

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL CENTRO EDUCATIVO
COLEGIO SANTA ANA, LIBERIA, GUANACASTE

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título
de Maestría Profesional en Administración Educativa

SUSTENTANTE

Meribeth Alexandra Hernández Obando

Sede Guanacaste, Costa Rica

2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios y a la Virgen, por acompañarme en cada etapa de este proceso, brindándome fortaleza, serenidad y claridad para perseverar y culminar este objetivo académico.

Asimismo, dedico este logro a mí misma, como reconocimiento al esfuerzo, la disciplina y la constancia que implicó llevar adelante esta investigación, asumiendo con responsabilidad y compromiso cada uno de los retos que se presentaron a lo largo del camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia que me permitieron culminar esta etapa de formación académica.

Expreso un agradecimiento especial a la directora del Colegio Santa Ana, por su disposición y apertura para el desarrollo de esta investigación, de igual manera, agradezco al personal docente por su valioso tiempo y colaboración durante la realización de las entrevistas.

Agradezco sinceramente a las personas lectoras de este trabajo final de investigación, por el tiempo dedicado, las observaciones realizadas y los aportes académicos brindados, los cuales contribuyeron significativamente al fortalecimiento y rigor del estudio.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, desde el ámbito académico o profesional, aportaron directa o indirectamente a la culminación de este proceso investigativo.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Dra. Jackeline García Fallas

Representante de la Decanatura Sistema de Estudios de Posgrado

M. A. Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez
Profesor o Profesora Guía

Dr. Adriana Venegas Oviedo
Lectora

Dr. Yaxinia Díaz Mendoza
Lectora

M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza.
Director Coordinador

Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación

Meribeth Alexandra Hernández Obando
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
HOJA DE APROBACIÓN	3
TABLA DE CONTENIDO	4
RESUMEN EN ESPAÑOL	11
ABSTRACT	12
LISTA DE TABLAS	13
LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS	15
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Temática de la investigación aplicada	16
1.2 Contextualización social y educativa	17
1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada	19
1.4 Aproximación teórica-metodológica de la investigación aplicada	22
1.5 Interrogantes de la investigación	24
1.6 Objetivos	28
1.6.1 Objetivo general	28
1.6.2 Objetivos específicos	28
1.7 Referentes generales del objeto de estudio	28
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	31
2.1 Estado del arte	31
2.1.1 Antecedentes internacionales	31

2.1.2	Antecedentes nacionales.....	37
2.2	Marco Teórico	42
2.2.1	Educación.....	43
2.2.1.1	Sistema educativo público	44
2.2.1.2	Sistema educativo privado.....	45
2.2.2	Administración educativa	46
2.2.3	Gestión administrativa	47
2.2.5	Desempeño docente	49
2.2.7	Teorías sobre evaluación del desempeño	51
2.2.7.1	Teoría de la evaluación de 360 Grados.....	51
2.2.7.2	Teoría de los roles organizacionales de Katz y Kahn (1978).....	52
2.2.7.3	Modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) de Stufflebeam (1971)	53
2.2.7.5	Teoría de la gestión por competencias (Spencer & Spencer, 1993).....	55
2.8	Liderazgo y gestión educativa.....	56
2.8.1	Teorías liderazgo transformacional.....	57
2.8.2	Liderazgo pedagógico de Bass y Avolio	59
2.8.3	Teoría de la calidad total (TQM - Total Quality Management) de Deming (1986).	60
2.9	Instrumentos de evaluación del desempeño	62
2.9.1	Evolución del modelo de evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación Pública: enfoque por competencias.....	65
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		68
3.1	Enfoque de investigación.	68
3.2	Diseño de investigación.	69
3.3	Sujetos y fuentes de información.	70
3.3.1	Características de los participantes.	70

3.3.1.1 Criterios de selección.	71
Sujetos participantes	72
Técnicas de recolección de información	72
Cinco docentes que laboran en el centro educativo Colegio Santa Ana en Liberia Guanacaste.	72
Entrevista semiestructurada en línea por medio digital Zoom o Teams.	72
Dos administrativos que laboran en el Centro educativo Colegio Santa Ana: directora y coordinadora de evaluación del desempeño docente.	72
Entrevista semiestructurada.	72
3.1 Categorías de Análisis.	72
3.2 Técnicas para la recolección de información.....	76
3.2.1 Entrevista semiestructurada presencial.	76
3.2.2 Entrevista semiestructurada en línea.....	77
3.2.3 Recopilación documental.....	78
3.3 Procedimiento para el análisis de los datos.	79
3.3.1 Reducción de datos.	79
3.3.2 Codificación.	80
3.3.3 Triangulación de datos.	80
3.4 Criterios de validez.....	81
3.7.1. Confiabilidad.	81
3.7.2 Credibilidad.....	81
3.7.3 Transferibilidad.	82
3.7.4 Conformabilidad.....	82
3.5 Criterios éticos para proteger a las personas participantes.	83
3.6 Etapas de la investigación.....	83
3.7 Alcances y limitaciones de la investigación.	84

3.7.1	Alcances.....	84
3.7.2	Limitaciones.....	85
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS		86
4.1	Categoría I: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.....	87
4.2	Categoría II. Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.....	101
4.3	Categoría III. Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
5.1	Conclusiones.....	120
5.2	Recomendaciones.....	127
5.2.1	Recomendaciones para la Gestión Administrativa.....	128
5.2.1.1	Establecer un protocolo formal de evaluación docente.	128
5.2.1.2	Desarrollar un Plan Institucional de Capacitación en Evaluación.	129
5.2.1.3.	Integrar los resultados de evaluación en el Plan Anual de Trabajo.	129
5.2.1.4.	Implementar Mecanismos de Seguimiento a las Acciones Derivadas de la Evaluación.	130
5.2.1.5.	Asegurar la Equidad y Transparencia en la Asignación de Calificaciones.	130
5.2.1.6.	Incluir Mecanismos de Retroalimentación Hacia la Dirección y la Coordinación.	131
5.2.1.7.	Promover la Creación de una Comisión Institucional de Evaluación docente.....	131
5.2.1.8.	Fortalecer la Comunicación Interna Entre Dirección, Coordinación y Personal Docente.	131
5.2.2	Recomendaciones para la coordinación académica.....	132
5.2.2.1	Diseñar instrumentos diferenciados por nivel educativo.	132
5.2.2.2	Aplicar la observación en el aula con criterios pedagógicos y administrativos.	132
5.2.2.3.	Establecer espacios periódicos de retroalimentación presencial con los docentes.	133

5.2.2.4.	Registrar y sistematizar cada evaluación en un expediente docente.....	133
5.2.2.5.	Coordinar talleres internos de autoevaluación y coevaluación entre pares.....	133
5.2.2.7.	Ajustar las rúbricas o instrumentos con base en la retroalimentación recibida.....	134
5.2.2.8.	Fortalecer el rol de la coordinación como mediadora pedagógica.....	134
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO SANTA ANA, LIBERIA, GUANACASTE. ..		135
6.1	Presentación.....	135
6.2	Introducción.....	137
6.3	Justificación.....	138
6.4	Objetivo.....	140
6.4.1	Objetivo General.....	140
6.4.2	Objetivos Específicos	140
6.5	Marco teórico	141
6.6	Propuesta de Gestión Educativa.....	148
6.6.1	Desarrollo de la Propuesta.	148
6.6.2	Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta.....	148
6.6.2.2	Protocolo para la Evaluación del Desempeño Docente.....	153
Objetivo general.		153
Responsables del proceso.		153
I.	Evaluación de Planeamientos Docentes. Objetivo específico.	154
Etapas del proceso de evaluación de planeamiento docente		154
•	Frecuencia.	156
•	Instrumento de apoyo.	156
II.	Observación de Aula.....	156
Objetivo específico.		156
Etapas del proceso de observación de aula		156

III. Evaluación a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa	161
Etapas del proceso de evaluación a coordinación pedagógica y a la gestión administrativa de parte del personal docente	161
Finalidad de los instrumentos de evaluación a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa	163
6.6.3 Viabilidad	164
6.6.4 Evaluación	164
Aspecto por evaluar Valoración (1-5).....	177
REFERENCIAS.....	179
Anexo 1. Consentimiento informado.....	192
A. PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	192
B. ¿QUÉ SE HARÁ?	192
C. RIESGOS.....	193
D. BENEFICIOS.	193
E. VOLUNTARIEDAD.....	193
F. CONFIDENCIALIDAD.....	193
CONSENTIMIENTO.	193
Anexo 2. Entrevista a directora.....	195
Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones divida de la siguiente manera:	195
Sección I: Datos informativos.	195
Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.	196
Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.	197
Anexo 3. Entrevista Coordinadora pedagógica.....	199
Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones divida de la siguiente manera:	199
Sección I: Datos informativos	199

Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.	200
Sección III: Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.	200
Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.	201
Anexo 4. Entrevista docente	203
Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones dividida de la siguiente manera:	203
Sección I: Datos informativos.	203
Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.	204
Sección III: Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.	205
Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.	205

RESUMEN EN ESPAÑOL

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana, ubicado en Liberia, Guanacaste, con el fin de brindar una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento del desempeño profesional y a la calidad del servicio educativo.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, para la recolección de la información se aplicaron entrevistas semiestructuradas al personal docente y administrativo, así como una revisión documental de normativa interna y lineamientos institucionales relacionados con la evaluación del desempeño.

Los resultados evidencian que, si bien la institución cuenta con prácticas evaluativas establecidas, estas presentan debilidades en cuanto a la sistematización, la retroalimentación formativa y la articulación con procesos de desarrollo profesional docente. Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer la gestión administrativa del proceso evaluativo para asegurar mayor objetividad, transparencia y coherencia con los objetivos institucionales.

A partir del análisis realizado, se diseñó una propuesta orientada como apoyo a la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en CSA, fundamentada en enfoques de evaluación formativa, modelos de gestión educativa y principios de mejora continua. Esta propuesta busca contribuir al desarrollo profesional del personal docente, al fortalecimiento institucional y a la calidad del proceso educativo ofrecido por el centro educativo.

Palabras clave: gestión administrativa, evaluación del desempeño docente, educación privada, mejora continua, gestión educativa.

ABSTRACT

This research aims to analyze the administrative management of teacher performance evaluation at Colegio Santa Ana, located in Liberia, Guanacaste, in order to propose an improvement model that contributes to strengthening professional performance and the quality of educational services.

The study follows a qualitative approach with a descriptive and propositional design. Data were collected through semi-structured interviews with teaching and administrative staff, as well as a documentary review of internal regulations and institutional guidelines related to teacher performance evaluation.

The findings indicate that although the institution has established evaluation practices, there are weaknesses related to systematization, formative feedback, and the linkage between evaluation processes and professional development. In addition, the need to strengthen administrative management is identified to ensure greater objectivity, transparency, and alignment with institutional goals.

Based on the analysis, an intervention proposal is developed focusing on improving the administrative management of teacher performance evaluation. This proposal is grounded in formative assessment approaches, educational management models, and principles of continuous improvement, aiming to enhance teacher professional development, institutional strengthening, and the overall quality of the educational process.

Keywords: administrative management, teacher performance evaluation, private education, continuous improvement, educational management.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Valor de los factores de acuerdo con el puesto	64
Tabla 2. Escala de evaluación docente	65
Tabla 3 Resumen distribución participantes y técnicas de recolección de información	72
Tabla 4 Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente	73
Tabla 5 Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.	74
Tabla 6 Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.	75
Tabla 7 Etapas de la investigación	84
Tabla 8 Categoría de puntaje Colegio Santa Ana.....	94
Tabla 9 Plan de acción para la implementación de la propuesta.....	149
Tabla 10 Actividad 1 Socialización del protocolo institucional	150
Tabla 11 Actividad 2 Instrumento de observaciones de aula.....	151
Tabla 12 Actividad 3 Instrumento revisión de planeamientos	152
Tabla 13 Actividad 4 Instrumentos de evaluación a la coordinación y administración.....	153
Tabla 14 Instrumento 1. Evaluación del Desempeño Docente– Preescolar.	165
Tabla 15 Instrumentos 2. Evaluación del Desempeño Docente-Primaria	168
Tabla 16 Instrumentos 3. Evaluación del Desempeño Docente-Secundaria	171
Tabla 17 Instrumento 4. Revisión de Planeamientos Docentes.....	174
Tabla 18 Instrumento 5: Plan de mejora	175
Tabla 19 Instrumento 6. Evaluación de la Coordinación Pedagógica de parte del personal docente	176
Tabla 20 Instrumento 7. Evaluación de la Gestión Administrativa de parte del personal docente	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Comparación de percepciones y referentes teóricos sobre la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana	99
Figura 2 Principales resultados de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana	100
Figura 3 Limitaciones percibidas por los docentes en torno al proceso de evaluación del desempeño	107
Figura 4 Comparativa de la evaluación del desempeño docente según actores institucionales y referentes teórico.....	108
Figura 5 Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.....	116
Figura 6 Principales resultados de la influencia de la gestión administrativa en la evaluación docente	126
Figura 7 Modelo CIPP aplicado a la evaluación del desempeño docente	144
Figura 8 Enfoque de evaluación 360° aplicado al desempeño docente	146
Figura 9 Proceso evaluación de planeamiento docente	156
Figura 10 Proceso de observación docente.....	159

LISTA DE ABREVIATURAS

CSA: Colegio Santa Ana

MEP: Ministerio Educación Pública

DEP: Dirección de Educación Privada

PEI: Proyecto Educativo Institucional

UCR: Universidad d Costa Rica

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

UNED: Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica

SIBDI: sistema de biblioteca en línea

CIPP: Modelo de Evaluación

TQM: Teoría de la Calidad Total

D 1: Docente 1

D 2: Docente 2

D 3: Docente 3

D 4: Docente 4

D 5: Docente 5

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Temática de la investigación aplicada

La presente investigación se inscribe en el campo de la administración educativa, específicamente en la gestión de procesos institucionales orientados a la mejora continua de la calidad educativa. En este marco, la temática central aborda la evaluación del desempeño docente como una herramienta clave para fortalecer la práctica pedagógica y contribuir al cumplimiento de los objetivos del centro educativo.

Se trata de una investigación aplicada que tiene como propósito analizar la gestión administrativa para la implementación efectiva de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana, ubicado en Liberia, Guanacaste. La elección de esta temática responde a la necesidad de contar con un sistema de evaluación claro, pertinente y funcional, que permita valorar el quehacer docente de manera objetiva y constructiva, y que, a su vez, esté alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las políticas internas de mejora continua.

El estudio parte del reconocimiento de que la gestión administrativa desempeña un rol fundamental en la planificación, seguimiento y retroalimentación de los procesos evaluativos dentro del ámbito escolar. Por ello, se considera imprescindible examinar cómo se gestionan actualmente estos procesos en el centro educativo, qué criterios e instrumentos se utilizan, cuál es la percepción del personal docente sobre los mismos y de qué manera se puede optimizar su implementación para lograr una evaluación más formativa, participativa y orientada al desarrollo profesional docente.

En este contexto, la investigación no solo busca aportar al análisis teórico de la evaluación docente, sino también proponer una herramienta evaluativa contextualizada y adaptada a las necesidades del Colegio Santa Ana, que contribuya de manera efectiva al fortalecimiento de la calidad

educativa desde una perspectiva de mejora institucional.

1.2 Contextualización social y educativa

La presente investigación se desarrolló en Liberia, Guanacaste, cabecera de cantón de la provincia, cuenta con una amplia gama de centros educativos que ofrecen educación formal, tanto públicos como privados en las diferentes comunidades que conforman el cantón atienden desde la primera infancia hasta la educación diversificada según su oferta.

Centra su interés en analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Centro Educativo Colegio Santa Ana se pretenden abordar tanto prueba documental mediante al análisis de los instrumentos de evaluación que aplica actualmente la institución como la percepción docente siendo estos los autores principales a quienes se orienta la evaluación por lo que resulta importante conocer la realidad desde su punto de vista.

Este centro educativo es un sistema privado que se rige por la Dirección de Educación Privada (DEP) órgano adscrito al Despacho Académico del Ministerio de Educación Pública, ente encargado de regir y orientar la educación formal privado que se oferta en el país.

La Congregación de Hermanas de la Caridad de Santa Ana, trabaja desde 1957 por brindar una educación basada en valores, transformadora desde la hospitalidad y la caridad. Regidos por el Ministerio de Educación Pública (MEP) se oferta desde Materno a Undécimo año, con una formación integral apoyada por servicios como Orientación y Psicología, así como el desarrollo espiritual, cultural y deportivo de nuestros estudiantes (Lara, 2023).

Regido por las Hermanas de la Caridad, quienes a nivel mundial se decidan a la educación en ciento cincuenta centros de educación formal, solamente en América cuentan con treinta y siete centros, en Costa Rica tres instituciones educativas, siendo uno de ellos el Colegio Santa Ana, el

cual fue fundado 1957. Ubicado en la comunidad liberiana, lleva 66 años ofreciendo una educación centrada en valores se encuentra inmersa en la ciudad de Liberia actualmente cuenta con gran crecimiento social y económico rodeada de destinos que promueven el turismo como principal fuente de empleo con accesibilidad a distintos servicios.

Al ser el campo de investigación administración educativa se abordará la gestión educativa de dicho proceso, ya que, es pertinente a la administración o gestión coordinar, regular y guiar este proceso por ende mantener un control del desempeño docente; Mayorga et al. (2023) menciona que “la correcta gestión educativa ayuda a mejorar el desempeño docente porque con lineamientos claros y con libertades de cátedra pueden mejorar las actividades administrativas y académicas” (p.20), es decir quien se encarga de la administración educativa es responsable de gestionar la evaluación de desempeño docente.

El cantón de Liberia es el cantón primero de la provincia, cuenta con un aproximado de 8 centros educativos en la modalidad privada quienes ofertan el servicio de educación formal en su respectiva área, tres ofrecen únicamente atención a la primera infancia, cuatro desde el preescolar hasta secundaria, uno de ellos oferta preescolar y primaria. Asimismo, se destacan la presencia de universidades públicas de prestigio académico UCR, UNA, UNED, las cuales brindan acceso a la educación superior, en el área de la salud se cuenta con el acceso al servicio público con el hospital Dr. Enrique Baltodano Briceño de categoría A, un aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós que posee gran impacto para el sector turismo.

La ubicación en Liberia se sugiere principalmente por ser un centro urbano con gran disponibilidad de servicios y facilidades, además de su fácil acceso desde cualquier lugar de la provincia. Existen a su vez gran cantidad de empresas en las cuales, en primera instancia, los estudiantes graduados pueden ubicarse para realizar sus prácticas y eventualmente adquirir algún contrato laboral. Hay mayor cercanía con el sector industrial y productivo de la región. (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2019, p.64)

Cuenta con gran auge de crecimiento social y económico presenta índices de desarrollo urbano gracias a la variedad de actividades que componen la zona proyectando que se genere fuente de empleo y educación. El aporte a nivel de la zona de Liberia es comprender los desafíos y oportunidades en la gestión educativa y desempeño docente, el panorama actual del centro educativo y plantear una propuesta para la institución que oriente a través de pautas este proceso, investigación factible como premisa para otros centros educativos privados en la zona para guiar sus propias evaluaciones.

Dentro de las limitaciones que podrían influir en el presente estudio sería el cambio de personal docente al ingresar no tendrían conocimiento previo de como se ha desarrollado este proceso lo que podría influir en la información recibida, asimismo, el horario laboral de los docentes puede dificultar el acceso a los sujetos participantes, así como la continuidad del personal administrativo actual.

1.3 Relevancia del problema de investigación aplicada

El presente proyecto de investigación se enfoca en analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente que se ejecuta en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, con el fin de conocer los instrumentos, percepción y gestión de la información de las evaluaciones que se ejecutan en dicho centro pilar crucial para garantizar una educación de calidad y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Ministerio de Educación Pública en sitio web oficial Proyecto de Gestión del Desempeño Docente en el Sistema Público Costarricense (s.f) alude que “Uno de los factores determinantes en la calidad del desempeño docente lo constituye la evaluación, ya que esta permite medir, valorar y mejorar de forma progresiva la gestión pedagógica” (párr. 04).

Costa Rica es un país que ha invertido a través de los años en la educación, a nivel público se cuenta con un amplio sistema educativo que

atiende a los educandos desde el preescolar hasta la educación diversificada impulsando la calidad educativa, el desempeño docente a nivel público cuenta con gran importancia para la gestión educativa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño docente sustentado en diversos marcos legales como lo es: Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente, Instructivo Proceso de Evaluación del Desempeño, Ley de Carrera Docente y el Reglamento de Evaluación del Desempeño.

Los educadores juegan un rol fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y su desempeño influye directamente en el sistema educativo de la institución. En el sistema educativo privado si bien se rige bajo sus propias directrices debe apegarse a lo emanado por el MEP y la Dirección de Centros Privados, la pertinencia de este estudio se enfoca en conocer la evaluación del desempeño docente aspecto que influye en el sistema educativo que oferta el Colegio Santa Ana, lo cual constituye un aporte significativo al campo de saber de la investigadora para dar a conocer la realidad que se desarrolla a nivel privado.

La evaluación docente no sólo provee de información a los mismos profesionales, sino que permite orientar su práctica y desarrollo profesional; también habilita al sistema educativo para tener orientaciones certeras sobre cómo incidir en el diseño y puesta en marcha de políticas educativas centrales para la carrera docente (...) (Coalición Latinoamericana para la excelencia docente, 2022, p.07)

La adecuada gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente es relevante para garantizar y orientar el quehacer educativo que ofrece la institución, por lo cual, es esencial contar con un análisis detallado de cómo se gestionan estos procesos, el presente estudio permitirá identificar la gestión actual y ofrecer una propuesta para fortalecer el sistema de evaluación.

Mejía-Rodríguez & Mejía-Leguía (2021) afirman que: “es importante que el personal docente sea partícipe de los procesos evaluativos, no solo

como un mecanismo para identificar si se han cumplido o no los objetivos establecidos desde los lineamientos institucionales sino desde una perspectiva de aprendizaje continuo donde se evalúa para mejorar” (p.11), es decir debe ser un proceso que permita no solo medir logros o desaciertos sino que ofrezca una retroalimentación y oriente el sistema educativo en general. De acuerdo con lo anterior, se resalta la importancia del objeto de estudio al hacer partícipes tanto la población docente y persona administradora que labora en el Centro Educativo Colegio Santa Ana.

La trascendencia de la presente investigación se orienta en analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente, debido a que, actualmente no se cuenta con estudios centrados en centros educativos privados, por otro lado, las leyes, manuales y demás documentación que referente a desempeño docente que rige al MEP no son aplicables a dicha institución. El Reglamento de Centros Privados menciona en su ARTÍCULO 14. “La inspección sobre los centros docentes privados se ejercerá, en forma previa, desde el punto de vista técnico sobre la oferta educativa propuesta y su relación con los fines de la educación nacional y los objetivos estatales para los diversos niveles y modalidades” (MEP, 1995, p.07). Como se evidencia la injerencia del ente rector del sistema educativo costarricense a nivel privado es velar por la oferta educativa y los fines, por lo que las leyes y manuales que rigen a los servidores públicos no pueden ser aplicados a un centro educativo privado.

Es importante enfatizar el concepto de evaluación Contreras, (2008) alude que “Los actuales planteamientos sobre la evaluación señalan que se trata de un complejo proceso que debe llevarse a la práctica de manera integral, continua y con sentido formativo y participativo” (p.139). Se debe integrar a la comunidad educativa de la institución para que el proceso se realice de manera que tome en cuenta la realidad de aula y los diversos aspectos que conforman la labor docente, asimismo es indispensable que esta tenga un propósito que oriente el proceso evaluativo apegado a la filosofía institucional área que compete a la gestión administrativa.

Resulta oportuno conocer la realidad del sistema de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana esta investigación desde la administración de la educación aporta nuevos conocimientos al dar a conocer cuál y cómo es la evaluación del desempeño docente en un centro educativo privado, si es necesario mejorar, el proceso, necesidades, limitación, que se debe mejorar desde el área administrativa para concretar la evaluación docente en la práctica diaria como un aporte significativo en la calidad educativa.

Se realizó una amplia búsqueda de estudios relacionados con la evaluación docente, gestión administrativa, desempeño docente, entre otros documentos afines a las categorías de análisis, lo anterior mediante una revisión documental en diversos sitios web.

Por lo tanto, se encontró que existen estudios referentes a la evaluación del desempeño docente, sin embargo, es poca o nula la documentación que se oriente a centros educativos privados que oferta educación formal, de ahí la relevancia del presente estudio su interés en el vacío de conocimiento sobre dicho tema resulta importante ofrecer un estudio que brinde un aporte tanto a los docentes como la institución en general, evidenciar un diagnóstico acerca de la situación actual con el fin de ofrecer aportes a la institución.

1.4 Aproximación teórica-metodológica de la investigación aplicada

Después de las revisiones bibliográficas tanto nacionales como internacionales, se evidencia la relevancia que posee la evaluación del desempeño docente en la gestión educativa sobre todo a nivel nacional con los lineamientos que estipula el Ministerio de educación pública, esto permite fortalecer el tema de estudio en la presente investigación con sustentos teórico que ratifica la necesidad e importancia de contar con parámetros establecidos que orienten dicho proceso.

La Constitución Política expresa en el artículo 191 “Un estatuto de

Servicio Civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración”. Uno de ellos es el Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente elaborado por Bravo (2010) en este orienta las pautas, fechas y tiempos determinados.

Para esta investigación resulta oportuno tomar en cuenta este manual porque mediante este se ofrecen los factores o áreas que se deben evaluar a los docentes se destacan como lo es evaluación del carácter y la personalidad, desempeño en el trabajo cada uno con sus respectivos ítems fundamentación que servirá de sustento para la propuesta de investigación se desarrollará en el presente estudio.

La evaluación del desempeño permite una vía de retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de comportarse en la institución como ante la comunidad (...) de ahí la importancia y la obligatoriedad de aplicar la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que laboran para el Ministerio de Educación Pública. (Bravo, 2010, p.01).

Por otro lado, la Guía de aplicación para la evaluación del desempeño de los servidores cubiertos por el título primero del estatuto de servicio civil del ministerio de educación pública elaborado por Ramírez et al. (2011) enfatiza que “es importante contar con un instrumento con el objetivo de guiar, facilitar, orientar a quienes intervienen en el proceso de evaluación del desempeño” (p.04).

Esta guía enfatiza la relevancia de contar con instrumento de evaluación que orienten el ejercicio de dicho proceso, asimismo, se menciona acerca de la necesidad de que las jefaturas conozcan ampliamente sobre el tema con el fin de ejecutar una oportuna gestión, porque el éxito del proceso depende en gran medida de una correcta aplicación de los instrumentos, por ende, resulta oportuno para la presente investigación ya que sustenta uno de los objetivos del estudio en curso.

Como fundación teórica el informe del estado de la educación (2018)

Costa Rica: El estado de políticas públicas docentes, donde se enfatiza la necesidad de la gestión para un buen desempeño. “En el sistema educativo no hay una cultura de evaluación con enfoque formativo (...) carece de criterios de evaluación que permitan apoyar a los docentes en su desempeño, y tampoco los tiene para reconocer las buenas prácticas” (p.33).

Este informe destaca la importancia de la evaluación del desempeño docente al poner de manifiesto el estado actual en el sistema educativo público y la necesidad que el proceso cuente con una perspectiva formativa es decir que no sea visto únicamente como un puntaje a evaluar, sino que esta cuente con un objetivo que impulse hacia la retroalimentación y mejora en la educación para los educandos como el educador.

1.5 Interrogantes de la investigación

El tema de la evaluación del desempeño docente ha adquirido notable auge en la comunidad científica a través del tiempo se han implementado diferentes modelos o conceptualizaciones, asimismo en Costa Rica se emanan marcos jurídicos que actualmente a nivel público regulan y orientan este proceso como lo es el Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente, Instructivo Proceso de Evaluación del Desempeño, Ley de Carrera Docente y el Reglamento de Evaluación del Desempeño.

Como resultado de ello, la evaluación docente adquiere una connotación determinante en el sistema educativo y en el proceso de enseñanza-aprendizaje empieza a ser vista como un parámetro imprescindible en la gestión administrativa y modelo que ofrece la institución. Razón por la cual, la evaluación es visto como un proceso que no solo aplica a los educandos sino también el que hacer docente, regulando y pautando lo emanado en la Ley de Carrera Docente, el cual debe ser coherente con la visión, misión y objetivos del centro. De este

modo se entiende que:

Parafraseando a Martínez et al. (2016) la evaluación del desempeño docente debe proporcionar un panorama real del que hacer docente con intención de mejorar la calidad educativa para ello resulta oportuno ofrecer al educador una retroalimentación, debido a que una herramienta por sí misma no producirá los cambios ni las mejoras necesarias, asimismo, destaca que la mejora del desempeño docente y el sistema educativo es fundamental que el director ejecute su rol mediante la aplicación, fiscalización y gestión educativa (p.134).

Como se evidencia, la evaluación docente es fundamental en un sistema educativo, este permite observar tanto aspectos positivos como de mejora que pueden influir en la oferta educativa. Asimismo, esta demanda el desarrollo de una óptima gestión administrativa, exige una atención elevada de las personas directoras o coordinadores de evaluación, lo cual implica que se ejecute desde la transparencia sujeto al programa y objetivos de la institución, debe responder al derecho de una educación de calidad que comprende a toda la comunidad educativa.

Bermeo (2022) refiere que la gestión administrativa “es un enfoque sistemático que dirige las acciones hacia metas, optimizando recursos y preparando a la organización para posibles desafíos mediante la mejora del personal y la ejecución eficiente del proceso administrativo” (p. 24), por ende, son los o las gestores administrativos quienes guían y orientan al personal a cargo además de cumplir los procesos que permitan la mejora del personal apegados a la filosofía de la organización.

En este sentido, es fundamental que la evaluación docente se planteé objetivos comunes a la realidad educativa, así como criterios claros que competan meramente a la labor docente que imparte el educador.

En el sistema educativo no hay una cultura de evaluación con enfoque formativo. Los instrumentos vigentes datan de 1986 y son formularios modificados de una primera versión elaborada en 1969. Los criterios de evaluación están disponibles para el público, docentes y

directores, pero son insuficientes para la retroalimentación y mejora (Estado de la Educación, 2018, p.33).

Actualmente, la evaluación docente proporcionada por el Ministerio de Educación Pública presenta un desfase significativo, dado que se basa en un manual de mediados del siglo pasado que no ha sido modificado, es decir, se cuenta con una evaluación de los 50s en una sociedad que se encuentra globalizada con un sistema educativo que ha sufrido grandes transformaciones a través de los años pero donde el desempeño docente ha quedado no se ha adaptado al nuevo sistema educativo, sin evaluar de acuerdo a nueva realidad educativa, asimismo, es evidente de acuerdo a lo mencionado anteriormente que se ejecuta como requisito, pero no tiene un enfoque de retroalimentación para los docentes que ofrezca más allá de una nota ser una herramienta de superación o mejora.

Parafraseando a Anijovich (2019) la evaluación formativa ofrece una retroalimentación, para ello obtiene la información necesaria de manera individualizada y brinda información sobre los aspectos específicos que requieren mejorar y partir de ellos su plan de acción. Cómo se puede observar de acuerdo con lo mencionado anteriormente la evaluación deben permitir la mejora continua, para ello resulta necesario que la gestión administrativa conduzca este proceso de manera eficiente, como ente de encargado de ejecutar este proceso y la administración del centro educativo con el fin de ofrecer los mejores servicios educativos y contribuir con el logro satisfactorios de los objetivos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la evaluación del desempeño docente juega un papel crucial en los servicios educativos que brinda un centro educativo si bien a nivel país se cuenta con un marco jurídico que respalda en el sistema educativo público, a través de la revisión bibliográfica y literaria se observa que nivel país las instituciones que ofertan educación formal no cuentan con algún parámetro mínimo que regule o sustente de referencia la evaluación del desempeño docente en los sistema educación privada, aun cuando la Ley de Carrera Docente es

implícita para cualquier educador que ejerza la labor indistintamente si labora a nivel público o privado.

Por ende, si a nivel público de acuerdo con lo mencionado en párrafos anteriormente presenta un adeudo surge las incógnitas ¿Cómo se evalúa el desempeño docente en los sistemas de educación privado? ¿Qué parámetros implementan o cuál es su sustento para evaluar los docentes? ¿Cuál es la realidad actual en las instituciones educativas privadas en la zona de Liberia?

Cada una de las incógnitas serán abordadas mediante este estudio con la interrogante de investigación principal planteada en párrafos posteriores, estudio que al ser aplicada una institución que oferta educación formal, pero de carácter privado permitirá dar un panorama que puede servir de base para investigaciones en otros centros educativos de la zona o que la propuesta sea una guía para elaborar sus propias propuestas adaptadas a sus centros, por ende el aporte será significativo no solo para el Colegio Santa Ana sino para la zona de Liberia, tanto para los docentes como gestores administrativos.

Para analizar la evaluación del desempeño docente en un centro educativo privado en el sector de Liberia, se plantea la siguiente interrogante:

- ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, 2025, Liberia, Guanacaste?
- ¿Cuáles son los criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana para la evaluación del desempeño docente?
- ¿De qué manera influye la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente del Colegio Santa Ana?
- ¿Cómo perciben los docentes y el personal administrativo del Colegio Santa Ana la implementación de la evaluación del desempeño docente?

1.6 Objetivos.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se describen los siguientes objetivos generales y específicos que serán los fines por conseguir dentro de la investigación.

1.6.1 Objetivo general

- Analizar la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste
- Diseñar una propuesta que oriente las pautas para la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar los criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.
- Examinar la percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.
- Determinar la influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente del Colegio Santa
- Proponer estrategias de mejora en la gestión administrativa optimizando la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

1.7 Referentes generales del objeto de estudio

La calidad de los procesos educativos depende, en gran medida, del desempeño de los docentes dentro del aula y de la gestión institucional que los respalda. En este sentido, la evaluación del desempeño docente se ha consolidado como un componente clave en los sistemas educativos modernos, ya que permite valorar de forma sistemática y objetiva el quehacer pedagógico, identificar áreas de mejora y fortalecer el desarrollo profesional del personal docente.

Esta práctica ha sido reconocida por organismos internacionales y autoridades educativas como una herramienta esencial para asegurar la

mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Murillo & Hidalgo, (2017), enfatizan que la evaluación del desempeño docente.

Desde esa perspectiva, la inicial concepción de una evaluación destinada básicamente a verificar que el docente ha alcanzado unos estándares o criterios mínimos, lo que sería una evaluación de carácter sumativo, se ve en la actualidad complementada con una perspectiva donde el objetivo primordial ayudar al docente a mejorar su desempeño, identificando sus logros y detectando sus problemas, perspectiva que coincidiría con la evaluación formativa para el desarrollo profesional (p. 87).

Desde una perspectiva de administración educativa, la evaluación del desempeño no solo representa una práctica de control o fiscalización, sino que se concibe como un proceso estratégico que debe estar alineado con los objetivos institucionales, los valores educativos y la planificación interna de cada centro educativo. Según Palomeque y Ruiz (2019) “La gestión administrativa implica impulsar la conducción y dirección de la institución hacia determinadas metas, registradas en la planificación estratégica institucional” (p.2).

La gestión administrativa, juega un papel protagónico en el diseño, implementación y seguimiento de los mecanismos de evaluación, lo que requiere de una gestión eficiente, participativa y contextualizada con el fin de promover no únicamente una revisión sistémica sino un desarrollo profesional y mejora continua. En Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública (MEP) ha establecido lineamientos y normativas que orientan la evaluación del personal docente, promoviendo una cultura institucional basada en la autorreflexión, la mejora continua y la rendición de cuentas. No obstante, en la práctica, muchos centros educativos enfrentan desafíos en la aplicación efectiva de estos procesos, debido a limitaciones en cuanto a recursos, formación, acompañamiento o claridad en los instrumentos de evaluación.

