

# Lineamientos pedagógicos para el fortalecimiento de la evaluación de desempeño docente en el distrito de Turbo, Colombia

## *Pedagogical guidelines for strengthening teacher performance evaluation in the district of Turbo, Colombia*

 Jarrison Caicedo<sup>1</sup>   Leonardo Díaz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Ciudad de Panamá, Panamá

<sup>2</sup>Universidad del Sinú. Montería, Colombia

Recibido: 02/02/2022

Revisado: 23/05/2022

Aceptado: 07/06/2022

Publicado: 01/07/2022

### RESUMEN

A través de la historia se ha comprobado que una de las formas de mejorar la calidad educativa de los países, es a través del perfeccionamiento de los sistemas de carrera docente, sobre todo en el componente donde se aplica el proceso evaluativo de su desempeño que, a su vez contribuya al desarrollo profesional del profesorado. El objetivo de este artículo consiste en hacer una reflexión teórico-conceptual de la evaluación de desempeño que se aplica a los docentes y, la influencia que esta ejerce sobre su crecimiento profesional; lo anterior con la intención de hacer una sinopsis parcial o definitiva del discurso desde el punto de vista del autor, obviamente partiendo desde el punto de vista de los postulados varios autores y la revisión de la literatura existente de las variables evaluación de desempeño, desempeño docente, lineamientos pedagógicos y desarrollo profesional. La información se recabó mediante una búsqueda documental en publicaciones de revistas científicas y repositorios digitales; se establecieron criterios de búsqueda para el rastreo de la información como ubicar las publicaciones sobre las variables, y delimitarlas de acuerdo al tema de cada una. Se concluye de manera reflexiva que varios autores proponen la necesidad de implementar sistemas de carrera docente eficientes para el fortalecimiento de la evaluación de desempeño a través del diseño de lineamientos pedagógicos con los que pueda aplicarse la evaluación óptimamente y poder así contribuir al desarrollo profesional de los maestros. **Palabras claves:** Lineamientos pedagógicos, evaluación de desempeño, desempeño docente, desarrollo profesional.

### ABSTRACT

Throughout history it has been proven that one of the ways to improve the quality of education in countries is through the improvement of teaching career systems, especially in the

component where the performance evaluation process is applied, which in turn contributes to the professional development of teachers. The objective of this article is to make a theoretical-conceptual reflection on the performance evaluation applied to teachers and the influence it has on their professional growth, with the intention of making a partial or definitive synopsis of the discourse from the author's point of view, obviously starting from the point of view of the postulates of several authors and the review of the existing literature on the variables performance evaluation, teacher performance, pedagogical guidelines and professional development. The information was collected through a documentary search in publications of scientific journals and digital repositories; search criteria were established for tracking the information such as locating the publications on the variables, and delimiting them according to the topic of each one. It is reflexively concluded that several authors propose the need to implement efficient teaching career systems for the strengthening of performance evaluation through the design of pedagogical guidelines with which the evaluation can be optimally applied and thus contribute to the professional development of teachers. **Keywords:** Pedagogical guidelines, performance evaluation, teacher performance, professional development.

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos en aras de lograr la transformación social y cultura de su entorno buscan el mejoramiento de la calidad educativa implementando mecanismos estratégicos como la evaluación de desempeño docente, ya que se considera un elemento concluyente en el proceso de formación de los ciudadanos. De hecho, Martínez-Chairez, Guevara-Araiza, y Valles-Ornelas (2016) consideran que el desempeño docente es un factor determinante para la calidad educativa, por eso ésta siempre va a estar expuesta en una plataforma de discusión académica, donde su propósito principal será impulsar el desarrollo económico y social de los ciudadanos.

A partir de lo anterior, la evaluación de desempeño se incluye como herramienta de medición, comprobación y cumplimiento, mas no como proceso de formación, seguimiento y retroalimentación de la práctica pedagógica

(Niño, 2001). La misma autora, hace una retrospectiva sobre la evaluación de desempeño develando la manera cómo surgió y se ha implementado, refiere que: en los años setenta se ha enfocaba en la medición, la objetivación, y el auge de la tecnología educativa; hacia los años ochenta afloran las prácticas evaluativas con enfoque formativo, sin embargo, la evaluación de los maestros se convierte en un mecanismo de control o vigilancia; y en los años noventa, se instaura un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación (SNEE) que pretende garantizar la calidad de la enseñanza y desempeño profesional docente.

En la literatura versada en términos de la evaluación de desempeño, se encuentra que algunos autores consideran que “la evaluación no puede reducirse a un examen para medir de manera cuantitativa unas competencias en las distintas áreas del conocimiento” (Niño, 2001); aludiendo a la evaluación del desempeño docente, esta podría estar encaminada a

la reflexión crítica constante para hacer configuraciones significativas a la práctica educativa, partiendo de una formación pedagógica e investigativa, la contextualización de la acción educativa, y la innovación pedagógica.

