación del desempeño en el proceso de gestión del recurso humano dentro de una organización. Posteriormente, se desarrolla la concepción e implementación de la evaluación del desempeño en el campo educativo y de manera específica en el Ministerio de Educación Pública.

## **2.2.1 Evaluación del desempeño dentro del proceso de gestión de recurso humano**

### **2.2.1.1 Concepto y generalidades**

La evaluación del rendimiento, es definida por Dolan, Valle, Jackson, Shuler (2010), como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro” (p. 229).

De esta manera, la evaluación constituye una función esencial que debe de realizarse en cualquier organización moderna, pues consiste en facilitar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado, presente y su potencial a futuro. Asimismo, esta herramienta permite tanto a los empleados obtener una realimentación respecto a la manera en que están realizando sus labores y cumpliendo con sus actividades diarias, como a los empleadores la oportunidad de evaluar el desempeño individual o grupal para decidir las acciones que han de tomar. En síntesis, la evaluación del desempeño centra su acción en dos conceptos básicos: “Apreciación del desenvolvimiento del individuo en un cargo” e “Identificación de su potencial de desarrollo” (Cerdeña, 2000, p. 250).

Si bien se utiliza el término evaluación del rendimiento o evaluación del desempeño, “gestión del rendimiento” es la expresión más actualizada en la literatura de la gestión del recurso humano (GRH), debido a un cambio en el paradigma de cómo debe abordarse, ya que representa una fuente de información útil para programar planes de compensación, capacitación y mejoras en general. (Longo, 2005)

De esta forma, la “gestión del rendimiento” puede perfilarse con dos objetivos generales y son “optimizar los resultados de la organización – en la medida en que

dependen de la contribución de las personas; y fomentar el desarrollo profesional de los empleados.” (Ángel, Dubin, Salvador, Simón, 2008, p. 13)

En efecto, cuando las organizaciones se centran en los resultados, las evaluaciones se tornan más cuantitativas, con la intención de control, dado que se pretende modelar los comportamientos de los empleados. No obstante, el segundo objetivo busca capacitar al personal en miras de su desarrollo profesional. (Ángel et al., 2008)

### **2.2.1.2 Funciones de la evaluación del desempeño**

Dolan et al. (2010) afirman que la evaluación del desempeño permite valorar los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los productos), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, entre otros); asimismo, agrega que sirve para una gran cantidad de fines, entre los que se destacan los siguientes:

- **Perfeccionamiento de la gerencia:** proporciona información para la toma de decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado.
- **Medición del rendimiento:** ayuda a evaluar los logros individuales y a establecer el valor de la contribución de la persona.
- **Retroalimentación:** brinda una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- **Planificación de los recursos humanos:** permite evaluar el mercado actual de los empleados para la planificación de las carreras.
- **Cumplimiento de la normativa:** ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas y a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas.
- **Comunicación:** facilita establecer el diálogo entre superior y subordinado y mejora la comprensión de los objetivos personales.

- **Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:** obliga a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

En este sentido, Werther y Davis (2000) indican que un adecuado sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado y ejecutado, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, generando incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otros aspectos del área de departamento de personal de la organización que requieren de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado para identificar a los que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

### **2.2.1.3 Enfoques de la evaluación del desempeño**

Existen muchos enfoques y métodos que las organizaciones pueden implementar para evaluar el rendimiento de los empleados, ya que algunos pueden utilizarse de forma generalizada, mientras que otros pueden ser más específicos para ciertas ocupaciones. Dolan et al. (2010) mencionan que los enfoques más habituales, se han clasificado en tres categorías: enfoques comparativos o referidos a normas, enfoques conductuales y enfoques sobre resultados, los cuales se describen a continuación:

- a. **Enfoques comparativos o referidos a normas:** consiste en establecer escalas comparativas entre el empleado y sus pares.
  - **Clasificación directa:** el superior hace una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor.
  - **Clasificación alternada:** el superior elabora una lista colocando al principio al mejor empleado y al final al peor; luego elige entre los restantes el mejor y el peor y así hasta que el último puesto que se rellena es el que queda a la mitad de la lista.
  - **Comparación por pares:** se compara a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, para determinar quién es mejor.

- **Método de distribución forzosa:** el superior debe asignar una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías determinadas para cada factor.
- b. **Escalas de apreciación y enfoques conductuales:** evalúan el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados.
- **Ensayos narrativos:** en este formato el evaluador describe los puntos fuertes y débiles del evaluado, y sugiere métodos para mejorar su rendimiento.
  - **Escalas convencionales de valoración:** Es la forma más utilizada de evaluación del desempeño debido a su fácil confección, además, permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas. Los formularios convencionales incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento, muchos utilizan características o rasgos de personalidad, como la agresividad, la madurez y el sentido de la responsabilidad, por mencionar algunos. Asimismo, son criticados por la posibilidad de incorporar algunos errores, ya que no son adecuados para suministrar información útil para el evaluado con la intención de mejorar.
  - **Sucesos/incidentes críticos:** el superior observa y registra el comportamiento de los subordinados en relación al desarrollo de su trabajo.
  - **Listas ponderadas:** el evaluador simplemente tiene que marcar los sucesos para cada subordinado; el formulario puede estar diseñado para incluir categorías de frecuencia de respuestas, por ejemplo, “siempre”, “muy a menudo” o “con poca frecuencia”.
  - **Elección forzosa:** El evaluador dispone de dos descripciones positivas y dos negativas sobre el trabajo del empleado, y de cada par ha de seleccionar aquella que mejor se ajusta a la situación que está evaluando.
  - **Escalas de apreciación de comportamientos prefijados:** se confeccionan según los sucesos que representen comportamientos



eficientes, medios e ineficientes de los puestos de trabajo que deseen evaluar.

- **Escalas de observación de conductas:** es similar a la escala de apreciación de comportamientos prefijados, excepto en la forma de obtención de las escalas o dimensiones, en el formato de la escala y en los procedimientos de puntuación.

c. **Enfoques sobre resultados:** las evaluaciones se centran en los productos del trabajo.

- **Dirección por objetivos:** puede describirse por medio de cuatro pasos: 1) establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado; 2) establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos; 3) comparar el nivel presente de logro de los objetivos acordados y 4) decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.
- **Enfoque de medidas de rendimiento:** se centra más en la utilización de medidas directas del rendimiento, y suele aplicarse a empleados que no son de gerencia.
- **Enfoque del índice directo:** este enfoque evalúa el rendimiento del subordinado por criterios objetivos e impersonales, tales como la productividad, el absentismo y la rotación del personal.
- **Historiales de logros:** el profesional describe, en un impreso de registro, sus logros relacionados con dimensiones adecuadas del trabajo.

## 2.2.2 Evaluación del desempeño docente

### 2.2.2.1 Concepto y generalidades

En el Encuentro Iberoamericano de Evaluación del Desempeño Docente, realizado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), según Valdés (2000), “la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el

efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad” (p. 16).

Asimismo, en la Revista Gestión de la Educación de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, Ugalde (2012) menciona

de acuerdo con la Ley Fundamental de Educación (1957), la evaluación del desempeño del personal docente en el aula es un juicio competente, realizada por los profesionales en administración en los centros educativos; en el cual se valoran actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en la ejecución de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios que presta a su estudiantado (p. 11).

En relación con lo anterior, uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es

Obtener información para retroalimentar a los profesores sobre sus prácticas educativas con el objeto de buscar mecanismos para mejorarlas. O sea en la práctica determinar las necesidades de capacitación, de perfeccionamiento o de actualización del docente (Cerdeña, 2000, p. 251).

Este mismo autor (2000), afirma que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino apenas un medio o herramienta para mejorar el trabajo y los resultados de la labor docente. De esta forma, para alcanzar los objetivos básicos este tipo de evaluación se deben establecer aspectos como los siguientes:

- Criterios de selección en los ingresos o concursos.
- Políticas y programas de formación.
- Promociones y jerarquías.

- Incentivos por el buen servicio.
- Sanciones por la mala práctica.
- Autoperfeccionamiento del docente.
- Investigación sobre los recursos humanos en la institución educativa.
- Estimación del potencial de los docentes.
- Estímulo a las iniciativas personales y grupales.
- Retroalimentación continua y permanente de la información surgida de las evaluaciones.

### **2.2.2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño docente**

Son muchas las razones que justifican la evaluación del desempeño docente, una de éstas se sustenta en el hecho de que la estrategia para alcanzar la mejora educativa conlleva la mejora de la calidad del profesorado al igual que en la modernización de los programas y currículos escolares. Asimismo, si la evaluación del desempeño docente tiene fundamentalmente un propósito formativo, toda la información y juicios de valores que surjan de ella permitirían definir las políticas de planeación, capacitación y actualización de los docentes.

Al respecto, Gary Natriello citado por Cerdas (2000, p. 259-260) señala que existen tres propósitos principales que deben orientar la evaluación del desempeño docente en las escuelas actuales:

- Influir sobre el rendimiento de los individuos dentro de sus respectivas posiciones.
- Guiar las decisiones sobre el movimiento de los individuos adentro o afuera de dichas posiciones (certificación y contratación, concesión de plazas o despidos, cambios de emplazamiento, nivel o escalafón).
- Legitimar el sistema de control organizativo.

Relacionado a lo anterior, Daniel Duke y Richard Stiggins citados por Cerda (2000) consideran que la evaluación del docente debe servir a dos procesos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional.

El primer proceso implica la obtención de datos para determinar el grado en el que los docentes han llegado a alcanzar los niveles mínimos de competencia y definido los estándares que deben perseguir. El segundo aspecto tiene como objetivo la reunión de información que facilite el desarrollo y perfeccionamiento de aquellos docentes que por diversas causas sólo poseen una competencia mínima para su trabajo, esto con el fin no sólo de identificar las áreas más débiles de los maestros, sino con la intención de conocer las causas por las cuales estos no han alcanzado estas competencias mínimas.

En efecto, para Joan Dean citado por Cerda (2000), cualquier evaluación al docente necesariamente deberá cumplir los siguientes propósitos:

- Ayudar a los maestros a identificar las estrategias que les permitan desarrollar sus destrezas profesionales.
- Colaborar a la planificación del perfeccionamiento y el desarrollo profesional de los maestros, individual y colectivamente.
- Ayudar a los directivos y a los gobernantes a reconocer los ámbitos donde intervenir con el propósito de realizar las mejoras correspondientes.
- Identificar el potencial de los docentes para su desarrollo profesional con la intención de ayudarles por medio de capacitaciones.
- Proporcionar asistencia a los maestros con dificultades en su tarea a través de la orientación adecuada y el ejercicio pertinente.
- Informar a los padres de familia y personas ajenas a la escuela para que conozcan en toda su dimensión el trabajo desempeñado por el docente, y así validar su quehacer.