El Colegio Santa Ana, ubicado en Liberia, Guanacaste, se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional, en el cual la mejora del desempeño docente representa una prioridad. Resulta relevante analizar el papel que desempeña la gestión administrativa en la implementación de la evaluación docente, identificando fortalezas, áreas de mejora y posibles propuestas que permitan consolidar una práctica evaluativa eficaz y contextualizada.

Asimismo, este estudio se fundamenta en teorías clave que aportan al análisis del objeto de estudio como lo es teoría de sistemas, que concibe la institución educativa como un todo articulado, donde la evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor que debe estar en equilibrio para lograr sus fines. La teoría del liderazgo transformacional, que destaca la influencia de la gestión directiva en la motivación, compromiso y desarrollo profesional del cuerpo docente, así como la teoría de la mejora continua, la cual promueve procesos cíclicos de planificación, evaluación y ajuste como vía para garantizar la calidad y sostenibilidad de los procesos educativos, entre otras.

Este estudio se ubica en el campo de la administración educativa y tiene como finalidad aportar elementos teóricos y prácticos que permitan fortalecer la gestión institucional del Colegio Santa Ana en relación con la evaluación del desempeño docente, desde una perspectiva de mejora continua y calidad educativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

2.1 Estado del arte

El presente capítulo expone una revisión de investigaciones previas, tanto a nivel nacional como internacional, que guardan relación con la temática abordada en este estudio. El objetivo es contextualizar la investigación dentro del marco académico existente, identificar aportes relevantes y establecer vínculos con el fenómeno investigado.

Para ello, se seleccionaron estudios pertinentes mediante una búsqueda bibliográfica en bases de datos y bibliotecas certificadas, con el fin de rescatar los hallazgos más significativos en torno a la gestión administrativa, evaluación del desempeño docente y el clima organizacional en contextos educativos.

La revisión de estos antecedentes permite esclarecer conceptos clave, contrastar enfoques teóricos y metodológicos, y enriquecer el análisis desde diversas perspectivas. Al final del apartado, se sintetizan los principales aportes que estas investigaciones ofrecen al enfoque del presente trabajo, destacando su utilidad como base para la construcción del marco conceptual.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Ayvar (2014) desarrollo una investigación con el título “Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014”, el diseño de investigación es transaccional, correlacional causal, para la recolección de datos se implementó cuestionarios, el objetivo fue determinar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la evaluación del desempeño docente.

Dentro de los principales hallazgos se demostró que el liderazgo pedagógico del director influye en la evaluación del desempeño docente, asimismo se evidencio que la gestión del director también influye en la planificación del trabajo docente y en el proceso de enseñanza aprendizaje

que se aplica diariamente en las instituciones, dentro de las recomendaciones enfatizó que es necesario tener en consideración el nivel de liderazgo para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas, mejorar el liderazgo dado que esto permitirá tener un óptimo desarrollo en la planificación docente y el quehacer diario del aula.

Como se puede observar, la gestión administrativa de un centro educativo influye en todas las áreas, algunas de estas abarcan el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que persona encargada es quien guía los diferentes aspectos que se deben implementar, para llevar a cabo la educación. Es decir, su liderazgo y desempeño puede influir tanto positivo como negativamente en los educadores, esta investigación aporta al objeto de estudio una conceptualización relevante al mostrar el rol que desempeña una persona gestora administrativa o directora en una institución y como su gestión puede influir positiva o negativamente en el proceso educativo, una buena gestión de la evaluación del desempeño docente puede influir positiva o negativamente en un centro educativo.

Por otro lado, Díaz (2018) en la tesis de magister planteó el análisis sobre: Autoevaluación y mejora del desempeño docente, en el cual se realizó un estudio cualitativo desde la percepción crítico-reflexiva de los docentes, su objetivo se enfocó en analizar la percepción que tienen los docentes de una institución educativa escolar de gestión privada, del área metropolitana de Lima sobre la autoevaluación en el proceso de mejora de su propio desempeño mediante una investigación cualitativa en la que se utilizó el método fenomenológico, descriptiva mediante instrumentos de entrevistas.

Resalta que los docentes perciben que los cambios sustanciales en la mejora de la calidad educativa están relacionados directamente con la mejora del desempeño docente, asimismo cuando el docente percibe que es evaluado con fines formativos es capaz de lograr procesos cognitivos que le permiten comprender y reflexionar sobre su ser y quehacer docente, enfatiza la importancia de que la evaluación del desempeño docente debe

ser conducida bajo criterios de equidad y de justicia, por otro lado, las instituciones educativas deben diseñar programas de evaluación docente que busquen formar de manera sistemática, permanente y ética a las personas que participen de él.

Como principal recomendación se destaca que las instituciones educativas diseñen programas de evaluación docente con una orientación formativa, también corresponde a la institución educativa y a los encargados de la evaluación docente analizar y utilizar, de manera ética y justa, el conocimiento obtenido de las evaluaciones docentes con el fin de tomar las decisiones adecuadas que permitan optimizar el desarrollo y la mejora del desempeño de los docentes.

Esta investigación resulta de interés para el estudio en curso, ya que, muestra la relevancia que tiene el contar con una evaluación que tenga un fin más allá de brindar un número o nota que permita que los docentes se sientan parte de un centro educativo donde no solo se les juzgue sino que de manera conjunta se pretenda un fin en común al brindarles una retroalimentación que vaya de acuerdo a la normativa y filosofía institucional, sustentando la necesidad de ejecutar este estudio el CSA y brindar una propuesta enfocado en la evaluación formativa.

Por otro lado, Orellana (2019), en su tesis de maestría trabajó la temática de: El liderazgo de la dirección y el desempeño docente en colegios adventistas de El Salvador, en el mismo se aborda, qué dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes predicen mejor su propio desempeño académico. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal, participaron 105 docentes de nueve colegios adventistas de la Unión Salvadoreña. Se utilizaron (a) el Cuestionario Multifactorial MQL y (b) el Cuestionario de Autoevaluación Docente. El procedimiento estadístico utilizado fue el análisis de regresión múltiple. Su objetivo determinar qué dimensiones de liderazgo directivo percibido por los docentes —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— predicen mejor su propio

desempeño académico.

Dentro de los principales hallazgos se destaca la correlación significativa entre el liderazgo del director y el desempeño docente, asimismo el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño docente, excepto emocionalidad, es decir que el liderazgo del director no influye de manera positiva en emocionalidad docente (satisfacción, autoestima, valoración y seguridad).

Ofrece como recomendación la necesidad de abrir espacios de diálogo para expresar cualquier disgusto o incomodidad tanto para el gestor directo como el desempeño docente, que los elementos de evaluación sea aplicados a todos tanto para las personas que se encuentran en dirección como los docentes, asimismo, hace énfasis en que los directores que tienen más de siete años en una misma institución educativa trabajar en el autodesarrollo profesional, ético, moral y espiritual a fin de seguir siendo una inspiración para su personal.

Este estudio muestra cómo la gestión educativa puede influir de manera positiva o negativa en el desempeño docente, así como la importancia de contar con un liderazgo acertado que impulse significativamente al personal y permita concretar los objetivos comunes, brinda un aporte para la presente investigación contar con una perspectiva que enfatiza la evaluación hacia la gestión administrativa enfatizando el aplicarlo también en administrativo si bien el presente estudio se centra en la evaluación del desempeño docente se considera fundamental la evaluación para toda la comunidad educativa.

En relación a la gestión administrativa Bermeo (2022) en su estudio determina como la gestión administrativa en tiempos de pandemia COVID 19 incide en el desarrollo del talento humano, en la tesis titulado La Gestión Administrativa en tiempos de pandemia y el desarrollo del talento humano de la empresa Mi tienda Cía, del Cantón Camilo Ponce Enríquez - Ecuador, para la cual, utilizó el método hipotético deductivo , a través del enfoque de

la investigación descriptiva y de campo, de diseño no experimental, y aplicación de encuesta con el fin de determinar como la gestión administrativa en tiempos de pandemia COVID 19 incide en el desarrollo del talento humano de la empresa “MI TIENDA CÍA”, del cantón Ponce Enríquez - Ecuador.

Dentro de los principales hallazgos destaca que la organización al no contar con una adecuada gestión administrativa afecta al desarrollo del talento humano, no cuenta con un proceso bien definidos que oriente hacia un buen funcionamiento afectando los objetivos empresariales, asimismo, manifiesta que la falta de coordinación del personal administrativo al realizar actividades no acordes a su función afecta el buen funcionamiento de la institución.

La principal recomendación es diseñar y ejecutar estrategias orientadas al buen funcionamiento de la gestión administrativa, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y así hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades, con el objetivo de alcanzar mayor desarrollo productivo. Ofrece una propuesta denominada: Diseñar estrategias que estén orientadas al buen funcionamiento de la gestión administrativa e incidan en el desarrollo del talento humano en tiempos de pandemia de la empresa MI TIENDA CÍA, en esta ofrece diversas estrategias para mejorar la gestión administrativa de la Empresa, tiene como objetivo solventar los problemas y que la empresa pueda alcanzar a corto y mediano plazo las metas planteadas.

Ofrece un aporte significativo para este estudio al enfatizar un referente a la conceptualización de gestión administrativa y función del director, esta enriquece el presente estudio al ofrecer un recorrido histórico de las definiciones, así como las funciones del proceso administrativo poniendo de manifiesto el rol que ejecuta el administrador en este caso un director de un centro educativo con su personal a cargo y la necesidad de contar con estrategias definidas las cuales permiten en buen funcionamiento, a través de la propuesta se pretende fortalecer el centro

educativo y la gestión administrativa al contar con un documento definido.

En esta línea Morales (2024) en su tesis doctoral brinda aporte desde la investigación titulada: Liderazgo transformacional del director y/o coordinador del programa en línea: su rol, responsabilidades y desempeño en las instituciones de educación superior en Puerto Rico. Esta se lleva a cabo con el propósito de examinar las prácticas de liderazgo transformacional del director de programa en línea como un medio para comprender sus roles y responsabilidades y cómo su trabajo influye significativamente en su desempeño como líder transformacional en las instituciones de educación superior.

La investigación es de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo, fundamentado en la teoría de rol organizacional de Daniel Katz y Robert L. Kahn y en el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass, el análisis de los datos obtenidos en este estudio fue realizado a través del programa estadístico SMART-PLS aplicando el uso de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Los resultados de la investigación revelaron que el liderazgo transformacional impacta significativamente el rol del director en la implementación de programas, asimismo se vincula directamente con el desarrollo eficaz de las funciones, evidencia la importancia de contar con una gestión administrativa con liderazgo porque este influye en el desempeño laboral, la comunicación y trabajar activamente hacia metas comunes. En sus recomendaciones destaca la necesidad de implementar estrategias para fortalecer el liderazgo en los directores, mantenerse actualizados en herramientas TICS que permitan conocer herramientas para optimizar su trabajo, asimismo orientar esfuerzos que permitan el trabajo en equipo y hacia metas comunes.

Destaca la importancia de la gestión administrativa en una organización temática principal del presente estudio esta es la que permite que se dé un buen funcionamiento en una organización, ya que este es quien orienta, organiza y planea para concretar los metas de la institución, es decir

sustenta la necesidad de contar con una óptima gestión administrativa fundamental para ejecutar todo proceso en el caso del presente estudio la evaluación del desempeño.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Referente a la evaluación docente Mora (2004) hace un análisis por los diferentes modelos que sustentan la evaluación educativa, en el artículo llamado “La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos”, el propósito de este es ofrecer un recorrido por los modelos que han fundamentado la evaluación educativa, lo que permite reflexionar acerca de la evaluación como una estrategia útil y necesaria para el mejoramiento de la calidad de la educación. Se implementó mediante estudios bibliográficas que permitieron ejecutar un sustento teórico, se realizan procesos participativos donde se involucra a docentes, estudiantes, personal administrativo y técnico, especialmente.

Dentro de los principales hallazgos refieren que la evaluación permite el mejoramiento continuo de la educación, describe parámetros, funciones y enfoques que son esenciales para la evaluación educativa, es contundente al pronunciar que el tipo de evaluación que una institución aplique es fundamental que se relacione con el propósito de la institución. En conclusión, enfatiza que la evaluación debe ir acorde con la misión, visión y objetivos que enmarcan el centro, así como las funciones y normas de evaluación, asimismo, hace evidente la preocupación por el mejoramiento de la calidad de la educación.

Ofrece un aporte para el presente estudio al enfatizar la importancia de la evaluación en una institución educativa y como está determina el mejoramiento continuo, sustentado la relevación que representa la investigación en curso tanto para el centro CSA como la comunidad de Liberia al contar con un estudio novedoso sobre el desempeño docente en un centro educativo privado.

Por su parte, Amador, Díaz, Murillo, Rodríguez, Rojas & Vargas

(2013) en el artículo de “Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José”, busca 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, se enmarca en el paradigma positivista y se aborda desde un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental.

Realiza un análisis de la evaluación del desempeño docente en Chile, Cuba y Colombia, países que destacan como ejemplares en el proceso que implementan para la evaluación del desempeño docente y un análisis de estudios en el país.

Dentro de los principales hallazgos se destaca que es importante reconocer fortalezas y debilidades del personal docente así la necesidad comprobar las necesidades de formación y desarrollo profesional que permitan la mejora de resultados, por lo que, enfatiza en la importancia de contar con herramientas adecuadas y procesos de gestión del desempeño docente que contribuyan al mejoramiento de la calidad.

Asimismo, menciona que la evaluación debe ser vista como una herramienta real y efectiva y no como amenaza que lleve a que sea vista como un ajuste de cuentas, dado que esto podría tener efectos devastadores para la estabilidad del educador. Enfatiza que el modelo de evaluación empleado por el MEP no es útil y está desactualizado según los encuestados visto meramente administrativo, que este no permite identificar necesidades de capacitación del personal y que no constituyen un insumo para el desarrollo profesional de los docentes.

Se evidenció que la percepción docente y directivos coinciden que los factores que conforman el instrumento de evaluación no miden realmente la labor docente. Por ende, resulta oportuno tener un panorama actual del desempeño docente en el sistema educativo costarricense y a partir de ello elaborar una propuesta ajustada a la realidad presente.

En conclusión enfatiza que a nivel del Ministerio de Educación Pública, no impera una cultura organizacional evaluativa que involucre un marco teórico o modelo definido, actualizado y que el sistema es meramente administrativo y que los instrumentos no miden meramente la labor docente, de las recomendaciones cabe resaltar que 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.

Resulta de interés para la investigación al ofrecer un aporte valioso al afirmar la necesidad de tener una cultura evaluativa acorde a los marcos definidos, asimismo de que los procesos sean apegados a la realidad docente finalidad que promoverá la investigación y la propuesta a realizar al pretender ofrecer un manual con instrumentos acorde a cada perfil docente respaldada en los marcos teóricos, modelos filosofías y demás aspectos que caracterizan a la población docentes y centro educativo.

Seguidamente Ramírez (2016) propone un estudio sobre “Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twilight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente” este tiene la finalidad de analizar la gestión del proceso de supervisión docente en la institución, donde se trabaja por brindar o buscar una propuesta para la evaluación del desempeño docente. La metodología que se utilizó fue el estilo descriptivo, se aplicaron cuestionarios como instrumentos de información. Este estudio se enfatizan los enfoques de supervisión presentes en la gestión educativa: sus estrategias, los factores positivos que se derivan de mismo proceso, además las limitaciones que enfrentan quienes realizan la labor en los centros educativos y que repercuten en la calidad educativa, se mostró en los resultados existe una discrepancia entre el enfoque de supervisión que percibe y vive el personal docente con el que asegura la administración se lleva a la práctica.

Asimismo, concluye que las estrategias de supervisión docentes son indispensables en los procesos de supervisión integrales, sin embargo, están ausentes, la utilización de una lista de cotejo o cualquier otro instrumento en las observaciones de aula y la aplicación de cuestionarios al personal docente o estudiantes para evaluar el desempeño de los educadores, no se da. Por lo tanto, es necesario fortalecer estos aspectos que favorecen, en gran medida, la supervisión docente participativa y democrática, que incentiva a la reflexión de los actores educativos y propician servicios educativos de calidad.

Para finalizar esta autora plantea una propuesta de intervención que está orientada para que se pueda guiar la gestión y que se ponga a ejercer un enfoque de supervisión democrática que sea participativa, donde el personal docente, administrativo y estudiantes en este proceso, como entes primordiales, ya que sin estos no se pueden llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Esta investigación es de interés para el proyecto en curso, al brindar un aporte al marco referencial sobre la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en un centro educativo, si bien su aplicación se brindó en un centro educativo público, es un estudio que brinda una aproximación teórica a la investigación en curso sobre la realidad actual de la temática de estudio. Además de ello, enfatiza la necesidad de contar con una evaluación del desempeño docente que involucre a los docentes que su metodología sea clara y enfática que el enfoque de esta sea conocido por los educadores.

Por su parte, Cerdas, García, Torres & Fallas (2017) en su investigación de "Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección", plantearon el objetivo de analizar la percepción del colectivo docente y la dirección sobre aspectos relacionados con la gestión administrativa, los investigadores emplearon un enfoque mixto, desde una perspectiva

cuantitativa a través de un diseño no experimental y transversal, mientras que la cualitativa se basa en un método fenomenológico.

Dentro de los principales hallazgos se encuentra que los centros educativos son organizaciones complejas y dinámicas caracterizadas por los procesos sociales, la gestión administrativa debe dar respuesta a las necesidades e interés de la comunidad educativa, se evidenció que existe cierto grado de desconocimiento por los docentes sobre las funciones de la gestión administrativa.

En conclusión, refieren la importancia de articular proceso de formación docente y administrativa con metas y objetivos orientados al mejoramiento de la oferta educativa, se destaca que la percepción que tengan los docentes de la gestión es un aspecto relevante como punto clave en la efectividad de las metas, asimismo, se destaca que los docentes perciben que las directrices emanadas del MEP no responden a las necesidades del contexto donde está inmerso el centro educativo.

Como se denota la gestión administrativa es fundamental en el proceso educativo enfatizando la necesidad de la investigación en curso al analizar la gestión administrativa en la evaluación docente y como está juega un rol importante en la mejora continua y apegados al contexto de la institución.

Valerín (2022) en su tesis de posgrado titulada “Análisis de la gestión en la implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC), en la escuela Filomena Blanco de Quirós, trabajó de acuerdo con el modelo planteado por el Ministerio de Educación Pública. La finalidad de dicho abordaje fue, analizar los cambios y adaptaciones que se van dando en cuando a las políticas desarrolladas por ese Ministerio para mejorar la calidad de la educación en los centros educativos, mediante en el enfoque cualitativo basado en el estudio de casos, se implementaron foros de discusión, guía de entrevistas y entrevistas.

Se analizó la gestión en la implementación del Modelo de Evaluación

de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), en La Escuela Filomena Blanco De Quirós del circuito 02 de la Región de San José Norte, con respecto a las etapas del proceso y la mejora en la comunicación asertiva e inclusiva de parte de las autoridades administrativas.

Como parte de los resultados se incentiva a la aplicación de la guía, además se motiva a que se incentive al cuerpo docente para desarrollar destrezas innovadoras y creativas, para un aprendizaje más fluido y menos obligado, y adecuado a la población. Además, se recomienda realizar charlas y/o talleres por parte de la directora de la institución que logren mejorar la metodología empleada dentro del aula, entre otras. El proyecto buscaba también entregar una propuesta para mejorar la comunicación y la educación inclusiva por medio de una guía que puede ser implementada por la persona gestora educativa, en esta se brinda serie de pasos que orientan estos procesos diseñados para el I y II Ciclos de Educación General Básica del centro educativo.

Se destaca la importancia de la comunicación e importancia de que los docentes tengan conocimiento sobre los diversos manuales, modelos o proceso que implementan en un centro educativo, conocer los instrumentos definidos que permita que lo emanado por los altos mandos se ejecute en las aulas, por lo que resulta oportuno para este estudio dado la necesidad de dar a conocer a los educadores y gestores administrativos una propuesta con modelo de evaluación en el Colegio Santa Ana que sea de conocimiento para todos los actores educativos.

Estos estudios ofrecen un referente conceptual importante respecto a la importancia de la evaluación, desempeño docente, evaluación formativa, gestión administrativa, entre otros, los cuales se interrelacionan con categorías de análisis de la propuesta de investigación por desarrollar.

2.2 Marco Teórico

En este apartado, se detalla los principales referentes teóricos y conceptuales que se derivan de las categorías de análisis que fundamentan

el tema investigación, como lo son gestión administrativa, administración educativa, educación: público y privado, evaluación educativa, desempeño docente, empleadas para el análisis de los resultados del estudio.

2.2.1 Educación

La educación en Costa Rica se concibe como un derecho fundamental y un bien público, orientado al desarrollo integral de la persona humana y al fortalecimiento de una sociedad democrática, solidaria, inclusiva y equitativa. Según el artículo 78 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, la educación general básica es obligatoria, gratuita y costeadada por el Estado, y corresponde al Ministerio de Educación Pública (MEP) garantizar su acceso, permanencia y calidad.

El sistema educativo costarricense se fundamenta en los principios de libertad, igualdad, dignidad humana y participación activa. La educación debe promover el respeto a los derechos humanos, el desarrollo de competencias para la vida, la formación en valores éticos y cívicos, así como la preparación de los ciudadanos para asumir sus responsabilidades en el ámbito personal, social, cultural, ambiental y laboral.

El Artículo 2 de la Ley Fundamental de Educación (Ley N.º 2160) establece que la educación tiene como fines el pleno desarrollo de la personalidad humana, la formación de ciudadanos conscientes de sus deberes y derechos, la preparación para una vida democrática en una sociedad libre, el fomento del amor a la patria y la promoción del desarrollo económico, social y cultural del país. Asimismo, busca contribuir al bienestar general, al mejoramiento de la calidad de vida y a la construcción de una sociedad más justa.

El sistema educativo costarricense se organiza en niveles y ciclos, con el propósito de asegurar una formación progresiva y coherente a lo largo de las distintas etapas de la vida:

- a) Educación Preescolar;
- b) Educación Primaria;
- c) Educación Media; y

d) Educación Superior” (Artículo 6, Ley Fundamental de Educación)

Desde un enfoque contemporáneo, el Ministerio de Educación Pública plantea una visión de la educación centrada en el desarrollo de habilidades para el siglo XXI, la mejora de la calidad educativa, la inclusión, la innovación pedagógica y la transformación de la gestión institucional, con el fin de responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad costarricense.

En este marco, la evaluación del desempeño docente se posiciona como un componente esencial para garantizar la calidad del proceso educativo, al tiempo que permite valorar y mejorar continuamente la labor de los profesionales de la educación dentro del sistema.

2.2.1.1 Sistema educativo público

El sistema educativo en Costa Rica según el Observatorio Latinoamérica de Políticas Educativas está representado por “la educación pública, educación privada y educación privada-subvencionada. La educación pública es la predominante en el país, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, la cual se encuentra centralizada en el Ministerio de Educación Pública (MEP)”.

En lo que se refiere al sistema educativo público, consiste en llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje como un derecho que toda persona debe tener acceso, que sea de forma gratuita y de excelente calidad.

Para el Estado costarricense la educación ha sido uno de los pilares sociales que lo han caracterizado. La inversión realizada, los esfuerzos por cobertura y acceso, respaldarían tal afirmación y han formado parte fundamental de la democracia. Es de destacar la importancia en la práctica educativa, la obligatoriedad y gratuidad de la educación, asunto que se retoma más adelante. (Vargas, 2022, p.39).

Esta forma de impartir la educación implica que, sin importar la ubicación de las personas, esta se debe de impartir con los mismos estándares de calidad tanto en zonas centrales como en las zonas rurales.

Lo que se busca es que en los resultados de la educación las personas tengan el mismo nivel de conocimientos.

Luego de analizar el desempeño del sector educativo costarricense (excluyendo la Educación Superior) en la última década se concluye que la cobertura o tasa de escolaridad continuó en expansión, si bien aún no se logra la universalización en Educación Preescolar y Secundaria. Las tasas de repitencia y exclusión han descendido en los niveles primario y secundario, pero a diferentes ritmos, siendo más lento en el segundo. Por otra parte, los resultados académicos han sido más satisfactorios en la Educación Primaria que en la Secundaria (Académica de Centroamérica, 2018, p.12).

Esto muestra que la educación pública ha tenido diversos resultados y que todavía hay aspectos que se pueden mejorar, para lograr que todas las personas tengan acceso un proceso de enseñanza-aprendizaje digno, mediante la administración y gestión administrativa se puede encaminar la educación pública hacia los logros determinado por el MEP, pero esto solo se logra a través de una buena gestión administrativa que cumpla con cada uno de los procesos que le encomienda el principal ente rector de la educación pública MEP.

2.2.1.2 Sistema educativo privado

Costa Rica cuenta con un amplio sistema educativo que se adapta a las necesidades de cada familia, además de la educación pública el país tiene un sistema educativo privado que oferta en los distintos niveles que se brindan. En lo que respecta al sistema educativo privado este consiste en que los servicios educativos son pagados por las personas encargadas en el caso de menores edad, artículo 79 Constitución Política de Costa Rica” Se garantiza la libertad de enseñanza.

No obstante, todo centro docente privado estará bajo la inspección del Estado”, permitiendo a las familias elegir el servicio que se adapte a sus necesidades, el poder judicial (2020) menciona que la educación privada es “actividad de enseñanza y sistema educativa controlada y gestionada por

una organización que no pertenece al Estado o alguna de sus administraciones” (parr.01) centros que cuentan con una administración independiente de lo emanado por el MEP, cada una cuenta con su propia, misión, visión, objetivos y filosofía, para la presente investigación resulta oportuno determinar esta categoría, ya que, el estudio está centrado en una institución educativa privada que oferta desde el preescolar hasta educación diversificada.

2.2.2 Administración educativa

La administración educativa también forma parte de los procesos enseñanza-aprendizaje, este hace referencia a los pasos de las actividades a realizar y la manera en la que se lleva a cabo, esta administración tiene control y manejo sobre las fuentes materiales y los recursos humanos que están dentro de las instituciones educativas, con la finalidad de usarlas para los objetivos o fines en la política educacional. “La administración educativa exige entonces, una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional” (Correa, 1997, p.12). Teniendo presente que la educación busca formar personas de acuerdo con las necesidades personales y sociales la administración es la base de la educación gracias a esta se materializan todo lo emanado en misión y visión.

Asimismo, Vásquez (2012) se identifica que la administración educativa es “cuidar los recursos materiales, humanos y económicos con los que cuenta, realizar el llenado de documentos bajo un exagerado burocratismo, cumplir con los horarios, gestionar recursos para la escuela, etc.” (p.65).

Según cómo esté organizada la administración del centro educativo así va a hacer el éxito o el cumplimiento de los objetivos, y por ende el crecimiento o desarrollo institucional, ya que el ámbito administrativo es vital para que se lleve un buen funcionamiento, para que se promueva la productividad cuanto se establezcan los principios, los métodos y los

procedimientos que se deben llevar a cabo.

Además de los recursos materiales y económicos, para que se lleve una administración provechosa, se debe tener en cuenta a las personas que laboran dentro de la institución según Castro-Jaén et. al (2017) la administración educativa “se sustenta en el ser humano como elemento indispensable dentro de la organización, de manera que todos participan como miembros desde la planificación institucional hasta la toma de decisiones correspondientes en cada nivel”. (p.229)

Es decir, sin personal no hay desarrollo, aunque se tengan muchos recursos, ya que las personas son necesarias para que los elementos de la administración sean planificados, organizados, y evaluados, con la participación de todas las instancias necesarias, resulta oportuno contar con un líder administrativo que guíe los procesos de manera oportuna de acuerdo con las normas y directrices, siendo este un papel relevante en toda organización.

2.2.3 Gestión administrativa

La gestión administrativa se basa en el desarrollo organizacional, ya que esta se conoce como el medio por el cual se promueven los objetivos o metas de las instituciones u organizaciones. Según Palomeque y Ruiz (2019) “La gestión administrativa implica impulsar la conducción y dirección de la institución hacia determinadas metas, registradas en la planificación estratégica institucional” (p.2). Es decir, pretende enfocar diversas estrategias impulsadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización, es decir que se gestione las tareas diarias de manera planificada de acuerdo con la filosofía institucional.

Peralta-Tapia et al. (2023) indican que la gestión administrativa en el campo de la educación se sustenta en teorías y prácticas en el área de la administración general y de la administración escolar. Esto se ve evidenciado en la filosofía que tenga la organización en cuanto a la misión, visión y metas de quien dirige, plasmando los resultados en la estructura y

funciones de la organización.

Además, de acuerdo con Vásquez y Farje (2020) para que la gestión administrativa de resultados, las personas encargadas deben influir de manera positiva en las trabajadoras y lo trabajadores, es decir el personal directivo debe tener capacidad de liderazgo con la finalidad de obtener una adecuada gestión en la institución y con el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos. Dichas metas deben estar enfocadas en generar cambios organizacionales o institucionales, se deben monitorear y tomar acciones conforme a las necesidades que vayan surgiendo.

La gestión educativa por lo tanto puede ser liderada por las personas directoras de las instituciones, estas tienen que dirigir y planear la gestión con la colaboración del equipo de trabajo, donde se incluya el presupuesto escolar, el plan de estudios y las evaluaciones, en otros aspectos que promuevan el avance del ciclo escolar y de la institución. “Es importante que las personas que participen en la gestión educativa estén capacitadas para tomar decisiones o para realizar cambios en la estructura institucional” (Díez et. al, 2020).

El término de gestión educativa resulta importante dado que va a permitir conocer el trabajo que se hace en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, dando un panorama de las metas u objetivos cumplidos y por cumplir dentro de la institución referente a la gestión de la evaluación docente. Además de acuerdo con los objetivos y sus resultados, se puede ampliar los conocimientos acerca del personal que labora en la institución. Por ende, la gestión educativa es vital para generar la investigación ya que en ella se centra el que hacer.

Lograr el éxito de una gestión administrativa en instituciones educativas se deben integrar procesos de gestión y educación de calidad, que aporten al mejoramiento de las personas y la sociedad, por lo que requiere que los pilares de la educación estén estrechamente vinculados a la vida de las personas administradoras, docentes, madres, padres y alumnado. (Peralta-Tapia, M, Horna-Torres, E., & Heredia-Llatas, F. D Al,

2023, p.3)

La gestión educativa es el principal pilar en todo centro educativo gracias a este gestionan los diversos procesos con el fin de brindar calidad educativa en los educandos por lo que resulta oportuno contar una óptima gestión del proceso de evaluación docente con el fin de que esta sea una oportunidad de mejora para toda la comunidad educativa proceso que solo puede ser materializado mediante la gestión educativa de la institución.

Este tipo de evaluaciones son procesos sistemáticos que buscan tener resultados sobre la calidad de las personas estudiantes, de personal docente y administrativo que tiene la institución, en cuanto a las responsabilidades cumplidas, la enseñanza, los aprendizajes, el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, entre otros elementos con los que se le puede dar seguimiento al ejercicio profesional y al desarrollo de la institución.

2.2.5 Desempeño docente

En cuanto al desempeño docente, es uno de los aspectos más importantes dentro del contexto educativo, dado que, dependiendo su desarrollo, así va a hacer la funcionalidad de la institución o el desempeño de la población estudiantil. Este incluye todo el recorrido que tiene la persona profesional, es decir desde la formación universitaria hasta el ejercicio en alguna institución, de acuerdo Dentro de la conceptualización se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El dominio profundo con relevancia y pertinencia- del sistema de contenidos actualizados sobre la disciplina que debe impartir.
- La necesaria y actualizada preparación que debe poseer, sustentada en profundos conocimientos en el campo de las ciencias de la educación, especialmente de la pedagogía, la psicología, la didáctica, así como la metodología de la investigación educativa.

- Desarrollo adecuado de competencias profesionales en el ámbito de la comunicación, el empleo sistemático de las TIC y otros aspectos de relevancia.
- La necesidad de un componente ético, con altas motivaciones profesionales y personales en el ejercicio de su labor con calidad, en una gestión de esta misma de manera constante, tanto en los procesos como en los resultados.
- El imprescindible conocimiento de las condiciones particulares de cada contexto –escolar – familiar – comunitario- donde desarrolla sus acciones profesionales y la necesaria claridad y precisión del fin esencial de su labor profesional. (Escribano, 2018, p.5)

Algunos de los aspectos importantes del desempeño docente es que se promueve una práctica profesional responsable y apoyada en el marco administrativo de la institución, con la finalidad de ver el avance o las mejoras de las personas docentes, además cuando se evalúa el desempeño del personal docente se debe hacer desde un proceso que incluya dinamismo, apertura y sobre todo que esté contextualizado, en este se busca “obtener información substancial a través de la aplicación de procedimientos válidos y fiables; a fin de tomar decisiones en función a las valoraciones emitidas sobre la información relevante disponible. (Díaz, 2018, p. 2). Además de acuerdo con Benois et al. (2016):

La evaluación del desempeño docente puede ser concebida de diversas formas. Las diferencias pueden estar determinadas por las políticas y el contexto de la institución en la que se lleva a cabo, los objetivos, uso de los resultados y los fines para los cuales fue creada. (p.163)

Es decir, el desempeño docente y la evaluación es fundamental

para el proceso pedagógico, así como la función de la dirección, es mediante este proceso que se permite un desarrollo organizativo y crecer integrando todos los aspectos que le dan sentido y valor a la labor docente.

2.2.7 Teorías sobre evaluación del desempeño

Resulta oportuno para la presente investigación exponer las diversas teorías que pueden emplearse en la evaluación del desempeño docente y como a partir de ella puede la administración de un centro educativo gestionar de manera integral los procesos de evaluación.

2.2.7.1 Teoría de la evaluación de 360 Grados

Para Jiménez, Y; González, M & Hernández, Josefina (2010) enfatiza la evaluación 360 ° como un círculo donde todas las representaciones tienen una vinculación importante en el entorno laboral, desde la evaluación docente resalta que dicho proceso sea aplicado en los diferentes departamentos del centro educativo que sea una base para la retroalimentación, elevar la calidad y mejora continua. Es decir, es vista como un enfoque que interrelaciona las diferentes personas que conforman la institución no únicamente la administración de manera que propicia el crecimiento individual y grupal al tomar en cuenta todos los actores educativos.

Asimismo, enfatiza Alles (2017) la evaluación 360 ° aporta una mirada desde todos los ángulos, aporta la información que permite no solo al evaluador y evaluado conocer las fortalezas y debilidades, permite que se profundice en las mejoras en equipo, favoreciendo tanto las metas individuales y organizacionales al tomar en cuenta a todos los partícipes de la institución.

Este modelo de evaluación según Suquinagua (2022) “limita la subjetividad, los resultados son más objetivos al realizar de una manera integral (...) ya que los resultados no están dados por un evaluador (...) el modelo 360 ° al ser integral es fundamental para el mejoramiento al involucrar la percepción de los colaboradores quienes los interactúan directamente” (p.14). Como se observa a través de un modelo integrador

como el 360 ° al emplear a un centro educativo se toma en cuenta al docente quien es la persona que se encuentra directamente siendo parte diaria del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este enfoque analiza el proceso de evaluación desde una perspectiva más integral más allá de números o resultados promueve la mejora continua desde la gestión del desempeño docente, resuelta oportuno para el presente estudio al enfatizar la importancia de la cultura educativa como comunidad integradora no unidireccional solo con la percepción del director sino también de los docentes, estudiantes y autoevaluación.

