

# La evaluación de desempeño y su aporte al desarrollo profesional y personal del docente

*Esnare Maussa\**

Recibido: Septiembre 5 de 2011

Aceptado: Octubre 4 de 2011

## Teachers' performance evaluation and its contribution to the teachers' professional and personal development

**Palabras clave:** Educación, Calidad, Docencia, Desarrollo profesional y personal.

### Resumen

El presente artículo se refiere a resultados parciales sobre la evaluación del desempeño docente. Se aborda el desarrollo personal y profesional como resultado de una actividad evaluativa responsable, que debe ser inherente a la educación y a las políticas de mejoramiento de la calidad de la educación. En desarrollo del trabajo en que se basa, se asumió una metodología cualitativa, en donde la participación y la autorreflexión de la propia práctica pedagógica conducen a los análisis de discursos, prácticas y soportes documentales que conllevan a categorías emergentes. Los hallazgos expresan la comprensión del desarrollo profesional como actividad consciente y planificada, de mutuo beneficio para el Estado, como responsable de la dirección de la educación, y para el docente, en tanto ser histórico y profesional que participa en esa educación propuesta para la sociedad.

**Key words:** Education, Quality, Teaching, Professional and personal development.

### Abstract

This article refers to the partial results about teaching evaluation. It is about personal and professional development as a result of an activity that was evaluated responsibly, and which should be inherent in education, as well as the policies to improve the quality of education. This research is based on a qualitative methodology where participation and self-reflection regarding pedagogical practice, lead to analysis discourse, practice and special documents which involve emergent categories. Findings show professional development conception, as a responsible and planned activity; profitable for the government, as the body responsible for education; and for the teacher, as a historical and professional being who is part of that education established by the society.



\* Docente de la Universidad del Atlántico. [emaussa@hotmail.com](mailto:emaussa@hotmail.com)

*No son las cosas las que nos afectan,  
sino el modo como nos las tomamos.*

### **Epícteto**

#### **Introducción**

Colombia posee una gran diversidad de riquezas naturales y buena parte de sus ciudadanos son personas trabajadoras que buscan el bienestar y la felicidad. Sin embargo, no hemos logrado la construcción de una sociedad democrática y padecemos un conflicto armado que ha afectado a generaciones enteras. El país está acostumbrado a los extremos, a distanciar lo que se predica y lo que se hace, la ley y la realidad; consolidándose así una sociedad enferma, corrupta, junto a una dirigencia acorde.

La educación está en el centro de este problema, puesto que el tipo de personas que se forman en las escuelas, así como el ejemplo que proyectan los medios masivos de comunicación y otras instituciones socializadoras, forjan intelectuales en novedosas y costosas carreras, los cuales luego buscan afanosamente el dinero fácil, apropiándose y dilapidando los recursos públicos.

La educación nos ha propiciado una cultura evaluativa, en la que se calcula el progreso de los aprendizajes, el sistema educativo, la institución en su conjunto, los estudiantes, los docentes y los directivos. Como actividad inherente a la educación, la evaluación es permanente en la vida de la escuela y los juicios sobre el proceso educativo permiten tomar las decisiones pertinentes. Su objeto consiste en acceder a la información

sobre la efectividad del proceso educativo y el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Los docentes, por otro lado, son un determinante de la calidad de la educación, cuyo compromiso se expresa en la búsqueda permanente de formación y desarrollo en lo personal y profesional. En consonancia con esto, la evaluación del desempeño ha de ser un fin indiscutible en lo concerniente al crecimiento profesional y personal de los docentes.

#### **Método**

La presente investigación se realizó en instituciones educativas del distrito de Barranquilla. Expone resultados obtenidos mediante un enfoque de tipo cualitativo. La información se recaudó mediante la realización de dos conversatorios de autorreflexión de los docentes sobre sus prácticas pedagógicas y la relación existente entre la evaluación del desempeño docente y su desarrollo personal y profesional. Se categorizaron las percepciones de los docentes sobre la evaluación anual de su desempeño y la construcción de planes de desarrollo personal y profesional. Posteriormente, se analizaron consolidados documentales sobre las competencias objeto de arreglo, las estrategias y acciones específicas de mejoramiento descritas en los protocolos de evaluación del desempeño anual, los planes de capacitación, el Plan de Desarrollo del distrito de Barranquilla 2008-2011, así como las carpetas de evidencias en las instituciones.