Tomando en cuenta las afirmaciones de los autores citados en párrafos anteriores, se comprende que la evaluación del desempeño docente debe convertirse en una herramienta de ayuda real y efectiva para el desarrollo cualitativo del profesorado, y no en una amenaza que la lleva a transformarse en una especie de ajuste de cuentas, cuyos efectos sociales e institucionales pueden ser devastadores para la estabilidad de los maestros y el sistema educativo en general.

### **2.2.2.3 Funciones de la evaluación del desempeño docente**

La evaluación del rendimiento del profesorado, además de tener posiciones claras en cuanto a sus intenciones dentro de la gestión administrativa, de acuerdo con Valdés (2000), una buena valoración debe cumplir las siguientes funciones:

- *Función de diagnóstico:* debe construirse en suma de sus principales aciertos y desaciertos, para que brinde al director información necesaria para la planificación de acciones de capacitación que favorezcan el rendimiento del personal docente.
- *Función instructiva:* los participantes del proceso de evaluación identifican los indicadores del desempeño del docente, por tanto, se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- *Función educativa:* a partir de que el docente conoce cómo es percibido su trabajo por otros docentes, padres, estudiantes y directivos de la institución educativa puede proponerse una estrategia para mejorar y con ello el servicio que se ofrece.
- *Función desarrolladora:* el docente se vuelve capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, por lo que provoca una gran necesidad de auto-perfeccionamiento.

### **2.2.2.4 Modelos de evaluación del desempeño docente**

Según Valdés (2000), con el propósito de facilitar un marco de referencia para entender más adecuadamente la práctica de la evaluación del trabajo docente, se ha iniciado en algunos países un proceso investigativo de reforma educativa, del cual se han elaborado una serie de modelos de evaluación de la eficiencia docente, los cuales se mencionan a continuación:

### **a. Modelo centrado en el perfil del docente**

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente con base al “grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal” (Valdés, 2000, p. 13).

Según Valdés (2000), dichas características se pueden establecer elaborando un perfil de las apreciaciones que tienen los diferentes grupos que conforman la comunidad educativa (alumnos, padres, administrativos, profesores) sobre lo que consideran como un buen profesor a partir de observaciones directas e indirectas de la actividad del docente, que permitan destacar características importantes de los maestros que están relacionados con los logros de sus alumnos. Con el perfil establecido, se crean cuestionarios que se pueden aplicar a modo de autoevaluación, mediante un evaluador externo que realiza una entrevista al docente, y mediante la consulta a los alumnos y sus padres, entre otras opciones.

Un rasgo más positivo de este modelo lo constituye la participación y el consenso de los diferentes grupos de actores educativos, no obstante, Valdés (2000, p. 14) cita algunas críticas negativas de este modelo:

- Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros docentes, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación.
- Puede haber poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación.

### **b. Modelo centrado en los resultados obtenidos**

Este modelo “consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos” (Valdés, 2000, p. 14).

El autor señala que dicho modelo surge de la corriente crítica de pensamiento sobre la escuela y lo que en ella se gesta. Los representantes de esta corriente promueven que, para evaluar a los docentes, la atención debe centrarse no en la atención a las acciones de los profesores, sino en lo que sucede con los estudiantes como consecuencia de lo que el docente hace.

Sin embargo, Valdés (2000) indica que este modelo ha recibido algunas críticas, puesto que, al tomar como fuente de información para la evaluación docente únicamente lo que acontece con los educandos, se corre el riesgo de dejar de lado aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, los cuales determinan en última instancia la calidad de los productos de la educación.

Asimismo, resulta cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como único responsable de buen desarrollo y éxito de sus alumnos, ya que los resultados que estos obtienen son producto de múltiples factores, uno de los cuales, lo constituye el docente.

### **c. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula**

Este modelo propone que la evaluación del adecuado desempeño docente “se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula” (Valdés, 2000, p. 14).

Este modelo ha sido conocido también bajo el nombre de modelo de referencia, y ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente.

Esta forma de evaluación ha sido criticada específicamente porque centra la información en una sola fuente, la persona que realiza la evaluación, ya que la información recolectada de la evaluación del docente obedece a la concepción

que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y adecuada que se explica por los esquemas que sustentan para cada hecho observado. “La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos” (Valdés, 2000, p. 14).

#### **d. Modelo de la práctica reflexiva**

Este modelo “consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción” (Valdés, 2000, p. 14).

Dicho modelo tiene su fundamento en una concepción particular de la enseñanza vista como: “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” (Schon, citado por Valdés, 2000, p. 14), para este autor, la enseñanza debe ser vista como una reflexión en la acción, generando una acción después de una evaluación o hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera en el ámbito educativo. En este sentido, las acciones pueden ser ejecutadas tanto en el aula, en cualquier otra forma de organización del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Según Valdés (2000, p. 15) en la práctica de este modelo se desarrollan las tres etapas siguientes:

- Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
- Una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir significatividad y la coherencia de la práctica observada.
- Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es



necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

Para la aplicación de este modelo se requiere de sistemas de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. No obstante, el mismo puede ser adaptado para que la observación sea realizada por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o personal administrativo del centro lectivo.

Este tipo de evaluación busca realizar una comprensión de la realidad con la acción y participación de los docentes en el diseño y desarrollo de la tarea educativa, tanto para su proyección socio-relacional y su desarrollo profesional.

#### **2.2.2.5 Métodos o herramientas de evaluación del desempeño docente**

Valdés (2000) cita seis métodos para evaluar de una forma válida y confiable la labor del docente, debido a que consideran tanto sus capacidades pedagógicas, como sus relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad y resultados de su labor educativa, dimensiones que determinan la variable “desempeño profesional del docente”. Estos métodos se describen a continuación:

- **Observación de las clases:** método por el cual se puede obtener información sobre los comportamientos o acciones del docente en su contexto y sus consecuencias sobre sus estudiantes.
- **Encuestas de opiniones profesionales:** valoran la capacidad pedagógica del profesor y su emocionalidad.
- **Pruebas objetivas estandarizadas y test sobre desarrollo humano:** estas pruebas permiten explorar sobre algunas tareas pertinentes a la labor del profesor, así como aspectos en relación al auto-concepto, la auto-regulación, motivación y valores.

- **Portafolio:** un compendio de documentos relativos a las actividades que realiza el docente que sirven de testimonio de su quehacer, como por ejemplo el planeamiento didáctico.
- **Test de conocimientos y ejercicios de rendimiento profesional:** considerados para medir conocimientos y capacidades necesarias para lograr un buen proceso de enseñanza.
- **Autoevaluación:** el propio docente realiza un auto análisis de sus propias características de desempeño, lo que permite estimular su capacidad de autodesarrollo y nivel de profesionalidad.

### 2.2.2.6 Limitaciones de la evaluación del desempeño docente

Así como la evaluación del desempeño docente puede convertirse en una estrategia para el desarrollo profesional del cuerpo docente y del sistema educativo, este tipo de evaluación puede conllevar una serie de problemas y limitaciones. Al respecto Cerda (2000, p. 254-255) menciona las siguientes:

- Dificultades en reunir información y mantenerla actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Forma de conducir las entrevistas de evaluación u observaciones como si fuera una tarea de rutina.
- Carencia de estándares u otros indicadores que sirvan de referente para la evaluación. La evaluación se vuelve subjetiva.
- Estándares irrelevantes u subjetivos, impuestos desde fuera y sólo resultado de juicios de expertos.
- Estándares deseables, pero poco realistas, y no resultado de investigaciones o estudios previos.
- Objetivos prescriptivos de la evaluación, con lo cual le quita el sentido proyectivo y de desarrollo que debe poseer.
- Mala retroalimentación. La información es ajena a las políticas de mejoramiento y desarrollo.

- Comunicación negativa: el proceso de evaluación se ve limitado por la actitud, inflexibilidad, inquisitoria y contraria al desarrollo de los evaluadores.
- Incapacidad para aplicar los datos de la evaluación: se niega uno de los propósitos básicos de la evaluación del desempeño.

Relacionado con lo anterior, existen también una serie de barreras metodológicas que pueden perjudicar el proceso de evaluación del desempeño, entre estas, Cerda (2000) señala por ejemplo las dificultades en la recolección de la información sobre el desempeño y en su correspondiente análisis. El hecho de que la evaluación no puede limitarse a un simple juicio superficial y unilateral del evaluador que le aplica a un conjunto de docente. Sin embargo, es poco posible realizar un estudio longitudinal con el objetivo de reconstruir los procesos pedagógicos que se desarrollan en el aula y que permitirían tener una visión más global y completa del desempeño docente. Otra barrera que puede complicar la evaluación son los prejuicios y desconfianza que pueda surgir entre los evaluados y los evaluadores, ya que, cuando una evaluación se plantea con propósitos prescriptivos o coercitivos se crea un ambiente de inseguridad y de discrepancia, pues el evaluado se siente amenazado o presionado.

### **2.2.3 La evaluación del desempeño docente en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica**

El personal docente es evaluado anualmente mediante un formulario diseñado por la Dirección General de Servicio Civil, el cual es aplicado por el director de la institución educativa, quien fundamenta su calificación en el historial laboral del servidor durante el año en curso así como la observación directa de las clases. (Departamento de Estudios e Investigación Educativa, 2013).

En el año 2010, el Departamento de Registros Laborales del Ministerio de Educación Pública (MEP) confeccionó un “Manual para la Evaluación Anual del Desempeño de los Servidores de la Carrera Docente” para la utilización efectiva

del formulario. Este manual tiene la finalidad de ajustar la información existente elaborado en 1969 y cuyo formulario fue variado a partir de 1986 para orientar a los administradores de la educación para calificar con mayor juicio a los profesionales de la carrera docente, que incluye tanto al personal docente, como al técnico docente y al administrativo docente.

De esta forma, el manual describe claramente los factores a calificar, según el formulario o instrumento utilizado y los procedimientos para realizar y tramitar la evaluación. Además menciona la importancia de su aplicación, la cual permite la “(...) retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de comportarse en la institución como ante la comunidad (...)”. Asimismo, estimula la eficiencia brindando recompensas mediante el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, así para el reclutamiento y selección, ascensos aumentos de salario y concesión de permisos; por lo cual se establece como obligatoria.