2.2.7.2 Teoría de los roles organizacionales de Katz y Kahn (1978)

Katz y Kahn (1978) desarrollaron la teoría de los roles dentro de las organizaciones como un ente fundamental para estudiarla o vincularla a las personas que laboran dentro de cualquier organización, destacando como principio que la organización o institución es el resultado de la función que tienen cada sujeto dentro de ella. Adema, sobre esta teoría Pérez (2002) agrega que las personas interactúan en la cultura de donde se labora y sus roles están extremadamente relacionados con las tareas que se les da, donde no se toma en cuenta los deseos particulares sino todo aquello que vaya en función a los objetivos de la organización. Asimismo, Ramírez (2013), menciona que en la teoría de Katz y Kahn (1978) se identifica que de acuerdo con el rol puede variar el desempeño, en conductas intra-rol y extra-rol, en el caso de la intra-rol se enfatiza en que las acciones tienen coherencia con la descripción que se hace el puesto que se desarrolla o que se ocupa, por el contrario, las conductas extra-rol van más allá de lo que se espera formalmente del puesto.

Es decir, es el caso de los procesos de enseñanza y aprendizaje, esta teoría es importante dado que con ella se puede analizar elementos de dirección y gestión administrativa en cuanto a la influencia que tienen en el desempeño y la evaluación de las personas docentes. Los roles dentro de las organizaciones educativas tienen influencia en la productividad que vaya

a tener la gestión administrativa, además aquí se puede presenciar si las expectativas y las interacciones (intra o extra-rol) de las personas que administran afectan o contribuyen los procesos evaluativos.

2.2.7.3 Modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) de Stufflebeam (1971)

Este modelo de evaluación educativa es ampliamente utilizado y proporciona un marco integral para evaluar programas educativos, permite evaluar no solo los resultados (producto), sino también el contexto, los recursos disponibles (insumo), y cómo se ejecuta el proceso, es decir, permitiría tener una panorama más amplio del desempeño docente porque permitiría no solo evaluar al docente en su labor dentro del aula sino que al tomar en cuenta el contexto, recursos disponibles permitiría una evaluación más justa desde las diferentes tareas que engloba la docencia.

El modelo CIPP permite evaluar el contexto, para tomar decisiones sobre la designación de metas; la evaluación de entrada como ayuda para dar forma a las propuestas; la evaluación de proceso, como una guía para la realización y la evaluación de producto al servicio de reciclaje (o continuidad del producto). (Bausela, 2003, p. 367)

Bajo esta misma línea Guadalupe & Can (2015) menciona “el modelo CIPP de Stufflebeam y Shinkfield enfatiza la evaluación como un medio para lograr el perfeccionamiento, debido a que identifica las áreas que se necesitan fortalecer mediante un programa específico que garantice su cumplimiento y las convierta en fortaleza” (p. 559). Este modelo posee un enfoque orientado a la toma de decisiones que puede ser fácilmente aplicado a múltiples situaciones evaluativas, ya que brinda una perspectiva comprensiva de la evaluación.

Las evaluaciones deben contar con un propósito definido que permita la toma de decisiones acertadas a partir de los datos obtenidos, es decir con una función formativa “el modelo de evaluación corresponde a la categoría técnico científico y posee un enfoque orientado a la toma de

decisiones, identificando la información pertinente al usuario” (Bones, 2015, p. 3). Este modelo al aplicarse en una evaluación del desempeño docente permitiría analizar los recursos disponibles, el contexto institucional, el proceso de evaluación y los resultados ofreciendo al educador una evaluación más justa basado en su realidad diaria.

2.2.7.4 Teoría de la autoevaluación y mejora continua (Knowles, 1980)

Knowles en 1980, aborda el tema de la autoevaluación y la mejora continua, en lo cual establece que es necesario promover un ambiente para el aprendizaje que sea respetuoso y colaborativo, el mismo debe estar conectado con los intereses individuales de quien aprende, eso si la autoevaluación y la retroalimentación son indispensables.

Parafraseando a Haro-Calero y Yépez-Pullopaxi (2024), esta teoría es muy influyente, ya que permite que las personas que forman tengan acceso a herramientas que promueven que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean activos y centrados en la población estudiantil. Estos principios han sido utilizados tanto en la educación corporativa en instituciones como en la formación profesional en centros universitarios, lo cual remarca la importancia y validez que tiene.

Los principios que Knowles (1980) plantea:

- Los adultos deben participar en la planificación y evaluación de su instrucción.
- La experiencia (incluidos los errores) proporciona la base para las actividades de aprendizaje.
- Los adultos están más interesados en aprender temas que tengan una relevancia e impacto inmediatos en su propio trabajo, su trabajo y principalmente en su vida personal.

- El aprendizaje de adultos está centrado en el problema más que en el contenido. (Romao D, 2016, p.16)

Estos planteamientos son realmente importantes porque tienen la finalidad de promover el desarrollo profesional, tanto que el mismo Knowles buscaba impedir el uso de la palabra “profesor” debido a que este se vincula al sistema tradicional de educación, por ende, se promueve el concepto de “Facilitador del aprendizaje”, el cual es un agente en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Kino, 2019).

Por ende, este postulamiento hace que la formación de formadores sea autodirectivo, ya que esto contribuye a que se mejore la práctica o el ejercicio de las personas docentes en diversos contextos, además si participan en los procesos de la instrucción (clases) y en las evaluaciones que se les hace, se puede generar un proceso de retroalimentación más efectivo en el desarrollo de las competencias profesionales.

2.2.7.5 Teoría de la gestión por competencias (Spencer & Spencer, 1993)

Esta teoría propuesta por Spencer y Spencer (1993) hace la descripción del concepto competencias como “característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación (p. 9). La competencia representa profundidad y durabilidad de las personalidades, lo cual también predice las conductas de acuerdo con las situaciones o tareas que tenga una persona. Tal como lo menciona Villalobos-Pérez y Quirós-Morales (2011) “la referencia a causalmente relacionado significa que la competencia causa o predice la conducta, y el desempeño requiere una línea base de ejecución contra lo cual es con contrastada la actividad laboral de la persona” (p. 65).

Las competencias en la teoría de Spencer y Spencer (1993) tienen grandes niveles:

Ámbito oculto

- a) Motivos: aquello que la persona cree o desea y que afecta sus acciones.
- b) Rasgos: las características físicas y las respuestas consistentes con situaciones o informaciones.

Ámbito visible

- a) Autoconcepto: las actitudes, valores o autoimágenes de una persona.
- b) Conocimiento: la información que una persona posee en áreas de contenido específico.
- c) Habilidad: la destreza para ejecutar una tarea física o mental.

(Villalobos-Pérez y Diego Quirós-Morales, 2011, p. 65)

La parte oculta es difícil de modificar ya que tienen que ver con las parte más experiencial y vivencial de las personas en relación con su desarrollo y contexto, mientras que el ámbito visible es más fácil cambiarlo o mejorar por ejemplo capacitándose. Estas competencias tienen como finalidad evaluar el desempeño que tengan las personas empleadas siempre y cuando este alineadas a los objetivos organizacionales o institucionales.

Es decir, con el aporte de este postulamiento en el ámbito de los procesos de educación se puede estructurar un sistema de evaluación docente que tenga establecido de forma clara las competencias que se deben cumplir, con la finalidad de que tengan resultados efectivos en la enseñanza y que estén relacionados con los objetivos de la institución. La gestión de una organización se puede desarrollar según las competencias que se tenga.

2.8 Liderazgo y gestión educativa

El liderazgo administrativo es fundamental para los procesos de evaluación docentes, además dependiendo el tipo de liderazgo así va a hacer el avance en las instituciones educativas. De acuerdo con Cuesta y Moreno (2021): “Las instituciones educativas, abocadas al cumplimiento de indicadores de calidad, han encontrado en el liderazgo un factor determinante para el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de sus propósitos misiones de manera eficiente” (p.3).

Para comprender y conocer acerca de la importancia del liderazgo en la gestión educativa a continuación se retoman la teoría del liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico de Bass y Avolio y teoría de la calidad total.

2.8.1 Teorías liderazgo transformacional

La teoría de liderazgo transformacional describe una de las muchas formas en las que se puede liderar en una organización o institución, la misma busca el crecimiento tanto de las personas trabajadoras como del lugar donde se trabaja.

(...) el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. (Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016, p.132)

Además, esta forma de liderar tiene como algunos componentes primordiales, que tienen que reflejarse en quienes participan o ponen en práctica el modelo, estos son:

- a) Carisma e influencia idealizada.
- b) Inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser

compartida.

- c) Atención a las diferencias individuales.
- d) La estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones. (Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016, p.136)

La función que tienen quien lidera de forma transformacional es ser un agente que promueve el cambio en quienes le siguen, en elementos como la forma en que se visualiza al trabajo, la ejecución de las tareas (no basado en las recompensas) con una visión de crecer como personas y como profesional dentro de la institución u organización (García et. al, 2010). La misión de este tipo de líder es unir y motivar a las que personas que actúan más allá de sus propias expectativas.

Los resultados de esta forma de liderar pueden variar según la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores, en el caso de la satisfacción esta integra todas aquellas acciones que generan gratificación en el personal y en el clima organizacional, en el esfuerzo extra se incluyen las acciones que propician más participación en el trabajo y en las aportaciones laborales y por último en la afectividad hace referencia a la acciones que tenga quien lidera con la finalidad de cumplir los objetivos y metas (Bracho y García, 2013).

Es decir, de forma general se puede decir que el liderazgo transformacional: (...) procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad,

productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales (Bracho y García, 2013, p.167).

2.8.2 Liderazgo pedagógico de Bass y Avolio

De acuerdo Mendoza (2013) con el modelo de liderazgo de Bass y Avolio inicio en los constructos teóricos de Burns, quien planteo dos formas de liderar: transaccional y transformacional:

Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”. El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de su auto- interés por conseguir el bienestar del grupo (Mendoza, 2013. p. 3)

Por lo tanto, el modelo que Bass y Avolio proponen es una integración de lo transaccional y lo transformacional, en las subescalas de lo transformacional se incluye: la Influencia idealizada (atributos), la Influencia idealizada (conducta), la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica, por otro lado en las subescalas del liderazgo transaccional se retoman: el premio contingente, la administración por excepción activo y la administración por excepción pasivo. Además, se incluye otro apartado sobre no liderazgo (Laissez Faire) y para evaluar las subescalas anteriores se plantean variables de resultados: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad (Mendoza et. al, 2014).

Palacios-Garay et. al (2020) retoman los apostillamientos de Bass y Avolio (2006) sobre las características o diferenciaciones que deben tener este tipo de líderes:

En relación con el carisma (...) afirmaron que los partidarios pueden relacionarse con el encantador pionero y hacerse pasa por él, siendo apropiado que continúe con un modelo a seguir. Es importante otorgar a las

personas que son apreciadas, consideradas y convertidas en personas confiables, ya que es una dirección mora.

Con respecto a la inspiración, (...) el líder inspira la realización de esfuerzos adicionales para lograr los objetivos establecidos. Este estudiante persuade a sus seguidores, energiza una amplia variedad de intereses y está interesado en el inicio de los destinos básicos.

De acuerdo con la estimulación intelectual, (...) el directivo capacitará a otros y considerará los problemas y desarrollará sus aptitudes académicas, potenciando la reflexión, la creación, los nuevos pensamientos y los arreglos, incluso con circunstancias de choque jerárquico. La incitación académica ayuda un poco a los devotos, y también respuestas más inventivas para los problemas. En referencia a la influencia idealizada, (...) el líder la ejerce dando sentido de propósito a sus seguidores (p.70-71).

Cuando se habla de pedagogía en esta forma de liderar, se incluye los estímulos que se tenga con quienes colaboran para que expresen de forma directa las reacciones, del mismo modo cuando se presente alguna resistencia se puede usar lo cómico para frenar las diferencias humanas y laborales, recordando que es necesaria la unidad para el crecimiento personal e institucional. En el caso del presente trabajo se busca analizar si la gestión administrativa de la institución impacta en el desempeño docente y en la creación de un entorno favorable para la evaluación efectiva.

2.8.3 Teoría de la calidad total (TQM - Total Quality Management) de Deming (1986).

La teoría de la calidad total se enfoca en la mejora continua y en la participación de todos los miembros de la organización para alcanzar la excelencia desde la gestión educativa, donde el enfoque está en la mejora continua de los procesos administrativos y docentes.

Todo centro educativo público o privado promueve desde su filosofía, misión visión una educación fundamentada en la calidad la cual cuenta con

diversas conceptualizaciones según la percepción de diferentes autores, por lo que, la teoría de la calidad total tiene gran influencia la gestión y organización de una institución educativa “una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo”. (Chiavenato, 2002, p. 690)

Esta se enfoca en la mejora continua y en la participación de todos los miembros de la organización para alcanzar la excelencia involucrándoles en el desarrollo continuo para alcanzar un mismo fin, desde la gestión educativa la calidad total procura la que los procesos administrativos vayan en paralelo con los docentes, “la calidad comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, involucra y compromete a todas las personas” (Maldonado, 2013, p. 05) más allá de cumplir los procesos administrativos esta teoría se fundamenta en los compromisos para cada uno de los partícipes de la institución.

La calidad del servicio educativo se puede gestionar a base de la filosofía de calidad total cuyos principios fundamentales son: Organización basada en el cliente, liderazgo, enfoque de procesos, involucramiento de la gente, mejoramiento continuo, enfoque objetivo en la toma de decisiones, relación de mutuo beneficio con los proveedores, enfoque de sistemas por la gerencia. Este modelo nos permite aseverar que la calidad de los resultados son productos del funcionamiento de los procesos que producen el servicio educativo. (Ropa, 2014, p. 67)

Esta teoría es útil para evaluar cómo la gestión administrativa puede implementar procesos de evaluación docente orientados a la mejora continua y cómo estos procesos pueden ser optimizados a través de prácticas de calidad total, esta permite evaluar cómo la gestión administrativa puede implementar procesos de evaluación docente orientados a la mejora continua más allá de cumplir con un proceso o meramente resultados números estos procesos pueden ser optimizados a través de prácticas de calidad total para que de las evaluaciones surja un

aporte para la institución educativa y esta tenga un resultado palpable para el centro educativo.

2.9 Instrumentos de evaluación del desempeño

El sistema educativo público cuenta con instrumentos que regulan la evaluación del desempeño docente y que permite que cada uno de los funcionarios independientemente de su cargo se les realice una evaluación para el Manual de Evaluación del Desempeño Docente del MEP emana una serie de criterios puntualiza el tipo de evaluación que se le aplica a los funcionarios públicos. “Evaluar y calificar al personal propiamente Docente, Técnico Docente y Administrativo Docente del personal a su cargo, implementando los factores de desempeño regulados en el Manual para la Evaluación Anual del Desempeño de los Servidores de la Carrera Docente” (MEP, 2023, p. 2).

El modelo o enfoque de evaluación que se ejecuta en el sistema educativo público establece objetivos de la evaluación del desempeño docente así lo da a conocer el instructivo proceso de evaluación del desempeño 2023 - TITULO II, enfatizando:

- Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de colaboradores para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Fomentar la eficacia de las personas servidoras públicas evaluadas estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.
- Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización.
- Orientar a los colaboradores para que su trabajo satisfaga las

necesidades organizacionales.

- Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad. (p. 3)

Aunado a los objetivos la visión referente a la evaluación del desempeño enfatiza que:

permite una vía de retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de comportarse en la institución como ante la comunidad y además permite estimular la eficiencia dando recompensas mediante el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, además este factor se considera para el reclutamiento y selección, ascensos, aumentos de salario, concepción de permisos, de ahí la importancia y la obligatoriedad de aplicar la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que laboran para el Ministerio de Educación Pública (MEP, 2010, p. 1).

Como se puede observar la visión de evaluación del desempeño que se estableció durante años en el MEP se encontraba alejado de una visión formativa o que permita la retroalimentación, aun mas si se relaciona con algunas de las teorías o modelos expuestos anteriormente, no se observa que sea un enfoque que permita la mejora continua, retroalimentación, desde el modelo CIPP esta evaluación no proporciona un marco integral dejando de lado el contexto, insumos, proceso y producto, los cuales son determinantes en una evaluación holística.

Tabla 1 Valor de los factores de acuerdo con el puesto

Factores a evaluar	Valor de cada factor	
	Jefatura	Docencia
Evaluación de la personalidad		
a) Relaciones humanas	5	5
b) Juicio	5	5
c) Iniciativa	5	5
d) Desarrollo intelectual	5	5
e) Madurez	5	5
f) Expresión oral	5	10
g) expresión escrita	5	5
h) Conducta social	5	5
Evaluación del trabajo		
a) Relaciones con alumnos, padres de familia y comunidad.	5	5
b) Organización del trabajo	5	5
c) Desarrollo de programas	5	10
d) Calidad del trabajo	5	10
e) Aplicación de métodos educativos	5	10
f) Cantidad de trabajo	5	10
g) Jefatura	25	0
h) Disciplina	5	5
Total	100	100

Nota: (Bravo, 2010, p. 4).

Cada uno de los criterios es evaluado mediante una puntuación numérica la cual refleja una categorización establecida para clasificar el desempeño docente de acuerdo con el puntaje obtenido.

De acuerdo con la puntuación obtenida de manera sumativa se clasifica en cuatro condiciones que reflejan un criterio sobre el funcionario y el desempeño que este demuestra.

Tabla 2. Escala de evaluación docente

0-25	Inaceptable	El funcionario no cumple las exigencias mínimas del concepto evaluado.
26-50	Insuficiente	El funcionario cumple con dificultad las exigencias del factor evaluado.
51-70	Bueno	El funcionario cumple bien el factor evaluado empleado promedio.
71-85	Muy bueno	El funcionario cumple con amplio margen el factor evaluado.
86-100	Excelente	El funcionario cumple de manera excepcional el factor evaluado

Nota: (Bravo, 2010, p. 6)

Para el presente estudio este instrumento de evaluación brinda un aporte teórico para la propuesta a ejecutar en el CSA, su marco conceptual ofrece elementos relevantes que permitirá enriquecer el diseño de la propuesta ofreciendo una base sólida para articular instrumentos y un protocolo con carácter propio y de acuerdo con la filosofía institucional de centro educativo.

2.9.1 Evolución del modelo de evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación Pública: enfoque por competencias

En el contexto de las reformas recientes del sistema educativo costarricense, el Ministerio de Educación Pública ha impulsado un proceso de transformación del modelo tradicional de evaluación del desempeño docente, con el fin de responder a las nuevas exigencias normativas, sociales y educativas del país. Este cambio se fundamenta en la necesidad de contar con perfiles profesionales que se orienten hacia el desarrollo de competencias.

El MEP reconoce que el enfoque histórico de la carrera docente estuvo centrado principalmente en la obtención de titulaciones académicas; no obstante, el contexto actual demanda un replanteamiento de dicho paradigma. Al respecto, el documento general de perfiles por estrato del Título II señala que

Más de cincuenta años después, el país enfrenta el gran desafío de contratar y contar con personal docente, administrativo y técnico que posea, más allá de su preparación académica y profesional, la actitud y las competencias que aseguren un servicio educativo de calidad. ([MEP, 2025, p. 7).

En esta línea, el nuevo modelo promovido por el MEP se estructura bajo un enfoque de evaluación por competencias, el cual se articula con el Diccionario de Competencias Laborales Docentes aplicable al Título II, el Marco Nacional de Cualificaciones para las Carreras de Educación, la Ley N.º 9871 y la Ley Marco de Empleo Público, integrándose en los perfiles para las clases de puestos del Título II del Estatuto de Servicio Civil. Dichos perfiles establecen criterios claros y observables que permiten valorar el desempeño docente en función de su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, los perfiles por competencias se conciben como una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, ya que permiten alinear el desempeño individual con la planificación y los resultados institucionales. “Representan una herramienta fundamental para fortalecer la carrera docente en Costa Rica y mejorar la calidad de la educación, al contar con criterios claros y objetivos para la selección, contratación y formación de docentes” (MEP, 2025, p. 8).

Asimismo, la evaluación del desempeño no debe limitarse a una valoración administrativa, sino que debe orientarse hacia el fortalecimiento del quehacer profesional y la mejora continua. En este sentido, se establece que la labor docente “Es evaluada por medio de la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos” (MEP, 2025, p. 9).

Incorporando elementos como la planificación institucional, la gestión por resultados, la rendición de cuentas y la toma de decisiones objetivas en materia de formación continua, reconocimiento, incentivos y desarrollo profesional. De esta manera, la evaluación del desempeño se posiciona como un instrumento clave para fortalecer la eficiencia

institucional y asegurar la coherencia entre las políticas educativas, la práctica docente y los resultados de aprendizaje del estudiantado.

Si bien esta nueva transformación se desarrolla en el marco del sector educativo público, su análisis resulta pertinente como referente teórico y normativo para el estudio de la evaluación del desempeño docente en instituciones educativas privadas. Ya que, en estos contextos, la calidad del servicio educativo, la confianza de las familias y la sostenibilidad institucional demandan procesos de evaluación que articulen desempeño, resultados y mejora continua.

Por lo tanto, en la presente investigación, el enfoque actualizado del MEP se asume como un marco teórico de referencia, que permite enriquecer el análisis de la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado tiene como fin describir la metodología por desarrollar en la investigación: Análisis de la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, 2025, Liberia, Guanacaste, por tanto, se detalla el enfoque, diseño, categorías de análisis por emplear, instrumentos para la recolección de la información, así como el método para análisis de los datos, que son aspectos importantes para concretar el estudio.

3.1 Enfoque de investigación.

Esta propuesta de investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo.

De acuerdo con Guajardo & Castro (2007).

La investigación cualitativa es una forma de acercarse a comprender dicho conocimiento compartido, (...) se rescata lo que los propios sujetos, en sus propias expresiones, identifican y señalan como sustancial a las experiencias que se investigan. Rescatando por tanto no la lectura de la realidad de parte del investigador, sino de los sujetos y las construcciones sociales que han realizado de su propia realidad. (p.66)

Este estudio se enfocará en la realidad de la evaluación del desempeño docente que aplica la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en Liberia, por lo que, es necesario una posición subjetiva por parte de la investigadora para la ejecución de la investigación. En este sentido, se realizará una aproximación de la evaluación del desempeño docente en este centro, no generalizando resultados.

Por su parte, Badilla (2006), señala que este enfoque “se interesa por la descripción como proceso para elaborar datos” (p.45), al aplicar un enfoque cualitativo permitirá contar con una aproximación al objeto de estudio y analizar la evaluación docente desde esta perspectiva descriptiva

posibilitando efectuar valoraciones sobre la gestión que se realiza desde el área administrativa. El papel de la investigadora es interno, dado que

El enfoque cualitativo permite profundizar con mayor amplitud la práctica, el fenómeno educativo y contribuye a la concienciación social. Debido a que, por un lado, posibilita analizar y explicar la comprensión de la complejidad, el detalle, el contexto y la interacción social; por otro lado, la transformación social y emancipación porque considera a la investigación como un proceso interactivo entre el investigador y los participantes que privilegia las palabras y perspectivas de las personas. (Iño, 2018, p.105,106)

En relación con ello, se habilitará la interacción con las personas participantes facilitando el empleo de todos los sentidos de la investigadora; observar, interpretar, sentir, expresar las diferentes situaciones que se presentan en el proceso de recolección de información. La investigación cualitativa permite analizar de manera amplia la información recopilada por medio de los sujetos participantes del tema en estudio.

Este enfoque permitirá conocer y comprender acerca de cómo se desarrolla la gestión administrativa en el Colegio Santa Ana, posibilitando concretar los objetivos propuestos, los sujetos participantes se contactará mediante una solicitud por escrita con la directora de la institución, extendiendo una invitación de colaboración, para oportunamente gestionar la colaboración con los docentes y coordinadora de evaluación docente.

3.2 Diseño de investigación.

El diseño fenomenológico posibilita recolectar información e interpretarla, se investigará el objeto de estudio en su realidad actual, lo cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran que el diseño fenomenológico tiene como propósito primordial “(...) explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.493). Es necesario para concretar el estudio reunir datos de la población participante su quehacer diario, así que la información sea tanto descriptiva como subjetiva, según la función que ejerzan.

En línea con este enfoque, busca comprender cómo la persona administradora, coordinador pedagógico y profesores del CSA experimentan el proceso de evaluación del desempeño docente de manera que permita responder a los objetivos planteados para lo cual se requiere estar inmerso en el centro educativo.

3.3 Sujetos y fuentes de información.

3.3.1 Características de los participantes.

La muestra no probabilística, por su característica de flexibilidad y criterios, se adecua al objetivo en curso, así como el muestreo por expertos, para concretar los objetivos que fundamentan el proyecto investigativo, siendo determinantes para llevar a cabo el producto final.

Es una técnica de muestreo no probabilístico donde el investigador selecciona las unidades que serán muestra en base a su conocimiento y juicio profesional. (...) Se utiliza cuando un número de individuos (...) posee el rasgo de interés. Es la única muestreo viable para obtener información de un grupo muy específico de personas (Pazmiño, 2015, p. 4-5).

El emplear la muestra no probabilísticas permite contar una muestra representativa posibilitando trabajar con los participante según sea necesario para la investigación, siendo de todo el personal que labora en diversas áreas los docentes y administrativos quienes podrán brindar la información pertinente para en el análisis de la gestión de la evaluación del desempeño docente que se lleva a cabo en la institución, por lo que, se requiere que la muestra cuente con un perfil profesional específico, asimismo, para esta investigación es fundamental contar con la participación de un experto en evaluación educativa, por lo que, es necesario que cuente con el conocimiento y juicio profesional de acuerdo al área de investigación del presente estudio.

En la investigación en curso, los sujetos participantes se elegirán

basados a conveniencia de la investigadora, porque, de las 23 personas que labora como docentes en Colegio Santa Ana, se trabajara únicamente con dos personas del área administrativa: La directora y coordinadora pedagógica, y un docente por ciclo: una docente de preescolar, un o una docente de Primer Ciclo, un o una docente de Segundo ciclo, un o una docente de tercer ciclo y uno o una de educación diversificada. Se considero de mayores conveniencias para la investigadora y el estudio contar un docente por nivel de manera que se pudiera tener una percepción de los docentes según los ciclos educativo que atienden. De acuerdo con Otzen & Manterola (2017), permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (p.230) el emplear la muestra por conveniencia permitirá tomar en cuenta una cantidad limitada de acuerdo con las características de interés de la investigadora y el objeto en estudio.

Esta selección de participantes conlleva una muestra de tipo no probabilística, dado que se requiere sujetos participantes con características específicas, experiencia y conocimiento. Por lo que, el seleccionar únicamente a administrativos, docentes y un experto permitirá obtener la información necesaria para abordar la temática en estudio. (Ver tabla 3)

3.3.1.1 Criterios de selección.

Los participantes del estudio son docentes y personal administrativo que laboran en el Centro Educativo Colegio Santa Ana en Liberia, Guanacaste, quienes trabajan en una institución sistema privado que oferta educación formal desde la Educación Preescolar hasta la Educación Diversificada

Centro Educativo que actualmente atiende alrededor de 500 estudiantes que comprenden desde los 4 años aproximadamente hasta los 17 años, siendo una institución que cuenta con un gran número de docentes y personal administrativo en diferentes áreas.

A continuación, se presenta una breve tabla con los sujetos participantes, así como las principales técnicas de recolección de información:

Tabla 3 Resumen distribución participantes y técnicas de recolección de información

Sujetos participantes	Técnicas de recolección de información
Cinco docentes que laboran en el centro educativo Colegio Santa Ana en Liberia Guanacaste.	Entrevista semiestructurada en línea por medio digital Zoom o Teams.
Dos administrativos que laboran en el Centro educativo Colegio Santa Ana: directora y coordinadora de evaluación del desempeño docente.	Entrevista semiestructurada.

Nota: (Elaboración propia,2025)

3.1 Categorías de Análisis.

Las categorías de análisis se segregan a fin de estructurar la información que va a ser recolectada durante el transcurso de la investigación, tales categorías se encuentran fundamentadas en cada objetivo planteado del presente estudio. A continuación, se muestran las categorías de análisis organizadas a partir de cada objetivo específico, categoría de análisis, conceptualización y operacionalización.

Tabla 4 Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente

Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente

Objetivo específico	Categoría de Análisis	Conceptualización	Operacionalización
Identificar los criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.	• Administración educativa • Gestión administrativa	Palomeque y Ruiz (2019) “La gestión administrativa implica impulsar la conducción y dirección de la institución hacia determinadas metas, registradas en la planificación institucional” (p.2) Vasquez (2012) se identifica que la administración educativa es cuidar los recursos, materiales, humanos y económicos con los que cuenta, realizar el llenado d documentos bajo un exagerado burocratismo, cumplir con los horarios, gestionar recursos para la escuela, etc., (p.65)	Entrevista semiestructurada a la directora y coordinadora de evaluación académica. Entrevista semiestructurada en Línea docentes.

Nota: (Elaboración propia, 2024)

Tabla 5 Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.

Objetivo específico	Categoría de Análisis	Conceptualización	Operacionalización
Examinar la percepción de los docentes sobre el Proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.	• Educación • Sistema Público • Sistema Privado • Instrumentos de Evaluación del Desempeño	Educación Pública “La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación” (artículo 78, Constitución Política). Educación privada es “actividad de enseñanza y sistema educativa controlada y gestionada por una organización que no pertenece al Estado o alguna de sus administraciones” (poder judicial (2020, Ela.01)	Entrevista semiestructurada a la directora y coordinadora de evaluación académica. Entrevista semiestructurada en Línea docentes.

Nota: (Elaboración propia, 2024)

Tabla 6 Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

Objetivo específico	Categoría de Análisis	Conceptualización	Operacionalización
Analizar la influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente y su impacto en la calidad educativa.	• Evaluación educativa • Evaluación formativa • Teorías sobre evaluación de desempeño • Teoría de la Evaluación de 60 grados • Teoría de los Roles organizacionales de Katz y Kahn Modelo de Evaluación CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) de Stufflebeam • Teoría de la autoevaluación	Benois et. al (2016): La evaluación del desempeño docente puede ser concebida de diversas formas. (...) pueden estar determinadas por las políticas y el contexto de la institución en la que se lleva a cabo, los objetivos, uso de los resultados y los fines para los cuales fue creada. (p.163) “El término evaluación ha estado vinculado al concepto de calidad de la educación. A la evaluación se la concibe como una actividad indispensable y previa a toda acción conducente a elevar	Entrevista semiestructurada a la directora y Coordinador de evaluación académica. Entrevista semiestructurada en Línea docentes.

	y Mejora Continua (Knowles, 1980) • Teoría de la Gestión por Competencias (Spencer & Spencer, 1993) • Liderazgo y Gestión Educativa • Teoría de la Calidad Total (TQM- Total Quality Management) de Deming (1986)	el nivel de la calidad de la educación” (Garza, 2004, p.807).	
--	--	--	--

Nota: (Elaboración propia, 2024)

3.2 Técnicas para la recolección de información.

En un proceso cualitativo, la recolección de datos es esencial para responder a las preguntas de investigación y comprender el fenómeno de investigación. Por lo tanto, es esencial seleccionar los instrumentos y procedimientos necesarios para proporcionar datos pertinentes de acuerdo con la propuesta de investigación. Se seleccionarán los siguientes instrumentos para este estudio:

3.2.1 Entrevista semiestructurada presencial.

Para la recolección de datos se utilizará la entrevista semiestructurada, este tipo de entrevista, conforme Lázaro (2021), “La entrevista cualitativa genera una oportunidad para comprender los puntos

de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal y como son descritos en sus propias palabras” (p.65). Esta permite conocer las experiencias de los participantes permitiendo realizar las interpretaciones acordes al objeto de estudio.

Dicha técnica se encuentra intervenida en cierta medida por particularidades del entrevistador, este quien guía la entrevista, lo cual permite que la investigadora perciba de manera más cercana las expresiones de los participantes, vista como “una conversación provocada por el entrevistador, dirigida a un número relevante de sujetos que han sido elegidos en base a un plan de investigación. Tiene una finalidad cognoscitiva y está guiada por el entrevistador sobre la base de un esquema determinado de interrogación” (Lázaro, 2021, p.66).

Esta técnica permitirá abordar la realidad actual de la gestión de la evaluación del desempeño docente al equipo encargado de ejecutar la gestión administrativa en dicho centro educativo, asimismo, será implementado con la o el coordinador académico con el fin de contar con la información oportuna para la presente investigación.

3.2.2 Entrevista semiestructurada en línea.

Asimismo, por factor tiempo se implementará con los docentes mediante herramienta tecnológica la entrevista con el fin de tener mayor apertura de participación y no interferir en sus labores diarias, Campos et al. (2020), mencionan:

La entrevista en línea es una conversación que acontece entre dos o más personas, cuyo propósito es recolectar información precisa en torno a un acontecimiento, fenómeno, hecho, práctica, sujeto o actividad que es objeto de análisis en el contexto de un proceso investigativo y cuya realización está mediada por el uso de una herramienta de comunicación en línea pues las personas que forman parte de esa conversación están diferidas en cuanto al espacio

geográfico. (p.19)

Es decir, mediante el instrumento de entrevista semiestructurada se pretende recolectar la información y conocer la experiencia y opinión de los docentes sobre la temática en estudio, pero sin necesidad de la presencialidad, lo que facilita obtener la información. Para llevar a cabo la entrevista se implementará la plataforma Zoom o Teams, donde se estará coordinando previamente con cada docente, ya sea por WhatsApp o llamada telefónica.

Mediante esta técnica, se busca abordar el proceso de evaluación del desempeño docente desde la perspectiva de los propios docentes, con el fin de comprender su percepción que permita identificar fortalezas y áreas de mejora de este, lo cual a través de la triangulación de datos permitirá explorar la relación de la gestión administrativa.

3.2.3 Recopilación documental.

Asimismo, una de las técnicas de recolección de información a implementar será la recopilación documental, a través de esta se pretende recopilar información como consulta y estudio para esta investigación, "la recopilación documental es una técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto" (Ander-Egg, 1982, p. 213).

Es decir, mediante este tipo técnica se pretende recolectar información deseada, que no se encuentra en referencias bibliográficas u otros, sino que la investigadora la recopilara mediante el análisis de documentación facilitada por el centro educativo referente a la evaluación del desempeño docente con que cuenta actualmente.

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran,

o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P, 2014, citado por LeCompte y Schensul et al. 2013)

Se destaca que esta técnica depende del tipo de investigación que se esté realizando, así como el tipo de información que se requiera, por lo que es útil para recolectar datos que como es el caso de esta investigación no es común que se encuentren de dominio público al ser documentos propiamente de un centro educativo privado que se rige con su propia modalidad.

3.3 Procedimiento para el análisis de los datos.

El análisis de datos es un proceso laborioso que requiere una serie de procedimientos esenciales para resolver problemas de investigación y desarrollar teoría, por consiguiente, para el estudio Análisis de la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, 2025, Liberia, Guanacaste, se emplearán la técnica de reducción de datos, codificación triangulación de datos.

3.3.1 Reducción de datos.

Diversos autores coinciden que para la sistematización y estructuración de los datos obtenidos es esencial ejecutar el proceso analítico para dar inicio al proceso analítico, es fundamental la sistematización y estructuración de los datos que fueron recolectados con anticipación, “La reducción permite resumir los datos recogidos y facilitar su posterior entendimiento. Para ello, se requiere categorizar, codificar, registrar y tabular” (Rueda, et al, 2023, p.83).

A través de la reducción de los datos obtenidos permitirá analizar con mayor facilidad la información de manera sistemática para cada categorización. Mediante las entrevistas semiestructuradas y demás datos

obtenidos a través de la investigadora se le dará significado a cada uno de los elementos descritos por los sujetos participantes y permitir registrar las unidades de análisis para la presente investigación, la reducción en cada una de las categorías permitirá comprender, delimitar y describir cada uno de los objetivos estructurados en el primer capítulo, permitiendo desarrollar el estudio de la gestión de la evaluación del desempeño docente.

3.3.2 Codificación.

A través de la codificación permite simplificar las categorías de acuerdo con los objetivos de la investigación mediante símbolos, sigas u otros que permitan comprender la información recopilada.