Los docentes asistentes a los conversatorios

se constituyeron en fuente de información para la presente investigación. De esta manera, dos grupos focales brindaron información a profundidad de los procesos propios de la evaluación, de sus prácticas, tensiones y la construcción de planes de desarrollo personal y profesional que planifican la superación de las deficiencias detectadas a cada docente en el periodo evaluado. Los datos e informaciones recogidos fueron triangulados y ordenados sistemáticamente, valorándose significados y conocimientos concluidos. Los conversatorios, el análisis documental y las reuniones de los grupos focales se hicieron durante los meses de julio a noviembre de 2011.

La población para esta investigación fue constituida por los docentes de educación pública escolar del distrito de Barranquilla. El estudio se desarrolló entre aquellos que ingresaron a la carrera con posterioridad a la expedición del Decreto 1278 de 2002, a través de la realización de concursos para el acceso a la carrera docente. Existen en estos momentos 1.650 de estos docentes, los cuales están distribuidos en 177 instituciones educativas en la geografía del Distrito.

Se seleccionó una muestra intencional de aquellas instituciones que cumplen con los propósitos de representatividad:

*Estadística*, referida a la adecuada proporcionalidad en la selección de la muestra. Para el caso, se tomó el 20% de las instituciones y el 100% de los docentes que laboran en ellas y a los que se aplica la evaluación de desempeño,

lo que incluye 35 instituciones educativas en las distintas localidades del Distrito y un total de 180 docentes.

*Ubicación geográfica*, a partir de la representatividad de todas las Unidades Locales de Apoyo a la Gestión de los Establecimientos Educativos (UNALE), así: UNALE Norte Centro Histórico, ocho instituciones educativas; UNALE Metropolitana, siete instituciones educativas; UNALE Suroriente, nueve instituciones educativas, y UNALE suroccidente, 11 instituciones educativas.

*Calidad y cobertura*. Como criterio de calidad, se utilizó la prueba externa realizada por el ICFES a los jóvenes de grado 11, conocida como Prueba Saber 11, y se seleccionaron instituciones mejor y peor posesionadas en dicha prueba en el 2010, como también aquellas que contaban con mayor número de estudiantes.

Un último criterio para la selección de la muestra tomó en cuenta aquellas instituciones que *pertenecen a la Red Educativa por la Calidad de la Educación*, conformada por el Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Atlántico, cuyos *directivos estén en proceso de formación* en postgrado, así como también las instituciones en que se reportaron *diferencias con los resultados de la evaluación docente*.

## **Discusión y resultados**

Los Sistemas Nacionales de Evaluación pri-

vilegian los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación. En este orden, la evaluación del desempeño profesional del maestro se ha tornado muy importante y sus resultados proporcionan necesariamente datos que se consideran en los planes de mejoramiento personal y profesional.

### **Conceptos de evaluación docente y calidad de la educación**

El desempeño docente se entiende como el conjunto de procesos y resultados que conduce en su labor educativa. Estos procesos y resultados influyen directamente en la calidad de los procesos institucionales que le son propios a sus funciones, ya que se trata de la suma de competencias manifestadas en resultados y en actuaciones intencionales, que aportan decididamente al cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

Fuchs, citado por Stegmann (2008), plantea que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permiten definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

El Artículo 32 del Decreto Ley 1278 de 2002 define la evaluación anual de desempeño laboral del docente o del directivo docente como la

ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión. Esta evaluación es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores, identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento, mediante la valoración de competencias funcionales y comportamentales.

La calidad, por su parte, ha de ser vista como un deber ser de la educación, y concretamente como un conjunto, una serie de factores que la contienen. Edwards (1991) establece que la calidad de la educación es un valor que se le atribuye a un proceso o a un producto educativo y ese valor compromete a un juicio, en tanto que se está afirmando algo comparativamente con respecto a otro. Decir que una educación es de calidad, supone, en efecto, que podría no serlo: es la comparación lo que permite emitir un juicio.

El docente demuestra “calidad” a través de sus saberes y sus prácticas pedagógicas y axiológicas. El logro de metas educativas, la selección de contenidos contextualizados, el uso adecuado de los recursos tecnológicos y los espacios institucionales, la identificación de las potencialidades de los estudiantes y de sus estilos de aprendizaje, son aspectos nodales de la procurada calidad educativa.