Los factores a evaluar se clasifican en dos categorías, una correspondiente a la evaluación del carácter y la personalidad y otra a la evaluación del trabajo, cada una con ocho aspectos que se califican de acuerdo con una escala numérica. A continuación se citan los factores por evaluar y sus correspondientes definiciones, según como lo presenta el instrumento que se utiliza (MEP y DGSC, 1986):

### **Evaluación de la personalidad**

#### **Factor por evaluar**

- a) **Relaciones humanas:** Se refiere a la calidad del trato que brinda a quienes se relacionan con él, a las relaciones que logra establecer entre sus compañeros y a sus esfuerzos por crear un clima armonioso en el trabajo.
- b) **Juicio:** Evalúa la capacidad para el discernimiento y la reflexión. Considera la aptitud para sopesar las distintas alternativas, juzgar los hechos dándoles la justa proporción y emitir opiniones o tomar decisiones correctas.
- c) **Iniciativa:** Es la capacidad del servidor para actuar ante diversas circunstancias, procurando soluciones adecuadas y oportunas por sí mismo.

- d) **Desarrollo intelectual:** Juzga el interés del funcionario por acrecentar sus conocimientos, refrescarlos y actualizarlos. Es la predisposición que muestra para el estudio y su afán de superación.
- e) **Madurez:** Es la cualidad de establecer por sí mismo, criterio de cada uno de los asuntos, hechos y circunstancias, actuando en consecuencia, con ecuanimidad y mesura ante los diversos acontecimientos.
- f) **Expresión oral:** Califica la manera de expresarse, sí el servidor habla con claridad y soltura, tanto coloquialmente como para dirigirse a determinados públicos en el ejercicio de sus funciones.
- g) **Expresión escrita:** Se refiere a la calidad, congruencia y corrección de las comunicaciones escritas que redacta el servidor y la presentación de sus documentos.
- h) **Conducta social:** Se refiere al comportamiento del servidor en la comunidad donde vive y trabaja. Al ejemplo que brinda a sus subalternos, alumnos y vecinos.

### Evaluación del trabajo

#### Factor por evaluar

- a) **Relación con alumnos, padres de familia y la comunidad:** Califica exclusivamente las relaciones originadas en el ejercicio de sus funciones profesionales. El interés del servidor hacia los problemas de alumnos, padres o la comunidad.
- b) **Organización del trabajo:** Se refiere a la capacidad del servidor para disponer y ordenar los recursos y sus esfuerzos, de manera que pueda lograr los objetivos eficientemente.
- c) **Desarrollo del programa:** Evalúa la capacidad del servidor para cumplir con los objetivos del programa, considerando los intereses del alumno y la situación concreta en que se desarrolla el proceso educativo.
- d) **Calidad del trabajos:** Es el grado de perfección, exactitud y eficacia de lo producido por el servidor.

- e) **Aplicación de métodos educativos:** Examina el conocimiento y dominio que manifiesta el servidor en la aplicación de los métodos educativos.
- f) **Cantidad de trabajo:** Mide la productividad en el desempeño del servidor. Al evaluarlo debe considerarse el rendimiento del funcionario en su relación con los recursos disponibles y exigencias de trabajo.
- g) **Jefatura:** Evalúa la aptitud para establecer planes, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera que se logren los objetivos de la unidad bajo su mando, la capacidad para la toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas.
- h) **Disciplina:** Se refiere a la observancia, por parte del servidor, de las normas que regulan la actuación y las órdenes que recibe, con apego a los principios éticos de su función.

En cuanto a los procedimientos para calificar y tramitar la evaluación, el manual aclara que después de que el director llene los factores por calificar, debe marcar la casilla que describa con más acierto y de forma general el trabajo del funcionario calificado; sólo las apreciaciones de “insuficiente” o “inaceptable” deben incluir una explicación de las causas que las motivaron y las advertencias y observaciones realizadas al servidor antes de ser evaluado.

Además, el director debe indicar la cantidad de ausencias y llegadas tardías y adjuntar en el original que se envíe a la Sección de Expedientes el documento de las fechas de dichas ausencias y tardías. También debe anotar el número de visitas de los superiores inmediatos.

Seguidamente, el formulario se debe sellar y firmar en los espacios correspondientes y se entregará al funcionario tres tantos para su conocimiento, estudio y devolución. Si el evaluado, estuviera conforme con la calificación obtenida, hará constar la fecha de enterado del contenido, la firmará, marcará la casilla correspondiente y las devolverá para su trámite respectivo.

Si por el contrario, el servidor quedara disconforme, podrá comunicarlo de inmediato y solicitar una entrevista con el director o comunicárselo por escrito en el transcurso del día hábil siguiente, el director dispondrá de tres días hábiles para atender la petición para realizar la enmienda que estime procedente. Si después de conversar al respecto, el funcionario quedara disconforme, gozará de un periodo de 10 días, contados a partir de la fecha de recibo de la misma, para presentar su reclamo ante el Tribunal de Carrera Docente.

El director enviará los formularios originales a la Dirección Regional, la cual los hará llegar a la Sección de Expedientes del MEP, en los primeros días del mes de enero de cada año.

Por otra parte, es importante mencionar, que el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, en el Título II, correspondiente a la Ley N° 4565, de la Carrera Docente, en el capítulo VIII establece la normativa con respecto a la Evaluación y Calificación de Servicios, por tanto, las especificaciones de la evaluación se incluyen en esta ley.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 General**

Determinar el proceso que se utiliza para la evaluación del desempeño docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José.

### **2.3.2 Específicos**

1. Describir los factores que comprenden la evaluación del desempeño docente utilizada en el Ministerio de Educación Pública.
2. Determinar los criterios utilizados por el director del centro educativo para evaluar a los docentes a su cargo.

3. Identificar las medidas de control que aplica el director de centro educativo en el proceso de evaluación del desempeño docente.
4. Describir el procedimiento que se utiliza en el centro educativo para la evaluación del desempeño docente.
5. Determinar la utilidad del modelo de evaluación del desempeño docente aplicado

### **III. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de estudio**

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

El alcance de la investigación es descriptivo, por cuanto pretende someter a análisis los datos recopilados mediante la consulta a los directores y los docentes participantes, con el fin de describir detalladamente el fenómeno de estudio.

Se empleó un diseño de investigación no experimental, centrado en estudiar el proceso de evaluación del desempeño docente tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Este diseño fue de tipo transeccional o transversal, pues los datos fueron recopilados en un único momento, mediante la técnica de encuesta, con el empleo del cuestionario como instrumento, uno dirigido a los directores y otro a los docentes, ambos conformados por preguntas cerradas y abiertas. (Hernández Fernández y Batista, 2010)



### **3.2 Población y muestra**

La población del estudio está conformada por los centros educativos de secundaria académicos diurnos, de las direcciones regionales de San José del Ministerio de Educación Pública. Para el cálculo de la muestra se tuvo la asesoría del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, para lo cual se utilizó el escenario de: una muestra de 36 colegios de dirección 1, 2 y 3, en los cuales se trabajó con el total de directores (censo) y un grupo de 100 docentes, con un nivel de error del 7% y un nivel de confiabilidad del 85%, tal y como se observa en el siguiente cuadro,.

NOMBRE	REGIONAL	CIRCUITO	PROVINCIA	TIPO DIREC	MATRIC TOTAL	DOCENTES 2011	DOCENTES A ENTREVISTAR
LICEO FRANCO COSTARRICENSE	SAN JOSE CENTRAL	04	SAN JOSE	Dirección 1	251	9	0
LICEO DE CURRIDABAT	SAN JOSE CENTRAL	04	SAN JOSE	Dirección 2	949	47	5
LICEO RODRIGO FACIO BRENES	SAN JOSE CENTRAL	03	SAN JOSE	Dirección 2	920	50	5
LICEO TEODORO PICADO	SAN JOSE CENTRAL	06	SAN JOSE	Dirección 2	987	40	4
COLEGIO SUPERIOR DE SEÑORITAS	SAN JOSE CENTRAL	02	SAN JOSE	Dirección 3	1125	54	6
LICEO ALAJUELITA	SAN JOSE CENTRAL	06	SAN JOSE	Dirección 3	1805	68	7
LICEO DE COSTA RICA	SAN JOSE CENTRAL	02	SAN JOSE	Dirección 3	1079	68	7
LICEO DEL SUR	SAN JOSE CENTRAL	01	SAN JOSE	Dirección 3	1075	63	7
LICEO DR.JOSE MA. CASTRO MADRIZ	SAN JOSE CENTRAL	03	SAN JOSE	Dirección 3	1276	59	6
LICEO EDGAR CERVANTES VILLALTA	SAN JOSE CENTRAL	06	SAN JOSE	Dirección 3	1640	64	7
LICEO RICARDO FERNANDEZ GUARDIA	SAN JOSE CENTRAL	01	SAN JOSE	Dirección 3	1058	57	6
LICEO ROBERTO BRENES MESEN	SAN JOSE CENTRAL	05	SAN JOSE	Dirección 3	1003	48	5
COLEGIO ABELARDO BONILLA BALDARES	SAN JOSE NORTE	05	SAN JOSE	Dirección 1	335	31	3
COLEGIO MATA DE PLATANO	SAN JOSE NORTE	02	SAN JOSE	Dirección 1	274	21	2
LICEO DE CASCAJAL	SAN JOSE NORTE	06	SAN JOSE	Dirección 1	223	19	2
LICEO DE PURRAL	SAN JOSE NORTE	02	SAN JOSE	Dirección 1	192	25	3
LICEO LABORATORIO EMMA GAMBOA UCR	SAN JOSE NORTE	05	SAN JOSE	Dirección 1	476	30	3
COLEGIO CEDROS	SAN JOSE NORTE	03	SAN JOSE	Dirección 2	694	30	3
EXP.BIL. LA TRINIDAD	SAN JOSE NORTE	05	SAN JOSE	Dirección 2	642	45	5
LICEO HERNAN ZAMORA ELIZONDO	SAN JOSE NORTE	06	SAN JOSE	Dirección 2	870	39	4