Hace referencia al proceso a través del cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implica un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego habrá de ser abstraída e interpretada. “La codificación nos permite condensar nuestros datos en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que nuestros datos nos quieren decir. La codificación nos ayuda a llegar, desde los datos, a las ideas” (González & Canon, 2010, p. 4).

Este proceso conlleva a una serie de proceso que se debe ejecutar el investigador para agrupar y ordenar las categorías con el fin de transforma la complejidad de la información obtenida en datos más sencillos para la interpretación de los resultados permitiendo comprender el significado de los datos haciendo posible que estos se conviertan en teoría.

3.3.3 Triangulación de datos.

La triangulación de datos es un procedimiento necesario en la investigación cualitativa, esta proporciona validez a los resultados y pertinencia a los instrumentos “permite contrastar las observaciones desde diferentes perspectivas de tiempos, espacios, teorías, datos, fuentes y disciplinas, así como de investigadores de métodos” (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005. p.149). Conlleva un proceso párelo a la recolección de datos, resulta relevante el aporte de los sujetos participantes de manera que se

establezcan las analogías de acuerdo con la información suministrada y sus respectivas conclusiones.

Esta técnica aporta análisis y validez su relación con la propuesta de investigación para constatar los datos recolectados, por la naturaleza descriptiva de la propuesta en curso analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente, se pretende la transferibilidad de la información, no generalización, dado que a través de los datos recopilación se organizaran, clasificaran permitiendo la categorización y codificación facultando la comprensión y respuesta al problema de investigación.

3.4 Criterios de validez.

El criterio de validez permite en los estudios cualitativos cumplir con los estándares de rigor científico, optimizado resultados y hallazgos de manera fidedigna sin alterar resultados concordando con la realidad del objeto de estudio, “una investigación tendrá un alto nivel de “validez” en la medida en que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez, 2006,p. 6), es decir con autenticidad de la información obtenida respetando los detalles brindados por los sujetos participantes.

3.7.1. Confiabilidad.

La confiabilidad permite obtener información “estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro” (Martínez, 2006, p. 7), permitiendo que en otros investigadores en condiciones parecidas concuerden en los hallazgos. De este modo, los instrumentos implementados permitirán obtener resultados que respondan a los objetivos propuestos.

3.7.2 Credibilidad.

La credibilidad es importante en los estudios cualitativos debido a que muestra la información real y verdadera mediante la descripción y análisis de la recolección de datos

La credibilidad se logra cuando el investigador, a través de

observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten. Así entonces, la credibilidad se refiere a cómo los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado (Castillo & Vásquez, 2003, p.165)

La investigadora captará a través de los instrumentos de recolección de la información, las percepciones de los participantes de manera transparente esencial para garantizar validez en los resultados.

3.7.3 Transferibilidad.

El criterio de validez permitirá una visión más amplia de la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente, de tal manera que la propuesta se oriente en enriquecer la gestión administrativa del sistema educativo Colegio Santa Ana. Según Guardián-Fernández (2007) citado por Guba y Lincoln (1981) señalan que

Se trata de examinar cuánto se ajustan los resultados a otro contexto. Esto exige que se describa en profundidad y detalle el lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado. En consecuencia, el grado de transferibilidad depende de la similitud de los contextos. (p.245)

Resulta oportuno describir a profundidad y detalle la información y sujetos participantes con el fin de que la propuesta sea un aporte que fortalezca no solo la gestión administrativa sino el centro educativo en sus diferentes dimensiones siendo un aporte significativo para los actores que conforman el que hacer de enseñanza-aprendizaje.

3.7.4 Conformabilidad.

Finalmente, la conformabilidad constituye uno de los aspectos que brindará al estudio validez, en la medida que otorga “neutralidad de la interpretación o análisis de la información, es decir, a la certeza de la existencia de datos para cada interpretación” (Guardián-Fernández, 2010, p.222). Por tanto, la conformabilidad es fundamental para el análisis de la información, dado que legitimará que los datos sean analizados conforme la información suministrada por el experto y sujetos participantes del centro educativo, sin alterar resultados.

3.5 Criterios éticos para proteger a las personas participantes.

El criterio ético para emplear es el consentimiento informado, este se brindará a los docentes participantes, personal administrativo y experto con antelación para que sea de su conocimiento que la información brindada será tratada únicamente para el desarrollo de la investigación. “El consentimiento informado es el proceso de información y comprensión mediante el cual una persona manifiesta voluntariamente, su deseo de participar en una investigación biomédica” (Artículo 3 inciso I, Reglamento a la Ley Reguladora de Investigación Biomédica N° 39061-S)

Dicho criterio es indispensable para la aplicación de los instrumentos, análisis de datos y la teoría que resultara del presente estudio de manera tal que los participantes puedan brindar la información oportuna, pero con la protección debida de sus datos, promoviendo confianza en su participación.

3.6 Etapas de la investigación.

Barrantes (2013), las fases de una investigación en el enfoque cualitativo son: fase preoperatoria, fase de trabajo de campo, fase analítica y fase informativa. Estas fases se dividen en subetapas o sub - fases (pp. 206-207).

Tabla 7 Etapas de la investigación

Fase preoperatoria	Fase de campo	Fase analítica	Fase informativa
Consiste en la reflexión, diseño y organización de ideas, donde mediante la recopilación de información bibliográfica se establecieron las bases para elaboración de la propuesta para el anteproyecto definiendo de manera concreta el objeto de estudio y los sujetos participantes.	A través de esta etapa se conoció el objeto en estudio desde su propio contexto, se realizará entrevistas a docentes y personal administrativo que laboran en el Centro Educativo CSA y un experto en evaluación educativa, los cuales fueron seleccionadas por conveniencia de la investigadora.	Procedimiento para el análisis de los datos.	En esta etapa se ejecutará una mayor comprensión del objeto en estudio, por lo que, se desarrollará un resumen de los hallazgos y presentación de los resultados.

Nota: (Barrantes, 2013)

3.7 Alcances y limitaciones de la investigación.

En el proceso de recolección de información con la aplicación del instrumento entrevista semiestructurada pueden inferir diversas circunstancias que lleven a posibles interferencias.

3.7.1 Alcances.

Mediante el alcance descriptivo, se detalla de manera oportuna en el contexto de estudio, es a través de este que se analizará la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, institución de educación formal privada.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), en “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Dicho alcance va a

permitir observar el contexto por medio de una inmersión empírica y recolección de datos del objeto en estudio.

Al ser un estudio que no ha sido abordado en centros educativos privados permitirá un abordaje investigativo que ofrezca un aporte significativo, Ramos (2020) menciona que “En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características” (p. 2). Es decir, permite examinar un tema que ha sido poco o nada estudiado, por ende, al no contar con otras investigaciones enfocadas en centros educativos privados el presente estudio permite ofrecer un nuevo conocimiento al objeto de estudio.

Los principales alcances que surgen a partir de esta investigación se destaca el aporte al sector educativo a la zona de Liberia, Guanacaste como una proyección a nivel social en la zona, al ser estudio que puede fungir como base para futuras investigaciones, asimismo como centro educativo privado surge la mayor relevancia del proceso de estudio al ofrecer un primer estudio a nivel de la zona chorotega que analiza la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente, ofreciendo un sustento teórico valioso que pueden fingir de aporte no solo para el Colegio Santa Ana también para los demás centros educativos privado que circundan la zona de Liberia, por lo que, la propuesta que surgirá del presente análisis puede ser tomado como referencia para los demás centros.

3.7.2 Limitaciones.

Las limitaciones que pueden afectar el proceso del estudio sería que el centro educativo se realice en el nuevo ciclo lectivo 2025 cambio del personal, dado que al contar con nuevos docentes se dificultará acceder a la información que requiere el conocimiento previo de como se ha implementado a través del tiempo el proceso de evaluación del desempeño docente, asimismo, el horario puede dificultar la apertura de participación de los docentes.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis e interpretaciones del proceso de recolección de la información del proyecto de investigación: Análisis de la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste.

Se describen los datos recopilados según las categorías de análisis, donde las personas educadoras y gestoras administrativas juegan un papel fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que su desempeño repercute directamente en los sistemas educativos. En Liberia se cuenta con una gran cantidad de centros educativos de carácter privado, los cuales se rigen bajo sus propias directrices y metodologías por lo que conocer el proceso de implementación de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana, resulta valioso para visualizar la realidad referente a la gestión administrativa que se ejecuta a nivel de centros educativos privados.

Con el fin de cumplir con los objetivos de la presente investigación, se realizaron cinco entrevistas, de manera virtual con apoyo de la plataforma Zoom, a docentes que laboran en el Colegio Santa Ana, quienes atienden estudiantes que van desde el preescolar hasta undécimo año. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista presencial con la persona directora del centro educativo y la coordinadora pedagógica.

En concordancia con el lineamiento de confidencialidad, el nombre de las participantes será resguardado bajo seudónimos; en el caso de las docentes, se utilizará la *D* y una numeración (***D1 hasta D5***) de acuerdo con los cinco docentes participantes, en el caso de la directora y coordinadora pedagógica se emplearán los términos como tal. Los resultados obtenidos se agrupan en tres categorías de análisis:

Categoría I: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa.

Categoría II: Percepción de los docentes sobre el proceso de

evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa.

Categoría III: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente.

4.1 Categoría I: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.

La evaluación del desempeño docente es un área fundamental que se ejerce desde la gestión administrativa, proceso clave que permite no sólo evaluar sino también retroalimentar el desarrollo general de la enseñanza y aprendizaje. Ya que los docentes representan la primera línea de acción que se encuentra en los centros educativos y quienes juegan uno de los papeles necesarios para que se pueda ejecutar dicho proceso, parafraseando Benois (2016) la contribución de la evaluación del desempeño docente sería valorar las acciones o mejoras que se puedan implementar con la información obtenida, para el beneficio de la institución y las poblaciones implicadas (p.176)

En el centro educativo Colegio Santa Ana, al tratarse de un sistema de educación privado, es decir, financiado por las familias, resulta relevante conocer los criterios y métodos que ejecuta actualmente la gestión administrativa respecto a la evaluación del desempeño docente. Tal como lo menciona Escribano (2018), en este proceso es imprescindible el abordaje de las condiciones particulares de cada contexto educativo para mejorar o cambiar su desarrollo.

La presente categoría tiene como propósito analizar los criterios y métodos tomando como fundamento, las entrevistas semiestructuradas realizadas a la directora, coordinadora pedagógica y docentes, además de la recopilación documental obtenida del centro educativo.

Cabe enfatizar que la persona directora actual ocupa el cargo desde hace dos años; asimismo, la coordinadora pedagógica tiene dos meses de desempeñarse en dicho puesto, mientras que los docentes van de desde 2 a 10 años de servicio, según la siguiente información: (D1) 10 años, (D2) 8

años, (D3) 5 años, uno (D4) 2 años, y (D5) 2 años.

En esa línea, las entrevistas son enfáticas en mencionar que la orientación filosófica en el área administrativo subyace en la propia organización, quienes se encuentran distribuidas ampliamente y cuentan con diferentes departamentos (denominadas provincias), a su vez subdivido en diferentes áreas que se encargan de enmarcar a la línea de trabajo que siguen las Hermanas de la Caridad de Santa Ana. Así lo afirma la persona directora del centro educativo: *"La teoría que se aplica es la filosofía de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana... se implementa la teoría ecléctica porque no es solo tomar una cosa sino tomar todo lo que nos pueda hacer mejorar como institución"* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025).

Por su parte, la coordinadora señala no tener claridad respecto a la teoría que sustenta el accionar del centro educativo, al expresar: *"En realidad no la conozco, yo he recabado información del PEI y en las funciones que la directora me mencionó, y he trabajado sobre las guías de los lineamientos educativos"* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). Esta falta de claridad sobre el fundamento teórico que orienta tanto la gestión institucional como el proceso de evaluación del desempeño docente, también se refleja en las percepciones del personal docente, quienes manifiestan desconocer la línea de trabajo que se implementa en la institución, particularmente en lo relacionado con los enfoques o métodos utilizados.

El método que se utiliza aquí es para generar salir adelante en pro y bienestar del estudiante si creo que se necesita poner en práctica ciertas cosas o valores que identifican lo que es el colegio. Se basa en el perfil de las hermanas de la caridad basándose en la fe católica. (D2, Comunicación personal, 08 de abril, 2025)

El enfoque ecléctico, que se enfatiza, aunque es coherente con la identidad de la congregación requiere una conceptualización más definida que permita establecer metas y objetivos claros, principalmente para evaluar el desempeño docente en comparación con otras teóricas como la

evaluación 360°, teoría de la mejora continua, entre otras.

Eclecticismo significa escuela seleccionadora, sus orígenes se anteponen a la filosofía griega, donde se manifestaba el inicio y afirmación de la verdad, sin considerar el origen e ideología, fue el resultado del compromiso sin interés a una línea teórica particular. Etimológicamente ecléctico viene del griego ἐκλεκτικός que significa “*que elige*” o “*el que es apto para elegir*”. (...) El eclecticismo se estructura al recoger lo valioso y representativo del método global y de otros, con la intención de proporcionar el aprendizaje significativo. (Pazmiño Calero *et al.*, 2017, pp. 556–557)

Es decir, el método empleado en el centro educativo, según el autor, permite comprender que el eclecticismo no constituye una simple mezcla de métodos. Más bien, se configura como una postura pedagógica orientada a aprovechar lo mejor de cada enfoque con el fin de generar aprendizajes más significativos. No obstante, aunque el método resulta coherente con la identidad congregacional, se requiere su operacionalización en metas y objetivos concretos que orienten la práctica docente y los procesos de evaluación.

Deming (1986) sugiere la importancia de revisar y ajustar los procesos para optimizar resultados, sin embargo, se puede observar que la orientación institucional administrativa es filosófica más que técnica o teórica, así lo alude la directora “*Puntualmente no se utiliza ninguna de esas teorías, sino que el quehacer educativo... se realiza bajo nuestra propia filosofía*” (Comunicación personal, 28 de abril, 2025).

Del mismo modo, se evidencia que el proceso de evaluación del desempeño docente es recientemente nuevo de aplicar en la institución y aún no ha podido concretarse de manera puntual. En cuanto a la existencia de lineamientos institucionales, se evidencia que existen funciones delimitadas en la normativa y PEI global e institucional. Pero el proceso ha sido poco sistemático por diversas

situaciones, pero ha ido tomando mayor estructura desde su ingreso como directora en el año 2023.

Así lo afirma la gestora administrativa, al mencionar que: *"Se le da más énfasis desde que ingresé como directora... me he tomado la tarea de que se realicen las evaluaciones de docentes de manera más estructurada"* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025). Sin embargo, también menciona que la aplicación sistemática y el análisis de resultados enfrentan limitaciones: *"El integrar los resultados ha costado mucho... la persona que estaba encargada no supo hacerlo... este año se pretende consolidar ese proceso"* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025).

De acuerdo con Stufflebeam y Shinkfield (1987), un modelo CIPP robusto considera el contexto y los insumos antes de evaluar procesos y productos, ya que esto permite tener más apropiación a las necesidades e intereses de las poblaciones e instituciones implicadas. De acuerdo con Bausela (2003), la evaluación del contexto da paso a la toma de decisiones sobre designación de temas, a la forma de propuestas, que sirven de guía para los procesos siguientes (p.336).

Sin embargo, la coordinadora refiere que *"no hay un protocolo oficial"* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025) y la directora reconoce limitaciones en el análisis de resultados, ya que *"el integrar los resultados ha costado mucho"* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025). Siendo este un déficit en las fases tanto de contexto e insumo de acuerdo con dicho modelo que ha impedido una evaluación verdadera formativa y perdurable en el tiempo que permita materializarse.

Por otro lado, referente a los instrumentos e indicadores a nivel institucional, se muestra la implementación de rúbricas para observación y análisis de planeamientos contruidos a partir de los criterios relacionados con los objetivos de la institución, plataforma académica: Santillana y cumplimiento de lineamientos del MEP. Ante esto la coordinadora

Menciona:

Tengo que destacar que cuando llegue acá tuve que iniciar con instrumentos que tuve que hacer, si me indicaron un poco las funciones de la coordinación pedagógica: revisión de planeamientos, observaciones de clase, reuniones con los docentes para retroalimentación y supervisión de adecuación curriculares, pero los he ido construyendo poco a poco. (Comunicación personal, 21 de abril, 2025)

Como se puede observar, la evaluación del desempeño docente se retomó hace dos meses con el ingreso de la coordinadora; cabe resaltar que, de acuerdo con la información suministrada por los docentes y directora, durante el año 2023 y 2024 se contó con un coordinador diferente en cada año, a lo cual la directora refiere:

Durante el 2023 estaba a cargo un docente de revisar planeamientos y observar en el aula, pero se dio mucho pleito en vez de ser beneficio fue pérdida, en el 2024 estuvo una persona cargo solo en esa área, se trabajó mejor y hubo un poquito más de aceptación del personal, pero no se terminó de concretar porque se fue de la institución este año, espero se pueda concretar. (Comunicación personal, 28 de abril, 2025)

Resulta oportuno contar con una línea de evaluación definida y establecida, tal como lo indica Correa (1997) la cual permita que la organización sea moderna, dinámica, democrática, y estrategia, esto además promueve que todas personas que laboran o lleguen a laborar en la institución (docentes, directora y coordinación) tengan acceso de forma clara a la información necesaria, sobre los procesos o aspectos que se

evalúan en la institución, así como contar con una sistematización o propósito definido de cada paso (p.136-137). Bajo esta misma línea, la perspectiva docente de las personas participantes, evidencian importantes críticas al proceso; algunos de sus comentarios:

"No nos pueden evaluar bien basados en una vez al mes... leer los planeamientos e irnos a observar además no da la información suficiente". (D3, Comunicación personal, 10 de abril 2025)

"No he visto el instrumento que nos aplica, en el aula lo enseñan como rápido. No he leído los contenidos ni habilidades". (D5, Comunicación personal, 23 de abril, 2025)

"Cuando llegan a observar la coordinadora anota en la hoja y al finalizar le pide a uno que firme, pero como uno está en ese momento con los niños no da tiempo de revisar bien, luego se supone que lo envían por correo, pero honestamente no me acuerdo si recibí alguno mío, solo de los planeamientos". (D1, Comunicación personal, 04 de abril, 2025)

Esta percepción pone en evidencia la escasa socialización de la información del proceso evaluativo, según Muñoz y Rodríguez (2023) un aspecto esencial de la evaluación del desempeño es la retroalimentación y acompañamiento, ya que de esta tienen incidencia en los cambios o mejoras que se vayan a realizar (p.1924). Además, está la falta de uniformidad y continuidad en los últimos dos años que, si bien se ha tratado de mejorar, aún falta contar con una optimización clara de la información, destacando los docentes la falta de claridad sobre los instrumentos.

De acuerdo con Cubero (2019):

Es necesario continuar la ruta que se ha trazado para seguir fortaleciendo y mejorando la gestión de Educación (...) Las acciones de mejora que se desarrollen deben de fundamentarse en un proceso de gestión, contemplando la identificación de oportunidades de mejora, la determinación objetivos y acciones de mejora continua.

(p. 4)

Por otra parte, la docente D2, brinda una perspectiva más favorable pero también crítica, al señalar que *"Se basa en el perfil de las Hermanas de la Caridad... pero falta un poquito más la identidad del colegio, no solo enfocarse en la parte académica"*. (Comunicación personal, 08 de abril, 2025) Poniendo de manifiesto la necesidad de contar con instrumentos que resalten la identidad del Colegio más allá de aplicación de contenido académicos o uso de plataformas.

Parafraseando a Benois, Gómez, Briceño & Zumárraga (2016, p.163), la evaluación debe ser concebida desde diferentes formas; entre ellas debe considerar las políticas, el contexto, los objetivos y los fines de la institución. De manera que toda instancia educativa requiere contar con instrumentos de evaluación adaptados a las características propias del centro, de su grupo docente y metodología académica aplicada.

No obstante, la coordinadora expresa la necesidad de mejorar la integralidad del instrumento: *"Considero que se podría modificar... podríamos generar un instrumento aún más enriquecedor"* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). Danielson (2011) enfatiza que una rúbrica bien construida debe considerar elementos claves para ser efectiva en la evaluación y desarrollo profesional docente, contemplando descriptores claros de desempeño, niveles diferenciados, criterios compartidos que fomenten el desarrollo profesional docente.

Por otra parte, referente a los indicadores que se les evalúa, los docentes coinciden en elementos como: *manejo de grupo, adecuación curricular, trabajo con los estudiantes, cumplimiento de planeamiento, estrategias en el aula*. Es decir, los docentes muestran un cierto conocimiento sobre los aspectos que se les evalúa, pero no tienen claridad total sobre los instrumentos e indicadores.

Además, la directora alude al respecto que: *"Honestamente no los manejo porque hay una encargada de hacer eso, ella solo me brinda los*

informes que se le solicitan” (Comunicación personal, 28 de abril, 2025). A su vez, la coordinadora menciona que se evalúan indicadores como:

Respecto a los objetivos si los son claros, precisos, concisos, si los contenidos son relevantes y adecuados al nivel de cada persona estudiantes, si contemplan los lineamientos del MEP con correlación con el libro de Santillana, si en la evaluación especifican los instrumentos que se van a utilizar, si el plan permite la adaptación según las necesidades y ritmos de aprendizaje de cada persona estudiante. (Coordinadora, Comunicación personal, 21 de abril, 2025)

De acuerdo con la recopilación documental proporcionada por el centro educativo, se evidencia el uso de criterios numéricos con puntuación mínima y máxima, aplicados en función del cumplimiento de los criterios de evaluación.

Tabla 8 Categoría de puntaje Colegio Santa Ana

Puntuación global máxima: 75 puntos Puntuación global mínima: 15 puntos	
Categoría	Intervalo de puntaje
<i>Deficiente</i>	15 – 27
<i>Regular</i>	28 – 40
<i>Bueno</i>	41 – 53
<i>Muy Bueno</i>	54 – 66
<i>Excelente</i>	67 – 75

Nota: (Colegio Santa Ana, 2025)

Los criterios que se evalúan en el instrumento de evaluación del desempeño docente en el centro educativo son:

- a) Cumple puntualmente con la entrega de los documentos solicitados en las fechas programadas.
- b) Muestra una actitud asertiva frente a las observaciones y recomendaciones recibidas tanto en el planeamiento mensual como en las observaciones de la lección.
- c) Muestra responsabilidad en caso de ausentarse voluntaria o

involuntariamente y deja claras las tareas de las estudiantes.

- d) Respetar los formatos que se le facilitan para la elaboración de los documentos.
- e) Proponer y aplicar ideas novedosas y creativas para la mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje.
- f) Aprovechar la plataforma y las herramientas tecnológicas a las que tiene acceso en el desarrollo de las lecciones.
- g) Demostrar capacidad de trabajar en forma colaborativa y en beneficio de la institución.
- h) Demostrar seguridad en su desempeño como docente.
- i) Mostrar orden y organización en el desarrollo de sus tareas durante la lección.
- j) Demostrar liderazgo y generar confianza al impartir la clase.
- k) Abarcar todos los temas programados en el cronograma anual a lo largo del curso lectivo.
- l) Se desplaza por el aula para dar seguimiento y brindar retroalimentación al estudiantado mientras realizan las actividades asignadas.
- m) Demostrar capacidad para establecer una relación positiva, inclusiva y respetuosa con el estudiantado, fomentando un ambiente de participación y colaboración.
- n) Cumple con todos los criterios de evaluación indicados en la guía de observación de lección docente, incluyendo el ambiente en

el aula, la planificación didáctica y el desarrollo de la clase

o) Incorpora las sugerencias proporcionadas en las observaciones y en los planeamientos mensuales. (Colegio Santa Ana, 2025)

El instrumento busca evaluar criterios no solamente numéricos, sino que toma en cuenta aspectos como liderazgo, seguridad, orden, responsabilidad, actitud y organización, pero se observa que los docentes no los conocen en su totalidad. Este desconocimiento puede influir en la crítica de los docentes hacia la evaluación de su desempeño, la cual consideran que *"Algunos son muy cuadrados, no permiten flexibilidad del currículo"* (D1, Comunicación personal, 04 de abril 2025).

En relación con la frecuencia de evaluación, hay variabilidad en cuanto a la cantidad de observaciones que se les realiza en el aula, desde febrero a la fecha. Una docente ha sido evaluada dos veces, dos docentes una vez y dos docentes señalan que, en tres a cuatro ocasiones, evidenciando que no existe uniformidad en la periodicidad de aplicación del proceso. Esto pone de manifiesto la ausencia de un protocolo o manual que defina claramente la frecuencia, persona responsable e indicadores, el cual sea de conocimiento de todo el personal como dirección, coordinación y docentes.

Finalmente, se muestra una gestión administrativa del desempeño docente y en general de la institución, basada en la filosofía institucional de carácter propio:

La originalidad educativa de la Congregación no radica tanto en la propuesta de unos métodos propios, cuanto en la sugerencia de un estilo y una forma de llevar a cabo las tareas educativas... "Es el estilo que nace de las exigencias de la labor docente desde un carisma de CARIDAD... se educa por amor" (Congregación Hermanas de la Caridad de Santa Ana, s.f, p. 233).

Por otro lado, existe un esfuerzo por estructurar los procesos e instrumentos, persisten limitaciones importantes en cuanto a fundamentación teórica, participación docente y socialización del proceso de evaluación docente. Siendo percibida ésta como poco flexible y con criterios poco claros para el personal.

Es decir se cuenta con una filosofía que caracteriza a la institución, se requiere contar con el complemento de una teoría que guíe o respalde la gestión administrativa; la identidad como centro católico es su principal característica, sin embargo, el colegio debe respaldarse bajo un enfoque de evaluación y administración integral, coherente y formativo, que permita complementar la filosofía institucional con sustento teórico, diversificar los instrumentos y elaborar un protocolo claro y definido, así como fomentar una cultura evaluativa participativa que incluya a los educadores.

El análisis realizado en esta categoría evidencia que la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en torno a la evaluación del desempeño docente se encuentra en un proceso de construcción y ajuste. Aunque se reconoce la existencia de esfuerzos recientes por estructurar los procedimientos e instrumentos utilizados, persisten importantes vacíos en cuanto a fundamentación teórica, uniformidad en la aplicación, claridad en los indicadores y participación activa del personal docente.

La evaluación se basa principalmente en una orientación filosófica sustentada en la identidad institucional de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana, con un enfoque ecléctico que valora elementos propios de la espiritualidad y el perfil humanista de la congregación. No obstante, esta orientación resulta insuficiente para consolidar un sistema evaluativo sólido, al carecer de una base teórico-técnica que permita establecer criterios definidos, procedimientos estandarizados y mecanismos de retroalimentación efectivos

Se identifican deficiencias en la sistematización del proceso evaluativo docente, la socialización de los instrumentos y la transparencia en los criterios utilizados. La falta de uniformidad en la frecuencia de las

observaciones, el desconocimiento de los indicadores por parte del personal docente y la ausencia de un protocolo formal, limitan la credibilidad y utilidad del proceso evaluativo como herramienta de mejora continua.

Por tanto, se concluye que, el centro cuenta con una filosofía sólida que le otorga identidad y es necesario complementar dicha base con un enfoque de gestión educativa integral, sustentado en teorías de evaluación para el desempeño docente de manera formativa, con mejora continua y liderazgo pedagógico. Esto permitirá garantizar una evaluación justa, coherente y oportuna, que sea comprendida, aceptada y apropiada por toda la comunidad educativa.

En esta categoría se identificaron coincidencias y discrepancias en las percepciones de la directora, la coordinadora pedagógica y el personal docente, así como los aportes de la teoría revisada. Con el fin de sintetizar de manera clara estos hallazgos, se presenta a continuación una figura comparativa que evidencia los principales aportes de cada fuente y los vacíos detectados en el proceso de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

Figura 1 Comparación de percepciones y referentes teóricos sobre la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana

Aspecto	Directora	Coordinadora	Docentes	Teoría
Fundamento	Filosofía de las Hermanas de la Caridad. Enfoque ecléctico, sin una teoría pedagógica formal.	Desconoce la base teórica; se guía por PEI y lineamientos.	Desconocen el fundamento teórico; lo asocian más a la identidad religiosa que a un marco pedagógico.	CIPP (Stufflebeam & Shinkfield): evaluar contexto e insumos. Deming: mejora continua. Danielson: rúbricas claras y diferenciadas.
Métodos e instrumentos	Promueve observaciones y revisión de planeamientos. Reconoce debilidad en integración de resultados.	Ha diseñado rúbricas y observaciones de clase; inicio de construcción de instrumentos.	Perciben falta de claridad, uniformidad y socialización de instrumentos.	La evaluación debe ser sistemática, con protocolos claros, instrumentos definidos y descriptores compartidos (Danielson, 2011).
Socialización del proceso	Reconoce limitaciones y busca consolidar el proceso.	Aporta retroalimentación, pero admite que no hay protocolo oficial.	Señalan que la retroalimentación es escasa y poco clara.	Muñoz & Rodríguez (2023): retroalimentación es esencial para generar mejoras.
Frecuencia De Evaluación	Variable, reconoce falta De uniformidad.	No define aún un protocolo formal.	Reportan diferencias: alguna 1 vez, otros 2–4 veces.	Modelos de mejora continua exigen sistematicidad y seguimiento periódico.
Percepción General	Ve avances desde su gestión en 2023, aunque reconoce que falta consolidación.	Aporta iniciativa y Reconoce carencias.	Ven el proceso como poco claro, con criterios rígidos y escasa participación.	Cubero (2019): procesos de gestión deben basarse en mejora continua y participación activa.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental 2025).

A partir del análisis comparativo presentado previamente, se sintetizan los principales resultados en tres dimensiones centrales: fortalezas, debilidades y necesidades. Esta figura busca ofrecer una visión más clara y directa de los hallazgos, resaltando los aspectos positivos del proceso de evaluación, las limitaciones que aún persisten y los retos que deben atenderse para consolidar un sistema evaluativo justo, coherente y formativo en el Colegio Santa Ana.

Figura 2 Principales resultados de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana

			
Dimensión	Fortalezas	Debilidades	Necesidades / Reto
• Fundamento	Filosofía de las Hermanas de la Caridad da identidad institucional.	Ausencia de teoría pedagógica clara y compartida.	Complementar la filosofía con un enfoque teórico-técnico integral.
• Instrumentos y métodos	Uso de rúbricas, revisión de planeamientos, observaciones de clase.	Falta de uniformidad en los instrumentos; poca claridad para el personal docente.	Consolidar un protocolo oficial con indicadores claros y conocidos.
• Socialización y retroalimentación	Existen espacios de reuniones y retroalimentación inicial.	Docentes perciben poca socialización y retroalimentación limitada.	Mejorar la comunicación y garantizar acompañamiento formativo.
• Periodicidad	Se han realizado observaciones en aula y revisión de planeamientos.	No hay uniformidad: algunos docentes evaluados 1 vez, otros hasta 4 veces.	Definir frecuencia estándar y mecanismos de seguimiento continuo.
• Gestión administrativa	Avances desde 2023 con nueva dirección; interés por estructurar el proceso.	Falta de consolidación, poca sistematización de resultados.	Establecer una cultura evaluativa participativa y sostenida.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas, percepciones docentes y revisión documental (2025).

Los hallazgos reflejan que, aunque la institución ha realizado esfuerzos recientes por organizar y fortalecer la evaluación del desempeño docente, persisten vacíos significativos en su fundamentación teórica, la sistematicidad del proceso y la socialización de los instrumentos. La combinación de una filosofía institucional sólida con un enfoque de gestión integral permitirá superar dichas limitaciones, orientando la evaluación hacia un modelo participativo y de mejora continua que sea comprendido y

apropiado por toda la comunidad educativa.

4.2 Categoría II. Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.

La evaluación del desempeño docente es una herramienta crucial para el fortalecimiento institucional; representa una estrategia importante que permite valorar el quehacer pedagógico, identificar áreas de mejora, orientar el proceso tanto administrativo como pedagógico. Así lo aluden diferentes autores como Garza (2004) y Sandoval, Maldonado-Fuentes & Tapia-Ladino (2022) relacionando la evaluación con conceptos de calidad.

En el Colegio Santa Ana, como institución privada, es de suma relevancia conocer la percepción docente sobre el proceso de evaluación del desempeño docente; como lo interpretan, valoran y vinculan con la gestión administrativa, al ser estos uno de los pilares importantes que componen el proceso de enseñanza-aprendizaje en centro educativo. Sin embargo, el eje central lo tiene la población estudiantil, que tal como lo menciona Peralta et al. (2023) “está estrechamente vinculado con las personas de administración, docentes, encargadas (os), es decir a partir se debe aplicar el desempeño docente para obtener mejores resultados en quienes estudian, de una forma integral” (p.47).

Ante ello, se evidencia que uno de los aspectos de mayor referencia que realizan los educadores es la poca claridad concerniente al propósito de la evaluación, mostrando una falta de comprensión a nivel institucional sobre el para qué del ejecutar las observaciones y revisión de planeamientos, como parte del desempeño docente.

Si bien la directora enfatizó que desde su ingreso se ha impulsado la evaluación del desempeño docente de manera más estructurada, aun así, es un proyecto con que los docentes no comprenden su propósito o meta para enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje situación que perciben los educadores como difusa al mencionar que:

“No tengo claridad cuál es el propósito de la institución con evaluarnos de esa manera”. (D1, Comunicación personal, 04 de abril 2025)

“Si lo conozco, pero siento que le falta porque lo veo algo más administrativo, algo que se hace solo por cumplirse”. (D3, Comunicación personal, 10 de abril 2025)

Ante ello, la falta de comunicación efectiva entre el área administrativa y el personal docente en relación con las metas y resultados de la evaluación influye en la instauración de una cultura de crecimiento al no tener todo el personal una visión clara respecto a dicho proceso; esto se ve reflejado en la respuesta de la coordinadora pedagógica, la cual menciona: *“Yo esperarí que tengan conocimiento sobre cada uno de los rubros porque cuando se les observa y revisa el planeamiento se les envía por correo entonces deberían saber cuáles son los aspectos por evaluar”* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). Si bien, la coordinadora cuenta con dos meses de gestión, el proceso de evaluación docente se realiza aproximadamente hace dos años; esta situación contradice uno de los principios fundamentales de la evaluación educativa de la que forma parte, según autores como Anijovich (2019) y Knowles (1980), quienes enfatizan que la valoración debe ser orientada a la mejora continua con objetivos claros que promueva un aprendizaje colaborativo.

Asimismo, se evidencia que los educadores tienen nula participación en el proceso de evaluación docente, lo cual impacta en el desconocimiento sobre el propósito de este mismo; ante los aspectos que se podrían mejorar, una de las educadoras enfatizó puntualmente: *“Uno de los aspectos sería que brinden la información, o les, o digan, bueno, vamos a evaluar esto, esto y esto. Que se nos aclare, conocer primero qué es lo que nos van a observar”* (D4, Comunicación personal, 22 de abril 2025).

Es decir, la información se realiza de una manera unidireccional, en la cual no se promueve la inclusión activa de los profesionales de la educación. Bajo esta misma línea, la coordinadora menciona que *“los docentes no han participado porque al llegar tuve que comenzar a estructurar los instrumentos”* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). Por su parte, la directora enfatizó que *“Por el momento no porque ha sido únicamente los coordinadores que han estado en su momento quienes se han encargado de hacer los procesos”* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025).

Esto se contrapone a teorías como la de liderazgo y el modelo 360° en la que se promueve la participación de los docentes. Ya que en el caso de la teoría de Liderazgo se habla sobre la función determinante que tiene la persona líder en cuanto a la participación de todas las personas e instancias para el cumplimiento de las metas y el desarrollo de las misiones de dicha institución (Cuesta y Moreno, 2021), en el caso del postalamiento 360° Allez (2017) hace énfasis en la mirada que se busca para integrar todas las áreas, para poder conocer fortalezas, debilidades y así evitar la subjetividad y buscar la objetividad.