Es importante recalcar que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño docente surge con el fin de contribuir al mejoramiento del desarrollo profesional, la cual debe implementarse como una práctica formativa que aporta insumos para lograr la reflexión crítica de su labor profesional, para ello, el acompañamiento pedagógico fundamentado en unos lineamientos se presenta como una opción promisoriosa.

Este artículo tiene como propósito hacer un acercamiento teórico-conceptual de la evaluación de desempeño de los docentes y la contribución que esta hace a su desarrollo profesional.

### **Contexto histórico e investigativo de la evaluación de desempeño**

A continuación, se dan a conocer algunas publicaciones que exponen el contexto histórico de la evaluación de desempeño:

La ponencia de Valdés (2000) sobre la evaluación de desempeño docente presenta un grado de similitud con esta tesis doctoral en cuanto a que coinciden en considerar que el verdadero sentido de la evaluación radica en fortalecer la práctica pedagógica del docente, permitir su desarrollo profesional, y que no debe contemplarse como una estrategia de control y vigilancia que impide la formación y profesionalización del maestro. Por otro lado, se puede apreciar que no se estableció en las etapas descritas alguna metodología que desarrollara la evaluación de los docentes de manera imparcial, concisa y detallada.

Lo que quiere decir que no se visionó una propuesta dirigida al fortalecimiento del sistema de evaluación de desempeño docente. Lo anterior sirve como referente para el objetivo que persigue la presente tesis doctoral.

Los autores Cruz, Hincapié y Rodríguez (2020) mediante su obra *Profesores a prueba: claves para una evaluación docente exitosa* contribuyen a esta investigación algunos elementos importantes que se relacionan con la necesidad de proponer algunas formas o estrategias esenciales para la implementación de un sistema de evaluación docente, el cual buscará siempre la efectividad de su desarrollo mediante el continuo mejoramiento de la profesión docente a través de la confiabilidad y validez del sistema. Así como existen cinco claves para una evaluación docente exitosa, con este trabajo se pretende proponer algunos lineamientos pedagógicos que ayudarán a optimizar la evaluación de desempeño y a su vez contribuir al desarrollo profesional del docente.

Maussa (2011) por su parte realizó un artículo acerca de la evaluación de desempeño y su aporte al desarrollo profesional y personal del docente, aportando a este estudio la coherencia que teóricamente hacen sobre el desempeño docente, el cual se asume como la integración de procesos y hallazgos, producto de la evaluación, que facilitan la práctica pedagógica del docente. Tácitamente, el desarrollo profesional es definido como la actividad pedagógica que realiza el docente dentro de un contexto educativo determinado.

La investigación que desarrolla Cárdenas (2015) acerca de un análisis crítico del sistema de evaluación del desempeño profesional docente, aporta de manera sucinta las recomendaciones que se hacen a las autoridades

educativas para que revisen los procedimientos que se aplican para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente, para que sea más efectiva y retroalimentadora desde una perspectiva técnico-pedagógica. Ya que en esta investigación también que quiere sugerir unos lineamientos pedagógicos para fortalecer la evaluación del desempeño docente.

El artículo de Tantaleán, Vargas y López (2016) que trata sobre el monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente, contribuye con el discurso teórico que emplea acerca del entrenamiento pedagógico que no poseen algunos directivos encargados de la evaluación del desempeño de los docentes en las instituciones para retroalimentar y hacer un adecuado acompañamiento durante el proceso evaluativo. De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que en ninguno de los países tomados como población para la investigación se cuenta con unos lineamientos pedagógicos para poner en práctica la evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas.

Los anteriores antecedentes, muestran el tratamiento que en materia investigativa se ha realizado sobre la evaluación de desempeño docente; se infiere que esta debe abandonar el enfoque relativo a la inspección y vigilancia que reduce las capacidad reflexiva del docente sobre su praxis educativa, es decir, pasar a convertirse en un paradigma que permita la formación, la comprensión, el análisis y la criticidad de la práctica pedagógica con fines a facilitar el desarrollo profesional mediante procedimientos o acompañamiento pedagógico.

## DESARROLLO

### Describiendo el entorno de la evaluación de desempeño

En la actualidad una preocupación que se ha vuelto tendencia en la mayoría de los sistemas educativos de América y Europa es la evaluación docente, debido a que el desempeño de los docentes se pone en tela de juicio por la insuficiencia por los resultados de las pruebas internacionales estandarizadas, las incertidumbres de los participantes sobre los mecanismos de implementación, los problemas técnicos de la evaluación, las angustias y miedo al proceso mismo.

En los países de Latinoamérica, la evaluación docente se ubica en tres estamentos: postulante, de formación y de desempeño, de ahí, que cada uno de acuerdo a sus políticas educativas plantea la aplicación de cada una (Pearlman et al., 2004). Se manifiesta además que en la región hay que tomar decisiones importantes con respecto a la evaluación de desempeño docente, para que ésta se incluya como proceso integrador que contribuye al fortalecimiento de la profesión docente y mejoramiento de la calidad educativa.