Se debe aclarar que la calidad puede ser un simple discurso que legitima políticas educativas de los Estados para defender intereses de

sectores del poder, basados en la eficiencia, los resultados y la estandarización, desconociendo los contextos y los propósitos mismos de la educación. En tiempos de vertiginosos cambios tecnológicos y científicos, la educación, por demás, es escenario de incertidumbres en que se debate la sociedad. Por tanto, es necesario reconocer con Gimeno Sacristán (1988) que: “La calidad de la educación y de la enseñanza tienen mucho que ver con el tipo de cultura en la que se desarrolla”.

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional asume la calidad como consecuencia de los resultados, la eficiencia, la medición, las evaluaciones censales, los currículos estandarizados y, frecuentemente, como un discurso para la aplicación vertical de políticas privatizadoras que convierten la educación en un servicio público regido por las dinámicas del mercado. Las agremiaciones de maestros en el país se han declarado, en cambio, defensoras de la calidad, comprendiéndola como una construcción colectiva y cotidiana, como puede verse en el editorial de la *Revista Educación y Cultura*, número 60 (p. 3), donde se reconoce “la calidad como un asunto de bien público regulado por la obtención del bienestar y prosperidad de una sociedad”.

Según la UNESCO, el doble desafío de ampliar el acceso a la educación y mejorar su calidad exige una inversión duradera por parte de los países interesados. En tal sentido, los poderes públicos deben invertir como mínimo un 6% del PNB en la educación. Sin embargo, en Colom-

bia, según datos del Ministerio de Educación, la inversión solo alcanzó el 4,3% del PNB para el 2010. Y aunque esto no constituya de por sí una garantía de su calidad, la inversión en educación es un aspecto trascendental en su consecución.

### **Desarrollo profesional del docente**

Se comprende como *desarrollo profesional* desde la formación inicial de los maestros hasta su formación durante el ejercicio, desde la formación individual hasta la formación colectiva en el contexto de una institución educativa. Dicha formación está relacionada con la satisfacción del individuo, con su seguridad, tranquilidad laboral y motivación permanente.

Los conceptos de desarrollo profesional y desarrollo personal han estado ligados a la actividad educativa y especialmente a la actuación de los docentes. Del mismo modo, expresiones como actualización profesional, reciclaje profesoral, formación permanente, maduración profesional y perfeccionamiento docente han estado presentes en el tema de la evaluación docente. Así, la docencia se ha concebido como una profesión que exige un ambiente permanente y una necesidad de cambios progresivos en lo profesional y en lo personal basados en la autorreflexión continua del docente sobre su propia práctica.

Los docentes reconocen que el desarrollo profesional se concibe de acuerdo con un perfil propuesto por la sociedad para cada momento histórico. En él confluyen las teorías e imaginarios que la sociedad construye sobre la formación, la

escuela, los docentes y la institución educativa. De allí que la velocidad con que cambian las teorías y aparecen nuevos conocimientos, hacen que el aprendizaje permanente se requiera en todas las profesiones, pero especialmente en quienes son responsables de la enseñanza.

Es decir, hay una situación inicial, un conjunto de saberes y competencias necesarios para el ejercicio de la profesión, y una situación continua ascendente en que se adecúan, actualizan y refuerzan las competencias, de acuerdo con las necesidades de la educación. No se trata de una secuencia lineal ni general, es más bien un proceso gradual, no previsible y único en cada docente.

El desarrollo profesional está inmerso en aprendizajes, discursos y en el sentido práctico de la enseñanza. No puede verse, entonces, como un estado que se alcanza luego de finalizar un proceso formativo; más bien, como hemos expresado, se refiere a un proceso continuo; a significativas construcciones teóricas, prácticas y procedimentales: se refiere a cambios en las actuaciones y en la forma de concebir la práctica docente.

El protocolo de evaluación docente en Colombia comprende competencias funcionales y competencias comportamentales. Las primeras se dirigen a las competencias académicas administrativas y comunitarias, que comprenden dominio curricular, planeación y organización académica, pedagógica y didáctica, evaluación

de aprendizajes, uso de recursos, seguimiento de procesos, comunicación institucional e interacción con la comunidad.

Como parte de esa evaluación anual del desempeño docente, el evaluador y el evaluado concertan un plan de mejoramiento de las falencias o debilidades encontradas o aspectos que requieren potenciarse. Para ello se propone listar las competencias objeto de mejoramiento y priorizarlas con base en los puntajes finales de la evaluación, al tiempo que se determinan las estrategias y acciones específicas, las cuales pueden ser nuevas o continuación de las anteriores detectadas.