Cuesta y Moreno (2021): “Las instituciones educativas, abocadas al cumplimiento de indicadores de calidad, han encontrado en el liderazgo un factor determinante para el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de sus propósitos misiones de manera eficiente” (p.3).

Por otro lado, se identifica que hay un sentimiento de imparcialidad respecto a la puntuación que se brinda ante la observación, puntualizando como injusticia y falta de equidad: *“A veces siento que se califica igual que al que no”* (D2, (Comunicación personal, 08 de abril, 2025) *“No equitativo”* (D1, Comunicación personal, 04 de abril 2025), *“Si se comete un error, no se le da a reconocer a las personas que están cometiendo el error, sino que se lo hacen en forma general”* (D3, Comunicación personal, 10 de abril 2025)”, *“Le falta motivar o motivarse a uno, para seguir adelante”* (D5, Comunicación personal, 23 de abril 2025). Lo anterior, evidencia la ausencia de diferenciación entre el desempeño y esfuerzo profesional, lo cual puede afectar la motivación del docente al no sentir su trabajo valorado al dar su mayor potencial.

Asimismo, uno de los principios fundamentales de la evaluación formativa es la retroalimentación continua, la cual debe ser contextualizada y enfáticamente dialogada, así lo refieren diversos autores, entre ellos Valdivia & Fernández (2020). Sin embargo, al entrevistar a los docentes, se observa que la retroalimentación que se brinda no concuerda con lo que esperan los educadores recibir: *“Solo se limitan a enviar por correo. No hay más allá de eso”* (D1, Comunicación personal, 04 de abril 2025); *“Si envían observaciones si uno tiene que corregir el plan, pero siento que sea una*

retroalimentación, siento que hace falta acompañamiento” (D5, Comunicación personal, 23 de abril 2025).

Es decir, se denota un escaso proceso de acompañamiento efectivo, lo que pone de manifiesto la necesidad de articulación en las tres áreas: coordinación, dirección y docentes. Esto también se evidencia en la poca claridad con que cuenta la coordinadora respecto al proceso de evaluación, al enfatizar que:

“Tal vez no se ha aplicado ahorita, pero yo solicite una reunión con la hermana, para indicarle cómo se está trabajando y que me diga cómo vamos a trabajar, qué es lo que se va a desarrollar con los docentes, para que cuando llegue la hora de la calificación final, pues no toparnos con sorpresas, y eso es lo que menos se quiera, la verdad.(...) Ya la documentación, la información necesaria que he tenido, de los instrumentos que se han utilizado para que la reunión con la Hermana para sea más objetiva, y al final ver cómo lo vamos a trabajar, porque no sé, sinceramente, cómo se trabajó el año pasado”. (Coordinadora, Comunicación personal, 21 de abril, 2025)

Al respecto, la directora también manifiesta su opinión e indica que: *“La coordinadora les envía los aspectos por mejorar que vio en la observación y el planeamiento mediante el correo oficial de la institución para respalda a partir de eso deben mejorar lo que sea necesario para la siguiente observación o planeamiento”*(Comunicación personal, 28 de abril, 2025). Es decir, se evidencia poca coherencia entre lo que perciben unos y otros como retroalimentación, limitándose únicamente al envío de correo con las observaciones, dejando un sinsabor en los docentes sobre el acompañamiento efectivo, de acuerdo con Muñoz y Rodríguez (2023) la retroalimentación que reciben el personal docente es primordial para la mejora, por ende, si se quiere generar un efecto significativo esta debe de comunicada y motivada asertivamente

La transparencia y claridad de los instrumentos es un punto crítico;

así como cuando se aplican evaluaciones a los estudiantes se les remite los contenidos que se les estará evaluando, resulta oportuno que el centro educativo tenga certeza en cuanto a que su personal maneje la información sobre los instrumentos utilizados. La coordinadora afirma que los docentes deberían conocer los rubros porque se les remiten por correo; los testimonios docentes revelan una falta de comprensión clara de los indicadores:

“Se de alguna pero no he visto el instrumento que nos aplican honestamente... no sé qué bien que está evaluando” (D4, Comunicación personal, 22 de abril, 2025).—

“Como te mencioné antes, hay unos que creo que sabemos todos, pero como es tan rápido que nos vienen a evaluar y realmente uno está ocupado con el grupo casi que solo firma y con tanto trabajo cuando lo envían por correo entre tanta cosa no me he tomado el tiempo para verlos a detalle” (D2, Comunicación personal, 08 de abril, 2025)

“Sí, los conozco, puntualidad, desarrollo de estrategias, dominio de grupo pero que me los conozca detallado a como aparecen no” (D3, Comunicación personal, 10 de abril, 2025).

Si bien, de parte de la jefatura no ha existido el espacio propio para dar a conocer el proceso de evaluación, en relación con el personal docente se denota poco interés en conocer a cabalidad los indicadores de evaluación, ya que refieren falta de tiempo. Asimismo, de acuerdo con la recopilación documental, se observó que existe un instrumento que cuenta con diferentes ítems a evaluar, dichos resultados, según la directora, la coordinadora y 5 docentes, son retroalimentados por medio del correo electrónico.

Ahora bien, se evidencia una incongruencia en la frecuencia de las observaciones: (D1) dos veces, (D2) cuatro veces, (D3 y D 4) una vez, (D5) tres veces. Esta falta de consistencia refleja la ausencia de un protocolo institucional que defina la periodicidad, instrumentos, rubros y demás aspectos importantes del proceso evaluativo. La coordinadora admite que no conoce cómo se realizó el año anterior, ya que ella al ingresar empezó a estructurar los instrumentos.

Finalmente, aunque el proceso de evaluación presenta áreas por mejorar, los docentes reconocen que la evaluación puede impactar positivamente en su labor diaria, por lo que contar con un sistema evaluación óptimo, con flujo de información y retroalimentación, podría brindar a la institución resultados efectivos: *“Uno como que trata de hacer, (...) de realizar mejor las clases de uno, organizarlas, mejor”* (D3, Comunicación personal, 10 de abril 2025); *“Lo ayuda a uno a seguirse superando, a buscar nuevas técnicas, nuevas metodologías, no quedarse siempre en lo tradicional”* (D1, Comunicación personal, 04 de abril, 2025).

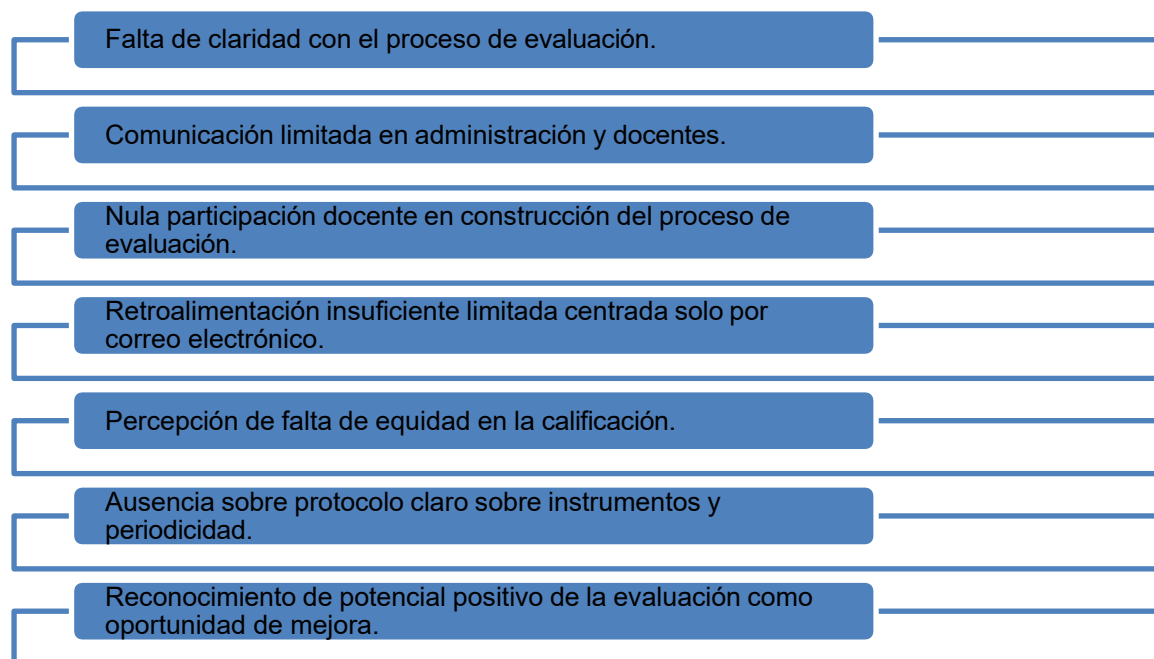
Esta disposición se ve reflejada en lo emanado por la coordinadora: *“Si, ellos a cómo te comento han tenido mucha apertura, en estos dos meses han mostrado una buena actitud hacia las observaciones y han tratado de mejorar paulatinamente cuando ha sido necesario”* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). A pesar de las limitaciones del proceso de evaluación, se evidencia una actitud favorable, por lo cual permitirá consolidar una cultura institucional de evaluación del desempeño docente y mejora continua.

La percepción del personal docente del Colegio Santa Ana revela que el proceso de evaluación del desempeño, aunque ha mostrado avances recientes, aún presenta debilidades importantes en su estructuración, comunicación y participación. Predomina la falta de claridad sobre el propósito, los instrumentos e indicadores utilizados, así como una escasa retroalimentación y acompañamiento por parte de la gestión administrativa.

Además, se evidencia la nula participación docente en la construcción del proceso, lo cual limita su legitimidad y dificulta una cultura evaluativa formativa. No obstante, el personal manifiesta disposición al cambio y reconoce el potencial de la evaluación como herramienta de mejora profesional. Estas condiciones representan una oportunidad para fortalecer el proceso mediante una gestión más participativa, transparente y alineada con principios de mejora continua. Parafraseando a Peralta et. al (2023) hace referencia a la importancia de que las personas docentes esperen y participen en los cambios que se quieran hacer, donde además puedan compartir métodos y conocimientos en pro del crecimiento de la

institución (p.8).

Figura 3 Limitaciones percibidas por los docentes en torno al proceso de evaluación del desempeño



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

La figura muestra las limitaciones percibidas por los docentes en torno al proceso de evaluación del desempeño: desde la falta de claridad en el propósito y la comunicación deficiente, hasta la nula participación y la retroalimentación

limitada. Estos factores desembocan en una oportunidad de mejora continua, potenciada por la disposición favorable del personal docente al cambio.

Asimismo, mediante la siguiente figura comparativa se sintetiza las percepciones de los docentes, la administración (dirección y coordinación pedagógica) y los referentes teóricos, con el fin de mostrar coincidencias y divergencias en torno al proceso de evaluación del desempeño docente.

Figura 4 Comparativa de la evaluación del desempeño docente según actores institucionales y referentes teórico.

Dimensión	Docentes	Directora/ Coordinadora	Teoría
Propósito de la evaluación	Lo perciben poco claro y más administrativo que pedagógico.	La directora afirma que se impulsa. La coordinadora reconoce que los docentes deberían conocer los rubros.	Anijovich (2019) señala que la evaluación debe orientarse a la mejora continua con objetivos claros.
Participación docente	Nula, no se les consulta ni construyen el proceso.	Ambos actores reconocen que solo los coordinadores han trabajado el proceso	Modelos de liderazgo y evaluación 360° (Cuesta & Moreno, 2021; Allez, 2017) resaltan la importancia de la participación.
Retroalimentación	Consideran que se limita al envío de correos sin acompañamiento real.	La coordinadora y directora dicen que se envían observaciones por correo.	Valdivia & Fernández (2020) destacan que la retroalimentación debe ser dialogada y continua.
Equidad en la evaluación	Señalan injusticia y falta de diferenciación en la calificación.	No abordan directamente el tema.	Teorías de evaluación formativa insisten en la necesidad de justicia y motivación para el aprendizaje.
Lineamientos y protocolos de evaluación	Inconsistencia en frecuencia y desconocimiento de indicadores.	Reconocen falta de lineamientos claros y desconocimiento de años previos.	Evaluación formativa requiere sistematización y transparencia (Muñoz & Rodríguez, 2023).
Actitud hacia el cambio	Manifiestan disposición a mejorar y probar nuevas metodologías.	La coordinadora resalta apertura en las observaciones recientes.	Peralta et al. (2023) destacan la importancia de que el personal docente participe en los cambios.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

En resumen, el proceso de evaluación evidencia avances, pero con debilidades en cuanto a su estructura y consolidación, mostrándose mediante la percepción del personal docente que, aunque se ha iniciado lo perciben con falta de comunicación efectiva y acompañamiento, es decir hay carencias acciones palpables o pasos en los que se lleve a cabo todo lo que se propone, donde también destacan una nula participación de los y las docentes en dicho proceso.

4.3 Categoría III. Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana

Esta categoría resalta la importancia del desempeño de la gestión administrativa como parte de un sistema educativo y como se relaciona directamente con una cultura institucional de evaluación del desempeño docente, decisiones que pueden generar una mejora continua, promoviendo el desarrollo profesional docente.

El centro educativo Santa Ana ha travesado importantes transformaciones, principalmente al ingreso de la directora actual en el año 2023, quien ha tratado de darle un mayor énfasis a la evaluación del desempeño docente como parte de sus reestructuraciones de su gestión administrativa, lo cual resulta importante ya que este proceso puede permitir que el colegio oferte una educación de calidad continuamente. Al asumir su rol, la directora encontró un sistema de evaluación informal, sin instrumentos definidos, ni protocolos establecidos reflejando una debilidad en la gestión de la institución en cuanto al desempeño docente. Tal como lo plantea Chacón (2011) ser líder o lideresa parte de la influencia que se tiene para influir en el comportamiento de las personas o grupos con la finalidad de trabajar por el cumplimiento de objetivos, dicha acción repercute de forma directa en la organización institucional (p.160). Es decir, implica tomar decisiones articuladas que guíen el proceso de mejora.

Ahora bien, a pesar de que se han tomado acciones para estructurar el proceso de evaluación docente, su impacto se ha visto limitado por diversos factores como lo es la rotación de personal coordinador a cargo de

este proceso y la falta de capacitación técnica en evaluación.

Un aspecto determinante en la evolución del proceso ha sido el papel de la coordinadora pedagógica actual, su gestión a pesar de ser reciente ha contribuido a una perspectiva más positiva del proceso entre los educadores; esto se evidencia por la disposición mencionada por está y por la percepción del personal docente entrevistado. Al respecto, se indica: *“ahora ya uno siente más como un respaldo, mientras que en ciclos anteriores “la encargada era muy cuadrada”* (D3, Comunicación personal, 10 de abril, 2025); *“siento que de todos los coordinadores esta muchacha es más anuente entiende más el proceso de aula y en vez de ser un obstáculo nos apoya un poquito más, nos comprende”* (D5, Comunicación personal, 23 de abril, 2025).

Esta actitud se ve reflejada en lo mencionado por la coordinadora sobre la disponibilidad que tiene el personal en su labor: *“a lo poquito que vamos de estar acá en este departamento, pues sí he tenido una respuesta muy bonita y positiva de parte de ellos”* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025) Ahora bien, esta buena actitud hacia el proceso de evaluación contrapone la perspectiva de la directora, quien alude una percepción negativa por parte de los educadores. Señala que: *“Un poco de resistencia, porque se han sentido como que por qué los tienen que observar, que por qué los tienen que corregir y todavía oigo algunos diciendo, ay, doña XXX, ja, ja, ja, ja, tal cosa. Yo siento como que hay un poco de inmadurez. (...) Yo siento que aquí, no sé si el docente, si esa es la reacción, pero si hay algunos que no manifiestan temor, manifiestan más bien como burla”*. (Comunicación personal, 28 de abril, 2025)

Lo anterior, es mencionado por la persona coordinadora, quien alude haber recibido esta perspectiva al ingresar al centro educativo:

“Porque sí se había mencionado que en la institución había mucha resistencia, entonces era como esa negativa de que llegaran a observarlos o eso de que me están poniendo más trabajo en la hora de planear y ya

suficiente tengo con todos los documentos que se tienen que presentar mes a mes”. (Comunicación personal, 21 de abril, 2025)

Este contraste de percepciones evidencia como el liderazgo educativo influye en la disposición del personal docente hacia los diferentes procesos que se puedan generar a nivel institucional, dado que es la persona que influye en elementos como motivación, comunicación, entre otros. En lo que respecta a la directora, mantiene una visión que puede estar por las secuelas de las gestiones anteriores, en cuanto a la actual coordinadora se visualiza con un enfoque más empático, ha logrado generar una mayor apertura y disposición, construyendo relaciones horizontales de comprensión y apoyo, mitigando las actitudes previas negativas.

Desde la teoría del rol de la organización de Katz y Kahn (1978), se asocia el comportamiento de los miembros de una organización por la forma en cómo se estructuran y comunican la información. Poniendo de manifiesto la necesidad de una alineación estratégica de una comunicación efectiva entre los tres roles: dirección, coordinación y educadores. Dado que contribuye a que la institución pueda cumplir sus objetivos, misiones o metas, es decir si la coordinadora mantiene alianzas con el departamento de dirección y educadores, la población de estudiantes y la institución se desarrollaran de forma más óptima, no se puede ver de forma aislada, sino hay que buscar la integración.

Asimismo, se evidencia una falta de integración del proceso de evaluación docente con los procesos de planificación estratégica institucional. El modelo de enfoque CIPP de Stufflebeam & Shinkfield (1971) plantea que los insumos, procesos, productos y contextos deben retroalimentarse mutuamente con el fin de garantizar una mejora continua. Al respecto, la directora menciona lo siguiente:

“No, es que el problema fue que el año pasado, cuando yo creí que ya íbamos a hacer algo interesante con Doña XXX, fue cuando ella me dijo

que ya no voy a continuar. Entonces se me vino abajo la secuencia de lo que queríamos llevar. Por este momento no se ha aplicado, pero para la futura visión es integrarlo al plan de trabajo anual". (Comunicación personal, 28 de abril, 2025)

Por su parte, la persona coordinadora resalta que: *"Yo estoy esperando, de hecho, la reunión con la hermana para que me deje bien claro específicamente ese punto. Porque si hay una calificación, yo sí sé que hay una calificación, pero no sé cómo van a estar trabajando la institución"* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025).

La no implementación de los resultados implica que las evaluaciones sean percibidas más como un cumplimiento formal e informativo que como una herramienta de toma de decisiones y desarrollo institucional, sin generar un impacto real que se proyecte en decisiones administrativas. Un aspecto relevante en este proceso, de acuerdo con la Teoría de la Calidad Total, es la participación activa de todos los miembros de la organización con el fin de promover el desarrollo continuo. Sin embargo, se observa que los educadores coinciden en que no se les consulta sobre ningún aspecto relacionado con el tema.

Si bien la coordinadora indica que ha comenzado a estructurar instrumentos y procedimientos, estos aún no han sido formalizados ni compartidos de manera clara y participativa: *"No, no han participado. (...) Lo que yo hice fue construir más bien aquí los instrumentos para la revisión"* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025). La ausencia de espacios formales impide que se consolide una cultura de evaluación que permita una mejor aceptación, como se mencionó anteriormente se puede implementar la retroalimentación o espacios de escucha donde se socializa la información.

Asimismo, se observa una reiterada crítica hacia la rigidez que tienen actualmente los instrumentos de evaluación y la falta de flexibilidad frente a las estrategias de aula que planean y las que pueden surgir según la dinámica o situación que se presente en el momento. Las personas

docentes coinciden en que esta es una de las áreas que les gustaría mejorar la gestión administrativa, respecto a la evaluación del desempeño docente:

“Que fueran más flexibles con el planeamiento. O sea, que den como el chance de que uno tenga la opción de que, si yo puse X actividad en el planeamiento, pero transcurría la semana se presentaron alguna situación y tengo que hacer otra actividad, pues, que se pueda realizar sin tener consecuencias”. (D5, Comunicación personal, 23 de abril 2025)

“Flexibilidad que no se me baje puntos si por algún motivo ese día no estoy haciendo la estrategia que tenía en el planeamiento porque vienen a evaluar con el plan anual a la mano para ver si voy al día, pero pasan tantas cosas que no siempre voy de acuerdo con el plan anual”. (D2, Comunicación personal, 08 de abril, 2025)

Dicha situación contradice los principios de la evaluación formativa, por la falta de comunicación, participación, adaptación, entre otros. Parafraseando a Valdivia & Fernández (2020), esta debe adaptarse al contexto y permitir dos aspectos relevantes, la reflexión y desarrollo profesional. Igualmente, los docentes expresan que la rúbrica que se implementa es la misma, independiente del ciclo que están brindando (p.6). Algunos comentarios son: *“Tengo entendido que se utiliza exactamente lo mismo para todos, nunca hacen una diferenciada”* (D4, Comunicación personal, 22 de abril 2025); *“Si yo soy del área de preescolar y al menos como me aplican la misma hay muchos rubros que le tienen que poner No aplica porque la tienen más orientada a primaria y secundaria”* (D3, Comunicación personal, 10 de abril 2025).

Esto pone de manifiesto una gestión generalizada, la cual no aplica el proceso tomando en cuenta los niveles educativos que oferta y que brindan los docentes en ese momento, esta generalización de acuerdo a lo anterior puede dejar incluir elementos que no se relacionan con el ciclo o el grupo que la persona docente atiende, es decir si se adapta a la edad o grupo hay más pertinencia de acuerdo a las características a la edad y contexto, además visualmente es más atractivo para quien tiene que llenar

los rubros.

Otro aspecto es la necesidad de fortalecer la comunicación interna entre las partes, siendo esta una de las principales herramientas del gestor administrativo. La ausencia de una comunicación efectiva entre dirección, coordinación y educadores puede limitar la eficacia de los distintos procesos que pueden desarrollar a nivel educativo, tal como lo menciona la coordinadora: *“pero los grandes desafíos es que me gustaría tener mayor capacitación y trabajar un poco más de la mano con una comunicación más fluida con dirección y directamente con los docentes”* (Comunicación personal, 21 de abril, 2025).

Es importante señalar que “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados” (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016, p.132). Por ello que es vital que se pueda abordar, trabajar y mejorar la comunicación entre los entes involucrados en los procesos que se desarrollan en busca del crecimiento y la mejora continua institucional.

En este sentido también, el liderazgo transformacional evidencia la comunicación como un proceso clave dentro de la administración, con el fin de promover una cultura organizacional basada en la transparencia y mejora continua.

Asimismo, la evaluación se realiza de manera unilateral. Tanto la directora como la coordinadora y las personas docentes, reconocen que no existen mecanismos para evaluar al equipo directivo o coordinación pedagógica: *“Solo se ha hecho, así como hablado en alguna reunión cuando alguien quiere decir algo (...) Entonces, habría que hacer un documento, una lista de cotejo muy bien elaborada (...) para no tener dificultades en lugar de un beneficio que sea un perjuicio”* (Comunicación personal, 28 de abril, 2025).

Esta situación se contrapone a los principios de la mejora continua, al ser proceso bidireccional, reduciendo los espacios para que los docentes puedan valorar y retroalimentar las etapas, permitiendo mejorar aquellas

áreas que pueden llevar a que se produzca una visión negativa por parte del profesorado.

En síntesis, la gestión administrativa del Colegio Santa Ana ha mostrado avances en la estructuración del proceso de evaluación del desempeño docente, especialmente desde la llegada de la nueva dirección. Sin embargo, aún enfrenta debilidades importantes en cuanto a alineación estratégica, comunicación interna, participación docente y flexibilidad del proceso, dichos aspectos son primordiales dado que generan mayor apertura y desarrollo en las poblaciones implicadas, es decir se dejan de lado se puede perder el crecimiento o estancar el crecimiento profesional e institucional.

Se requiere consolidar un liderazgo transformacional que promueva relaciones colaborativas, retroalimentación efectiva y la integración del proceso evaluativo con la planificación institucional. Para lograrlo, es fundamental implementar un modelo integral de evaluación, contextualizado y participativo, que fortalezca la mejora continua y el desarrollo profesional docente. Tal como Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez (2016) lo indican, este tipo de liderazgo es uno de los más adecuados para promover una cultura de cambio e innovación en las instituciones.

(...) el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (p.132).

Con el fin de integrar los hallazgos obtenidos en la presente categoría, se muestra a continuación una figura que resume los hallazgos a partir de la triangulación de las entrevistas a docentes, dirección, coordinación pedagógica, así como la revisión documental permitiendo

visualizar de manera integrado la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente.

Figura 5 Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

En resumen y en atención al objetivo general Analizar la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste, los resultados de esta investigación muestran que la evaluación del desempeño docente depende directamente de la forma en que se gestiona administrativamente el centro educativo, particularmente en lo relacionado

con la organización del trabajo, la comunicación institucional y la toma de decisiones sobre el personal docente.

Esto demuestra que, a pesar de contar con una coordinación pedagógica encargada de ejecutar el proceso evaluativo, el papel de la dirección resulta determinante en la manera en que se planifica, comunica y utiliza la evaluación docente a nivel institucional. En este sentido, la evaluación del desempeño docente no puede comprenderse como una acción aislada o meramente instrumental, sino como un proceso administrativo que requiere planificación, organización, dirección y control, elementos fundamentales para su adecuada implementación y para el logro de la mejora continua institucional.

La evaluación del desempeño del personal educativo es un proceso esencial para mejorar la calidad educativa y potenciar el desarrollo profesional de los educadores. Desde la perspectiva de la administración y gestión del talento humano, es fundamental que este proceso esté alineado con los objetivos institucionales y que fomente un ambiente colaborativo. Involucrar a los docentes en la definición de criterios y objetivos no solo fortalece su compromiso, sino que también enriquece el proceso de evaluación con su experiencia y conocimiento. (Vergara, 2024, p.9)

Desde la administración educativa, el talento humano es concebido como el principal motor del quehacer institucional, por lo que generar condiciones que favorezcan su desarrollo profesional, la toma de decisiones informadas, la retroalimentación continua y la mejora del desempeño docente constituye un aspecto determinante para el logro de los objetivos organizacionales. En este marco, la evaluación del desempeño docente se consolida como una herramienta clave para identificar fortalezas, necesidades de mejora y potencialidades del personal docente, siempre

que esté respaldada por una gestión administrativa coherente, articulada y orientada al desarrollo del recurso humano.

Gestionar el talento humano en una institución educativa implica utilizar un conjunto de prácticas, políticas, instrumentos y técnicas que permitan determinar el nivel de los docentes en determinadas dimensiones como la comunicación, la pasión por el servicio, el aprendizaje continuo, el sentido de pertenencia y su relación con el desempeño docente, su capacidad pedagógica, la disposición para la labor docente educativa, la responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales; ya que estos aspectos contribuyen a lograr los objetivos propuestos y a diseñar mecanismos que promuevan la formación, motivación, compromiso y eficiencia del hombre como el recurso más importante de la institución. (Flores & Salvatierra, 2024p.76)

No obstante, los hallazgos del presente estudio muestran que la implementación de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana se ve condicionada por la forma en que se gestiona administrativamente el proceso, particularmente en aspectos como la comunicación interna, la participación del personal docente, la capacitación técnica y la articulación con la planificación institucional. Estas condiciones influyen directamente en la percepción, aceptación y uso de los resultados de la evaluación, lo que pone de manifiesto que la gestión administrativa no solo incide en la aplicación del proceso evaluativo, sino también en su impacto real sobre el desarrollo profesional docente y la mejora institucional.

En síntesis, el análisis realizado permite concluir que una gestión administrativa fortalecida, orientada a la gestión estratégica del recurso humano y sustentada en un liderazgo transformacional, resulta determinante para la implementación efectiva de la evaluación del desempeño docente. Integrar este proceso a la planificación institucional y promover una cultura de evaluación participativa y formativa se convierte en un desafío prioritario para la administración

educativa del Colegio Santa Ana.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

El presente capítulo expone las conclusiones derivadas del análisis realizado sobre la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste. A partir de los objetivos planteados, se desarrolla una investigación cualitativa que permite interpretar, desde una perspectiva crítica, la manera en que se articulan los procesos de evaluación dentro del marco institucional y cómo estos son percibidos por los diferentes actores involucrados: dirección, coordinación pedagógica y docentes.

Las conclusiones se organizan en correspondencia con las tres categorías analíticas establecidas: los criterios y métodos utilizados por la gestión administrativa en la evaluación del desempeño docente; la percepción del personal docente sobre dicho proceso; y la influencia de la gestión administrativa en la consolidación de una cultura evaluativa. Cada una de estas categorías fue construida con base en información empírica obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, así como en el análisis teórico y bibliográfico, en temáticas como liderazgo, teoría de gestión por competencias, teoría de la calidad total, entre otras. Este capítulo, por tanto, sintetiza los principales hallazgos de la investigación, a su vez permite valorar el grado de coherencia entre los procesos administrativos y las prácticas evaluativas, así como la necesidad de construir una propuesta integral orientada al fortalecimiento del desarrollo profesional docente y la calidad educativa institucional.

El análisis de la Categoría I evidencia que la gestión administrativa del Colegio Santa Ana, en relación con la evaluación del desempeño docente, se encuentra en un proceso de construcción y ajuste. Aunque se reconoce la existencia de esfuerzos recientes por estructurar procedimientos e instrumentos, persisten vacíos importantes en cuanto a fundamentación teórica, claridad en los indicadores, uniformidad en la

aplicación y participación activa del personal docente.

La implementación de la evaluación del desempeño ha sido incipiente, con escasa sistematización y débil articulación entre los actores institucionales. A pesar de haberse utilizado rúbricas y listas de cotejo como herramientas evaluativas, estas no han logrado brindar claridad suficiente a los docentes sobre el proceso. Se evidencia una falta de adecuación de los instrumentos a los distintos niveles educativos, lo cual limita su efectividad y pertinencia.

Asimismo, los testimonios del personal docente reflejan desconocimiento y confusión respecto a los instrumentos aplicados, percibiendo la evaluación como un requisito formal más que como una oportunidad para el desarrollo profesional. Esta situación se agrava por la falta de liderazgo consolidado en la coordinación pedagógica y por la ausencia de una propuesta teórico-técnica coherente desde la gestión administrativa.

Aunque la directora menciona una orientación basada en la filosofía de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana, dicha perspectiva tiene un carácter principalmente espiritual y humanista, sin que se evidencie un modelo de gestión definido ni una vinculación explícita con enfoques modernos de evaluación y administración educativa. La recopilación documental obtenida demuestra que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) no articula, de forma clara, una estrategia de evaluación del desempeño desde una perspectiva administrativa integral.

La variabilidad en los instrumentos, la falta de protocolos definidos y la constante rotación del personal a cargo del proceso (tres cambios en un corto período) han limitado la continuidad, afectando negativamente la consolidación del proceso evaluativo. De acuerdo con el modelo CIPP de Stufflebeam y Shinkfield (1971), se observa una debilidad significativa en la adaptabilidad de contexto e insumos, lo cual compromete la gestión administrativa y sus resultados.

Además, se evidencia una tendencia a priorizar aspectos

administrativos, como la entrega de documentos, por encima de dimensiones fundamentales como el quehacer educativo, el desarrollo profesional, la innovación metodológica y el acompañamiento docente.

Por tanto, se concluye que, si bien el centro cuenta con una base filosófica sólida que otorga identidad institucional, esta debe complementarse con una propuesta técnica y contextualizada, sustentada en teorías de evaluación formativa, mejora continua y liderazgo pedagógico. Es fundamental establecer un protocolo de evaluación con criterios e indicadores claros, alineados al PEI, que garantice una participación activa de los docentes. Esto permitirá que, ante posibles cambios en el personal directivo, se mantenga una continuidad metodológica y se promueva un proceso evaluativo justo, coherente y orientado al mejoramiento de la calidad educativa y docente.

Por otra parte, la categoría II referente a la percepción de los docentes sobre la evaluación que se les aplica, refleja de manera clara, áreas de mejora que existen en cuanto a la ejecución y seguimiento, poniendo en evidencia una desconexión entre la intención de la gestión administrativa y el sentir docente.

Se considera uno de los principales hallazgos, el hecho que la evaluación docente no ha sido comprendida como una herramienta formativa sino como un procedimiento administrativo impuesto, del cual los docentes no fueron partícipes ni capacitados. Los educadores expresan esa falta de claridad sobre los propósitos de las observaciones, los instrumentos utilizados, desconocimiento que puede generar inseguridad y desconfianza, lo que con lleva a que se pueda debilitar el proceso pedagógico.

El análisis de esta categoría revela que la percepción del personal docente del Colegio Santa Ana en torno a la evaluación del desempeño refleja avances incipientes, pero también múltiples debilidades estructurales que afectan su legitimidad y efectividad. Predomina la falta de claridad sobre el propósito del proceso evaluativo, así como sobre los instrumentos e indicadores utilizados. Esta situación genera inseguridad, desconfianza y

un sentimiento generalizado de que se trata de un procedimiento impuesto, más administrativo que formativo.

Otro de los hallazgos más relevantes es que la evaluación no ha sido comprendida ni vivenciada como una estrategia de mejora continua, sino como un requisito institucional al que los docentes no han sido integrados ni capacitados. La ausencia de espacios de diálogo, la poca socialización de los instrumentos y la retroalimentación superficial (enviada por correo electrónico sin acompañamiento pedagógico), refuerzan la desconexión entre la gestión administrativa y el cuerpo docente

La ausencia de participación docente en cuanto a la construcción y revisión de los instrumentos evaluativos, genera una imposición unilateral, lo cual no permite que promueva en la comunidad educativa un sentido de corresponsabilidad, careciendo de espacios de dialogo, retroalimentación efectiva y acompañamiento, elementos indispensables del liderazgo educativo y la evaluación formativa, alejándose de los principios fundamentales del liderazgo educativo y el modelo 360° que implican la participación activa de todos los actores del proceso educativo, la adaptabilidad al contexto, la comunicación, entre otros.

Por otro parte, la percepción de inequidad e imparcialidad brindadas en las observaciones influye en generar un factor desmotivador, expresando los docentes, que, a pesar de sus esfuerzos, no hay una diferenciación entre quienes cumplen y quienes no, así como ausencia de reconocimiento que impacta de manera negativa en la motivación y disposición.

También, la retroalimentación enviada por correo electrónico, sin un mayor acompañamiento, es vista como insuficiente y superficial, perdiendo el carácter reflexivo y transformador; esto contradice lo que plantean algunos autores como Valdivia & Fernández (2020) y Anijovich (2019), quienes destacan, en sus obras, que la evaluación debe ser contextualizada con apertura al diálogo y que permita al docente analizar su práctica en miras de mejorar continuamente.

Aunque se identifican áreas por modificar, es destacable que los

educadores valoran el potencial de la evaluación como mecanismo de mejorar de su práctica, siempre y cuando esta sea transparente, justa, contextualizada y acompañada, siendo una oportunidad para la gestión administrativa de construir un sistema de evaluación más participativo y humano, alineado con los principios institucionales y su visión pedagógica.

En síntesis, esta categoría demuestra que para consolidar una cultura evaluativa sólida es indispensable fortalecer la comunicación entre los actores educativos, garantizando espacios de participación, así como establecer protocolos claros para todo el equipo, permitiendo una evaluación centrada en el desarrollo profesional.

Por último, la tercera categoría evidencia que la gestión administrativa tiene un impacto determinante en la forma que se concibe, implementa y se percibe la evaluación de desempeño en el Colegio Santa Ana, en aspectos sobre los avances alcanzados en los últimos años, asimismo, sobre las limitaciones estructurales que dificultan consolidar una cultura institucional de evaluación coherente y sostenida en el tiempo.

Uno de los mayores aportes de la dirección actual ha sido que la gestión ha promovido un proceso de reestructuración con mayor intencionalidad hacia una evaluación formalizada; el incorporar nuevos instrumentos, buscar mayor sistematicidad y el nombramiento de un coordinador pedagógico han sido pasos importantes. No obstante, estos esfuerzos se han visto limitados por diversos factores como lo ha sido la rotación del personal a cargo, falta de capacitación técnica y la ausencia de protocolos claros y permanentes que no se vean afectados ante la ausencia de una persona determinada.