Al presente, la cuestión sobre la evaluación de desempeño docente en América Latina ha provocado que los países se dividan en dos grandes grupos (Alianza del Pacífico y Alianza Bolivariana) por la forma como se implementa y lo que se hace con los resultados.

Los países de la Alianza del Pacífico integrada por países como Colombia, Chile y Perú implementan una evaluación de desempeño a sus docentes considerando que aquellos que no obtengan un nivel satisfactorio durante dos años consecutivos deberán ser retirados del servicio educativo. De tal modo, que se hace la evaluación como requisito para permanecer en la carrera magisterial, obviando el principio de desarrollo de la profesión docente, el cual debe ser cubierto por un proceso evaluativo integrador con lineamientos pedagógicos bien fundamentados.

En cuanto a los países de la Alianza Bolivariana donde hacen parte Cuba, Venezuela, Bolivia y Ecuador, efectúan una evaluación de desempeño que no representa ningún tipo de despido para los maestros, ésta les permite ascender en el escalafón, se tienen en cuenta méritos laborales y no hay consecuencias que se puedan consagrar para aquellos que obtengan resultados insuficientes.

En algo coinciden las dos alianzas, y es que evaluar a los docentes es una forma de mejorar la calidad de la educación y hacer gestión escolar. A pesar que son muchas las acciones que se deben ejecutar para lograrlo, no obstante, el modo como se lleva a cabo el proceso evaluativo causa cierto traumatismo de tipo laboral entre sus participantes (Ilizaliturri, 2016).

De acuerdo con el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (OREALC), se afirma que el desempeño docente debe estar fundamentado en los principios de profesionalización, que contextualice la labor atendiendo a necesidades educativas reales y propias del entorno donde se lleva a cabo la práctica pedagógica. De donde resulta que, para evaluar al docente, es convenient-

te hacerlo por medio de un acompañamiento pedagógico fundamentado en un esquema programático y procesual (OREALC, 2013).

En otro sentido dice la UNESCO (2007) que el modelo de evaluación de desempeño docente que se aplica en la mayoría de los países, se toma como base para el incremento salarial y la promoción en el escalafón docente. Esta forma de implementarla contribuye al mejoramiento de las condiciones laborales del docente otorgando estímulos externos, sin embargo, requiere de acciones permanentes porque carece de lineamientos claros, coherentes y bien fundamentados desde lo normativo, teórico y práctico, es decir, no se ofrecen aspectos metodológicos con los que se pueda implementar óptimamente para que los resultados que salgan de ella contribuyan al desarrollo profesional y mejorar la calidad educativa.

En lo que se refiere a Colombia, la evaluación de desempeño docente está relacionada con la calidad educativa, puesto que según los expertos y el Estado debe generar un ámbito de reflexión permanente entre los participantes, ofreciendo posibilidades para el crecimiento personal y desarrollo profesional de los maestros, también, contribuir a la efectividad del proyecto educativo institucional dirigiendo adecuadamente la enseñanza y liderando procesos pedagógicos en las aulas (Lozano, 2008). Se convierte entonces en un recurso para el mejoramiento de la educación con calidad involucrando las instituciones, secretarías, políticas públicas, niños y jóvenes.

De acuerdo a la normatividad colombiana, la evaluación de desempeño es definida como un proceso permanente que permite hacer una valoración del quehacer pedagógico del educador destacando sus capacidades y com-

petencias funcionales o comportamentales (Decreto No. 1278, 2002). Dichos resultados servirán para formular planes de mejora favorables para el docente o la institución. En resumidas palabras, se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático, basado en evidencia y orientado al mejoramiento, pero con firmes convicciones burocráticas orientadas a rendir cuentas sobre la labor profesional. Según el Decreto 1278 de 2002 emitido por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), los docentes nombrados en propiedad y que cuentan con un tiempo de servicio igual o superior a tres meses continuos o discontinuos en un establecimiento educativo, son sometidos a la evaluación de desempeño con el propósito de verificar los niveles de idoneidad y eficiencia, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, establecer planes de desarrollo personal y profesional, y por último mejorar la calidad de la educación. En la Guía No. 31, Directivas Ministeriales No. 8 de 2008 y No. 26 de 2010 (MEN, 2010) se propone que se realicen encuentros periódicos entre evaluado y evaluador con el fin de llevar a cabo un seguimiento al proceso de la evaluación docente, sin embargo, no se recomienda un procedimiento o acciones concretas para que este seguimiento pueda tener fundamento en la norma y hacerse práctico durante la evaluación.

En consecuencia, se hacen necesario investigar sobre la configuración de unos lineamientos pedagógicos para el fortalecimiento de la evaluación de desempeño docente que contribuya a su desarrollo profesional. Porque de acuerdo con Mateo (2000), una de las limitaciones que se presenta en la evaluación docente está relacionada con el procedimiento para su desarrollo y, porque no se incluye en los protocolos la autoevaluación como instrumento de autorreflexión donde el docente hace un

juicio valorativo sobre el proceso evaluativo y el cumplimiento de sus funciones laborales.