LICEO SALVADOR UMAÑA CASTRO	SAN JOSE NORTE	02	SAN JOSE	Dirección 2	869	44	5
LICEO SAN ANTONIO	SAN JOSE NORTE	06	SAN JOSE	Dirección 2	872	43	4
LICEO VIRGEN MEDALLA MILAGROSA	SAN JOSE NORTE	02	SAN JOSE	Dirección 2	512	28	3
LICEO ANASTASIO ALFARO	SAN JOSE NORTE	03	SAN JOSE	Dirección 3	1003	48	5
LICEO DE CORONADO	SAN JOSE NORTE	06	SAN JOSE	Dirección 3	1072	60	6
LICEO DE MORAVIA	SAN JOSE NORTE	05	SAN JOSE	Dirección 3	1206	56	6
LICEO JOSE JOAQUIN VARGAS CALVO	SAN JOSE NORTE	03	SAN JOSE	Dirección 3	1379	56	6
LICEO MAURO FERNANDEZ ACUÑA	SAN JOSE NORTE	04	SAN JOSE	Dirección 3	1155	56	6
LICEO NAPOLEON QUESADA SALAZAR	SAN JOSE NORTE	01	SAN JOSE	Dirección 3	1278	87	9
LICEO JULIO FONSECA GUTIERREZ	SAN JOSE OESTE	05	SAN JOSE	Dirección 2	752	45	5
COLEGIO RINCON GRANDE	SAN JOSE OESTE	02	SAN JOSE	Dirección 3	1193	45	5
LICEO DE ESCAZU	SAN JOSE OESTE	03	SAN JOSE	Dirección 3	1768	80	8
LICEO DE SAN JOSE	SAN JOSE OESTE	01	SAN JOSE	Dirección 3	1105	53	6
LICEO LUIS DOBLES SEGREDA	SAN JOSE OESTE	01	SAN JOSE	Dirección 3	1837	74	8
LICEO PAVAS	SAN JOSE OESTE	02	SAN JOSE	Dirección 3	1233	56	6
LICEO SANTA ANA	SAN JOSE OESTE	04	SAN JOSE	Dirección 3	1830	81	8
<b>TOTAL</b>							<b>186</b>

### 3.3 Descripción de variables

El siguiente cuadro muestra las cinco variables de investigación, cada una con su respectiva definición conceptual y operacional, así como los indicadores que dieron origen a los ítems que conformaron el instrumento para la recopilación de los datos.

Objetivo o Meta	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicador	Informante
Describir los factores que comprenden la evaluación del desempeño docente utilizada en el MEP.	Factores de evaluación del desempeño docente.	Consiste en los factores que se evalúan en el personal docente tales como: personalidad y evaluación del trabajo.	Entrevistas a funcionarios del MEP encargados de la evaluación del desempeño docente, y del Servicio Civil.  Documentos, directrices y estadísticas acerca de la evaluación del desempeño del personal docente en el MEP.	Evaluación de la personalidad: relaciones humanas, juicio, iniciativa, desarrollo intelectual, madurez, expresión oral, expresión escrita, conducta social.  Evaluación del trabajo: relación con alumnos, padres de familia y la comunidad, organización del trabajo, desarrollo del programa de estudios, calidad del trabajo, aplicación de métodos educativos, cantidad de trabajo, jefatura y disciplina.	Funcionarios del MEP encargados en el proceso de evaluación.

Objetivo o Meta	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicador	Informante
<b>Determinar los criterios utilizados por el director del centro educativo para evaluar a los docentes a su cargo</b>	Criterios del director para evaluar docentes a cargo.	<p>Consiste en los factores que establece el Manual de Evaluación del desempeño de servidores de carrera docente.</p> <p>Además otros criterios que el director considere pertinentes.</p>	Encuesta cerrada.	<p>Evaluación del trabajo</p> <p>Evaluación de la personalidad</p> <p>Otros criterios que considere pertinente el director.</p>	Director
<b>Describir el proceso utilizado en el MEP para la Evaluación del desempeño docente en los centros educativos.</b>	Proceso utilizado por el MEP para la evaluación del desempeño docente.	<p>Es el proceso utilizado para llevar a cabo la evaluación docente en los centros educativos.</p> <p>El proceso que se describirá</p> <p>Desde el MEP y este consiste en el conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.</p> <p>El procedimiento se abordará desde los centros educativos en estudio y consiste en la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.</p>	Encuesta cerrada a los docentes	<p>Entrada y salida del ciclo de evaluación del desempeño.</p> <p>Entrada: directrices para el trámite y entrega de la evaluación emanadas de Servicio Civil y Recursos Humanos del MEP.</p> <p>Expediente de evaluación del desempeño del docente en el centro educativo</p> <p>Contrato de expectativas y resultados del desempeño de los docentes en el centro educativo.</p> <p>Entrevista de la evaluación del desempeño entre el director y el docente en el centro educativo.</p> <p>Evaluaciones realizadas a</p>	Docente

Objetivo o Meta	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicador	Informante
				los docentes.  Informes de evaluaciones del desempeño realizadas y enviadas a la Dirección regional y a Recursos Humanos.	
			Encuesta cerrada a los directores		Director
			Entrevistas a funcionarios encargados del proceso.		Funcionarios del MEP encargados del proceso y del Servicio Civil.
<b>Identificar las medidas de control que aplica el director de centro educativo en el procedimiento de evaluación del desempeño docente.</b>	Medidas de control que aplica el director al centro educativo.	Conjunto de medidas adoptadas para verificar la exactitud y veracidad de la información.	Encuesta cerrada a los directores y docentes.	Existencia del expediente de evaluación del desempeño del docente, del contrato de expectativas de resultados del desempeño, de entrevista del desempeño, visitas al aula, informes.	Director / Docente

Objetivo o Meta	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicador	Informante
<p><b>Determinar la utilidad del modelo de evaluación del desempeño docente aplicado.</b></p>	<p>Utilidad del modelo.</p>	<p>El uso de la evaluación del desempeño por los diferentes actores involucrados en el proceso.</p>	<p>Encuesta cerrada a los directores y docentes.</p>	<p>Necesidades de capacitación.</p> <p>Promociones (carrera administrativa) del personal.</p> <p>Trámite de permisos estudio, adiestramiento.</p> <p>Reubicación de servidores(as) para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades del servidor.</p> <p>Aumentar el grado de motivación de los servidores(as)</p> <p>Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.</p> <p>Mejorar los resultados organizacionales.</p> <p>Colaboradores (as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización.</p> <p>Miden realmente el</p>	<p>Director / Docente</p>

Objetivo o Meta	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicador	Informante
				desempeño del docente. Las políticas y directrices emitidas con útiles, pertinentes y oportunas. El procedimiento es claro. Los instructivos miden el desempeño del docente.	



### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Para este estudio se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario semi-estructurado, que se aplicó de forma electrónica a los directores y los docentes de los centros educativos participantes, mediante el programa google.doc.

Asimismo, se tomó en cuenta la información recopilada por medio de la entrevista semiestructurada, dirigida a informantes clave del proceso de evaluación docente que se realiza en el Ministerio de Educación Pública, quienes laboran en diversas estancias de esta institución, tales como: el Departamento de Recursos Humanos, la Dirección de Control de Calidad y el Departamento de Registros Laborales; además, de la información que se logre obtener por parte de la Dirección General de Servicio Civil y presidentes de sindicatos, cooperativas y otras instancias como: APSE, ANDE y Colegio Profesional de Profesores (COLYPRO).

### **3.5 Técnicas de análisis de la información**

El cuestionario fue aplicado mediante el programa google doc y los datos recopilados se sometieron a un análisis estadístico, por medio de la herramienta de Excel.

Asimismo, las preguntas abiertas del cuestionario y las entrevistas realizadas a expertos, fueron sistematizadas y analizadas mediante el programa Atlas Ti.

De igual manera se elaboró una matriz para el análisis de los datos, compuesta por objetivos, variables, indicador informante y número de ítem. Esto con el objeto de ordenar y procesar la información siguiendo los objetivos del estudio.

## IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Para el análisis de la información se tomaron en consideración los objetivos planteados en este estudio. La información está analizada: primero se elaboró un perfil de los informantes, posteriormente se analizó el procedimiento implementado en los centros educativos de la evaluación del desempeño, seguido de la utilidad del proceso y por último se trató de rescatar las recomendaciones de los diferentes informantes para la elaboración de un nuevo modelo de evaluación.

### 1.1. Perfil profesional de los docentes y directores participantes

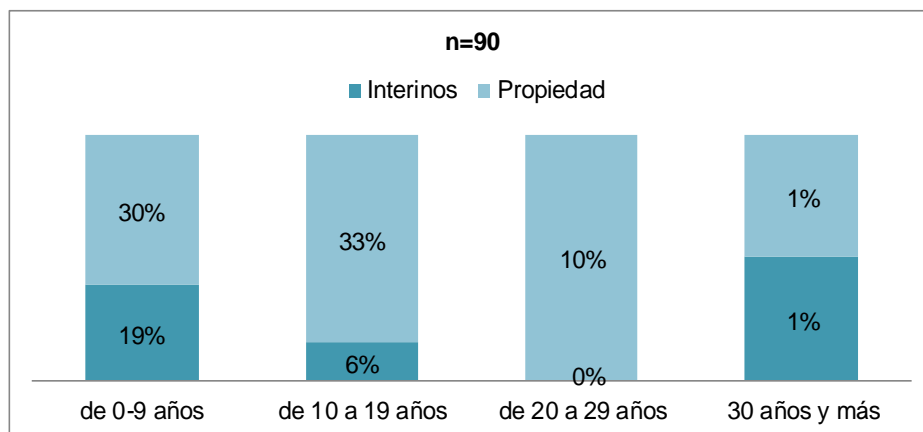
Antes de iniciar con la caracterización del perfil profesional de los sujetos en estudio, es importante aclarar que el análisis se realizó en función del personal que respondió el instrumento, en total 90 docentes y 19 directores de diferentes colegios pertenecientes a la Dirección Regional de San José Central, Oeste y Norte.

Fueron un total de 90 docentes, de los cuales el 43%, son hombres y el 57% mujeres. También, se determinó que, la mayoría del personal tiene menos de 5 años de trabajar como docente en el centro educativo correspondiente (33%), mientras que solo el 20% tiene más de 16 años.

Resulta interesante conocer que, el 74% de los docentes participantes se encuentra en propiedad, mientras que el 26% en condición de interinos, situación que refleja la estabilidad laboral con la que cuentan los educadores. De ese 74% de docentes que se encuentra en propiedad, un 82% corresponde a hombres y un 69% a mujeres.