Igualmente, los estilos de liderazgo son claves para desarrollar un clima organizacional, así como la instauración de un proceso evaluativo, tal como lo afirman diversos autores. Parafraseando a Ayvar (2014), el liderazgo educativo tiene un factor determinante en los procesos administrativos, su gestión influye y determina la percepción de los actores educativos (p.45). Así se evidencia, con la llegada de la nueva

coordinadora pedagógica, un enfoque más empático, siendo valorada positivamente por los profesores entrevistados, quienes destacan su disposición para el diálogo.

Este cambio de actitud muestra como un liderazgo transformacional puede generar confianza, mejorar la disposición al cambio y mitigar resistencia. Sin embargo, la directora continúa percibiendo cierta resistencia entre el cuerpo docente, lo cual sugiere que no hay una lectura institucional unificada del actual clima organizacional respecto al proceso evaluativo, lo que refiere la necesidad de contar con una comunicación fluida y constante entre dirección y coordinación pedagógica.

Por otra parte, se identifica una falta de integración de los resultados de la evaluación del desempeño con los procesos de planificación institucional. Teorías como la mejora continua, modelo CIPP, liderazgo transformacional, gestión por competencias y 360°, proponen que los procesos deben estar articulados y retroalimentados para buscar que el producto permita la mejora continua. No obstante, la información generada por las evaluaciones no ha sido traducida en planes de mejora, proyectos de capacitación o ajustes estratégicos, convirtiéndose en una acción aislada, sin una incidencia real en la toma de decisiones administrativas.

La escasa participación de los docentes en el diseño y revisión del proceso evaluativo, sumada a la inexistencia de un mecanismo de evaluación hacia la gestión administrativa (es decir, la propia dirección y coordinación), evidencia una estructura vertical que limita el desarrollo de una cultura evaluativa que permita el dialogo y participación; esto impide generar una retroalimentación recíproca y de mejora institucional compartida.

Igualmente, la rigidez del instrumento implementado, el cual no contempla adecuaciones por nivel educativo ni flexibiliza los criterios frente a las dinámicas propias del aula, ha influido en el descontento entre los profesores, quienes enfatizan la necesidad de un enfoque más contextualizado y adaptable que permita valorar, con mayor justicia, la

diversidad de prácticas pedagógicas, reconocer los distintos contextos de enseñanza y brindar retroalimentación pertinente para la mejora profesional.

Figura 6 Principales resultados de la influencia de la gestión administrativa en la evaluación docente



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

Tal como se observa, aunque existen avances significativos, especialmente con la llegada de una nueva gestión y la apertura de la coordinación pedagógica, persisten debilidades críticas relacionadas con la falta de protocolos claros, la ausencia de participación docente y la escasa

articulación con la planificación estratégica. Estos aspectos evidencian que la gestión administrativa, para consolidar una cultura evaluativa formativa, debe fortalecer la comunicación interna, promover procesos participativos y garantizar la flexibilidad de los instrumentos aplicados.

La gestión administrativa, entendida desde la perspectiva de la administración educativa, constituye un eje articulador que permite integrar los procesos de evaluación del desempeño docente en la dinámica institucional. El analizar la gestión administrativa en la implementación de la evaluación docente se refleja en la necesidad de concebir la evaluación no como un trámite aislado, sino como una estrategia de gestión de recursos humanos que impulsa la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes.

En conclusión, la gestión administrativa influye directamente en la aceptación, aplicación y efectividad del proceso de evaluación docente. Para que este proceso contribuya realmente a la mejora educativa, es necesario avanzar hacia una gestión más estratégica, participativa, técnica y transparente. Esto implica consolidar un protocolo institucional con objetivos claros, desarrollar capacidades técnicas en evaluación, integrar los resultados a la planificación institucional, y establecer mecanismos de evaluación bidireccionales que incluyan también al equipo directivo. Solo a través de una gestión administrativa sólida, alineada con los principios de liderazgo pedagógico y mejora continua, será posible consolidar una cultura de evaluación formativa que fortalezca la calidad educativa del Colegio Santa Ana.

5.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones que se presentan a continuación tienen como propósito orientar acciones concretas para el fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana. Estas surgen a partir del análisis crítico de los hallazgos obtenidos durante la investigación, los cuales evidencian la necesidad de articular la evaluación con una gestión administrativa más estratégica, una coordinación académica participativa y un enfoque formativo

que contribuya al desarrollo profesional docente y a la mejora continua institucional.

Cada recomendación está sustentada teóricamente y organizada en función de dos áreas clave: gestión administrativa y coordinación académica. Esta estructura responde a la comprensión integral del proceso evaluativo, el cual no puede ser abordado de manera aislada, sino como un sistema que requiere coherencia entre las decisiones administrativas, la planificación pedagógica y la cultura institucional. Se busca que las sugerencias planteadas sirvan como insumo para repensar y rediseñar los mecanismos de evaluación desde una perspectiva formativa, justa y contextualizada.

Asimismo, se considera fundamental que estas recomendaciones sean asumidas como parte de un proceso continuo de mejora, donde la participación activa del personal docente, el liderazgo pedagógico y la visión institucional compartida se conviertan en pilares para consolidar una cultura evaluativa sólida. De esta manera, se podrá garantizar que la evaluación del desempeño docente no solo sea un procedimiento técnico, sino una oportunidad real para el aprendizaje profesional, el reconocimiento del quehacer educativo y el fortalecimiento del proyecto institucional.

5.2.1 Recomendaciones para la Gestión Administrativa.

5.2.1.1 Establecer un protocolo formal de evaluación docente.

El establecimiento de un protocolo oficial permitirá estandarizar el proceso de evaluación docente, garantizando claridad, transparencia y equidad. Este protocolo debe incluir objetivos específicos, periodicidad, responsables, tipos de instrumentos y mecanismos de retroalimentación. Stufflebeam y Shinkfield (1987), a través de su modelo CIPP, señalan que toda evaluación educativa debe estar sustentada en un marco técnico que articule contexto, insumos, procesos y productos para generar mejoras reales.

Un protocolo bien definido también fortalecerá la legitimidad del proceso ante el cuerpo docente, ya que les proporcionará un marco claro sobre qué se evalúa, cómo se evalúa y con qué fines. Esto reducirá la resistencia y va a permitir que la evaluación deje de ser percibida como un

acto de control para convertirse en unaherramienta de mejora continua. Asimismo, va a favorecer la toma de decisiones administrativas fundamentadas en datos concretos, lo que se traduce en acciones más efectivas para el desarrollo profesional.

5.2.1.2 Desarrollar un Plan Institucional de Capacitación en Evaluación.

La capacitación técnica del personal administrativo y docente es esencial para garantizar una aplicación justa y formativa de la evaluación. Parafraseando a Danielson (2011), la formación y profesionalización de quienes conducen los procesos evaluativos es fundamental para garantizar que estos trasciendan el enfoque meramente fiscalizador, y se consoliden como instancias significativas de acompañamiento y crecimiento profesional docente.

Capacitar a los encargados institucionales permitirá alinear criterios, comprender marcos teóricos y dominar herramientas como rúbricas, escalas de valoración y técnicas de retroalimentación. Asimismo, permitirá mejorar la calidad de los juicios evaluativos, generar confianza entre el personal y asegurar que el proceso contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2.1.3. Integrar los resultados de evaluación en el Plan Anual de Trabajo.

Los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación requieren ser analizados e integrados en la planificación institucional. Esto asegurara que las debilidades identificadas se traduzcan en acciones concretas, como ajustes curriculares, planes de mejora docente o programas de formación continua. Teorías como la de Stufflebeam y Shinkfield (1987) proponen que los datos evaluativos deben tener incidencia directa en los procesos de planificación escolar.

Esta integración garantizará coherencia entre la evaluación y la gestión estratégica de la institución, asimismo permitirá evaluar el impacto

de las acciones implementadas en el tiempo, cerrando el ciclo de mejora continua. De esta forma, la evaluación adquiere un valor funcional y deja de ser una práctica aislada dentro de la gestión escolar.

5.2.1.4. Implementar Mecanismos de Seguimiento a las Acciones Derivadas de la Evaluación.

La evaluación debe ir más allá de la recolección de información; requiere un proceso sistemático de seguimiento que permita verificar si las recomendaciones derivadas están siendo ejecutadas. Parafraseando a Garza (2004), sin un adecuado seguimiento, la evaluación corre el riesgo de volverse un acto burocrático sin impacto real en la mejora institucional.

El seguimiento puede realizarse mediante reuniones periódicas de revisión, bitácoras de avance o informes parciales. Este enfoque fortalecerá la responsabilidad compartida, visibilizará avances, y va a permitir realizar ajustes oportunos durante el ciclo lectivo. Además, va a motivar al personal al percibir que su desempeño es valorado y acompañado en su proceso de mejora.

5.2.1.5. Asegurar la Equidad y Transparencia en la Asignación de Calificaciones.

Uno de los principales desafíos de la evaluación docente es garantizar que el proceso sea justo y transparente. Esto implica que los criterios de evaluación estén claramente definidos, que sean conocidos por los evaluados y que su aplicación sea consistente. Diversos estudios coinciden en que cuando la evaluación es percibida como equitativa y transparente, se favorece el aumento de la motivación y el compromiso del personal involucrado en el proceso.

La equidad en la evaluación también implica reconocer las particularidades del contexto, como niveles educativos, recursos disponibles y necesidades específicas del grupo estudiantil. Una evaluación equitativa fortalecerá la cultura organizacional, previniera conflictos internos y va a promover un ambiente laboral más saludable y colaborativo.

5.2.1.6. Incluir Mecanismos de Retroalimentación Hacia la Dirección y la Coordinación.

La evaluación del desempeño docente debe ser un proceso bidireccional en el que también se contemple la valoración del accionar de los equipos directivos y coordinadores. La Teoría de la Calidad Total, propone que todas las personas dentro de una organización deben recibir retroalimentación para identificar áreas de mejora.

Esto fortalecerá la transparencia y permitirá construir relaciones más horizontales entre los niveles jerárquicos del centro educativo; incluir evaluaciones hacia los equipos directivos fomentará la corresponsabilidad, estimulará el liderazgo pedagógico y consolidará una cultura institucional centrada en el diálogo y la mejora continua.

5.2.1.7. Promover la Creación de una Comisión Institucional de Evaluación docente.

La implementación de una comisión institucional compuesta por representantes del equipo administrativo, coordinación y docentes, permitirá legitimar y democratizar el proceso evaluativo; el liderazgo distribuido favorece la apropiación de los procesos por parte de toda la comunidad educativa.

Dicha comisión puede encargarse de revisar y ajustar instrumentos, analizar resultados de forma colegiada y establecer orientaciones para mejorar la evaluación. Esta estructura va a fortalecer la toma de decisiones compartidas, aumentará el sentido de pertenencia y va a mejorar la aceptación del proceso evaluativo dentro de la cultura institucional.

5.2.1.8. Fortalecer la Comunicación Interna Entre Dirección, Coordinación y Personal Docente.

La comunicación interna es un componente clave para el éxito de cualquier proceso institucional. Diversos autores como Hermosilla et al. (2016) reconocen al liderazgo transformacional por su capacidad para comunicar una visión compartida,

inspirar al colectivo institucional y fomentar un clima organizacional basado en la confianza, la motivación y el compromiso.

Cuando la comunicación es fluida y transparente, se previenen malentendidos, se fortalecen las relaciones laborales y se construye un clima institucional positivo. Para la evaluación del desempeño, una comunicación efectiva permite alinear criterios, clarificar expectativas y resolver inquietudes, facilitando la aceptación del proceso evaluativo.

5.2.2 Recomendaciones para la coordinación académica

5.2.2.1 Diseñar instrumentos diferenciados por nivel educativo.

Los instrumentos de evaluación deben ser pertinentes y adaptarse al contexto específico del ciclo en el que se aplican; una rúbrica bien diseñada debe considerar las particularidades del ciclo educativo, las estrategias metodológicas y el perfil del estudiante.

Utilizar un mismo instrumento para todos los niveles puede generar distorsiones en los resultados y afectar la percepción de justicia del proceso, la adaptación garantizara que los criterios sean aplicables, comprensibles y útiles para el docente evaluado, promoviendo una evaluación más precisa y formativa.

5.2.2.2 Aplicar la observación en el aula con criterios pedagógicos y administrativos.

La observación debe centrarse en los procesos pedagógicos y en cómo se desarrolla el aprendizaje en el aula. El foco de la evaluación debe estar en la mejora del acto educativo y no en la fiscalización de rutinas administrativas. Para ello, es importante que el instrumento considere dimensiones como la interacción con el grupo, el uso de estrategias metodológicas y la capacidad de adaptación del docente a diversas situaciones. Esto aporta datos significativos para apoyar su desarrollo profesional.

5.2.2.3. Establecer espacios periódicos de retroalimentación presencial con los docentes.

La retroalimentación es un componente esencial de la evaluación formativa; esta debe realizarse en un espacio de confianza, de forma presencial, con diálogo reflexivo y orientado a la mejora.

Brindar únicamente observaciones por correo o mediante documentos escritos puede ser insuficiente; se requiere de un espacio presencial que permita aclarar dudas, interpretar los resultados junto al docente y generar un plan conjunto de mejora, haciendo del proceso algo verdaderamente formativo.

5.2.2.4. Registrar y sistematizar cada evaluación en un expediente docente.

Llevar un expediente docente con los resultados de evaluaciones, observaciones, retroalimentaciones y evidencias permita realizar un seguimiento más completo del desarrollo profesional. La sistematización promueve la trazabilidad y mejora la toma de decisiones.

Este expediente debe estar accesible para el docente, permitiéndole revisar su progreso en el tiempo, también proporcionara a la coordinación y dirección, una base objetiva para planificar acciones, apoyar al personal y tomar decisiones justas y fundamentadas.

5.2.2.5. Coordinar talleres internos de autoevaluación y coevaluación entre pares.

La participación activa del docente en su proceso de evaluación fortalece la reflexión crítica sobre su práctica. Los talleres de autoevaluación y coevaluación permiten que los docentes compartan experiencias, construyan colectivamente criterios de calidad y fortalezcan sus prácticas a través del diálogo profesional. Esto promoverá la construcción de una comunidad de aprendizaje.

5.2.2.6. Socializar los criterios y rúbricas antes de cada ciclo de observación.

La transparencia en la evaluación inicia con la comunicación

oportuna de los instrumentos que serán utilizados. Conocer las expectativas evaluativas reducirá situaciones como ansiedad y favorecerá la apropiación del proceso por parte del evaluado. Socializar los criterios también va a permitir a los docentes planificar su práctica con mayor claridad, alinearse con los objetivos institucionales y desarrollar estrategias más efectivas en el aula.

5.2.2.7. Ajustar las rúbricas o instrumentos con base en la retroalimentación recibida.

Una evaluación efectiva es flexible y se adapta a las realidades cambiantes del contexto educativo. Los instrumentos deben ser revisados periódicamente, considerando las observaciones y sugerencias de los evaluados. Al incluir las sugerencias de los docentes en la mejora del instrumento, se fomenta el sentido de pertenencia, mejora la calidad técnica y se fortalece la legitimidad del proceso evaluativo.

5.2.2.8. Fortalecer el rol de la coordinación como mediadora pedagógica.

La coordinación académica no debe limitarse a tareas de supervisión o control. La persona coordinadora debe actuar como un agente de acompañamiento, facilitadora del desarrollo profesional y puente entre la gestión y la práctica docente. Esto requiere de habilidades en liderazgo pedagógico, comunicación, retroalimentación constructiva y trabajo colaborativo. Un coordinador que acompañe, oriente y valore el trabajo docente contribuye con un mejor clima institucional y una cultura profesional más sólida.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO SANTA ANA, LIBERIA, GUANACASTE.

6.1 Presentación.

La presente propuesta lleva por título: Protocolo para la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste, refleja el objeto central busca establecer un marco que permita estructurar y aplicar procesos de evaluación del personal docente en dicha institución. La propuesta se inserta en el campo de la gestión educativa y parte de un análisis profundo de la realidad institucional evidenciado en el Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA): Análisis de la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste.

La propuesta cobra relevancia dado que responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita valorar el desempeño del personal docente desde una perspectiva formativa, participativa y basada en principios éticos y pedagógicos. Según la UNESCO (2006), uno de los desafíos más importantes que enfrentan los sistemas educativos de América Latina, es la falta de mecanismos eficaces de evaluación docente que se orienten a la mejora continua. En este sentido, el Colegio Santa Ana, al ser una institución educativa privada con una trayectoria consolidada en la región de Guanacaste, requiere de un sistema de evaluación que no solo cumpla una función diagnóstica, sino que también sirva como motor para el desarrollo profesional docente.

El Colegio Santa Ana es una institución que se caracteriza por su enfoque humanista, con una trayectoria educativa de más de seis décadas, y una orientación basada en la espiritualidad, la excelencia académica y la formación integral de la persona. Su entorno geográfico y sociocultural constituye un contexto propicio para la implementación de innovaciones pedagógicas y administrativas.

Asimismo, se rige por los valores de la Congregación de Hermanas de la Caridad de Santa Ana, y, por tanto, la evaluación docente debe alinearse con una visión cristocéntrica, integral y humanista de la educación, que además fomente la formación continua, el compromiso ético y el acompañamiento pedagógico como pilares fundamentales del quehacer educativo.

El objeto de estudio de esta propuesta se centra en la evaluación del desempeño docente como parte de la gestión administrativa en el ámbito educativo privado, institución que atiende a estudiantes desde nivel Materno hasta Undécimo año. El protocolo se orienta específicamente al personal docente de todos los niveles educativos, así como a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa, como actores involucrados en el proceso de evaluación, definiendo los procesos sistemáticos de observación, retroalimentación y seguimiento.

Se espera sea parte del conjunto normativo de la institución y que oriente futuras acciones administrativas y pedagógicas en materia de evaluación docente, generando evidencia útil para la toma de decisiones y la mejora del clima organizacional.

Entre los alcances se destaca que la propuesta incluye instrumentos adaptados a cada ciclo educativo (preescolar, primaria y secundaria), y contempla también la evaluación de la coordinación y gestión institucional desde la perspectiva docente. Además, se incluye un protocolo detallado que orienta tanto la aplicación como la retroalimentación del proceso evaluativo. Sin embargo, entre las limitaciones se prevé la necesidad de capacitación previa del personal para la correcta aplicación de los instrumentos, así como la posibilidad de resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales. La implementación dependerá del compromiso del equipo directivo y de la disposición al trabajo colaborativo.

En los próximos apartados se desarrolla la introducción con fundamento teórico, que sitúa la relevancia del objeto de estudio, la justificación; posteriormente se describen los objetivos generales y

específicos, el marco conceptual y los fundamentos pedagógicos. Finalmente, se expone detalladamente la propuesta de gestión educativa, sus estrategias de implementación, viabilidad, recursos y métodos de evaluación.

6.2 Introducción.

En el contexto educativo contemporáneo, caracterizado por la búsqueda constante de calidad, equidad y mejora continua, la evaluación del desempeño docente se ha consolidado como una herramienta estratégica esencial. Evaluar el quehacer del personal docente no debe entenderse únicamente como un proceso administrativo, sino como un ejercicio formativo, orientado a fortalecer las capacidades profesionales y a garantizar que las prácticas pedagógicas estén alineadas con los principios institucionales y las necesidades del estudiantado.

Amador, Díaz, Murillo, Rodríguez, Rojas y Vargas (2013) explican que “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” (p.5).

En este sentido, la evaluación debe convertirse en un proceso reflexivo que promueve la profesionalización docente, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones informadas. Su adecuada implementación no solo favorece el crecimiento individual de los educadores, sino que también incide directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este marco, la presente propuesta tiene como propósito estructurar un protocolo de evaluación del desempeño docente contextualizado para el Colegio Santa Ana, regida por los valores cristianos y pedagógicos de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana.

La propuesta surge del Trabajo Final de Investigación Aplicada, con el cual se analizó la gestión administrativa y su influencia en los procesos

de evaluación docente en dicho centro educativo. A partir de este análisis, se evidenció la necesidad de contar con un sistema evaluativo más estructurado, justo y coherente con la filosofía institucional.

La filosofía educativa del Colegio Santa Ana, plasmada en su Proyecto Educativo Institucional Global (PEIG), destaca la formación integral de la persona, la educación en valores y el compromiso con la excelencia académica. Desde esta perspectiva, evaluar a los docentes implica acompañarlos en su desarrollo profesional, brindarles herramientas para mejorar su práctica y reconocer su aporte a la misión institucional.

Por tanto, este protocolo de evaluación se concibe como una guía clara, técnica y ética, que busca contribuir a una práctica evaluativa más efectiva, alineada con los principios del PEIG, con el propósito de fortalecer la gestión educativa y el desarrollo profesional del cuerpo docente del Colegio Santa Ana.

6.3 Justificación.

La necesidad de fortalecer la evaluación del desempeño docente como parte esencial de la gestión educativa ha cobrado creciente importancia en el contexto escolar contemporáneo. En el Colegio Santa Ana, este aspecto se torna prioritario para consolidar una cultura institucional orientada a la calidad, la mejora continua y el desarrollo profesional. La presente propuesta surge como respuesta a esa necesidad, ofreciendo un marco sistemático, ético y contextualizado para valorar el quehacer docente, en concordancia con los principios del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En cuanto a la conveniencia, se destaca que establecer un protocolo sistémico de retroalimentación que permita identificar aspectos positivos como áreas por mejorar, lo cual proporcionará un proceso orientado al crecimiento continuo del servicio educativo que oferta el centro educativo al contar con un sistema bien estructurado que servirá como un insumo fundamental para la planificación institucional.

Asimismo, la relevancia social de la propuesta se proyecta más allá

del ámbito docente, ya que pretende beneficiar a toda la comunidad educativa. Evaluar al personal docente con criterios objetivos y justos, incide positivamente en la calidad del aprendizaje, en la convivencia escolar y en el fortalecimiento de una cultura profesional centrada en la responsabilidad compartida.

No es posible aspirar a una visión general del avance de los objetivos propuestos en el plan institucional sin una adecuada evaluación de sus alcances y limitaciones, razón por la cual la administración de la educación debe incorporar en sus planes de trabajo los criterios bajo los cuales evaluará su desempeño institucional. (Ugalde, 2012, p.24)

Resulta necesario contar con un protocolo institucional que favorezca y enmarque las pautas del proceso de evaluación, estableciendo con claridad los objetivos, los actores involucrados, los instrumentos de medición y los mecanismos de retroalimentación. Dicho protocolo no solo debe garantizar la transparencia y la equidad del proceso, sino también promover la mejora continua, la formación docente y la alineación de las prácticas pedagógicas con los fines educativos de la institución.

En cuanto a su aplicación práctica, al observar la necesidad de contar un protocolo que evidencie el proceso de ejecución de la evaluación del desempeño docente, surge la pertinencia de la presente propuesta, ya que responde a las necesidades reflejadas en la investigación previa respondiendo a las interrogantes de investigación como los objetivos planteados.

Asimismo, los instrumentos propuestos se encuentran adaptados a las particularidades de cada ciclo educativo (preescolar, primaria y secundaria); por otro lado, se contemplan mecanismos de evaluación cruzada como la valoración de la gestión y la coordinación por parte del cuerpo docente, aspectos que surgieron de los análisis de los resultados,

asegurando que la propuesta no solo sea teórica sino también factible de implementar con los recursos y filosofía institucional.

El planteamiento se enmarca en la concepción de evaluación formativa, entendida como un proceso continuo, reflexivo y orientado al aprendizaje, enfoque coherente con los principios del PEI del Colegio Santa Ana, así como otros modelos CIPP, enfoque de evaluación 360 y liderazgo transformacional, los cuales orientan la visión institucional.

La carencia de un sistema sistemático para evaluar el desempeño del personal docente, si bien existe una disposición favorable hacia la mejora continua, no se ha traducido aún en un protocolo concreto. Por ello, la presente propuesta constituye una herramienta para fortalecer la cultura evaluativa que permita institucionalizar buenas prácticas y generar condiciones propicias para el desarrollo profesional y mejora continua de los servicios educativos.

El protocolo representa una contribución significativa al fortalecimiento institucional del Colegio Santa Ana, con el fin de promover una educación de calidad, centrada en las personas y guiada por principios éticos y pedagógicos sólidos.

6.4 Objetivo

6.4.1 Objetivo General

- Elaborar un protocolo de evaluación del desempeño docente que promueva la mejora de la gestión administrativa y fomente el desarrollo profesional en el Colegio Santa Ana.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un protocolo de evaluación del desempeño docente que promueva la mejora de la gestión administrativa y fomente el desarrollo profesional en el Colegio Santa Ana
- Incorporar en el proceso evaluativo la percepción del personal docente mediante instrumentos específicos, con el fin de valorar tanto la gestión administrativa como la coordinación pedagógica.

- Evaluar de forma sistemática el desempeño docente mediante observaciones y revisión de planeamientos.

6.5 Marco teórico

Diversos conceptos referentes a la administración educativa, evaluación docente, liderazgo pedagógico y mejora continua, entre otros, sustentan la importancia de la presente propuesta. Estos permiten comprender la evaluación del desempeño docente como un proceso integral, estratégico y transformador que se articula con la gestión administrativa y el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La evaluación del desempeño docente debe concebirse como un proceso que va más allá de la recopilación de datos numéricos o del cumplimiento de requisitos administrativos; debe entenderse como una herramienta orientada al acompañamiento y al crecimiento profesional del docente.

En la misma línea, De Chaparro, Romero, Rincón & Jaime, (2008) aluden

La evaluación para el desarrollo profesional docente debe ser tomada como factor esencial de mejora de la educación y, consecuentemente, de mejora en la calidad de vida de la comunidad educativa, y debe ser coherente con las necesidades del contexto y con las exigencias que la sociedad actual demanda. (p.174)

Este enfoque se alinea con modelos formativos que promueven el aprendizaje continuo, la reflexión pedagógica y la participación constante del profesorado como agentes clave en la transformación educativa.

Desde la administración educativa, se reconoce la importancia de que los procesos evaluativos estén alineados con los objetivos estratégicos del centro, con el PEI y con las políticas de desarrollo profesional.

La administración de la educación es un proceso en el cual se

comparten encabezamiento y ejecución de acciones, para obtener el máximo rendimiento posible. Por ello, es un proceso que debe ser dinámico y eficiente para el manejo adecuado del mejor y mayor uso de los recursos organizacionales. Es su proceso diario, de diferentes fases claramente determinadas hacia las acciones de la planeación, organización, dirección, supervisor, control e integración. (Ugalde,2012, p.7)

En este sentido, la evaluación del desempeño docente no puede concebirse como un ejercicio aislado, sino como una herramienta estratégica que permite fortalecer la práctica profesional y orientar la toma de decisiones en función de la mejora continua institucional. Una gestión administrativa efectiva, por tanto, no solo vela por el cumplimiento técnico de la evaluación, sino que promueve una cultura de mejora, colaboración y compromiso con la calidad educativa.

Entre algunos de los modelos teóricos más pertinentes para estructurar la presente propuesta se encuentra el Modelo CIPP de Stufflebeam (1971), el cual contempla cuatro componentes clave: Contexto, Insumo, Proceso y Producto, este modelo permite diseñar evaluaciones que consideren las condiciones institucionales, los recursos disponibles, la ejecución de las acciones y los resultados alcanzados.

Si bien el Modelo CIPP de Stufflebeam fue propuesto originalmente en la década de 1970, su vigencia para la presente investigación radica en su carácter sistémico, flexible y adaptativo, cualidades que resultan pertinentes para el análisis de procesos evaluativos en contextos educativos presentes en la institución Colegio Santa Ana. Este modelo se fundamenta en principios de gestión y toma de decisiones ejes centrales en la administración educativa, así como la planificación estratégica, el análisis contextual, el uso de insumos, la evaluación de procesos y la valoración de

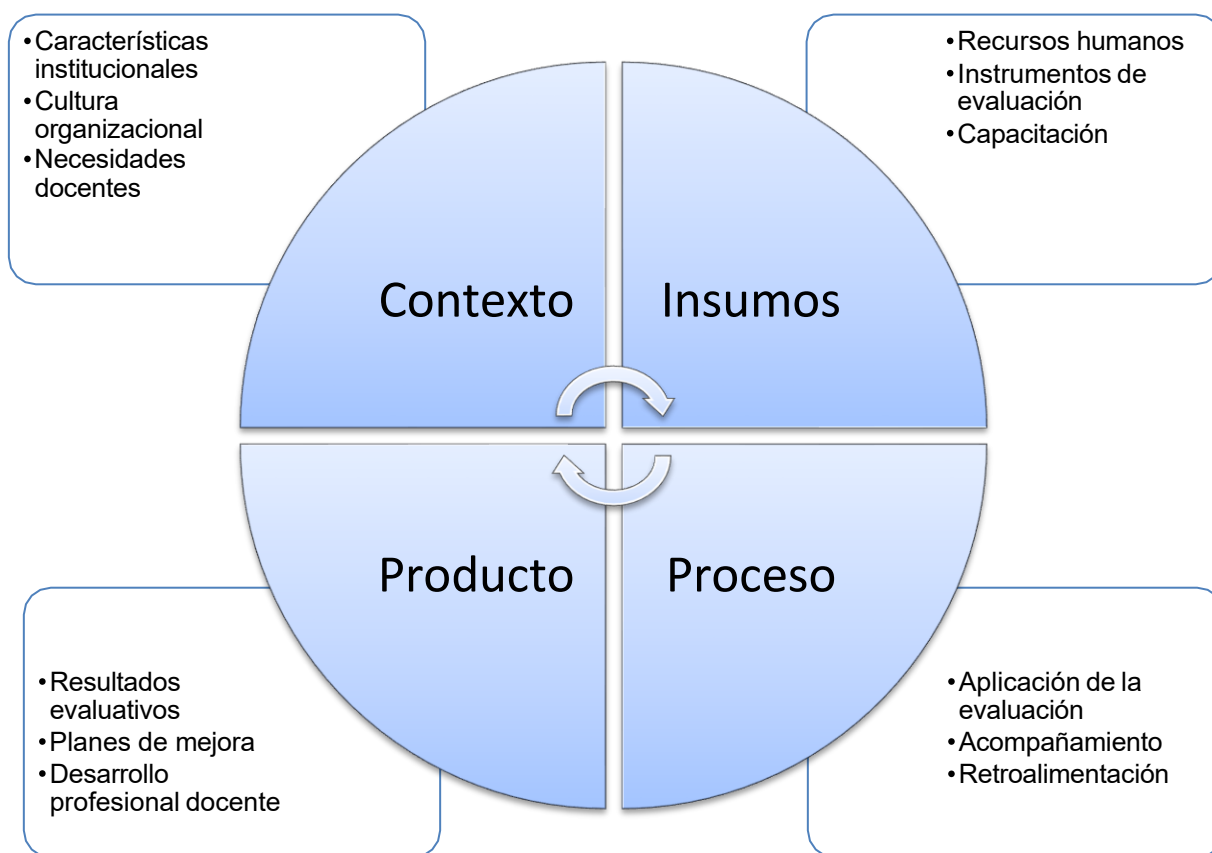
resultados. En este sentido, su aplicación en la evaluación del desempeño docente permite comprender dicho proceso no como una acción aislada, sino como parte de un sistema organizacional más amplio, donde la gestión administrativa influye directamente en la calidad educativa y en el desarrollo profesional del personal docente.

Según Guzmán & González (2004).

Una de las principales ventajas del modelo CIPP es su flexibilidad y adaptabilidad a distintos niveles y contextos educativos, lo que lo convierte en una herramienta ampliamente utilizada en la educación. (...) ofrece una evaluación detallada de los insumos y los procesos, permitiendo una visión más completa del funcionamiento de los programas educativos. (p.4540)

Con el fin de facilitar la comprensión de la dinámica del modelo CIPP y su aplicación en la evaluación del desempeño docente, se presenta a continuación una figura que ilustra la relación entre sus componentes y su vinculación con la gestión administrativa institucional.

Figura 7 Modelo CIPP aplicado a la evaluación del desempeño docente



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

Su carácter integral y sistémico lo hace especialmente valioso para los procesos de evaluación institucional, dentro de los cuales la evaluación del desempeño docente se configura como un componente estratégico de la gestión administrativa. Desde esta perspectiva, la evaluación docente no se concibe de forma aislada, sino integrada a los procesos organizacionales que orientan la toma de decisiones, la planificación institucional y la gestión del talento humano, permitiendo una comprensión más amplia del contexto educativo en el que se desarrolla la

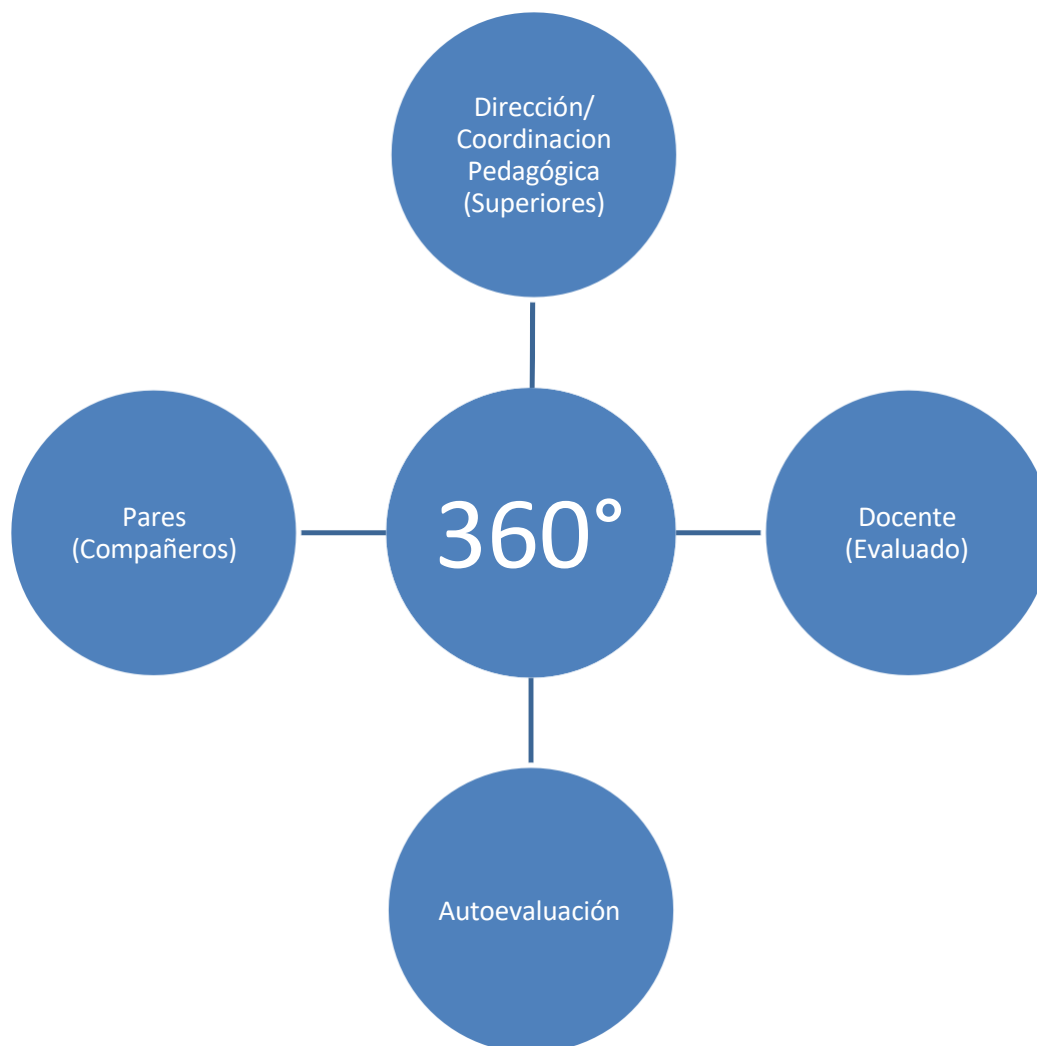
práctica docente.