En el distrito de Turbo-Antioquia, se recogen todas las afirmaciones mencionadas sobre la evaluación de desempeño docente, partiendo de que ésta, genera cierta tensión entre los evaluados al considerarla una herramienta de instrumentalización dedicada a revisar o supervisar la labor que ejecutan en el establecimiento educativo, presentando evidencias de su trabajo y recibiendo una calificación por la labor ejecutada. De ello resulta que no se reconoce el aporte significativo que ésta hace al ejercicio de la profesión, y que se convierte en una necesidad del sistema colombiano por la búsqueda constante de la calidad educativa.

La secretaria de educación y cultura de Turbo (SED), desde el área de Calidad Educativa aplica la evaluación de desempeño a los docentes y directivos nombrados por el Decreto No. 1278; hasta el año 2021 se evaluaron 411 docentes. Anualmente, se establece el proceso de la evaluación de desempeño en el que se organiza y divulgan las acciones emanadas en las directrices que ordena el MEN. En cuanto a la responsabilidad atribuida a los rectores se encuentra la socialización del proceso de evaluación y la generación de acuerdos con los docentes en cuanto a las evidencias e instrumentos a recopilar (Resolución No. 534, 2020), aunque, no hay claridad sobre las orientaciones que puedan ser llevadas a cabo para organizar y desarrollar el proceso.

En varias de las reuniones que realiza la SED desde el área de Calidad Educativa, los docentes han manifestado algunas dificultades que se vienen presentando con el desarrollo de la evaluación de desempeño, las cuales se relacionan con falta de criterios

claros para realizar el pacto al inicio del año escolar, no se evidencia un seguimiento pedagógico con parámetros o lineamientos que guíen la evaluación, y que se denotan inconformidades para emitir juicios sobre la calificación (Actas No. 005 y No. 012, 2020).

### ¿Qué es desempeño docente?

Como dice Barrientos (2014) el desempeño docente se ha vuelto el reflejo de todo lo que ocurre dentro del proceso educativo, que ha dado mucha relevancia a la modelación de una actitud académica e interiorización de datos, en vez de optar por el enfoque humanista de la educación. Coinciden en lo anterior Martínez y Lavín (2017) afirmando que el desempeño docente son todas aquellas tareas o destrezas que le son inherentes a su labor profesional o quehacer pedagógico, el cual tomará rigor en la medida que se interrelacionen los componentes que se le asignan a través de la ejecución de la tarea educativa.

No obstante Castro, Peña y Pesca (2018) declaran que, por medio de la movilización de herramientas cognitivas profesionales, usadas para cumplir funciones y desarrollar metodologías didácticas, se puede hacer una valoración del desempeño docente ubicado en un contexto determinado que defina su misión profesional. Dicha movilización se entenderá como el proceso para poner en práctica sus capacidades y obligaciones que permitan integrar los componentes que se topan durante el concurso de la práctica pedagógica definida por su buen desempeño. Aunque para el MEN (2008) el desempeño laboral de los docentes se desprende de la puesta en marcha profesionalmente de las competencias que son expresadas en cualidades y actitudes medibles que ayudan al de-

sarrollo de los procesos institucionales y misionales del Proyecto Educativo Institucional.

### ¿Qué es evaluación de desempeño?

Atendiendo a la razón que las personas, en especial los docentes, son quienes representan la esencia de las organizaciones educativas y, por ende, contribuyen a la calidad, a su desarrollo profesional, al fortalecimiento de la labor ejecutada y las competencias puestas en escena con cada acción realizada (Chiavenato, 2011).

Cuando se habla de evaluar el desempeño, se hace referencia a la valoración que se realiza en el cumplimiento de las funciones, tareas y deberes que tiene una persona, incluyendo el rendimiento de las metas alcanzadas respecto al cargo que ejecuta en un lapso definido. Aquí, se hace gran énfasis a la evaluación de desempeño del docente como aquel proceso que permite indagar acerca de juicios de valor resultantes del cumplimiento de las responsabilidades profesionales durante la práctica pedagógica.

Plantea Valdés (2000) que la evaluación del desempeño debe proporcionar al docente un espacio de reflexión permanente para la mejora de la realidad educativa, dándole la oportunidad de adaptarse a su entorno y asumir el deber de avanzar en lo personal y profesional toda vez que realice la práctica pedagógica. Es ese el valor formativo que debe atribuirse a la evaluación, el cual va encaminado a la retroalimentación de las evidencias analizadas durante el proceso evaluativo.