Sin embargo, analizando la condición laboral del docente y los años que lleva en ella, se rescata que, la mayoría de docentes interinos cuentan con más de uno pero menos de 9 años en esa condición, mientras que los que se encuentran en propiedad, la mayoría tiene más de 10 pero menos de 19 años de experiencia en esa condición. El gráfico 1 resume dicha situación.

**Gráfico 1**  
**Años de servicio que llevan los docentes de secundaria**  
**Según condición laboral**  
**Año 2013**



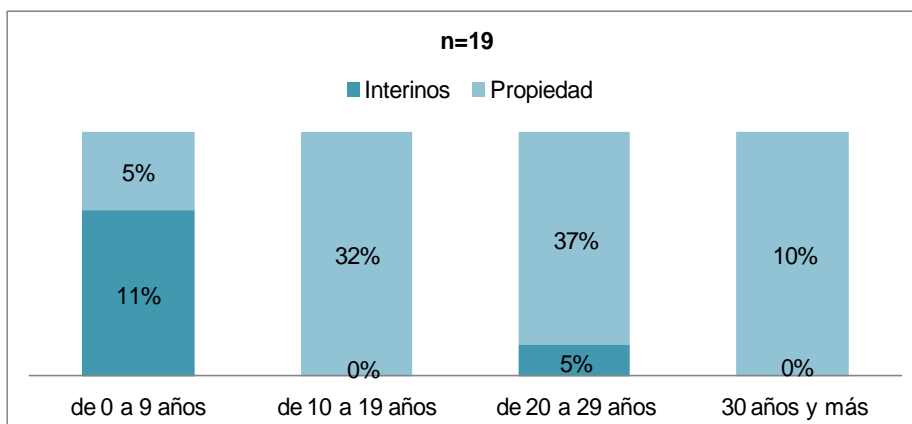
Fuente: Elaboración DEIE, 2013.

Un comportamiento muy similar presentan los 19 directores participantes; el 58% de la población la comprenden mujeres y el 42% hombres. También, se concluye que un 47% tiene menos de 5 años de laborar como director en el centro educativo correspondiente; mientras que solo un 5% reporta haber laborado como tal, más de 16 años.

Igualmente, se debe rescatar que, del total de directores el 84% se encuentra en propiedad, solo el 16% dice estar en condición interino, es decir, la mayoría también cuentan con estabilidad laboral. De ese 84% de directores que se encuentran en propiedad, el 87% corresponde a mujeres y el 82% a hombres.

La dinámica de los docentes considerada anteriormente, también se ve reflejada en los directores; ya que, de los que se encuentran interinos, la mayoría (11%) tiene más de 1 año pero menos de 9 de laborar en esa condición. Sin embargo, de los directores en propiedad, la mayoría (37%) tiene más de 20 años pero menos de 29 de laborar en dicha condición, tal y como lo ilustra el siguiente gráfico 2.

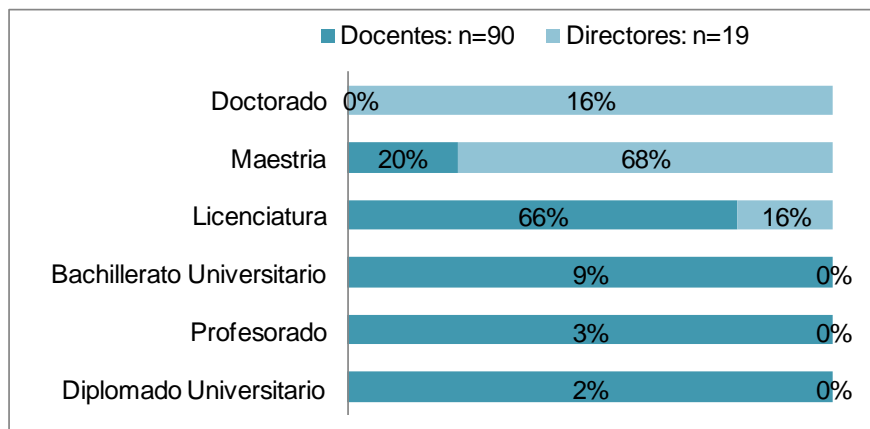
**Gráfico 2**  
**Años de servicio que llevan los directores de secundaria**  
**Según condición laboral**  
**Año 2013**



Fuente: Elaboración DEIE, 2013.

Como parte de los requisitos que debe completar el personal docente y directores para poder ejercer una profesión en algún centro educativo, es contar con un título académico que lo acredite como tal y le permita desarrollar sus respectivas funciones, en este sentido, de los 19 directores consultados, la mayoría (68%) cuenta con una maestría como último grado académico obtenido, mientras que de los 90 docentes participantes, el 66% tiene licenciatura. El gráfico 3 resume esta información:

**Gráfico 3**  
**Ultimo grado académico aprobado**  
**Según directores y docentes de secundaria**  
**Año 2013**



Fuente: Elaboración DEIE, 2013.

También, es importante conocer la categoría o bien el grupo profesional al que pertenecen la mayoría de los docentes, el cual es asignado con base en la experiencia de cada uno de ellos en conjunto con los títulos. En este sentido, de los 90 docentes participantes, el 37% tiene una categoría MT5, un 27% MT6, el 19% VT6, mientras que un 9% es MT4. Menos del 2% de los docentes cuentan con categorías de Aspirante, MT3, VT1, VT3, VT5.

Es evidente que, en ambas poblaciones, docentes y directores (as), el género que más sobresale es el femenino, cuentan además con bastante experiencia profesional dentro del sistema educativo ejerciendo sus funciones, ya sea, como director o docente. A este elemento se le debe sumar que, cuentan con una condición que les genera estabilidad laboral, la mayoría de directores y docentes se encuentra en propiedad. Aunado a esto, como último grado académico obtenido se encuentra que, la mayoría de directores es máster y los docentes licenciados, ambos en alguna de las ramas de educación.

## **1.2. Proceso para la Evaluación del Desempeño Docente**

El proceso para la evaluación del desempeño, desde la perspectiva de la gestión del recurso humano, varía según el enfoque y modelo considerado para su implementación, así como los métodos y herramientas propuestos para cada uno, según la naturaleza del puesto y de las funciones que cada funcionario desarrolle. Asimismo, el proceso de evaluación del desempeño es determinado por varios factores, que determinan con mayor exactitud, el modelo adoptado y las ventajas y desventajas del mismo.

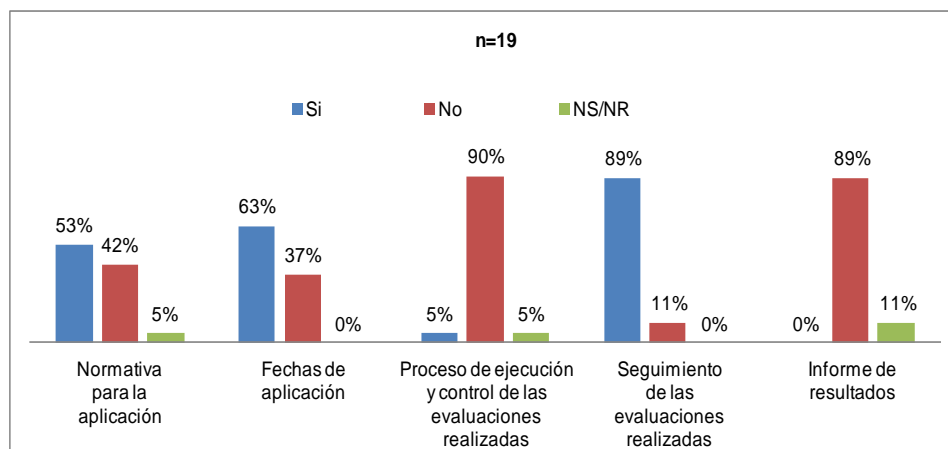
Es de suma importancia conocer si los directores, efectivamente, han recibido capacitación por parte de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, en cuanto a la implementación del proceso de evaluación del desempeño para el personal docente a cargo; en este sentido, el 53% de los directores no ha recibido ningún tipo de capacitación, mientras que, el 47% sí.

Los aspectos en los cuales ha recibido capacitación ese 47 % son, en orden de importancia, los siguientes:

- Normativa referente a la evaluación del desempeño.
- Control del proceso de evaluación del desempeño.
- Seguimiento del proceso de evaluación del desempeño.
- Expediente de evaluación del desempeño docente en el centro educativo.
- Entrevista de la evaluación del desempeño entre el director y el docente.
- Apelaciones de los resultados de la evaluación del desempeño por parte de los docentes

Sin embargo, en cuanto a los directores no solo los elementos de capacitación son importantes en el proceso de la evaluación del desempeño docente, también hay lineamientos significativos que permiten desarrollar adecuadamente dicho proceso. Al respecto, la mayoría de los directores ha recibido lineamientos sobre el seguimiento de las evaluaciones realizadas, fechas de aplicación, y normativa para la aplicación. En aspectos tales como el proceso de ejecución y control de las evaluaciones realizadas, y el informe de resultados la mayoría de directores no han recibido lineamientos, tal como lo ilustra el siguiente gráfico 4.

**Gráfico 4**  
**Aspectos en los cuales ha recibido lineamientos para la aplicación del proceso de**  
**evaluación del desempeño docente**  
**Según directores secundaria**  
**Año 2013**



Fuente: Elaboración DEIE, 2013

Asimismo, se consideraron los procedimientos implicados en la evaluación del desempeño docente del MEP, entre ellos, los procedimientos que utiliza el director para evaluar al docente, el encargado de realizar la calificación, los mecanismos de control desarrollados y la realidad del proceso, respecto a las políticas, lineamientos, manual e instrumento utilizado, a vista de la opinión de los directores y docentes entrevistados.

De esta forma, el principal procedimiento utilizado para evaluar al docente, según los directores y docentes consultados, consiste en el uso de mecanismos de control por parte del director de la institución como las visitas al aula, registros, oficios y conversaciones que ayuden a mejorar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

Seguidamente, en orden de importancia, otros procedimientos utilizados son: elaboración del expediente de evaluación del desempeño, el registro de incidentes tanto negativos como positivos del desempeño durante el periodo a evaluar, la realización por parte del director de una entrevista de evaluación del desempeño en la que se discute con el docente los resultados de la evaluación y establecen las necesidades de capacitación.

Además, son pocas las respuestas dadas por los directores respecto a quienes realizan algún tipo de realimentación con los docentes en la ejecución de sus labores o para establecer medidas en el desempeño laboral de los mismos, así como elaborar informes o datos estadísticos sobre los resultados de las evaluaciones realizadas.