Desde 2002, cuando se realizaron los primeros concursos docentes para aplicar el Decreto 1278, se ha venido realizando la evaluación de desempeño docente. En el distrito de Barranquilla se inició a partir de 2006. Para el 2011 se evaluaron aproximadamente a 1.650, que constituyen el 24% de los docentes que laboran en el Distrito. Durante los primeros años, se aplicaron formatos locales, pero en 2008 el Ministerio de Educación Nacional estandarizó el protocolo de evaluación, el cual cambió para 2009 y luego en 2010. Estos cambios han sido muestra de las diversas contradicciones dadas entre el MEN y las agremiaciones docentes respecto a la finalidad de la evaluación, manifestadas en escenarios jurídicos y políticos.

De igual manera, la sistematización de los registros de la evaluación, de las valoraciones y de los planes de desarrollo personal y profesional

han sido lentos. Para 2008, solo 130 docentes registran planes de desarrollo y para 2009 solo 276 de los 620 inscribieron la evaluación, suscribieron planes de desarrollo. Debido, por otra parte, a la sistematización lograda en 2010, se registran en la evaluación los planes de desarrollo personal y profesional.

Los docentes reconocen y coinciden que “si algo cualifica el tipo de evaluación que se hace, es la construcción del plan de mejoramiento personal y profesional, allí se especifica que cada docente con su evaluador participa en la cons-

trucción del plan y se comprometen ambos a mejorar” (Docente 14).

La tabla 1 sobre la priorización de competencias a potenciar en los planes de desarrollo personal y profesional sistematizadas desde el año 2009, muestra las competencias registradas con mayor frecuencia: Uso de recursos, dominio curricular, pedagógica, didáctica, y la interacción comunidad-entorno, competencias que se repiten en dichos planes.

El desarrollo profesional se mira como una

**Tabla 1**  
**Priorización de competencias en los planes de desarrollo personal y profesional del año 2009**

Competencias funcionales y contribuciones individuales		Cantidad		%Frecuencia		Priorización	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010
Gestión académica	Dominio curricular	46	252	11,1	0,4	2	4
	Planeación y organización académica	27	392	6,5	16,2	6	2
	Pedagógica y didáctica	38	492	9,2	20,3	3	1
	Evaluación del aprendizaje	37	316	9,0	13,0	3	3
	Uso de recursos	65	240	15,7	9,9	1	5
Gestión administrativa	Seguimiento de procesos	27	136	6,5	5,6	6	7
Gestión hacia la comunidad	Comunicación institucional	20	186	4,8	7,7	8	6
	Interacción comunidad/entorno	38	408	9,2	16,8	4	2
	Liderazgo	33		8,0		5	
Competencias comportamentales	Relaciones y comunicación	11		2,7		10	
	Trabajo en equipo	22		5,3		7	
	Negociación y mediación	16		3,9		9	
	Compromiso social e institucional	22		5,3		7	
	Iniciativa	6		1,5		11	
	Orientación al logro	5		1,2		12	
		413		100,0%			
Evaluaciones docentes sin plan de desarrollo personal y profesional		344					
Total docentes evaluados		620					

Fuente: Secretaría de Educación Distrital.

actividad colectiva y no estrictamente individual. Sin embargo, se debe diferenciar entre el desarrollo profesional de quienes están en proceso de formación aspirando a ingresar a la carrera docente y quienes ya ejercen la docencia, aunque para ambos casos es preferible que la formación profesional se desarrolle en instituciones especializadas en programas de formación docente.

El desarrollo profesional, como finalidad de la evaluación docente, concibe la formación en tanto proceso significativo de todos los sujetos que intervienen. Más allá de la calificación, es entendido entonces como proceso de mejora y progreso profesional. La formación continua y la evaluación docente tienen por eso el mismo sentido: la evaluación se hace para motivar el desarrollo profesional, detectando y superando necesidades formativas que conlleven al mejoramiento personal dentro de la actividad profesional. Esto es fácil de deducir en la teoría, pero se dificulta en la práctica, donde con frecuencia son desvirtuados los fines de la evaluación, que se torna represiva, y el temor y la desconfianza prevalecen. Esto también ocurre cuando se desvirtúa el sentido de la formación continua y el desarrollo profesional, al manejarlo con clientelismo, politización y un carácter de obligatoriedad y verticalidad.