Sin embargo, el hecho de que la evaluación educativa se vaya incursionando como cuantificadora de metas y objetivos, la actividad educativa liderada por el docente en el aula toma relevancia por la eficacia que demuestra durante su labor. Entonces, afir-

ma Niño (2000) que los procesos de evaluación se presentan como un instrumento de control y vigilancia para mantener el orden institucional obedeciendo a programas estandarizados para la enseñanza. En efecto, manifiesta Díaz (2010) que el sentido de la evaluación docente ha sido trasladado hacia un enfoque judicial y punitivo donde priman los resultados basados en calificaciones como práctica social, sin centrarse en el papel de retroalimentación y formación que se hace sobre las funciones desempeñadas. La evaluación docente debe utilizarse como una herramienta de contextualización para atender las demandas y exigencias de la realidad educativa, o sea, debe responder a la “recualificación” del sistema educativo. Desde la posición de Niño (2001), es posible determinar que el proceso para la evaluación de los docentes estima dos grupos; en un grupo se identifica la rendición de cuentas y el pago por méritos (optimización y racionalización) y; el otro grupo hace referencia al desarrollo profesional y mejoramiento educativo. De manera que, para que dicha evaluación responda al carácter de desarrollo profesional, argumenta Niño (2001) que debe darse en los momentos en que el docente reflexiona sobre su desempeño aumentando el conocimiento de su labor como profesional de la educación.

### **Etapas para el desarrollo de la evaluación de desempeño docente**

En diferentes contextos la evaluación se establece con el único propósito de rendir cuentas sobre una labor específica, también se usa para determinar el nivel de desempeño de una persona por cada acción ejecutada en su labor, es utilizada además para obtener los resultados de metas que se han propuesto alcanzar, ya que según Bretel y Cres-

po (2005) la evaluación establece el ideal de los resultados esperados en la misma.

Resultaría fácil y útil evaluar el desempeño mientras se realice el proceso de la manera más adecuada. Ciertamente, por ser un procedimiento sistemático, requiere de tiempo para su diseño, planificación, desarrollo y afinación, y eso es porque, los evaluadores deben darle la importancia y tiempo necesario. Los autores Sánchez y Bustamante (2008) proponen unas etapas para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, estas son: planificación, diseño, implementación, y retroalimentación (empleado y del sistema), brevemente se describen así: Planificación (atiende a las preguntas de qué, cómo, quién y cuándo, o sea, recolectar la información para definir el plan de acción), Diseño (consta de la creación del sistema de evaluación que se aplicará), Implementación (se pone en práctica el sistema de evaluación y se verifican las condiciones para su aplicación) y, Retroalimentación (consiste en tener encuentros periódicos con el evaluado para hacer retroalimentación del proceso).

En síntesis, también es conveniente hacer la retroalimentación de todo el sistema de evaluación, ya que, por ser un proceso continuo, se debe constatar que se hayan alcanzado todos los objetivos propuestos, así mismo, verificar el cumplimiento y pleno desarrollo de cada una de las etapas anteriores con el fin de que se hagan mejoras a la evaluación y perfeccionar su aplicación.

### **La evaluación de desempeño influyente en el desarrollo profesional del docente**

Empleando las palabras de Linares, Zúñiga y Lozano (2012), el desarrollo profesional del docente está ligado al mejoramiento

de la práctica educativa, es por ello, que a través de la evaluación de su desempeño se deben promover acciones que conlleven a la innovación pedagógica y a la estimulación de las competencias laborales que los maestros ejecutan durante la acción pedagógica.

Define Imbernón (2011) el desarrollo profesional del docente como una estrategia metódica que pretende hacer mejoría sobre la labor educativa, las percepciones y competencias profesionales que incentivan la calidad docente y su capacidad de gestión escolar dedicada a la enseñanza. Dicha estrategia metódica, debe estar amparado por un proceso de acompañamiento que contenga orientaciones o parámetros que permitan alcanzar progresivamente los más altos niveles de desarrollo profesional anhelados por el docente.

El acompañamiento pedagógico que se debe ofrecer a los docentes durante el proceso de la evaluación de su desempeño, debe propiciar la cultura evaluativa que busca suplir necesidades y expectativas de la práctica pedagógica, del mismo modo servirá como aporte a la optimización del proceso evaluativo. De acuerdo con Cruz-Aguayo, Hincapié y Rodríguez (2020) el acompañamiento se surte de la evaluación formativa porque permite hacer ajustes concretos a la labor que desempeñan los docentes buscando la adaptación de una cultura evaluativa que orienta la praxis pedagógica concluyente en el desarrollo profesional del docente.

Desde las anteriores perspectivas, los autores proponen que la evaluación de desempeño docente aplicada por medio del acompañamiento pedagógico aporta enfáticamente al desarrollo profesional por lo que permite la obtención del conocimiento, la asimilación de saberes, y el mejoramiento de la práctica pedagógica.

## **Los lineamientos pedagógicos para una evaluación de desempeño que contribuye al desarrollo profesional**

En las instituciones educativas, el directivo docente encargado de evaluar el desempeño de los docentes es el rector, esta es una labor que debe hacerse con un buen acompañamiento mediante la configuración de unos lineamientos pedagógicos, que permitan el fortalecimiento de la evaluación de desempeño y contribuir al desarrollo profesional.