Con respecto a la persona encargada de evaluar al docente, según el número de las respuestas dadas por los directores y los docentes, en la mayoría de las veces la aplicación del formulario la realiza el director de la institución educativa, como bien se establece en el manual existente.

En menor porcentaje de menciones los directores y los docentes, opinan que la evaluación del desempeño se realiza mediante un proceso de autoevaluación por parte de los docentes. De manera similar, algunas respuestas dadas por los docentes indican que el formulario de evaluación es administrado por otro funcionario de la institución asignado por el director como la secretaria o el auxiliar administrativo.

En relación con el proceso de evaluación docente, un mayor porcentaje de docentes y directores entrevistados opinan que el proceso no es claro y que los formularios no miden el desempeño docente. Un porcentaje menor no respondió la pregunta.

Aunado a lo anterior, un 48% de los docentes y un 16% de los directores consultados señalan que el manual de procedimientos utilizado para su calificación no brinda la información necesaria, versus un 26% y un 21% respectivamente que opinan lo contrario. Asimismo, es importante mencionar que un alto número de entrevistados no contestaron esta pregunta (63% directores y 27% docentes).



Con respecto a las preguntas realizadas a los directores en cuanto a las políticas y directrices emitidas, la mayor cantidad de encuestados respondieron que no son útiles (63%) ni oportunas (74%) y en menor porcentaje no respondieron a la interrogante (16% y 21% respectivamente).

Al respecto, el informante del Departamento de Registros Laborales del MEP, afirma que el instrumento utilizado para la calificación docente está desactualizado; por tanto, urge modificarlo para incluir rubros de calificación más acordes con la realidad del personal, así como la creación de un formulario específico para cada estrato (personal docente, técnico-docente y administrativo-docente). Al parecer, según la persona entrevistada en la Dirección General del Servicio Civil, existe el interés de formularse un nuevo instrumento de calificación docente; no obstante, no se ha planificado fecha para su ejecución.

Referente a la evaluación del personal docente a nivel del Ministerio de Educación Pública (MEP), se ajusta a un modelo centrado en el comportamiento del mismo, criticado por la subjetividad de esta propuesta, debido a que está sujeta a la concepción del observador como única fuente de información; con lo cual coinciden representantes de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), de la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) y del Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro).

En esta línea, se infiere que la evaluación del desempeño docente, según las opiniones brindadas al respecto, no cumple con las expectativas en relación con las funciones estipuladas para este tipo de procesos; ya que, se esclarece que la evaluación docente pretende brindar información necesaria para inducir una instrucción de los participantes, para identificar los indicadores del desempeño y así realimentar constantemente el proceso de enseñanza y aprendizaje en mejora de la educación; intención que por las opiniones reflejadas, está lejos de cumplirse de la forma en que actualmente se hace.

En cuanto a los criterios utilizados para realizar la evaluación del desempeño del personal docente, las personas que ocupan el cargo de director de los colegios

encuestados consideran como las más relevantes: el desempeño del cuerpo docente en la institución y en el aula, la participación y colaboración de estos en actividades del centro educativo, la asistencia y puntualidad del profesorado y los criterios que aparecen en el formulario de evaluación del desempeño que se aplica a la población docente. Por su parte, las personas docentes encuestadas coinciden con los criterios mencionados por los directores y agregan además la relación del docente con sus estudiantes.

Referente a los criterios menos utilizados, tanto directores como docentes coinciden al mencionar que muy pocas veces los directores utilizan el contrato de expectativas, y el registro de evaluaciones de años anteriores. Los directores agregan, además de los antes expuestos, que muy pocas veces utilizan la afinidad que tienen con el docente como criterio para evaluarlo.

Por otra parte, existen mecanismos de control que pueden proporcionar al director información relevante para calificar al personal docente al finalizar el curso lectivo. Al respecto, según la opinión de los docentes y los directores entrevistados, los mecanismos que se utilizan con mayor frecuencia para la evaluación del desempeño son la revisión del planeamiento didáctico y la revisión de los registros de asistencia por parte del director del centro educativo.

En segundo lugar, resaltan las visitas al aula y la realización de reuniones; seguidamente, en orden de importancia se citan las siguientes: la revisión de informes docentes, el cumplimiento de plazos establecidos por el director, el registro de calificaciones de los estudiantes, las actas, el expediente del desempeño del docente y el contrato de expectativas.

Por otra parte, muy pocos docentes y directores mencionaron otras formas de control, como las observaciones al personal docente, realización de entrevistas y otras inherentes a su cargo.

### **1.3. Utilidad del modelo de Evaluación del Desempeño Docente**

Del total de directores y docentes participantes, la mayoría (85% de directores y 61% de docentes) considera que el modelo de evaluación para medir el desempeño del personal docente empleado por el MEP está completamente desactualizado.

En este sentido, se quiso conocer el punto de vista de esta población en cuanto a la utilidad que encuentran en el modelo de evaluación del desempeño docente y se encontró que, el 63% de los directores y el 51% de los docentes consideran que tiene poca o ninguna utilidad; por el contrario, un menor porcentaje de ellos, el 5% de los directores y el 31% de los docentes, opinan que tiene alguna o mucha utilidad.

A continuación se da a conocer la opinión de ambas poblaciones a cerca de las diversas razones por las cuales la evaluación del desempeño puede ser útil.

En promedio, el 95% de los directores consideran que la evaluación del desempeño sirve para el reconocimiento de la anualidad y la experiencia laboral, así como para la acumulación de puntos de carrera profesional. De igual manera, en promedio, el 77% de los docentes está de acuerdo con que la evaluación docente es útil en esos tres aspectos. Posición similar a la del Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO); ya que, el representante de esta institución indica que la evaluación docente sólo es funcional para la asignación de una calificación que se traduce en el reconocimiento de la anualidad.

Además, mencionan que la evaluación del desempeño es útil para las promociones del personal, un 69% de los directores y un 51% de los docentes lo consideran así. Mientras un 52% de los directores y un 45% de los docentes consideran que los resultados de dicha evaluación son valorados para la participación en los concursos internos.

Por otra parte, el 37% de los directores y el 34% de los docentes manifiestan que los resultados de la evaluación son tomados en cuenta para el trámite de permisos, o bien para efectos de estudio y adiestramiento. El 48% de los directores consideran que los resultados de la evaluación del desempeño estimulan la productividad laboral de los docentes y también los estimula a realizar su trabajo con eficacia; del mismo modo, un 29% de los docentes están de acuerdo con el primer aspecto y un 25% con el segundo.

En esta misma línea, el 42% de los directores y el 18% de los docentes coinciden con que los resultados de la evaluación aumentan el grado de motivación de los docentes. El 42% de los directores opinan que la evaluación ayuda a mejorar los resultados organizacionales y a orientar a los docentes para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización, mientras que un 18% de los docentes apoya la primera idea y un 17% la segunda. Al mismo tiempo, un 32% de los directores y el 18% de los docentes indican que la evaluación permite medir el desempeño del docente.

En menor porcentaje, los informantes señalan que la evaluación permite identificar las necesidades de capacitación del personal docente, exactamente el 26% de los directores y el 15% de los docentes; opinión que también comparten la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) y el COLYPRO. Según representante del ANDE, esta evaluación está lejos de ser un insumo que facilite la capacitación y el desarrollo profesional del docente, mediante la detección de las áreas débiles y fuertes del personal, con miras a fortalecerlas. Asimismo, el representante del COLYPRO considera que la actual evaluación no tiene utilidad formativa.

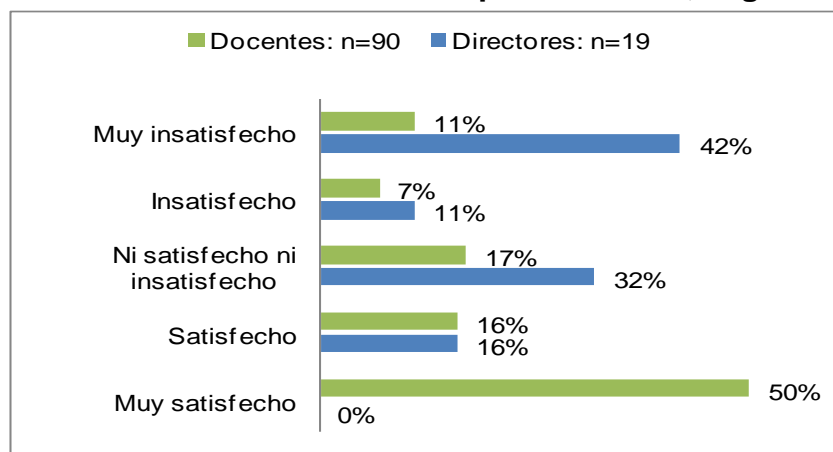
Del mismo modo, un menor porcentaje de ellos, el 20% de los directores y el 18% de los docentes, afirman que los resultados de la evaluación son tomados en consideración para reubicar a los docentes cuando se requiera, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de sus conocimientos destrezas, habilidades y potencialidades.

Finalmente, cabe resaltar que algunos de los docentes participantes consideran que la evaluación del desempeño del personal docente es oportuna, pues evidencia cuando el docente está laborando bien al llegar puntual, entregar los documentos solicitados, impartir sus clases en el horario establecido y explicar de manera amena al estudiante. En contraposición, otros indican que los resultados de la evaluación del desempeño son poco veraces, debido a que no refleja el desempeño real del docente en el aula.

#### **1.4. Satisfacción con los resultados de las evaluaciones del desempeño**

El 53% de los directores se encuentran insatisfechos con los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal docente que tienen a cargo; por el contrario, la mayoría de los docentes, un 66%, sí se sienten satisfechos en ese sentido. El gráfico 5 resume dicha situación:

**Gráfico 5**  
**Grado de satisfacción**  
**Resultados de la evaluación del desempeño docente, según último año**



Fuente: Elaboración DEIE, 2013

En este sentido, se quiso conocer que pensaban los docentes y directores sobre la evaluación del desempeño docente, y se encontró que, el 89% de los directores y el 69% de los docentes consideran que el formulario que se emplea para evaluar

el desempeño docente está obsoleto; asimismo, el 85% de ambos informantes consideran necesario actualizar los factores del desempeño que lo conforman, mientras un 84% de los directores y un 75% de los docentes opinan que el MEP debería contar con su propio instrumento de evaluación.

El representante del ANDE tampoco considera que el formulario sea apropiado, debido a su antigüedad; por lo tanto, sugiere realizar cambios, no solo en el instrumento sino en todo el proceso de evaluación.