Un elemento conflictivo es el de la responsabilidad del Estado frente al compromiso del desarrollo profesional y el mejoramiento institucional. El desarrollo profesional requiere de

recursos, y financiar la formación permanente es responsabilidad compartida, pero es ante todo un deber del Estado y su sistema educativo. La responsabilidad puede ser compartida entre el Estado y el docente, pero bajo una óptica de perfeccionamiento individual y colaborativo de beneficio mutuo, y es también parte del proceso de evaluación pedagógica de la docencia y un compromiso con la calidad de la educación. No obstante, la tendencia a considerar la educación como un servicio comercializable, pretende convertir al docente en responsable exclusivo de su formación.

Según Gama (2010), investigador de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, más allá del aparente deber ser político-económico que impone la sociedad de consumo, al docente le conciernen tres responsabilidades en su desarrollo profesional:

1. Comprensión del sentido de la educación, para lo cual, más allá del activismo pedagógico y de las rutinas de la escuela, tendrá respuestas a las preguntas: ¿Qué son las políticas educativas?, ¿cómo actúan?, ¿hacia dónde van direccionadas?
2. Investigar en el mundo de la educación, indagando los interrogantes de su práctica y lo que ocurre en los demás participantes del proceso.
3. Formación continuada, interés en su propio conocimiento del mundo y de su contexto y de los avances de su propia disciplina y de la tecnología.



### Desarrollo personal del docente

El concepto de *desarrollo personal* adquiere importancia con la evolución del concepto individuo, es decir, con la aceptación de que las ciencias humanas pueden estudiar metódicamente el campo de los sucesos humanos, tanto en lo individual como en lo colectivo. Las ciencias humanas definen y estudian la complejidad del hombre desde la comprensión de sus acciones y ven la educación como un autoconocimiento, como *paideia* o como capital humano. Se trata de un concepto desarrollista, según lo cual no nacemos definidos, sino que nos constituimos en la medida que interactuamos con los otros y participamos del proceso de socialización, lo que permite asumir que el sujeto puede actuar con su voluntad en el propio desarrollo y en el de quienes lo rodean.

En un artículo publicado en el *Monthly Review* de Nueva York, en mayo de 1949, Albert Einstein reflexionaba sobre lo que él llamaba la crisis del hombre moderno y su “soledad dolorosa y aislamiento”, causada por la dualidad del ser humano como individuo y ser social. El científico nos dice: “Ahora he alcanzado el punto donde puedo indicar brevemente lo que para mí constituye la esencia de la crisis de nuestro tiempo. Se refiere a la relación del individuo con la sociedad. El individuo es más consciente que nunca de su dependencia de sociedad. Pero él no ve la dependencia como un hecho positivo, como un lazo orgánico, como una fuerza protectora, sino como algo que amenaza sus derechos naturales, o incluso su existencia económica. Por otra parte, su posición en la sociedad es tal que

sus pulsiones egoístas se están acentuando constantemente, mientras que sus pulsiones sociales, que son por naturaleza más débiles, se deterioran progresivamente”.

Ante estas tensiones, surge el concepto de ser humano siempre con la posibilidad de desarrollar su potencialidad, las diversas capacidades de lo humano y, en tal sentido, todas las dimensiones físicas y psíquicas que lo constituyen, pueden desarrollarse en forma consciente y dirigida, procurando siempre mejorar y satisfacer las propias posibilidades, facultades y debilidades. Es importante que el individuo tenga influencias positivas en su desarrollo como persona, pero lo verdaderamente decisivo es su disposición personal al mejoramiento continuo.

El desarrollo personal se concibe como organización creativa de toda habilidad del humano para autogerenciarse como persona, y toda habilidad se adquiere y evoluciona con la práctica y el tiempo. En este contexto, expresiones como desarrollo personal, realización personal, crecimiento personal, personalidad exitosa, proyecto de vida, son términos asociados a definiciones y modelos de la vida humana, a los diversos conceptos sobre el desarrollo humano y personal, puesto que existen diferentes vías y modelos.

Se requieren motivaciones externas e internas para buscar el mejoramiento personal. Abraham Maslow (1968) planteó un conjunto de necesidades que el hombre debía satisfacer para considerarse motivado por su existencia. Sobre la

autorrealización expuso que: “Es la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena” (p. 78).

El desarrollo personal permite transformar aspectos de la vida de todas las personas con autonomía y libertad, según los propósitos del individuo, que lo llevan a nuevas habilidades, a cambios comportamentales y al dominio del carácter, por eso este se define considerando todas las acciones que transitan de una situación determinada, a una mejor. La educación es un acto esencialmente comunicacional que permite el desarrollo personal y social en cuanto a la interacción de los miembros de la comunidad educativa y al conocimiento. Respecto a esto último, ella permite diferenciar los momentos, las etapas y la percepción plena del desarrollo.