Desde la posición de Garduño (2009) para diseñar lineamientos sobre un tema en específico se debe cumplir con la función que establece el autor y ajustarlos al campo de acción donde se involucra. Sugiere seguir ciertas condiciones: tomar en cuenta un lineamiento general (que puede desglosarse en lineamientos específicos); responder al qué, cómo, quién, cuándo, dónde y en qué del proceso a realizar; describirse en forma precisa y coherente; guardar coherencia con el objeto o la misión de la organización, institución o sistema donde se aplica; no debe dar paso a redundancias y vacíos en el lenguaje.

De acuerdo con Tantaleán, Vargas y López (2016) los lineamientos pedagógicos son considerados como una herramienta de acompañamiento que ayuda a la obtención de altos niveles de calidad en los procesos donde se desarrollen, en este caso particular, se configuran dentro del proceso de la evaluación de desempeño docente con el fin de optimizarla y contribuir al desarrollo profesional del maestro. Consecuentemente, se convierten en una opción pedagógica para que el directivo pueda hacer seguimiento y prestar asesoría al docente durante el desempeño de sus funciones.

Su propósito consistirá entonces en promover la cultura evaluativa que permee las inquietudes y necesidades de los maestros. Se puede lograr un acompañamiento pedagógico durante la evaluación mientras se surta en un campo de acción contextualizado, es decir, ajustado a la realidad educativa o práctica pedagógica del profesor (Rodríguez y Orobio, 2010). Es por eso, que la evaluación del desempeño docente debe realizarse con sentido pedagógico que conduzca a la reflexión permanente de su labor y aporte significativamente a la mejora de la calidad educativa y su desarrollo profesional.

No se puede obviar el sentido pedagógico que debe permear en la evaluación docente diseñada como un mecanismo de reflexión, de hecho L. Saavedra (2013) y S. Saavedra (2013) recomiendan unos principios que son aplicables a cualquier sistema de evaluación que se proyecte con sentido pedagógico, los cuales permiten integrar todos los componentes del proceso educativo. Estos hacen referencia a que la evaluación debe ser: holística e integradora, contextualizada, coherente, formativa, negociadora y deliberativa, potencia la participación, comprensiva y motivadora, naturalista y cualitativa, diversidad en las fuentes y ligada a la ética.

Dadas las condiciones que anteceden la evaluación del desempeño se convierte en un mecanismo que permite valorar el accionar pedagógico del docente, y que a la vez arroja información relevante para la posible toma de decisiones respecto al mejoramiento de su labor profesional. Decisiones que sirven de apoyo para el diseño de unos lineamientos pedagógicos que mejoren el proceso de la evaluación de desempeño y contribuya al desarrollo personal del maestro.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que permitió desarrollar este artículo estuvo enfocada en crear una reflexión teórico-conceptual sobre la tesis doctoral que indaga sobre unos lineamientos pedagógicos para fortalecer la evaluación de desempeño docente y poder contribuir a su desarrollo profesional. La información se recabó mediante una búsqueda documental en publicaciones de revistas científicas y repositorios digitales. Con la intención de lograr el objetivo del presente artículo, inicialmente se establecieron unos criterios de búsqueda para escoger los conceptos y la teoría que conforma este estudio.

La indagación rigurosa se hizo en diferentes revistas científicas como Actualidades Pedagógicas, Contabilidad y Auditoría, Currículo y evaluación crítica, Educação & Sociedade, Horizonte de la Ciencia, Latina: Desarrollo y perspectivas, Actualidades Investigativas en Educación, Nuevas Prioridades, Opciones pedagógicas, Pedagogía y Saberes, Ra Xinhai, Revista de Ciencias Humanas, Revista DIM (Didáctica, Innovación y Multimedia, Revista Electrónica de Organización de Estados Iberoamericanos, Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa y, Revista PRELAC. Los repositorios digitales que se examinaron fueron: Entradas de blog, Banco Interamericano de Desarrollo, PROFECO, XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, OREALC, Universidad César Vallejo y, Ediciones UNESCO.

Los criterios de búsqueda fueron: primero situar artículos o publicaciones sobre evaluación, segundo ubicar los que tuvieran como palabras claves evaluación de desempeño docente, desarrollo profesional y lineamien-

tos pedagógicos, finalmente se delimitaron los artículos enfocados al tema principal.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En los resultados del trabajo investigativo se logró estimar que el desempeño docente es caracterizado como un elemento aportante al mejoramiento de la calidad educativa porque se cumple la misión de promover su desarrollo profesional a través de las prácticas evaluativas sobre de su labor profesional, esto concuerda con Linares, Zúñiga y Lozano (2012) quienes plantean que el desarrollo profesional del docente está enlazado al mejoramiento de la practica educativa.

La evaluación de desempeño es el proceso con que se hace una valoración sobre la practica pedagógica del docente, colocando en consideración las funciones y responsabilidades que le son inherentes a su profesión, lo anterior coincide con la investigación de Maussa (2011) y Valdés (2000) donde se especifica que los productos de la evaluación facilitan la práctica pedagógica del docente.