Por otro lado, la evaluación 360° ofrece información diversa y cualitativamente enriquecida, lo cual fortalece el diseño de planes de mejora profesional ajustados a las necesidades individuales y colectivas del cuerpo docente.

La evaluación de 360° es una herramienta de gestión del talento humano que consiste en una evaluación integral utilizada para medir las competencias transversales de los docentes de una institución. Se basa en la relación que tiene el docente con las personas que interactúa en el ejercicio de la práctica educativa (coordinador, pares, estudiantes), así como la propia visión que tiene de él mismo; de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño del docente, así como de los equipos de trabajo en los que se integra. (Sifuentes, Sifuentes & Valle, 2018, p.251)

Asimismo, se incorpora el enfoque de evaluación 360°, que permite valorar el desempeño desde múltiples perspectivas, incluyendo no solo la visión de los superiores jerárquicos, sino también la de los pares y los propios docentes evaluados. Este enfoque favorece una cultura de evaluación colaborativa y justa, que reconoce la complejidad del trabajo docente y promueve la corresponsabilidad institucional en los procesos de mejora.

Figura 8 Enfoque de evaluación 360° aplicado al desempeño docente



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2025).

El modelo de evaluación 360° aplicado al desempeño docente permite valorar el desempeño del docente desde múltiples perspectivas: superiores jerárquicos (dirección y coordinación), pares docentes y desde la propia autoevaluación, lo que favorece una visión más integral, balanceada y formativa del desempeño profesional.

El liderazgo transformacional, por su parte, resulta un complemento teórico relevante, al destacar el papel de los equipos directivos y de coordinación pedagógica en la generación de una cultura profesional reflexiva, participativa y orientada a la excelencia. Este tipo de liderazgo promueve procesos de acompañamiento basados en la empatía, la comunicación efectiva y el reconocimiento del valor del trabajo docente. De acuerdo con Escanio de León (2023):

El liderazgo transformacional se orienta hacia la realización de una gestión que produzca cambios y posturas diferentes en el manejo de los recursos, en la orientación a los docentes y en la puesta en marcha de proyectos pedagógicos de avanzada, es decir, una política bien definida donde el líder de cuenta de las posibilidades de crecimiento institucional desde la Visión Personal hasta la consideración de todo el grupo como equipo, dando orientaciones precisas en función de las tareas y responsabilidades individuales. (p.6).

Este enfoque permite consolidar una cultura organizacional basada en la innovación, el compromiso colectivo y la mejora continua, donde el rol del directivo trasciende la administración operativa para convertirse en un agente de cambio capaz de inspirar, guiar y movilizar a toda la comunidad educativa hacia metas compartidas y sostenibles.

Por último, se debe señalar que esta propuesta se enmarca en una visión humanista y cristocéntrica de la educación, coherente con la misión

del Colegio Santa Ana. Esta visión implica que todo proceso evaluativo debe realizarse desde el respeto, la dignidad humana y el acompañamiento pedagógico, promoviendo ambientes escolares donde el crecimiento profesional sea fruto del diálogo, la confianza y el compromiso compartido. El Proyecto Educativo Institucional Global (PEIG) establece la educación integral como principio rector, lo cual exige que la evaluación docente no solo sea técnica, sino también ética y transformadora.

6.6 Propuesta de Gestión Educativa.

6.6.1 Desarrollo de la Propuesta.

La presente propuesta consiste en el diseño de un protocolo institucional para la evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana. Este protocolo articula dos componentes centrales: la revisión de planeamientos didácticos y la observación directa de aula, complementados con mecanismos de retroalimentación, seguimiento y mejora continua. Su aplicación responde a una necesidad institucional identificada en el trabajo investigativo previo, y se orienta hacia una evaluación formativa, justa y coherente con el ideario del centro educativo.

6.6.2 Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta.

Las acciones están organizadas en torno a los siguientes objetivos específicos:

Tabla 9 Plan de acción para la implementación de la propuesta.

Objetivo específico	Actividades	Metas	Indicadores de logro	Estrategias de evaluación
Diseñar y aplicar instrumentos diferenciados de evaluación del desempeño docente según el ciclo educativo.	Elaboración, validación y aplicación de instrumentos para preescolar, primaria y secundaria.	Disponer de 3 instrumentos adaptados por nivel.	Instrumentos aplicados al 100% del personal docente.	Revisión documental, retroalimentación cualitativa y cuantitativa.
Evaluar de forma sistemática el desempeño docente mediante observaciones y revisión de planeamientos.	Aplicación mensual de observaciones y revisión de planeamientos por parte de la coordinación.	Aplicar al menos dos observaciones y una revisión mensual por docente.	Registros firmados, informe trimestral individual.	Seguimiento en bitácora institucional y plan de mejora.
Incorporar la percepción del personal docente respecto a la gestión institucional y coordinación.	Aplicación de instrumentos de evaluación a la gestión Administrativa y coordinación pedagógica.	Evaluación anual aplicada al 100% del personal docente.	Informe institucional con resultados agregados.	Sistematización y análisis institucional.

Nota: Elaboración propia.

6.6.2.1 Plan de acción detallado.

Tabla 10 Actividad 1 Socialización del protocolo institucional

Objetivo Específico: Socializar y sensibilizar al personal docente sobre el protocolo institucional de evaluación del desempeño, asegurando la comprensión de su finalidad y aplicación.

Duración: 1 sesión				
Descripción de Actividades	Participantes	Recursos o Materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro:
Esta actividad tiene como finalidad introducir el protocolo propuesto a todo el personal docente, detallando sus fundamentos, objetivos e instrumentos. Promoviendo la sensibilización y comprensión colectiva del proceso y su sentido formativo, como base para una implementación efectiva.	Coordinación, Dirección, todo el personal docente	Presentación digital o documento impreso	Aplicación de un formulario breve para verificar comprensión.	100% del personal docente informado sobre el protocolo.

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Tabla 11 Actividad 2 Instrumento de observaciones de aula

Objetivo Específico: Implementar instrumentos diferenciados de observación de aula para recopilar evidencias del desempeño docente según el nivel educativo corresponda.

Duración una observación mínima por mes por docente.

Descripción de Actividades	Participantes	Recursos o Materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro:
Se recomienda la implementación del instrumento de observación para registrar evidencias sobre el uso del planeamiento, la metodología, la Interacción pedagógica y la gestión del grupo.	Coordinación pedagógica y docente evaluado.	Instrumento de observación y plan de mejora en caso de que se requiera.	Registro firmado, informe trimestral.	Cada docente observado al menos dos veces al mes.

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Tabla 12 Actividad 3 Instrumento revisión de planeamientos

Objetivo Específico: Implementar un instrumento de revisión de planeamientos como mecanismo de verificación pedagógica y alineación curricular.

Duración: Mensual, trimestral según cada asignatura.				
Descripción de Actividades	Participantes	Recursos Materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro:
Se relaciona a aplicación del instrumento de revisión para valorarla estructura, metodología y coherencia de los planeamientos con el PEI y el currículo nacional. Se Contempla retroalimentación escrita y seguimiento.	Coordinación pedagógica y docente evaluado.	Planeamientos, instrumento de revisión, formato de retroalimentación.	Registros firmados de revisión.	100% de planeamientos revisados mensualmente.

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Tabla 13 Actividad 4 Instrumentos de evaluación a la coordinación y administración

Objetivo Específico: Incorporar la percepción docente como insumo para valorar el acompañamiento pedagógico y la gestión administrativa

Duración: Anual, diciembre.

Descripción de Actividades	Participantes	Recursos o Materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de logro:
Las diversas Teorías recomiendan que la evaluación se realice por parte de todos los actores educativos, por ello se recomienda una Evaluación confidencial dirigida a docentes, que permitirá valorar el liderazgo, el apoyo recibido y los procesos administrativos. Esta Información contribuirá a fortalecer la cultura de Mejora continua.	Todo el personal docente.	Anexo digital o impreso.	Sistematización de resultados.	Participación del 100% del personal docente.

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

6.6.2.2 Protocolo para la Evaluación del Desempeño Docente.

Objetivo general.

Establecer un procedimiento técnico y formativo para evaluar el desempeño docente mediante la observación de clases y la revisión de planeamientos, promoviendo la objetividad, la equidad y el desarrollo profesional.

Responsables del proceso.

- Coordinación pedagógica
- Dirección académica
- Docente evaluado

I. Evaluación de Planeamientos Docentes.

Objetivo específico.

Garantizar que los planeamientos estén alineados con el currículo nacional, el PEI institucional y las buenas prácticas pedagógicas, mediante un proceso técnico y formativo.

Etapas del proceso de evaluación de planeamiento docente

- **Revisión documental:**

Consiste en la recepción y análisis técnico de los planeamientos didácticos elaborados por el personal docente, los cuales deberán entregarse conforme al calendario institucional establecido por la coordinación pedagógica y dirección. Contempla la verificación del uso del formato oficial institucional (el cual será entregado previamente a los docentes), la coherencia entre objetivos, estrategias y evaluación, así como el cumplimiento de los lineamientos curriculares y normativos vigentes.

- **Valoración pedagógica:**

Se realiza a partir de un instrumento previamente definido y socializado a los maestros, el cual permite valorar la pertinencia pedagógica del planeamiento, la adecuación al grupo y la coherencia con el enfoque institucional.

- **Retroalimentación:**

Consiste en la devolución del instrumento con observaciones claras, específicas y orientadas a la mejora, las cuales serán comunicadas al docente evaluado de manera respetuosa y formativa.

- **Acompañamiento y seguimiento:**

Implica el acompañamiento por parte de la coordinación pedagógica

durante el proceso de mejora del planeamiento, ofreciendo orientación y apoyo cuando sea necesario, con el fin de facilitar la incorporación de las recomendaciones realizadas

- **Reunión para clarificar observaciones (si aplica):**

En los casos que se considere pertinente, se podrá realizar una reunión entre la coordinación pedagógica y el docente evaluado, con el propósito de aclarar las observaciones, resolver dudas y fortalecer la comprensión de los criterios utilizados en la valoración.

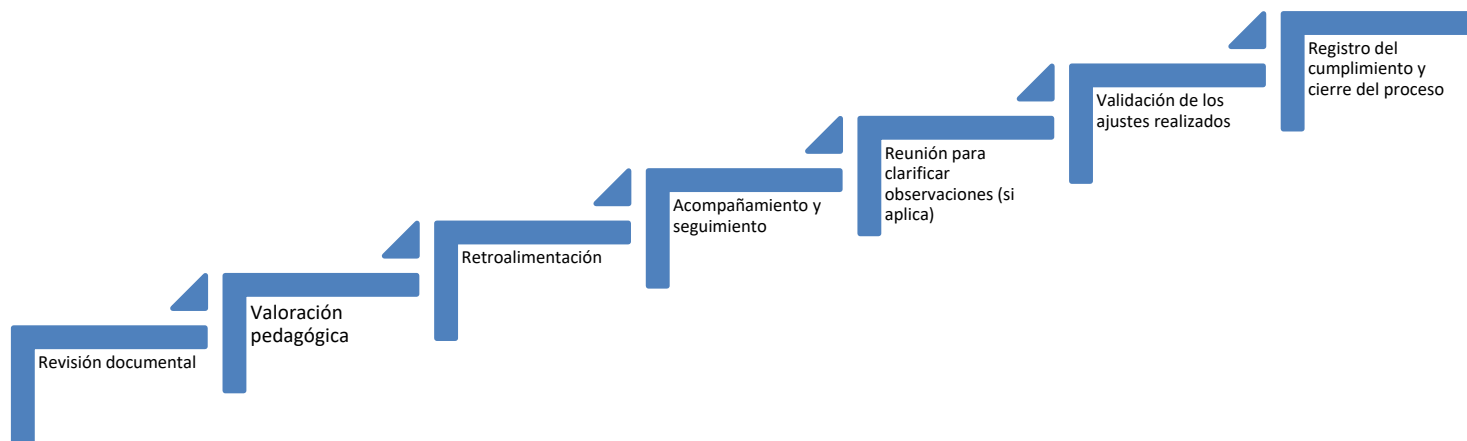
- **Validación de los ajustes realizados:**

Una vez efectuados los ajustes al planeamiento, se procederá a la validación de estos por parte de la coordinación pedagógica, verificando que las observaciones hayan sido atendidas de manera adecuada.

- **Registro del cumplimiento y cierre del proceso:**

Finalmente, se realizará el registro del cumplimiento del proceso de revisión, dejando constancia en el expediente del educador asegurando la información quede debidamente archivada para efectos de seguimiento institucional.

Figura 9 Proceso evaluación de planeamiento docente



Nota. Elaboración propia, 2025

Frecuencia.

La revisión se realizará de manera mensual o trimestral, dependiendo de la asignatura y planificación establecida.

Instrumento de apoyo.

Se utilizará el Instrumento para la revisión de planeamientos docentes

II. Observación de Aula.

Objetivo específico.

Valorar la implementación práctica del planeamiento, la gestión del grupo, el ambiente de aprendizaje y la eficacia de las estrategias metodológicas en contextos reales.

Etapas del proceso de observación de aula

- **Planificación:**

Esta etapa comprende la organización previa del proceso de observación de aula, a cargo de la coordinación pedagógica en articulación con la dirección académica. Incluye la definición o posibles mejoras a los instrumentos de observación y la preparación de las condiciones necesarias para su adecuada implementación. En este proceso se realizaría dos procesos importantes:

- **Capacitación de las personas responsables de aplicar los instrumentos:**

Se brindará capacitación a las personas encargadas de aplicar los instrumentos de observación, liderada por la dirección académica, especialmente en los casos de incorporación de nuevo personal, con el fin de orientar, unificar criterios y asegurar la correcta comprensión del protocolo institucional. Esta capacitación tiene como propósito garantizar criterios comunes, objetividad en la valoración y un enfoque formativo en la retroalimentación, fortaleciendo la coherencia y continuidad del proceso evaluativo a nivel institucional

- **Socialización del protocolo e instrumentos:**

El protocolo e instrumentos de observación de aula correspondiente serán socializados con el personal docente durante las primeras semanas de ingreso, previo al inicio del curso lectivo, con el fin de asegurar claridad, transparencia y comprensión del proceso evaluativo.

Aplicación:

Corresponde a la ejecución de la observación de aula propiamente dicha corresponde:

Observación directa de clases presenciales o virtuales:

Se llevará a cabo la observación directa de clases presenciales o virtuales, según corresponda, considerando el contexto educativo en el que se desarrolle la práctica docente aplicando los instrumentos previamente

socializados a los docentes.

Evaluación del desempeño docente:

La valoración se realizará con base en los criterios definidos en el instrumento institucional de observación de aula, contemplando aspectos relacionados con la planificación, la mediación pedagógica, la gestión del grupo y el ambiente de aprendizaje. (ver instrumento correspondiente en apartado: Instrumentos)

Revisión paralela del planeamiento:

De manera simultánea, se revisará el planeamiento didáctico correspondiente a la clase observada, con el fin de valorar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado en la práctica.

Análisis y sistematización:

Esta etapa consiste en la organización y análisis de la información recopilada durante la observación, comprende:

Recolección y organización de la información:

Se sistematizarán los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados, resguardando la confidencialidad del proceso.

Análisis institucional de resultados:

El equipo directivo y la coordinación pedagógica realizarán un análisis general de los resultados en el cierre de cada trimestre, con el propósito de identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora a nivel individual e institucional.

Retroalimentación:

La retroalimentación constituye un componente central del proceso de observación de aula y se orienta al acompañamiento pedagógico.

Reunión con el docente (cuando se considere necesario):

Se podrá realizar una reunión individual con el docente observado para dialogar sobre los resultados, aclarar observaciones y fortalecer la

reflexión sobre la práctica pedagógica.

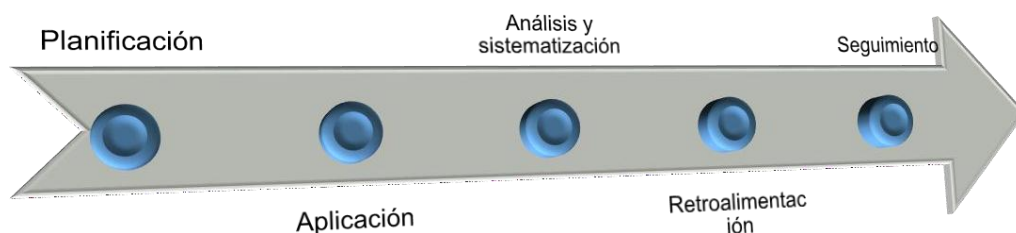
• **Establecimiento de acuerdos y orientaciones de mejora:**

A partir de la retroalimentación, se definirán acuerdos y orientaciones de mejora, los cuales podrán consignarse en un Plan de Mejora individual, cuando así se requiera. (ver formato de Plan de Mejora).

Seguimiento:

El seguimiento implica la verificación del cumplimiento de los acuerdos establecidos y la observación de los avances en la práctica docente, mediante nuevas observaciones o acciones de acompañamiento pedagógico, según las necesidades identificadas.

Figura 10 Proceso de observación docente



Nota. Elaboración propia, 2025.

Frecuencia.

Se realizarán al menos una observación de aula por docente al mes. En caso de requerirse mejoras, la coordinación podrá ampliar las visitas.

Confidencialidad.

Los resultados del proceso serán compartidos únicamente entre el docente evaluado, la coordinación pedagógica y la dirección académica.

Informe trimestral de desempeño:

Sistematizar los resultados de las evaluaciones realizadas a los docentes que se les entregara a los docentes mediante un informe escrito donde se detalle los aspectos positivos, así como las áreas de mejora debidamente justificadas.

Resumen general de los resultados de las evaluaciones aplicadas al personal docente, el cual será presentado a la persona directora como un insumo para la gestión administrativa institucional. Este informe tiene como finalidad orientar la toma de decisiones administrativas, la planificación de acciones de mejora, el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico y el desarrollo del talento humano, asegurando que los resultados de la evaluación del desempeño docente se utilicen de manera estratégica y no únicamente como un requisito formal.

Finalidad proceso de evaluación del desempeño docente.

La implementación de este protocolo de evaluación del desempeño docente tiene como finalidad garantizar un proceso sistemático y formativo que contribuya con el mejoramiento continuo de la calidad educativa en el Colegio Santa Ana. Los resultados obtenidos a partir de la observación de aula y la revisión de planeamientos no solo ofrecen una retroalimentación individual y oportuna al

personal docente, sino que también generan información valiosa para la toma de decisiones institucionales.

Dicho proceso de desempeño docente permitirá:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora en la práctica docente.
- Diseñar planes de mejora individualizados para acompañar el desarrollo profesional de cada docente.
- Recoger evidencias pedagógicas para orientar procesos de capacitación interna.
- Promover la reflexión continua sobre la práctica educativa en coherencia con el PEI y los valores católicos institucionales.
- Integrar los hallazgos del proceso de evaluación al cierre del año lectivo, con el fin de alimentar el análisis del cumplimiento de metas académicas, apoyar la planificación estratégica del siguiente ciclo y

fortalecer los procesos de gestión curricular y pedagógica.

En este sentido, el protocolo se constituye en una herramienta clave para la consolidación de una cultura de evaluación, mejora continua y compromiso institucional con la excelencia educativa.

III. Evaluación a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa

Objetivo específico:

Valorar la percepción del personal docente sobre el acompañamiento pedagógico y la gestión administrativa, con fines de mejora institucional.

La evaluación institucional no solo debe centrarse en el desempeño docente, sino también en los procesos de acompañamiento y gestión que lo rodean, así como lo fundamentan diversas teorías como: modelos CIPP, enfoque de evaluación 360 y liderazgo transformacional, entre otras en las cuales se destaca la importancia de contar con un proceso en que involucre a los diferentes actores educativos. Por ello, se incluyen dos instrumentos que permiten recoger de forma sistemática y confidencial la percepción del personal docente respecto a:

- El acompañamiento pedagógico brindado por la coordinación académica.
- La gestión administrativa y organizativa liderada por el equipo directivo.

Etapas del proceso de evaluación a coordinación pedagógica y a la gestión administrativa de parte del personal docente

- **Planificación del proceso:**

Esta etapa comprende la organización del proceso de evaluación institucional, a cargo de la dirección académica, en la cual se definen los

objetivos, el cronograma de aplicación y los instrumentos a utilizar. Se garantiza que el proceso se realice de manera sistemática, transparente y alineada con los principios de la gestión administrativa y del acompañamiento pedagógico.

• **Socialización del proceso evaluativo:**

El proceso de evaluación será socializado con el personal docente, explicando su finalidad formativa, el carácter confidencial de la información y el uso que se dará a los resultados, con el fin de promover la participación, la confianza y la comprensión del proceso.

• **Aplicación de los instrumentos:**

Se aplicarán los instrumentos diseñados para recoger la percepción del personal docente respecto al acompañamiento pedagógico de la coordinación académica y a la gestión administrativa del equipo directivo. La aplicación se realizará garantizando la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria del personal docente.

1. Análisis y sistematización de la información:

La información recopilada será organizada y analizada por el equipo responsable, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y aspectos críticos relacionados con el acompañamiento pedagógico y la gestión administrativa institucional.

2. Devolución de resultados:

Los resultados generales del proceso evaluativo serán presentados al equipo directivo por parte de persona coordinador o coordinadora pedagógica, enfatizando su uso como insumo para la reflexión institucional, la toma de decisiones y el fortalecimiento de los procesos de gestión y acompañamiento.

3. Elaboración de acciones de mejora:

A partir del análisis de los resultados, se definirán acciones de mejora orientadas a optimizar el acompañamiento pedagógico y la gestión administrativa, las cuales podrán incorporarse al plan de trabajo institucional y a los procesos de planificación estratégica.

4. Seguimiento y mejora continua:

El seguimiento consiste en la revisión periódica del cumplimiento de las acciones de mejora establecidas, valorando los avances alcanzados y ajustando las estrategias cuando sea necesario, en coherencia con los principios de la mejora continua y la evaluación institucional.

Figura 11. Proceso de evaluación institucional de la coordinación pedagógica y la gestión administrativa



Nota. Elaboración propia, 2025.

Finalidad de los instrumentos de evaluación a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa

- Fomentar una cultura de mejora continua, basada en la retroalimentación respetuosa y constructiva.
- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos de

coordinación pedagógica y gestión administrativa.

- Favorecer un liderazgo más cercano, participativo y coherente con las necesidades reales del equipo docente.
- Generar insumos para la planificación institucional, el fortalecimiento del clima laboral y la toma de decisiones estratégicas.
- Promover la corresponsabilidad en la construcción de una comunidad educativa sólida, ética y comprometida con la misión del Colegio Santa Ana.

Los resultados obtenidos serán analizados por la Dirección en conjunto con la Coordinación Académica, manteniendo la confidencialidad del origen de las respuestas, y se utilizarán exclusivamente para impulsar acciones de mejora en beneficio de todo el equipo educativo.

Viabilidad.

La propuesta es viable a nivel institucional por las siguientes razones:

- Recursos disponibles: El Colegio Santa Ana cuenta con personal de coordinación capacitado, formatos digitales e infraestructura adecuada para la aplicación y sistematización de instrumentos.
- Coherencia con el PEI: El enfoque cristocéntrico, humanista y pedagógico del PEI respalda la implementación de un protocolo basado en acompañamiento, reflexión y mejora.
- Costos mínimos: La propuesta no requiere inversión económica significativa, ya que los recursos son en su mayoría humanos, organizacionales y digitales.
- Capacidad técnica: La coordinación pedagógica tiene experiencia en procesos evaluativos y puede liderar la implementación.

Evaluación.

El cumplimiento de los objetivos de la propuesta será evaluado mediante los siguientes mecanismos de validación con el personal y administrativo docente al socializar el protocolo e instrumentos.

6.6.3 Instrumentos propuestos.

Tabla 14 Instrumento 1. Evaluación del Desempeño Docente–Preescolar.

Escala de valoración: 1 Deficiente- 2 Regular- 3 Bueno- 4 Muy bueno- 5 Excelente

Aspecto por evaluar	Valoración (1-5)
I. COMPROMISO PROFESIONAL Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO	
Respetar los formatos institucionales para la elaboración de los planeamientos.	
Usa la plataforma Santillana y los recursos que esta brinda para el desarrollo de las lecciones.	
Planifica actividades integradas y acordes al desarrollo infantil.	
Fomenta el juego como estrategia principal de aprendizaje.	
Demuestra afectividad, paciencia y empatía con los niños.	
Promueve la participación activa y espontánea del grupo.	
Utiliza recursos visuales, manipulativos y tecnológicos acorde a la edad de los menores.	
Estimula el lenguaje, la creatividad y la motricidad fina y gruesa y demás áreas del desarrollo.	
Mantiene la seguridad, higiene y orden del ambiente.	
Favorece la socialización y resolución pacífica de conflictos.	
Desarrolla las estrategias de aprendizaje: Recibimiento, iniciales, opción de trabajo, higiene y alimentación, actividad artística, actividad física.	
Desarrolla estrategias que promueven el proceso de	

lectoescritura.	
Demuestra liderazgo y genera confianza al impartir la clase.	
Abarca todos los temas programados en el cronograma anual a lo largo del curso lectivo.	
Se desplaza por el aula para dar seguimiento y brindar retroalimentación al estudiantado mientras realizan las actividades asignadas.	
Establece una relación positiva, inclusiva y respetuosa con el estudiantado, fomentando un ambiente de participación y colaboración.	
Reflexiona y ajusta su práctica con base en observaciones recibidas.	
II. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Y ACTITUD PROFESIONAL	
Cumple puntualmente con la entrega de los documentos solicitados en las fechas programadas.	
Muestra una actitud asertiva frente a las observaciones y recomendaciones recibidas tanto en el planeamiento mensual como en las observaciones de la lección.	
Muestra responsabilidad en caso de ausentarse voluntaria o involuntariamente y deja claras las tareas de las estudiantes.	
Demuestra capacidad de trabajar en forma colaborativa y en beneficio de la institución.	
Incorpora las sugerencias proporcionadas en las observaciones y en los planeamientos mensuales.	
III. TESTIMONIO DE VALORES Y COMPORTAMIENTO ÉTICO (COHERENCIA CON EL IDEARIO INSTITUCIONAL)	
Promueve y modela los valores institucionales: fe, solidaridad, respeto, responsabilidad y amor al prójimo.	
Participa activamente en celebraciones religiosas, reflexiones y	

otras actividades pastorales del centro.	
Se expresa con lenguaje respetuoso, moderado y acorde al ambiente educativo católico.	
Evidencia coherencia entre su vida personal/profesional y los principios éticos y morales del colegio.	
Apoya el cumplimiento de normas institucionales y contribuye al buen clima organizacional.	

Observaciones del evaluador:

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Puntuación global máxima: 75 puntos

Puntuación global mínima: 15 puntos

Categoría	Intervalo de puntaje
Deficiente	15 – 27
Regular	28 – 40
Bueno	41 – 53
Muy Bueno	54 – 66
Excelente	67 – 75

Tabla 15 Instrumentos 2. Evaluación del Desempeño Docente-Primaria

Instrumento 2. Evaluación del Desempeño Docente – Primaria

Escala de valoración: 1 Deficiente- 2 Regular- 3 Bueno- 4 Muy bueno- 5 Excelente

Aspecto por evaluar	Valoración (1-5)
I. COMPROMISO PROFESIONAL Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO	
Planifica sus lecciones de acuerdo con los objetivos de aprendizaje de la asignatura y los programas institucionales. Respetar los formatos institucionales para la elaboración de los planeamientos. Usa la plataforma Santillana y los recursos que esta brinda para el desarrollo de las lecciones.	
Desarrolla contenidos de su materia de manera clara, estructurada y adecuada al nivel de comprensión del grupo.	
Emplea metodologías activas y estrategias propias de su especialidad (ej. lectura guiada, resolución de problemas, experimentos, mapas conceptuales, dramatizaciones, etc.).	
Utiliza recursos didácticos pertinentes a la asignatura (textos, materiales manipulativos, digitales, audiovisuales, gráficos, etc.).	
Fomenta la comprensión de conceptos clave, la aplicación de conocimientos y la conexión con la vida cotidiana.	
Estimula el pensamiento crítico, la participación activa y la expresión de ideas relacionadas con la materia.	
Desarrolla habilidades específicas según la asignatura: <i>Español</i>: comprensión lectora, ortografía, redacción, expresión oral. – <i>Matemáticas</i>: cálculo, resolución de problemas, razonamiento lógico. – <i>Ciencias</i>: observación, análisis, aplicación del método científico.	

– <i>Estudios Sociales</i>: análisis de contexto, identidad, ciudadanía y valores democráticos. – <i>Inglés</i>: comprensión auditiva, lectura, expresión oral y escrita en lengua extranjera.	
Aplica estrategias diferenciadas para atender a estudiantes con distintos ritmos de aprendizaje.	
Evalúa de forma continua y formativa, utilizando instrumentos adecuados a la asignatura y brindando retroalimentación oportuna.	
Mantiene el orden y un ambiente propicio para el aprendizaje, con normas claras y trato respetuoso.	
Acompaña a los estudiantes durante el desarrollo de las actividades, resolviendo dudas y promoviendo la autonomía.	
Reflexiona sobre su práctica docente y ajusta estrategias para mejorar el aprendizaje en su asignatura	
II. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Y ACTITUD PROFESIONAL	
Cumple puntualmente con la entrega de los documentos solicitados en las fechas programadas.	
Muestra una actitud asertiva frente a las observaciones y recomendaciones recibidas tanto en el planeamiento mensual como en las observaciones de la lección.	
Muestra responsabilidad en caso de ausentarse voluntaria o involuntariamente y deja claras las tareas de las estudiantes.	
Demuestra capacidad de trabajar en forma colaborativa y en beneficio de la institución.	
Incorpora las sugerencias proporcionadas en las observaciones y en los planeamientos mensuales.	
III. TESTIMONIO DE VALORES Y COMPORTAMIENTO ÉTICO (COHERENCIA CON EL IDEARIO INSTITUCIONAL)	
Promueve y modela los valores institucionales: fe, solidaridad,	

respeto, responsabilidad y amor al prójimo.	
Participa activamente en celebraciones religiosas, reflexiones y otras actividades pastorales del centro.	
Se expresa con lenguaje respetuoso, moderado y acorde al ambiente educativo católico.	
Evidencia coherencia entre su vida personal/profesional y los principios éticos y morales del colegio.	
Apoya el cumplimiento de normas institucionales y contribuye al buen clima organizacional.	

Observaciones del evaluador:

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Puntuación global máxima: 75 puntos

Puntuación global mínima: 15 puntos

Categoría	Intervalo de puntaje
Deficiente	15 – 27
Regular	28 – 40
Bueno	41 – 53
Muy Bueno	54 – 66
Excelente	67 – 75

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia

Tabla 16 Instrumentos 3. Evaluación del Desempeño Docente-Secundaria

Instrumento 3. Evaluación del Desempeño Docente – Secundaria

Escala de valoración: 1 Deficiente- 2 Regular- 3 Bueno- 4 Muy bueno- 5 Excelente

Aspecto por evaluar	Valoración (1-5)
I. COMPROMISO PROFESIONAL Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO	
Planifica las lecciones conforme a los programas oficiales de la institución, ajustándolos a las necesidades del grupo y los objetivos de su asignatura. Respetar los formatos institucionales para la elaboración de los planeamientos. Usa la plataforma Santillana y los recursos que esta brinda para el desarrollo de las lecciones.	
Domina los contenidos de su materia y los transmite con claridad, pertinencia y profundidad, ajustando el nivel según el grado.	
Aplica estrategias metodológicas que favorecen el pensamiento crítico, el análisis, la reflexión y la participación estudiantil.	
Utiliza recursos actualizados y diversos (tecnológicos, digitales, audiovisuales, textos, simulaciones, etc.) relevantes para la materia y la edad del grupo.	
Relaciona los contenidos con situaciones reales, contextos sociales actuales y experiencias significativas para los estudiantes.	
Estimula la investigación, el trabajo autónomo y la capacidad argumentativa y comunicativa del estudiantado.	
Desarrolla habilidades específicas según la asignatura: – <i>Español</i>: análisis de textos, redacción formal, expresión oral, gramática. – <i>Matemáticas</i>: resolución de problemas, razonamiento lógico,	

aplicación práctica. – <i>Ciencias</i>: método científico, interpretación de datos, pensamiento analítico. – <i>Estudios Sociales</i>: análisis crítico, comprensión de procesos históricos, conciencia cívica. – <i>Inglés</i>: desarrollo de las cuatro habilidades comunicativas (listening, speaking, reading, writing). Atiende a la diversidad mediante estrategias diferenciadas o ajustes metodológicos pertinentes. Evalúa de forma continua, utilizando instrumentos adecuados a la materia, con retroalimentación clara y formativa. Promueve la disciplina positiva, el respeto mutuo y el trabajo colaborativo en el aula. Establece una relación cercana y profesional con el estudiantado, manteniendo límites claros y fomentando el respeto y la motivación. Acompaña pedagógicamente al estudiante durante el desarrollo de las actividades, detectando dificultades y apoyando procesos. Reflexiona sobre su práctica y realiza ajustes pedagógicos para mejorar los aprendizajes en su asignatura.	
II. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL Y ACTITUD PROFESIONAL	
Cumple puntualmente con la entrega de los documentos solicitados en las fechas programadas.	
Muestra una actitud asertiva frente a las observaciones y recomendaciones recibidas tanto en el planeamiento mensual como en las observaciones de la lección.	
Muestra responsabilidad en caso de ausentarse voluntaria o involuntariamente y deja claras las tareas de las estudiantes.	
Demuestra capacidad de trabajar en forma colaborativa y en beneficio de la institución.	

Incorpora las sugerencias proporcionadas en las observaciones y en los planeamientos mensuales.	
III. TESTIMONIO DE VALORES Y COMPORTAMIENTO ÉTICO (COHERENCIA CON EL IDEARIO INSTITUCIONAL)	
Promueve y modela los valores institucionales: fe, solidaridad, respeto, responsabilidad y amor al prójimo.	
Participa activamente en celebraciones religiosas, reflexiones y otras actividades pastorales del centro.	
Se expresa con lenguaje respetuoso, moderado y acorde al ambiente educativo católico.	
Evidencia coherencia entre su vida personal/profesional y los principios éticos y morales del colegio.	
Apoya el cumplimiento de normas institucionales y contribuye al buen clima organizacional.	

Observaciones del evaluador:

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Puntuación global máxima: 75 puntos

Puntuación global mínima: 15 puntos

Categoría	Intervalo de puntaje
Deficiente	15 – 27
Regular	28 – 40
Bueno	41 – 53
Muy Bueno	54 – 66
Excelente	67 – 75

Tabla 17 Instrumento 4. Revisión de Planeamientos Docentes

Datos Generales	
Nombre del docente:	
Asignatura:	
Grado o nivel:	
Período lectivo:	

Aspectos evaluados			
Criterio	Sí	No	Observaciones
Presenta los datos generales del docente, grupo y asignatura.			
Presentación clara, ordenada y con formato institucional.			
Los objetivos y contenidos están alineados con el programa de la institución. Secuencia didáctica lógica y estructurada. Estrategias metodológicas activas y participativas. Incluye uso de recursos variados y pertinentes. Distribución adecuada del tiempo por actividad. Refleja integración de valores institucionales.			
Contempla una metodología activa, participativa e inclusiva.			
La evaluación se relaciona con los objetivos y criterios planteados			
Incluye adecuaciones curriculares si aplica.			
Se indican los recursos didácticos y su uso pedagógico.			
Presenta lenguaje claro, sin errores ortográficos o de formato.			