Por otra parte, el 79% de los directores piensan que el sistema para evaluar al personal docente no es confiable, debido a que todo el personal obtiene calificaciones de muy bueno y excelente, el 60 % de los docentes opinan de igual manera.

En este sentido, de acuerdo con el representante de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), todos los empleados del MEP son calificados como excelentes, cuando no siempre debe ser así. No existe una cultura en que el jefe pueda efectivamente comprobar que el empleado haya cumplido con las metas propuestas. El representante del COLYPRO afirma que los directores evitan los contratiempos en los que incurren por poner una calificación inferior a excelente; por lo tanto, prefieren poner excelente a la mayoría de los docentes, aunque no en todos los casos lo merezcan.

## **1.5. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño docente**

### ***1.5.1. Concepto Evaluación Desempeño Docente***

Existen diferencias entre las percepciones que tiene la población de directores y la docente encuestada acerca de la evaluación del desempeño, pues los primeros la conciben más como una “Apreciación del desenvolvimiento del individuo en un cargo” (Cerde, 2000, p. 250) y los segundos la consideran además como una forma de identificar su potencial desarrollo. (Cerde, 2000)

Para los directores, la evaluación del desempeño se enfoca más en medir la labor del cuerpo docente, por cuanto es la forma de trabajar de estos en el aula y su desempeño en la institución, lo que incluye el trato a los padres, madres o encargados, su relación con el estudiantado y con el resto del personal. Es el mecanismo que se tiene a nivel administrativo para medir y supervisar las funciones docentes; en donde se deben valorar las diversas acciones realizadas por el profesorado durante y al finalizar el curso lectivo, así como los procesos y los productos de sus funciones, entre las que destacan presentación personal, relaciones interpersonales, forma y organización de su labor docente. Es realizada por el cuerpo de directores en su rol de jefe inmediato del cuerpo docente.

Para el personal docente es una herramienta que facilita conocer su potencial y realimentar su trabajo, debido a que es un proceso que permite evaluar la eficacia y eficiencia de un docente de forma cuantitativa y cualitativa, para demostrar los puntos fuertes y débiles, con el fin de proponer mejoras. Constituye todos los mecanismos que el director utiliza para valorar el desempeño docente, que permite medir su actitud durante el año, así como la evolución de sus estudiantes, y el cumplimiento de los objetivos y contenidos.

Tanto directores como docentes consideran que la evaluación del desempeño es necesaria, pues es un instrumento tangible para sustentar sus calificaciones y para asegurar un buen proceso educativo. La evaluación es necesaria en toda organización. No obstante, para los directores y docentes el proceso de evaluación del desempeño tiene las siguientes limitaciones:

- Es un instrumento que se utiliza para medir el trabajo docente y que nunca toman en cuenta para mejorar el nivel de educación del país.
- Es solamente un requisito para obtener una anualidad.
- En el fondo no refleja la calidad del desempeño del docente como tal
- Al final todos son "excelentes" aunque la realidad sea otra.

- No existe un mecanismo adecuado ni oportuno para evaluar conocimiento, situación psicológica, metodologías aplicadas ni optimismo del docente.
- En la actualidad queda en deuda para evaluar adecuadamente el desempeño docente
- Es muy subjetiva, hay rubros que no tienen por qué ser tomados en cuenta en la calificación o que la apreciación e interpretación que se hace del mismo, no es la correcta.

Los directores consideran obsoleta la evaluación del docente, debido a que no mide el desempeño y productividad del recurso humano, no se ajusta a los requerimientos y no es objetiva. Además, no concuerda con las necesidades actuales; ya que, tiene elementos difíciles de calificar como por ejemplo, la conducta social, esto porque es difícil determinar lo que hace un funcionario en su tiempo extra, al menos que lo denuncien, en relaciones humanas, juicio, iniciativa, desarrollo intelectual, madurez, expresión oral y escrita.

Otra limitación es la falta de registros y controles, pues los directores no poseen un registro anecdótico, lo que hace que no tengan un respaldo al final para calificar en forma real a los docentes. Además, algunos docentes desconocen el proceso a realizar. En este sentido, los directores consideran que es un instrumento muy deficiente, está mal elaborado, es obsoleto e inoperante.

### ***1.5.2. Un nuevo modelo de evaluación del desempeño docente***

Ha sido difícil clarificar el modelo de evaluación del desempeño utilizado actualmente para medir la labor docente, esto por cuanto se desconocen con exactitud los antecedentes que sustentan este modelo y el enfoque empleado, por lo que solo se logró determinar que el modelo disponible se establece en el marco de creación de la Ley de Carrera Docente en la que fundamenta y desarrollan los criterios a evaluar y el procedimiento a seguir para la evaluación docente. Empero, se puede inferir que el enfoque de evaluación aplicado a los docentes corresponde a lo que Dolan (2010) menciona como un enfoque



conductual y de escalas de apreciación, debido a que evalúan el rendimiento de cada docente de forma independiente en relación a unos criterios determinados.

Para ello, según este autor, se utilizan: **escalas convencionales de valoración** (permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas y los formularios convencionales incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento y características o rasgos de personalidad); **los sucesos/incidentes críticos** ( el superior observa y registra el comportamiento de los subordinados en relación al desarrollo de su trabajo) y **escalas de observación de conductas** (se utilizan en las visitas de observación del director a los docentes en el aula).Estos elementos se pueden observar en el instrumento utilizado para evaluar a los funcionarios del Título II.

No obstante lo anterior, la mayoría de los informantes encuestados y entrevistados muestran insatisfacción con el instrumentos de evaluación del título II, pues se aplica indistintamente a docentes, técnico-docentes y administrativos y ha perdido su vigencia y utilidad, por lo tanto ellos brindan una serie de recomendaciones que podrían contribuir en la implementación o modificación de esta herramienta. Estas recomendaciones se han clasificado en diferentes categorías que facilitan la comprensión del modelo propuesto tales como: tipo de modelo, participantes, períodos de evaluación, aspectos a medir, tipo de instrumentos a utilizar, procesos de capacitación a realizarse e instancias a las que compete la elaboración del nuevo modelo.

- a. **Tipo de modelo:** Para la mayoría de los informantes el modelo debería modificarse, a excepción de un director de colegio y el representante de APSE, quien sostiene que el formulario debe permanecer tal y como está, pese a que se considera subjetivo y politizado. APSE no está de acuerdo con realizar cambios, debido a que *“con el propósito de mejorar se pueden implementar medidas a favor del patrono (MEP)”*; por tanto, defienden lo que ya está establecido en la ley.

Entre los cambios sugeridos por la mayoría de informantes se encuentran:

- Crear una nueva evaluación más realista y acorde a las necesidades educativas actuales, con diferentes escalas y rubros que midan el desempeño y productividad del desempeño humano.
- Tomar en cuenta el criterio del Director, la información que se pide en los rubros de la actual escala de calificación no suministra aspectos relevantes o útiles que puedan llevar a un efectivo sistema evaluativo. Tiene que ofrecer la oportunidad al Director de poder expresar criterios válidos para evaluar a aquellos docentes donde la mayoría de sus estudiantes están aplazados.
- Realizar la evaluación del desempeño desde una comisión tripartita, donde se impliquen, la visión del estudiante, del padre de familia y del director y obtener un promedio final. Esto podría mejorar las relaciones humanas de los docentes con estudiantes y los compañeros.
- Utilizar el expediente de evaluación del desempeño el que debe llevarse con rigurosidad.
- Elaborar un modelo que contenga un bloque general y un bloque de calificación según las características de las ofertas educativas y del personal del centro educativo., así como rubros propios de las diferentes materias y de situaciones que destaquen la labor del docente en el aula, pues no es lo mismo evaluar el desempeño de un docente en el gran área metropolitana que en una telesecundaria en Los Chiles.. Además, dar escala de rebajo de acuerdo al expediente (tabla cotejo), desinterés o interés por el trabajo, atención a padres, y necesidades de los estudiantes conforme a adecuaciones curriculares.
- Ser más específica. y estar acompañada de un plan remedial.
- Ser un proceso, continuo donde exista la retroalimentación y la comunicación constante con el director, quien fundamente la labor docente. Además, exista la auto-evaluación y co-evaluación con los grupos de trabajo o comités.
- Realizar la evaluación digital, que sea en línea.

- Valorar y evaluar las competencias de los docentes, de forma específica, con una visión formativa en promoción de la calidad del profesorado y de la educación en general.

**b. Participantes del proceso:**

Para la mayoría de informantes la evaluación del desempeño docente debería tomar en consideración los criterios de los usuarios del sistema --estudiantado y padres, madres o encargados-- de tal manera que con una base legal se le pueda decir al docente lo que es.

En este sentido, APSE se opone a que la opinión del alumnado y padre madre o encargado forme parte del proceso de evaluación, debido a que podrían emerger asuntos ajenos a ellos y propios del patrono o del sistema, que afectarían la calificación.

**c. Período de evaluación:**

En este aspecto, únicamente los directores de colegio consideran que la evaluación debe ser trimestral y al final se promedie y no solo una al año.

**d. Aspectos a medir:**

Entre los aspectos que debe medir el instrumento diseñado para la evaluación del desempeño docente están: el rendimiento académico de los estudiantes (calidad del producto), el esfuerzo por superarse del docente, metodología didáctica, el desempeño del docente como persona tanto en el aspecto laboral como la relación con compañeros de trabajo, padres y estudiantes, valorar más la aptitud del docente, destrezas como el manejo de grupo, interés por mejorar el rendimiento académico, la puntualidad, presentación personal, responsabilidad. y la opinión de los estudiantes acerca del docente con el fin de realimentar la labor docente.

Además el instrumento debe contemplar las funciones específicas de los docentes, dependiendo de la materia que impartan (ciencias, inglés, español, educación física, entre otras), valorar el planeamiento didáctico, metodología, y todo lo concerniente a su labor docente.

**e. Tipo de instrumentos:**

En relación con el instrumento utilizado actualmente, los informantes consideran que es necesario realizar cambios en el diseño de esta herramienta, así como en los procedimientos de evaluación docente. Esto por cuanto, el formulario actual se considera subjetivo y politizado; por lo que está lejos de ser un insumo que facilite la capacitación y el desarrollo profesional del docente.