La práctica evaluativa de los maestros donde se implementa una prueba que mide los conocimientos sin justificación alguna provoca en el surgimiento de percepciones inciertas acerca de la manera como debe desarrollarse, lo cual desvía el verdadero sentido que desde la formación y desarrollo profesional daría al docente, entra en concordancia lo que dicen Valdés (2000) y Chiavenato postulando el proceso evaluativo como un proceso de recolección de información que aporta insumos para la toma de decisiones sobre la labor del docente.

Para determinar el desempeño del docente se hace la evaluación atendiendo al contexto donde se desenvuelve, por ende, se visualiza como un mecanismo que promueve el perfeccionamiento del docente aumentando el desarrollo de sus capacidades y cualificación profesional. En este sentido, conforme a lo que estipulan Cruz, Hincapié y Rodríguez (2020) es necesario reconocer el entorno y las necesidades educativas para la posterior ejecución de estrategias esenciales para evaluación del desempeño docente.

Los lineamientos pedagógicos son directrices que brindan orientaciones para el desarrollo de un proceso mediante el seguimiento de acciones o tareas que ejecuta un individuo, se declaran como principios para la dirección de un trabajo o labor, casualmente en la investigación de Cárdenas (2015) se aprecia la propuesta de procedimientos para aplicar la evaluación de desempeño a través de acciones concretas durante el proceso.

Se diseñan e implementan lineamientos pedagógicos en el proceso de la evaluación de desempeño en forma de orientaciones para mejorarlo u optimizarlo, lo anterior se conjuga con el trabajo de Tantaleán, Vargas y López (2016) quienes proponen el monitoreo o entrenamiento pedagógico como estrategia para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño docente que también sirve para retroalimentar el proceso evaluativo.

La evaluación del desempeño estará apoyada en lineamientos pedagógicos como un programa de mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo profesional del docente, se usan como principios que tal cual como

lo describe Saldaña (2020) en su investigación como un modelo pedagógico para fortalecer o mejorar el sistema de evaluación.

## CONCLUSIONES

La evaluación de desempeño docente se basa en la revisión de la práctica pedagógica del docente, donde se ponen en consideración las funciones y responsabilidades relacionadas con el desarrollo de su profesión. El desarrollo que se siga en el proceso de la evaluación de desempeño ayudará a definir los propósitos, criterios y procedimientos para su diseño. La normatividad que regula el proceso de la evaluación de desempeño docente podría replanearse en beneficio del docente para que pueda

existir el acompañamiento pedagógico como fundamento de los lineamientos a proponer.

Por último, exponemos que el diseño de unos lineamientos pedagógicos para fortalecer el proceso de la evaluación de desempeño docente serían convenientes para direccionar y organizar estratégicamente la evaluación profesoral, para ello, deben establecerse desde la normatividad, las percepciones de los docentes, las etapas para su desarrollo y el contexto institucional donde se aplica; con el fin de hacer del proceso un acto formativo donde se generen espacios de acompañamiento pedagógico en el que los participantes logren transformar la práctica pedagógica, la calidad educativa y el desarrollo profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrientos, P. (2014). La educación de los educadores en el desempeño docente. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 53-57. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.91>
- Bretel, L. (2005). Breteleando. La evaluación como medio para asegurar los aprendizajes [Entrada de blog]. <http://breteleando.blogspot.com>
- Cárdenas Saldaña, N. E. (2015). Análisis crítico del sistema de evaluación del desempeño profesional docente chileno: un estudio en la comunidad educativa de la ciudad de Osorno Chile [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384556/necs1de1.pdf;jsessionid=E27C-BA62C4FD040DF1A82C37F3F011AD?sequence=1>
- Castro Moreno, L. F., Peña Medina, M. A. y Pesca Gil, K. L. (2018). Estado del arte sobre la evaluación docente, una reflexión sobre tendencias educativas [Proyecto de grado]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15843/Proyecto%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, Editorial McGraw Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- Cruz-Aguayo, Y., Hincapié, D., y Rodríguez, C. (2020). Profesores a prueba. Claves para una evaluación docente exitosa. Banco Interamericano de Desarrollo.  
[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Ap%C3%A9ndice\\_de\\_Profesores\\_a\\_prueba\\_Claves\\_para\\_una\\_evaluaci%C3%B3n\\_docente\\_exitosa\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Ap%C3%A9ndice_de_Profesores_a_prueba_Claves_para_una_evaluaci%C3%B3n_docente_exitosa_es.pdf)
- Díaz Barriga, Á. (2010). El docente ante los resultados de la evaluación. *Actualidades Pedagógicas*, (56), 11-21.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=ap>
- Garduño, P. (2009). Guía técnica para elaborar o actualizar lineamientos. PROFECO,  
<https://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/GT-EAL-610.pdf>
- Ilizaliturri, A. (2016). ¿Cómo evalúa América Latina a sus maestros? *DISTINTAS LATITUDES*. <https://distintaslatitudes.net/archivo/evaluacion-docente-al#comments>
- Imbernón, F. (2011). Un nuevo desarrollo profesional del profesorado para una nueva educación. *Revista de Ciencias Humanas*, 12 (19), 75-86.  
<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/download/343/622>
- Linares, A., Zúñiga G., y Lozano D. (2012). La contribución de la evaluación del desempeño docente al desarrollo profesional de los profesores. Estudio de las experiencias del Colegio Departamental Emilio Cifuentes y del Externado Nacional Camilo Torres-IED. *Actualidades Pedagógicas*, 1(59), 245-261.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=ap>
- Lozano, D. (2008). La evaluación de docentes en Colombia: una práctica instrumental y burocrática. *Actualidades Pedagógicas*, 1(51), 133-148.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=ap>
- Martínez S., y Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE. San Luis de Potosí. Temática general: Política y Gestión de la Educación y su evaluación, la ciencia y la tecnología.  
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Martínez-Chairez, G., Guevara-Araiza, A., y Valles-Ornelas, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Xinhai*, 12(6), 123-134.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Mateo, J. (2000). La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas.  
<http://web.ua.es/es/ice/documentos/recursos/materiales/la-evaluacion-educativa.pdf>