Recomendaciones y ajustes sugeridos por el revisor:

Firma del revisor: _____

Firma del docente: _____

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia

Tabla 18 Instrumento 5: Plan de mejora

Nombre del docente:		Asignatura o nivel:	
Fecha de aplicación:		Evaluador(a):	
Fortalezas identificadas:	Oportunidades de mejora:	Objetivos del plan de mejora:	
Acciones específicas por desarrollar:			
Acción	Responsable	Plazo	Recurso
Estrategia de acompañamiento y seguimiento:			

Docente: _____ Coordinador(a): _____

Fecha: _____

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Tabla 19 Instrumento 6. Evaluación de la Coordinación Pedagógica de parte del personal docente

Escala de valoración: 1 Deficiente- 2 Regular- 3 Bueno- 4 Muy bueno- 5 Excelente

Aspecto por evaluar	Valoración (1-5)
Ofrece acompañamiento pedagógico oportuno y profesional.	
Facilita espacios de diálogo y resolución de dudas pedagógicas.	
Promueve la innovación y actualización docente.	
Brinda retroalimentación constructiva sobre planeamientos.	
Muestra apertura a sugerencias y propuestas del personal docente.	
Gestiona adecuadamente la información académica.	
Demuestra liderazgo positivo y coherencia en su actuar.	
Apoya la implementación de estrategias inclusivas y diferenciadas.	
Facilita procesos de formación continua para el personal docente.	
Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respeto mutuo.	

Observaciones del docente:

Sugerencias para mejorar el acompañamiento pedagógico:

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.

Puntuación global máxima: 75 puntos

Puntuación global mínima: 15 puntos

Categoría	Intervalo de puntaje
Deficiente	15 – 27
Regular	28 – 40
Bueno	41 – 53
Muy Bueno	54 – 66
Excelente	67 – 75

Tabla 20 Instrumento 7. Evaluación de la Gestión Administrativa de parte del personal docente

Escala de valoración: 1 Deficiente- 2 Regular- 3 Bueno- 4 Muy bueno- 5 Excelente

Aspecto por evaluar	Valoración (1-5)
Brinda apoyo administrativo oportuno y eficiente.	
Facilita los recursos y materiales necesarios para la labor docente.	
Promueve la comunicación clara y efectiva en la comunidad educativa.	
Muestra disposición para resolver conflictos institucionales.	
Gestiona adecuadamente los horarios, permisos y trámites docentes.	
Demuestra liderazgo ético y transparente en su gestión.	
Fomenta un ambiente institucional de respeto y cooperación.	
Apoya la implementación de iniciativas pedagógicas.	
Cumple con los compromisos establecidos en los tiempos previstos.	
Impulsa acciones de mejora continua desde la administración.	

Observaciones del docente:

Sugerencias para mejorar la gestión administrativa:

Nota: Hernández, 2025, elaboración propia.
Puntuación global máxima: 75 puntos
Puntuación global mínima: 15 puntos

Categoría	Intervalo de puntaje
Deficiente	15 – 27
Regular	28 – 40
Bueno	41 – 53
Muy Bueno	54 – 66
Excelente	67 – 75

El seguimiento a la implementación del protocolo de evaluación del desempeño docente se realiza como parte de la gestión administrativa institucional, con el fin de asegurar la aplicación sistemática de los procesos definidos, este será liderado por la dirección académica y la coordinación pedagógica, quienes verifican el cumplimiento de los cronogramas, la correcta aplicación de los instrumentos y el registro de los procesos evaluativos.

Los informes trimestrales de desempeño docente constituyen un insumo central del seguimiento, ya que permitirá analizar los resultados obtenidos, identificar necesidades de mejora y orientar la toma de decisiones administrativas, la planificación institucional y las acciones de acompañamiento y capacitación. Asimismo, el seguimiento se complementa con la revisión de los planes de mejora individual y la evaluación a la coordinación pedagógica y a la gestión administrativa, lo que garantiza una retroalimentación continua y el fortalecimiento integral de la propuesta.

REFERENCIAS.

- Ander E. (1982). Epistemología e Investigación. Unidad Curricular: Metodología de la Investigación II, Capítulo 11, La recopilación documental. Buenos Aires. <https://studylib.es/doc/6889181/la-recopilaci%C3%B3n-documental---maestr%C3%ADa-en-educaci%C3%B3n-abiert...>
- Amador, M., Díaz, Y., Murillo, A., Rodríguez, M., Rojas, E., & Vargas, L. (2013). *Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos*. Ministerio de Educación Pública. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/Evaluacion_desempeno.pdf
- Amador, M; Díaz, R; Murillo, A; Rodríguez, M; Rojas, E; Rojas, R & Vargas, L. (2013). Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/Evaluacion_desempeno.pdf
- Ayvar (2014) Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1317/1294>
- Alles, M. (2017). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. <https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>
- Academia de Centroamérica. (2018). La educación pública costarricense: principales tendencias y desafíos. <https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2018/06/La-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Costarricense-principales-tendencias-y-desaf%C3%ADos.pdf>

- Bausela, E. (2003). Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP. *Revista Complutense de Educación*. 12 (2), 361-376.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0303220361A/16386>
- Bravo, R. (2010). Manual para la evaluación anual del desempeño de los servidores de la carrera docente. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://dgth.mep.go.cr/wpcontent/uploads/2023/11/manual_de_evaluacion_del_desempeno_docente.pdf
- Bermeo, F. (2022). La Gestión Administrativa en tiempos de pandemia y el desarrollo del talento humano de la empresa Mi tienda Cía, del Cantón Camilo Ponce Enríquez - Ecuador. [Tesis de Licenciatura, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO]
[http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9274/1/Feijoo%20Bermeo,%20K%20\(2022\)La%20Gestión%20Administrativa%20en%20tiempos%20de%20pandemia%20y%20el%20desarrollo%20del%20talento%20humano%20de%20la%20empresa%20Mi%20tienda%20Cía,%200del%20Cantón%20Camilo%20Ponce%20Enríquez%20-%20Ecuador.\(Tesis%20de%20pregrado\)Universidad%20Nacional%20de%20Ch.pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9274/1/Feijoo%20Bermeo,%20K%20(2022)La%20Gestión%20Administrativa%20en%20tiempos%20de%20pandemia%20y%20el%20desarrollo%20del%20talento%20humano%20de%20la%20empresa%20Mi%20tienda%20Cía,%200del%20Cantón%20Camilo%20Ponce%20Enríquez%20-%20Ecuador.(Tesis%20de%20pregrado)Universidad%20Nacional%20de%20Ch.pdf)
- Benois, N., Gómez, F., Briceño, M. & Zumárraga J. (2016). El Programa de Evaluación Docente en la UADY. Experiencia de la Implementación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 9(1), 161-179.
<https://revistas.uam.es/riee/article/view/4078/4347>
- Castro-Jaén, A, J., Guamán-Gómez, V, J., y Espinoza-Freire, E, E. (2017). La evaluación educativa a la conquista de la Administración Educativa. *Maestro Y Sociedad*, 14(2), 226–235.
<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/2146>
- Cerdas, V, et al (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-

122. <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 2(2), 88-103. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751800008.pdf>
- Contreras G & Arsebú M. Evaluación de la docencia como práctica reflexiva. <https://doi.org/10.15366/riee2008.1.3.009>
- Correa, C. (1997). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. <https://books.google.co.ve/books?id=ZxuVvOFg8swC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Coalición Latinoamericana para la excelencia docente (2022). Declaración sobre las condiciones laborales docentes. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/declaracion-condiciones-laborales-docentes.pdf>
- Cuesta, O., y Moreno, E. (2021) El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj>
- Cubero, M. (2019). Desarrollo organizacional, fomentando una cultura participativa. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpgclefindmkaj/https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2023-03/DO-guia-mejora-continua-2019.pdf>
- Cruzado, S, J. (2022). La evaluación formativa en la educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 149-160. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682022000200149&script=sci_abstract&tlng=es
- Chacón Mora, A. (2011). *Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad*. *Gestión de la Educación*, 1(2), 144–165. <https://share.google/UeyP8FWR0cbUkl7kV>
- Chiavenato I. (2002). “Administración en los nuevos tiempos”, Ed. McGraw-

Hill, Colombia. chromeextension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf

Danielson (2011). Competencias docentes: desarrollo, apoyo y evaluación. Chromextension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.gse.upenn.edu/pdf/Competencias%20docentes.pdf

De Chaparro, G. J., Romero F., L. J., Rincón C., E., & Jaime G., L. H. (2008). Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (11), 167–178. *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*.
https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf

Escanio De León, M. N. (2023). El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. *MENTOR: Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 2(2 Especial), 1339–1356.
https://doi.org/10.56200/mried.v2i2Especial.6988

Díaz, B. (2018). Autoevaluación y mejora del desempeño docente: estudio cualitativo desde la percepción crítico-reflexiva de los docentes. https://proquest.proxyucr.elogim.com/dissertationsheses/autoevaluación-y-mejora-del-desempeño-docente/docview/2416250745/se-2?accountid=28692

Díez, F., Villa, A., López, A. L. y Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes [Impacto de los sistemas de gestión de localidad en el rendimiento de los centros educativos: políticas educativas y procesos de herngestión]. *Heliyon*, 6(4), e03824. https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2020.E03824

Escribano, H. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 738–752. https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033

Estado de la educación. (2018). El estado de políticas públicas docentes,

- donde se enfatiza la necesidad de la gestión para un buen desempeño. <https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/7780/politicas-docentes-CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esquerre, R, L. A., y Pérez, A, M. Ángel. (2021). Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso peruano. *Revista Educación*, 45(2), 593–614. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43846>
- Flores Reyes, S. L., & Salvatierra Melgar, Á. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño docente en educación primaria en Callao, Perú*. *Revista Ñeque*, 7(17), 69–77. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v7i17.126>
- García, M., Patoja, M., y Duque, (2010). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. 02, 93 – 111. Dialnet-ElLiderazgoTransformacionalEnLasOrganizaciones-8760961.pdf
- Garza, E, L. (2004). La evaluación educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, IX (23), 807-816. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002302.pdf>
- Guajardo, E & Castro, A. (2007). La investigación cualitativa, una discusión presente Liberabit. *Revista de Psicología*, 13, 63-69. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601308.pdf>
- Guadalupe, J & Can, A (2015). La evaluación del programa educativo en el nivel superior. *Serbiluz*.31, (2) 557 - 572. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F310%2F31045568031.pdf&psig=AOvVaw2BnMazVapDU4olBiXnWVE3&ust=1729562777879000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwiw7_TIsZ6JAXUAAAAAHQAAAAAQBA
- Guzmán Murillo, H. J., & González Sánchez, D. A. (2024). Evaluación curricular en la educación superior: Un enfoque desde el modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso, Producto). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 4531–

4550. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2940>

Haro-Calero, R. D. y Yépez-Pullopaxi, G. C. (2024). El papel crucial de los formadores en la transferencia de conocimientos. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 3(2), 89-98.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. chromeextension://efaidnbmninnibpcapcglclefindmkaj/https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Horbath, J, E., y Gracia, M. A. (2014). LA EVALUACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 9(1), 59-85. <https://www.redalyc.org/pdf/927/92731211003.pdf>

Instituto de Desarrollo Rural. (2020). *Plan de desarrollo rural territorial Liberia- La cruz*. <https://www.inder.go.cr/liberia-la-cruz/PTDR-Liberia-La-Cruz.pdf>

Jiménez, Y; González, M & Hernández, Josefina. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje) Innovación Educativa, 10, (53), 43-53. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420770003.pdf>

Kino, J. (2019). Programa de Capacitación en Andragogía para el Fortalecimiento de las Competencias Docentes en la Universidad César Vallejo de Tarapoto. Tesis para optar el grado académico de: Doctora en educación. Kino_SJI.pdf

Lara, K. 2023.Colegio Santa Ana. <https://santaana.ed.cr/>

Maldonado, J. (2013). Fundamentos de la calidad total.

<https://www.gestiopolis.com/wpcontent/uploads/2013/01/fundamentos-calidad-total-gestion-empresarial.pdf>

Martínez-Chairez, G. I., y Guevara-Araiza, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Ra Ximhai*, 11(4), 113-124.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>

Martínez, G; Araiza, A & Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>

Mejía-Rodríguez, D & Mejía-Leguía, E (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales.
https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v25n3/1409-4258-ree-25-03-7_

Mendoza, I & García Rivera, B. R. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 10(39), 57-79.

Mendoza, I., García, B., y Uribe, F. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4 (1), 1412-1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)

Ministerio de Educación Pública. (1995). Reglamento sobre Centros Privados. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/decreto-24017.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (S.f). Proyecto de Gestión del Desempeño Docente en el Sistema Público Costarricense.
<https://www.mep.go.cr/proyecto-gestion-desempeno-docente>

Ministerio de Educación Pública. (2023). INSTRUCTIVO PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2023 - TÍTULO II. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dgth.mep.go.cr/wp-content/uploads/2023/11/Instructivo-Proceso-Evaluacion-Desempeno-Titulo-II.pdf>

- Morales, I. (2024). Liderazgo transformacional del director y/o coordinador de programa en línea: su rol, responsabilidades y desempeño en las instituciones de educación superior en Puerto Rico. <https://proquest.proxyucr.elogim.com/dissertations-theses/liderazgo-transformacional-del-director-y-o/docview/3105836543/se-2?accountid=28692>
- Mora, A. (2004). La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9084/17481>
- Muñoz, D. y Rodríguez, Y. (2023). Estrategias de acompañamiento pedagógico en el desempeño docente. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1917-1929. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.639>
- Obregón, Y. (s.f). Diferencias en la educación pública y privada: dos casos de CD. Victoria, Tamaulipas, México. Primer congreso ONLINE sobre Desigualdad Social y Educativa en el Siglo XXI. 45.pdf (eumed.net)
- Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas. (s.f). <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.ei-ie.org%2Fes%2Fauthor%2F1578%3Aobservatorio-latinoamericano-de-politica-educativa&psig=AOvVaw1lhENF0tKedK2kTjT6njnd&ust=1729654394534000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoM ahcKEwil7bL3hqGJAxUAAAAAHQAAAAAQBA>
- Orellana, K. (2019). El liderazgo de la dirección y el desempeño docente en los Colegios Adventistas de El Salvador. <https://proquest.proxyucr.elogim.com/dissertations-theses/el-liderazgo-de-la-dirección-y-desempeño-docente/docview/2705781293/se-2?accountid=28692>
- Palomeque, I., y Ruiz, J. (2019). Impact of institutional management on the generation of scientific knowledge in higher education institutions [Impacto de la gestión institucional en la generación de conocimiento

- científico en las instituciones de educación superior]. *Espacios*, 40(2). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/19400214>.
- Peralta-Tapia, M. E., Horna-Torres, E., Horna-Torres, E. y Heredia-Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1). <http://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pereyra, A. (2008). *La fragmentación de la oferta educativa: la educación pública vs. la educación privada*. Sistema de información de tendencias educativas en América Latina. https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.mx%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0185-26982008000200007&psig=AOvVaw2Qt_M4kTk8i7_qortL7lg0&ust=1729654508976000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwj4h4OIh6GJAXUAAAAAHQAAAAAQBA
- Pérez, M, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es
- Poder Judicial. (2020). Educación Privada. <https://diccionariosusual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/educaci%C3%B3n%20privada#:~:text=Actividad%20de%20ense%C3%B1anza%20y%20sistema,reciba%20o%20no%20fondos%20p%C3%BAblicos>.
- Ramírez C, et al. (2011). Guía de aplicación para la evaluación del desempeño de los servidores cubiertos por el título primero del estatuto de servicio civil del ministerio de educación pública. https://intra.mep.go.cr/sites/default/files/mep_guia_aplicacion_de_ed-tituloI.pdf
- Ramírez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twilight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente. *Rev. Gestión de la Educación*, 6 (2), 59-82.

<http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25489>

- Ramírez, V, R. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. [Tesis Doctoral, Universidad autónoma de Madrid]. Microsoft Word - TESIS DOCTORAL - Raúl Gonzalo Ramírez Vielma.docx
- Romao Da, M. (2016). La teoría del aprendizaje de adultos: Andragogía. Programa psico-educativo y de intervención social para padres. MANUAL_TRAINERS_SPAIN.pdf
- Ropa, M. (2014). Administración de calidad en los servicios educativos. Horizonte de la Ciencia 4 (6), 2304 - 4330. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5420471.pdf>
- Sandoval, P., Maldonado-Fuentes, A., y Tapia-Ladino, M. (2022). Evaluación educativa de los aprendizajes: conceptualizaciones básicas de un lenguaje profesional para su comprensión. Páginas de Educación, 15(1), 49-75. <https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2638>
- Segura, C, M. (2017). La función formativa de la evaluación en el trabajo escolar cotidiano. Revista Educación, 42(1), 118–137. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i1.22743>
- Sifuentes Ocegueda, A. T., Sifuentes Ocegueda, E. L., & Valle Escobedo, R. M. (2018). Evaluación del 360° aplicada al desempeño docente. *Las ciencias sociales y la agenda nacional: Reflexiones y propuestas desde las Ciencias Sociales*, 18, 243–256. Consejo Mexicano de Ciencias Sociales (COMECOSO). <https://www.comecso.com/ciencias-sociales-agenda-nacional/cs/article/view/1650>
- Suquinagua, A. (2022). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360° para representaciones Pedro Areneda Ferrer e Hijos CIA. LTDA de la ciudad de Cuenca. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Frepositorioslatinoamericanos.uchile.cl%2Fhandle%2F2250%2F4566650&psig=A_OvVaw0fu0LTqY2wrqQpg3WS95s8&ust=1729654614909000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwiYn7fah6GJAxUAAAAAHQAAAAAQBA

- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tecnológico de Costa Rica. (2019). Estudio de valoración para la creación de un Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la Región Chorotega. Editorial Tecnológica de Costa Rica. https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/estudio_de_valoracion_para_la_apertura_de_un_centro_academico_del_tec_en_la_region_chorotega.pdf
- Ugalde Vega, M. (2012). *Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación*. Revista Gestión de la Educación, 2(2), 1–40. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/5870/8144/12253>
- UNESCO OREALC / Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa* (124 p.). Santiago, Chile: OREALC/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>
- Valdivia, Y & Fernández, G. (2020). La evaluación formativa en un contexto de renovación pedagógica: Prácticas al servicio del éxito. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-26. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.scielo.sa.cr%2Fscielo.php%3Fpid%3DS1409-47032020000100387%26script%3Dsci_abstract%26tIng%3Des&psig=AOvVaw1MtDBObDG3x70EMjLgPCTZ&ust=1729654682072000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwjwn-_3h6GJAxUAAAAAHQAAAAAQBA
- Valdez-Valdez, L; Sánchez U; & Lescano, L. (2023). Evaluación formativa: retroalimentación, estrategias e instrumentos. *Revista Educación*, 47(2), 1–24. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i2.53987>

- Vargas, M. (2022). Desafíos de la educación costarricense en el siglo XXI. Reflexiones desde experiencias en espacios rurales. *Revista ABRA*, 42(64), 36-53. <https://doi.org/10.15359/abra.42-64.3>
- Vargas, A & Calderón, M. (2005). Consideraciones para una evaluación docente en la universidad de Costa Rica. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9187/17626>
- Vergara Cuadros, Y. N. (2024). *Evaluación del desempeño del personal educativo: un enfoque desde la administración y gestión del talento humano* [Evaluation of the performance of educational personnel: An approach from the administration and management of human talent]. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, 3(2), 21–29. <https://doi.org/10.70577/reg.v3i2.57>
- Vásquez, K. y Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(3), 60-66. <https://doi.org/10.25127/RCSH.20203.649>
- Vásquez, G. (2012). La administración del sistema educativo, *Visión Educativa UINAES*, 6(13), 61-70. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D3995912&psig=AOvVaw1qMECJbWtwFaM_I6nwpG2&ust=1729654820438000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwjYvsi5iKGJAxUAAAAAHQAAAAAQBA
- Valerín, M. (2022). Análisis de la gestión en la implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC), en la escuela Filomena Blanco de Quirós. Maestría Profesional en Administración Educativa. <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/91ab4985-6b56-4a2e-838d-37e85eac72fb/content>
- Vela, S. N. (2023). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente:

una revisión sistemática. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 129–148. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.941>

Villalobos-Pérez, A., y Quirós-Morales, D. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia)*, 29(1), 62-76. [v29n1a06.pdf](#)

Anexo 1. Consentimiento informado.

FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO
BASADO EN EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN
LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS” **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL CENTRO EDUCATIVO COLEGIO
SANTA ANA, LIBERIA, GUANACASTE.**

Código (o número) de proyecto:

Nombre de el/la investigador/a principal: Meribeth Alexandra
Hernandez Obando

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: números de teléfono: _____

Correo electrónico: _____

PROPÓSITO DEL PROYECTO.

El estudio involucrará una investigación a cargo de Meribeth
Alexandra Hernandez Obando, estudiante de la Maestría en Administración
Educativa de la Universidad de Costa Rica. Esta investigación busca
Analizar la gestión administrativa de la evaluación del desempeño docente
en el Centro Educativo Colegio Santa Ana, 2025, Liberia, Guanacaste.

¿QUÉ SE HARÁ?

Para participar del estudio se realizará una entrevista presencial a la
coordinadora pedagógica, a la directora y cinco docentes que laboran en el
Colegio Santa Ana el cual consiste en abordar la realidad actual de la
gestión de la evaluación del desempeño docente al equipo encargado de
ejecutar la gestión administrativa en dicho centro educativo con el fin de
contar con la información oportuna para la presente investigación.

La información recolectada será utilizada únicamente para efectos de
la presente investigación. Las entrevistas tendrán en un tiempo aproximado

de 40 minutos y será una única ocasión para cada participante. Además, estas entrevistas se realizarán en el área que determine el Colegio Santa Ana. Durante la entrevista, la persona investigadora utilizará herramientas tecnológicas para grabar la conversación por medio de audio, el cual por ningún motivo será compartido, únicamente la persona investigadora tendrá acceso a este y se utilizará para posteriormente llevar el registro escrito. Una vez la investigación esté finalizada, se le entregará una copia a la institución y los participantes podrán tener acceso a los resultados.

RIESGOS.

Esta investigación no presenta ningún riesgo para la salud de los participantes.

BENEFICIOS.

Esta investigación no ofrece ningún beneficio directo para los participantes, sin embargo, los resultados de la investigación podrían beneficiar a la institución y a los participantes.

VOLUNTARIEDAD.

La participación de esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigado de ningún modo.

CONFIDENCIALIDAD.

La investigadora garantiza que existirá estricto manejo y confidencialidad de la información. No se utilizará información personal de los participantes, cada participante utilizará un seudónimo para proteger su identidad en caso de que la investigación se publique. Una vez finalizada la investigación, la Universidad de Costa Rica tendrá acceso a los resultados y datos de la investigación.

CONSENTIMIENTO.

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y

estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

*Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Anexo 2. Entrevista a directora.

Investigadora: Meribeth Hernández Obando

Dirigido a la persona director o directora del Centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Gte.

Estimado-a gestor administrativo:

El propósito de la entrevista consiste en “Analizar la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste”.

Su opinión es de suma importancia y utilidad para desarrollar la investigación y tiene un carácter estrictamente confidencial. Las respuestas serán procesadas de forma anónima. De ante mano, muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones divida de la siguiente manera:

Sección I: Datos informativos conformado por 3 preguntas.

Sección II: Criterios y métodos utilizados desde la gestión administrativa del Colegio Santa Ana para realizar la evaluación del desempeño docente, basada en 10 preguntas.

Sección III: Percepción del personal docente sobre el proceso de evaluación del desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana consiste en 4 preguntas.

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana, consta de 6 preguntas.

Esta entrevista consta de un total de 23 preguntas, cada una de estas pretenden conocer su opinión sobre el tema en estudio.

Sección I: Datos informativos.

- Describa la formación académica con la que usted cuenta:

- Puesto que desempeña:
- Tiempo de laborar en el centro educativo:

Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.

De acuerdo con diversas investigaciones relacionadas a administración y evaluación del desempeño docente existen diversas teorías que se pueden aplicar dentro de estos campos como lo es: Teoría de la Evaluación de 360 grados, Teoría de los Roles Organizacionales, Teoría de la Autoevaluación y Mejora Continua, entre otras.

- Podría, por favor describir si tiene conocimiento de estas u otras teorías relacionadas al área de administración educativa o evaluación del desempeño docente de la cual pueda comentar.

- ¿Cuál teoría de evaluación emplean para medir el rendimiento de los docentes en su labor diaria? Por favor describa la teoría o el sustento teórico que implementa en el centro educativo.

- ¿Desde la gestión administrativa se cuenta con algún protocolo, manual o lineamiento que guíe o regule la evaluación del desempeño docente? Pregunte según la respuesta: En caso de respuesta afirmativa, Comente acerca de este, ¿Hace cuanto se creó? ¿Participó en su creación o actualización?

- Describa brevemente si conoce cuál o como es el procedimiento de evaluación del desempeño docente que se implementa en la institución.

¿En qué consiste?

- Describa los principales criterios que su persona como gestor administrativo considera son indispensable en la evaluación del desempeño docente.

- Describa los indicadores que implementan para evaluar el

desempeño docente de manera integral.

- ¿Cuál o cuáles instrumentos se implementan para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente?
- ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones del desempeño docente y como se integran los resultados en la labor administrativa?
- ¿Quiénes están involucrados en el proceso de evaluación del desempeño docente?
- ¿Considera que los indicadores utilizados para evaluar el desempeño docente abordan de manera integral todos los aspectos relevantes de la enseñanza?

Sección III: Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana

- Describa como considera usted han tomado el proceso de evaluación de desempeño los educadores.

En caso tener una percepción positiva ¿Cómo se abordada el tema para obtener una buena aceptación? En caso de ser negativo ¿Qué estrategias han implementado con los docentes?

- ¿En qué medida la percepción de los educadores sobre el proceso de evaluación del desempeño docente ha sido tomado en cuenta para fortalecer o mejorar dicho proceso?
- ¿Cuál procedimiento se utilizan para retroalimentar a los docentes sobre la de evaluación?

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

- Desde la implementación del proceso de evaluación ¿cuáles cambios o mejoras se han observado?
- El resultado de las evaluaciones docentes aplicadas ¿son tomadas en cuenta en alguna medida para algún documento o plan de trabajo anual?

- Por favor mencione ¿cuál es la finalidad posterior a cada evaluación?
 - ¿El personal docente tiene la oportunidad de brindar alguna opinión o evaluación hacia la gestión administrativa?
 - ¿Cuál considera usted que son los principales desafíos con que cuenta la gestión administrativa en la ejecución de la evaluación del desempeño docente?
 - ¿Podría describir cómo ha sido su experiencia con el proceso de evaluación del desempeño docente desde que ingresó a la institución?
- ¿Cómo ha percibido la evolución de este proceso a lo largo del tiempo?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3. Entrevista Coordinadora pedagógica.

Investigadora: Meribeth Hernández Obando

Dirigido a la persona coordinadora pedagógica del Centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Gte.

Estimada coordinadora:

El propósito de la entrevista consiste en Analizar la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste. Su opinión es de suma importancia y utilidad para desarrollar la investigación, tiene un carácter estrictamente confidencial. Las respuestas serán procesadas de forma anónima. De ante mano, muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones divida de la siguiente manera:

Sección I: Datos informativos conformado por 3 preguntas.

Sección II: Criterios y métodos utilizados desde la gestión administrativa del Colegio Santa Ana para realizar la evaluación del desempeño docente se basa en 10 preguntas.

Sección III: Percepción del personal docente sobre el proceso de evaluación del desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana consiste en 9 preguntas.

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana consta de 6 preguntas.

Esta entrevista consta de un total de 28 preguntas cada una de estas pretenden conocer su opinión sobre el tema en estudio.

Sección I: Datos informativos

- Describa la formación académica con la que usted cuenta:

- Puesto que desempeña:
- Tiempo de laborar en el centro educativo:

Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.

- ¿Conoce usted el método o la teoría de evaluación que emplea en el centro educativo para medir el rendimiento o desempeño de los docentes en su labor diaria? Describa por favor dicho método.

- ¿Cuál es el método o teoría que utilizan para la evaluación del desempeño docente? Brinde una pequeña descripción.

- ¿Cuentan con algún protocolo, manual o lineamiento establecido que guíe las pautas para llevar a cabo la evaluación del desempeño? ¿Describa la fundamentación o como se rige o guía su persona para llevar a cabo este proceso?

- Describa brevemente si conoce cual o como es el procedimiento de evaluación del desempeño docente que se implementa en la institución.

- ¿Existe algún tipo de retroalimentación para los docentes y el centro educativo?

- ¿Cuál o cuáles instrumentos o herramientas se implementan en el centro educativo para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente?

- ¿Con que periodicidad se realizan las evaluaciones del desempeño docente?

- ¿Describa si participó el personal docente de manera directa o indirecta en la creación del instrumento, protocolo o manual con que evalúan al personal?

- ¿Qué indicadores específicos se toman en cuenta durante la evaluación del desempeño docente y cómo se miden?

- ¿Considera usted que los indicadores evalúan el desempeño docente de manera integral?

Sección III: Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa

del Colegio Santa Ana.

- Describa la actitud general de los docentes hacia el proceso de evaluación de desempeño.

- ¿Cuentan con algún mecanismo para retroalimentar a los docentes sobre el proceso de evaluación? Describa como se realiza este proceso con cada docente.

- Describa en qué medida la percepción de los educadores sobre el proceso de evaluación del desempeño docente ha sido tomado en cuenta para fortalecer o mejorar dicho proceso

- ¿Cuál procedimiento se utiliza en el centro educativo para retroalimentar a los docentes sobre la evaluación del desempeño? Describa como se realiza este proceso con cada docente.

- ¿De qué manera se involucra a los docentes en el proceso de evaluación de desempeño? ¿Considera usted que tienen suficiente claridad sobre cómo se evalúan y cuáles son los aspectos clave a considerar?

- ¿Cómo perciben los docentes la retroalimentación obtenida de la evaluación de desempeño?

- Después de que los docentes reciben la evaluación de su desempeño, ¿se observa algún cambio en su desempeño?

- ¿Qué estrategias se siguen para abordar las inquietudes o resistencias que surgen de los mismos?

- ¿Qué cambios, si los hubiera, considera que serían necesarios en el proceso de evaluación de desempeño?

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

- ¿Considera que la gestión desde su coordinación académica ha sido oportuna en la ejecución del proceso de evaluación docente contribuyendo realmente en una mejora tangible en el centro educativo ¿Por qué? Describa, por favor.

- El resultado de las evaluaciones docentes aplicadas ¿son

tomadas en cuenta en alguna medida para algún documento o plan de trabajo anual?

- Mencione ¿Cuál considera usted que es la finalidad posterior a cada evaluación?

- ¿Existe algún espacio en el que el personal pueda brindar retroalimentación sobre el proceso de evaluación que reciben tanto de los instrumentos o sobre la persona encargada de llevar a cabo?

- ¿Cuál considera usted que son los principales desafíos que cuenta su gestión de coordinación académica en la ejecución de la evaluación del desempeño docente?

- ¿Podría describir cómo ha sido su experiencia con el proceso de evaluación del desempeño docente desde que ingresó a la institución?

¿Cómo ha percibido la evolución de este proceso a lo largo del tiempo?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Entrevista docente

Investigadora: Meribeth Hernández Obando

Dirigido a las personas docentes que laboran en el Centro educativo Colegio Santa Ana, Liberia, Gte.

Estimada docente:

El propósito de la entrevista consiste en Analizar la gestión administrativa para la implementación de la evaluación del desempeño docente en el centro educativo colegio Santa Ana, Liberia, Guanacaste. Su opinión es de suma importancia y utilidad para desarrollar la investigación, tiene un carácter estrictamente confidencial. Las respuestas serán procesadas de forma anónima. De ante mano, muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones: La entrevista consta de 4 secciones divida de la siguiente manera:

Sección I: Datos informativos conformado por 4 preguntas.

Sección II: Criterios y métodos utilizados desde la gestión administrativa del Colegio Santa Ana para realizar la evaluación del desempeño docente se basa en 9 preguntas.

Sección III: Percepción del personal docente sobre el proceso de evaluación del desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana consiste en 10 preguntas.

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el centro educativo Colegio Santa Ana consta de 5 preguntas.

Esta entrevista consta de un total de 28 preguntas cada una de estas pretenden conocer su opinión sobre el tema en estudio.

Sección I: Datos informativos.

- Describa la formación académica con la que usted cuenta:
- Puesto que desempeña:
- Tiempo de laborar en el centro educativo:
- ¿Cuál es el grado académico que usted atiende?

Sección II: Criterios y métodos utilizados en la gestión administrativa del Colegio Santa Ana en la evaluación del desempeño docente.

• ¿Cómo describiría el papel de la gestión administrativa en la selección de los métodos utilizados para evaluar el desempeño docente? ¿Cree que los métodos actuales se ajustan al quehacer diario del centro educativo?

• Describa de manera breve si conoce cual o como es el procedimiento de evaluación del desempeño docente que se implementa en la institución.

¿En qué consiste?

• ¿Se comparten o analizan resultados a nivel institucional? ¿Existe algún tipo de retroalimentación para los docentes?

• Podría describir los instrumentos que implementan para evaluar su desempeño ¿cómo se aplican en su caso?

• Mencione brevemente los criterios de los instrumentos con que le evalúan su desempeño docente.

• ¿Considera usted que los criterios son relevantes para su labor diaria?

• ¿Considera que el proceso de evaluación de su desempeño es integral, abarcando diferentes aspectos de su labor?

• ¿Comente, con qué frecuencia se realizan evaluaciones?

- ¿Qué tipo de métodos o herramientas adicionales considera que podrían complementar o mejorar el proceso de evaluación del desempeño?

Sección III: Percepción de los docentes sobre el proceso de evaluación de desempeño y su relación con la gestión administrativa del Colegio Santa Ana.

- ¿De qué manera considera contribuye para su desarrollo profesional el proceso de evaluación de desempeño que ejecuta el centro educativo?

- ¿Considera que existe un propósito claro en estos resultados o cree que podrían tener un impacto más significativo en su crecimiento como docente?

- ¿Cuáles aspectos de este proceso considera beneficios para su crecimiento profesional?

- ¿Cómo percibe el proceso de evaluación en términos de transparencia y justicia?

- ¿Le brindan alguna retroalimentación sobre su evaluación?

- ¿Con qué periodicidad se le proporciona?

- ¿Qué aspectos del proceso de evaluación considera que podrían mejorarse para que se ajusten mejor a las realidades y necesidades de los docentes y estudiantes?

- Desde su experiencia, ¿cómo ha impactado la evaluación de desempeño en la relación entre los docentes y la administración del colegio?

- ¿Qué importancia le brinda usted al seguimiento posterior a la evaluación de desempeño?

- ¿Considera que existe un proceso adecuado para acompañar a los docentes después de recibir sus evaluaciones?

Sección IV: Influencia de la gestión administrativa en los procesos de evaluación del desempeño docente en el Colegio Santa Ana.

1. ¿De qué manera considera que la evaluación de su desempeño

contribuye en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución?

2. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en la evaluación de la gestión administrativa y coordinación académica?

3. ¿Desde que se implementó el proceso de evaluación del desempeño, ¿ha percibido algún cambio o mejora en la institución? Mencione brevemente cuáles.

4. Usted Considera que ¿ha sido la gestión administrativa adecuada y oportuna en la implementación del proceso de evaluación docente?

5. ¿Podría describir cómo ha sido su experiencia con el proceso de evaluación del desempeño docente desde que ingresó a la institución? ¿Cómo ha percibido la evolución de este proceso a lo largo del tiempo?

6. ¿Describa algún tipo de cambio que le gustaría la gestión administrativa implementara en el proceso de evaluación?

¡Gracias por su colaboración!