Además, el instrumento debe diseñarse de acuerdo a cada especialidad docente, nivel de desempeño -- Primaria / Secundaria--, utilizar un instrumento específico para director, orientador y docente. Asimismo, variar los aspectos que se evalúan a los docentes y al personal administrativo, para lo cual debe considerar las labores y responsabilidades de cada uno de estos puestos.

Algunos informantes (docentes, Registros Laborales del MEP) y representantes gremiales (ANDE, APSE y COLYPRO) sugieren otros instrumentos para complementar la evaluación del desempeño docente, entre las que destacan: informes de labores dirigido al director del centro educativo, expediente electrónico que pueda ser alimentado desde diferentes departamentos autorizados para tener un control cruzado de la información, así como valorar al finalizar el año los alcances obtenidos por el docente en la ejecución del programa, el rendimiento de los estudiantes y el trabajo cotidiano del docente.

**f. Capacitación a los funcionarios acerca de la evaluación del desempeño**

Para los directores de colegio y docentes es importante capacitar a los funcionarios que implementan la evaluación del desempeño.

**g. Instancia a quien compete la elaboración o modificación del nuevo modelo**

Para la Dirección General de Servicio Civil en el artículo 75 de la Ley del Reglamento de Carrera Docente se establece que la Dirección General es la encargada de brindar las directrices para la evaluación del desempeño del Título II, tal y como se señala a continuación:

La evaluación y calificación de la carrera docente se efectuara en conformidad con las disposiciones del capítulo 9, del Título segundo del Estatuto de Servicio Civil, durante la primera quincena del mes de noviembre de cada año, para tal fin se usaran los formularios que deberá confeccionar la Dirección General, de acuerdo con el administrador general de enseñanza.

Asimismo, en el Capítulo No. 8, Artículo 151 de la Ley de Carrera Docente se menciona que:

Los servidores comprendidos en la presente ley, recibirán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Dirección General de Servicio Civil confeccionará los respectivos formularios y los modificará, si fuere necesario, previa consulta al Administrador General de Enseñanza del Ministerio de Educación Pública (p. 26).

Además, de acuerdo a consulta realizada a la Coordinadora de la Evaluación del Desempeño del Área de Gestión de Recursos Humanos del Servicio Civil, mediante Oficio GESTION UID-068-2013 del 11 de setiembre del presente año, suscrito por Lucrecia Siles, nos indican que las acciones concernientes a la realización de un nuevo modelo de evaluación del desempeño para los

funcionarios del Título II, le compete atenderla al Área de Carrera docente del Servicio Civil, de conformidad con la Resolución DG-020-2008 en la cual se aprueba la Reorganización de la Dirección General de Servicio Civil.

Por lo tanto, es claro que la modificación del modelo de evaluación del desempeño para el ]Título II compete al Departamento de Carrera docente, quien debe coordinar con la Oficina de Recursos Humanos del MEP para su implementación.

En este sentido, al consultar al Área de Gestión del Servicio Civil acerca de las acciones realizadas para implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño para el Título II nos indica que en reunión sostenida con Don Joaquín Arguedas, Director General de Servicio Civil él está interesado en que elaborar un nuevo modelo de evaluación del desempeño para el título segundo, ya que, el modelo del título primero está fundamentado en un esquema que viene siendo valorado desde el 2004 por medio del Barómetro que nace de la Carta Iberoamericana de la Administración Pública, ahí se plantea un modelo de Gestión de Recursos Humanos específico y ha aumentado en una serie de procesos estandarizados.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Ambas poblaciones cuentan con bastante experiencia profesional dentro del sistema educativo costarricense ejerciendo sus funciones. A este elemento se le debe sumar que, cuentan con una condición que les genera estabilidad laboral, la mayoría de directores y docentes se encuentran en propiedad. Aunado a esto, como último grado académico obtenido se encontró que la mayoría de directores es máster mientras que los docentes licenciados, ambos en alguna de las ramas de educación.
2. A nivel del Ministerio de Educación Pública, no impera una cultura organizacional evaluativa que involucre un marco teórico o modelo definido, actualizado y acorde a las necesidades de cada uno de los integrantes del título segundo.
3. Para la mayoría de los representantes de las diferentes instancias involucradas en el proceso de evaluación docente, concuerdan que el instrumento utilizado no se encuentra en función del perfeccionamiento de la educación, ya que los datos que proporciona la evaluación, no permite considerar acciones pertinentes para realizar mejoras en el sistema educativo.
4. La mayoría de los docentes y directores entrevistados, afirman el mecanismo de control que se utilizan con mayor frecuencia para la evaluación del desempeño, son la revisión del planeamiento didáctico y la revisión de los registros de asistencia por parte del director del centro educativo.
5. El director es la persona responsable de aplicar la evaluación del desempeño docente a través del formulario correspondiente, valiéndose de mecanismos de control como las visitas al aula, registros, oficios y conversaciones que ayuden a mejorar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

6. Para la mayoría de los directores y docentes consultados, el modelo de evaluación empleado por el MEP no es útil y está desactualizado. Indican que el uso que se le ha dado al formulario es meramente administrativo, con el objetivo de reconocer la experiencia laboral, para el pago de la anualidad y los puntos de carrera profesional.
7. Según ambas poblaciones, la evaluación del desempeño docente no permite identificar las necesidades de capacitación del personal. Al respecto, los gremios de educadores tampoco consideran que los resultados de esta evaluación sea un insumo para el desarrollo profesional de los docentes.
8. Tanto los docentes como los directores coinciden con que los factores que conforman el instrumento de evaluación del desempeño no miden realmente la labor docente; por lo tanto, consideran oportuno replantearlos.
9. De acuerdo con el estudio, el instrumento empleado para la evaluación del desempeño docente es poco fiable, debido a que la mayoría de los docentes obtienen una calificación de excelente o muy bueno; por tal motivo, directores y docentes indican que se debe realizar un estudio para descubrir y valorar las razones de esta situación.
10. El modelo actual tiene la limitación que para modificarse debe cambiarse la Ley de Carrera Docente, por este motivo y por influencia de los gremios ha sido difícil incursionar en este modelo.

## **RECOMENDACIONES**

- El modelo de evaluación del desempeño docente debe permitir la utilización de varios procedimientos o instrumentos que proporcionen la mayor información posible para tener mayor criterio para establecer una calificación, que sea referencia para gestionar las acciones correspondientes a nivel organizacional para incrementar los niveles de calidad del centro educativo y del sistema educativo en general.



- Los procesos y los instrumentos que se utilicen para evaluar la labor del docente, deben considerar el perfil y las funciones propias que realiza este profesional, idóneamente especificado en un marco referencial que brinde los aspectos relevantes de este proceso.
- La evaluación del desempeño docente debería implementarse en diferentes momentos y no sólo al finalizar cada periodo lectivo, para determinar la eficiencia de las funciones que el docente realice en las diferentes etapas de su experiencia, por ejemplo durante el periodo de prueba.
- Debería existir un control cruzado entre los Departamentos: Disciplinario, jurídico y Recursos Humanos con respecto a los resultados de la evaluación del desempeño de cada funcionario y para la aplicación del pago de anualidades, concursos internos y trámites disciplinarios.
- Es necesario proponer un modelo de evaluación del desempeño para el Título II de acuerdo al estrato y a la clase de puesto donde se ubica cada servidor. Este modelo debe incluir la modificación del instrumento o formulario y su respectivo manual de procedimientos. Asimismo, lo ideal sería que el título I y II se integren y respondan al modelo que se está siguiendo el Servicio Civil (que debería trabajar toda la administración pública) planificación, organización del trabajo que entra a definir todas las estructuras ocupacionales de las diferentes instituciones y viene a definir los puestos por ocupaciones para ir orientando más a las competencias e incluirlas en los manuales.
- Es difícil modificar la Ley de Carrera Docente para implementar un nuevo modelo, debido a que los factores que lo comprenden no se pueden variar, .sin embargo, el formulario si es modificable En este sentido se debe elaborar tres formularios con valoraciones diferentes: uno para técnico-

docentes- otro para docentes –administrativos y uno para docentes. De igual manera, hay que hacer un marco regulador común con un modelo aplicable para toda la estructura educativa.

- El modelo de evaluación del desempeño debe ser contener un buen instrumento que diagnostique estados de incompetencia para el ejercicio de la profesión, que le sirva al COLYPRO, a las universidades y al MEP. En este sentido al COLYPRO porque: esta instancia podría tener un diagnóstico para dirigir los esfuerzos de capacitación, y limitaciones concretamente definidas. A las universidades: les serviría para replantear perfiles, contenidos, planes y programas y para el MEP sería un buen diagnóstico de las incompetencias que tienen los diferentes actores para desarrollar una buena propuesta de actualización profesional.

## VI. REFERENCIAS

- Consejo Superior de Educación (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. Documento aprobado el 30 de junio del 2008. San José, Costa Rica.
- Hernández, R. Fernández C. y Batista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. Quinta Edición.
- Filardo, N. (2011). *Políticas nacionales de Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. Estudio de los casos de Chile y Cuba. Espacio para la reflexión sobre las prácticas de evaluación*. Número 5 - Abril 2011. Universidad Católica, Damaso A. Larrañaga, Uruguay. Instituto de Evaluación Educativa.
- Mizala, A. y Romaguera, P. (1999). *El sistema nacional de evaluación del desempeño docente (SNED) en Chile*. Trabajo presentado la Conferencia “Los Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Desarrollo y Desempeño”. San José, Costa Rica, 28-30 junio de 1999 y realizado con el apoyo del Banco Mundial.
- Schulmeyer, A. (2002). *Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina*. Trabajo presentado a la Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades”. Brasilia, Brasil, 10-12 de julio de 2002.
- UNESCO (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Valliant, D. (2008). *Algunos marcos referenciales en la evaluación del desempeño docente*. Volumen 1, Número 2. Recuperado el 15 de abril de 2013 de C:\Users\ydiazr\Desktop\YIRLANIA

DIAZ\PROYECTOS\2013\Evaluación del desempeño docente\Antecedentes\Informes internacionales\Investigación Evaluación del desempeño docente\Marcos Referenciales en la Evaluación desempeño docente RIEE 2008.htm

## **Entrevistas**

Rojas, Maritza. Departamento de Registros Laborales, MEP. Comunicación personal, 9 de abril, 2013.

Acosta, Lisbeth. Dirección de Asuntos Jurídicos, MEP. Comunicación personal, 3 de abril, 2013.

Díaz, Yaxinia. Subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos, MEP. Comunicación personal, 3 de abril, 2013.

Presidente del ANDE

Presidente del APSE

Presidente del COLYPRO