- Maussa, E. (2011). La evaluación de desempeño y su aporte al desarrollo profesional y personal del docente. *Educ. Humanismo*, 13(21), 99-111.  
<https://oaji.net/articles/2016/2333-1473258679.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2002). Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2010). Directiva ministerial N° 26. Evaluación anual de docentes y directivos docentes. Expediente radicado en el consejo de estado. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-249176.html>
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2008). Directiva ministerial N° 8. Evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1780/w3-article-157661.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1780/w3-article-157661.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. (2010). Guía 31. Evaluación Anual de Desempeño Laboral.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf)
- Murillo, J., e Hidalgo, N. (2016). Hacia un Proceso de Evaluación Docente Justo y Socialmente Justo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 9(2), 5-8.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5825907.pdf>
- Niño Zafra, L. S. (2001). La evaluación de los docentes en la educación básica y media. *Pedagogía y Saberes*, 14, 41-49.  
<https://doi.org/10.17227/01212494.14pys41.49>
- OREALC. (2013). Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe. Proyecto estratégico regional sobre docentes - OREALC/ UNESCO. <http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/06/UNESCO-Antecedentes-y-Criterios-para-la-elaboracion-de-politicas-docentes-en-AL-2012.pdf>
- Pearlman, M., Schulmeyer, A., Tedesco, J., Tenti, E., Aguerrondo, I., Vaillant, D., Rego, T., Ávalos, B., Namó, G., Chezzi, E., Rama, G., Navarro, J., Liang, X., Herrán, C., Uribe, C., Romaguera, P. y Mizala, A. (2004). Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Formación y Desempeño. Editorial San Marino. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/03/2004-Maestros-en-America-Latina-Nuevas-Perspectivas-sobre-su-Formacion-y-Desempeno.pdf>

- Rodríguez, J., y Orobio A. (2010). El acompañamiento como estrategia de evaluación docente para el desarrollo profesional. *Actualidades Pedagógicas*, (56), 99-108.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=ap>
- Saavedra, L., y Saavedra, S. (2013). Entre lo deseable y lo realizable: didáctica, currículo y evaluación. *Currículo y evaluación crítica*, 35-58. <https://doi.org/10.2307/j.ctvfc52sz>
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 198, 105-133.
- Secretaría de educación del Distrito de Turbo. (2020). Resolución N° 534. Proceso de la evaluación de desempeño docente.  
[https://drive.google.com/file/d/1LbtmRgP\\_wFNib3IH3M2GgCr8iNGJchUV/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1LbtmRgP_wFNib3IH3M2GgCr8iNGJchUV/view?usp=sharing)
- Secretaría de Educación y Cultura del Distrito de Turbo (2020). Inducción y reinducción sobre el proceso de evaluación de desempeño. Acta N° 005.  
<https://drive.google.com/file/d/1ZcLlo4y0mEsRjF-FXa4lCCXQlDRrPD8J/view?usp=sharing>
- Secretaría de Educación y Cultura del Distrito de Turbo (2020). *Inducción y reinducción sobre el proceso de evaluación de desempeño*. Acta N° 012. <https://drive.google.com/file/d/10JYmt29r9HisRKX2n8PLR-W2Mg-H3gZ0/view?usp=sharing>
- Tantaleán, L., Vargas, M., y López, O. (2016). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. *Revista DIM (Didáctica, Innovación y Multimedia)*, Núm. 33, p. 1-11,  
<https://raco.cat/index.php/DIM/article/view/306806>
- UNESCO. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. OREAL.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>
- Valdés, H. (2000). Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. *Revista Electrónica de Organización de Estados Iberoamericanos*. México.  
<http://www.campus-oei.org/de/rifad02.htm>