La calidad de la educación es un indicador de la inequidad de nuestra sociedad. Una buena educación básica incide en la posibilidad de acceder a una formación superior y, por tanto, a mejorar el panorama laboral y los ingresos. Sin embargo, en nuestro medio educativo solo un sector privilegiado puede tener una educación de calidad; mientras una inmensa mayoría de pobres solo tiene acceso a una pésima educación o no accede a ella, ignorándose de esta manera que el sistema educativo debe estar al servicio de la transformación social e imposibilitando la movilidad social.

No es gratuito entonces, que la inmensa mayoría de los docentes colombianos provengan de capas pobres y medias de la población, que pretendan ascender socialmente y que vean en la educación un camino. Justamente por eso, los docentes, como parte fundamental del proceso educativo, han de percibir su desarrollo como un *continuum* permanente, proponerse metas de mejoramiento de la calidad educativa. El desarrollo personal es una competencia fundamental del docente, el aprender a aprender y a desaprender es una necesidad en la profesión docente, conceptos como reciclaje profesoral, formación continua, son indicadores de la responsabilidad de los docentes frente a su rol profesional.

El docente es corresponsable del aprendizaje y del fomento de la educación como proceso de interacción y diálogo. Y si bien el desarrollo profesional es compartido con el Estado, el desarrollo personal es responsabilidad del docente.

### **Principales dificultades visibles en los planes de desarrollo personal y profesional y tendencias en las estrategias y acciones específicas**

En forma ideal, el buen docente del siglo XXI debe desarrollar competencias de acuerdo con modelos que la sociedad exige, es conocedor de saberes específicos y saberes pedagógicos, promueve un clima afectivo de respeto individual y aceptación a la diversidad conceptual con y entre sus estudiantes, se convierte en ejemplo de valores morales y en general de competencias

comportamentales acordes con el entorno, establece pertenencia institucional, participación activa en la actualización curricular, usa y maneja adecuadamente las tecnologías de información y comunicaciones, evalúa el aprendizaje de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Evaluación Institucional, participa en la elaboración del plan de mejoramiento institucional.

Estas condiciones se ven aplazadas por diversos factores durante el desarrollo de un curso

escolar. En la tabla 2, se reflejan las principales dificultades encontradas en la actuación de los docentes: Diversificar los procedimientos en la evaluación de los aprendizajes, debilidades en los procesos pedagógicos y didácticos, falta de liderazgo, uso inadecuado de los recursos físicos y tecnológicos, falta de disponibilidad para el trabajo en equipo, participación en procesos de planificación y organización académica, generar ambiente y organización adecuada en el aula, falta de compromiso con proyectos institucio-

**Tabla 2**  
**Tendencias en las estrategias y acciones específicas de los planes de desarrollo personal y profesional docente del año 2009**

Estrategias y acciones específicas de mejoramiento	Agrupamiento por similitud		% Frecuencia	
	2009	2010	2009	2010
Investigación aplicada a la realidad institucional	9	76	3,3	12
Uso masivo de medios electrónicos de comunicación (Internet, correo electrónico, emisora estudiantil, prensa escolar, etc.) como estrategia de enseñanza-aprendizaje	24	75	8,7	12
Participación activa en la actualización del diseño curricular	42	38	15,2	6
Actualización en las prácticas de aula	21	92	7,6	15
Participación activa en la elaboración o revisión del plan de mejoramiento institucional	31	24	11,2	4
Asegurar la evaluación del aprendizaje de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1290 de 2009	33	74	12	12
Establecer acciones concretas para mejorar la convivencia entre iguales	17	46	6,2	7
Promover actividades pedagógicas que involucren a la comunidad educativa de la IED	14	80	5,1	13
Mejorar el uso y manejo de tecnologías de información y comunicaciones	38	42	13,8	7
Seguimiento a estudiantes con bajo logro académico y convivencial	25	40	9,1	6
Fortalecer relaciones interpersonales con los padres de familia	22	36	8	6
<b>TOTALES</b>	<b>276</b>	<b>624</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría de Educación Distrital.

nales, cumplimiento del horario y los tiempos, interacción con la comunidad, procesos comunicativos rotos a nivel institucional, personal e interestatamental.

Preocupa que no se registren planes de desarrollo personal y profesional en las evaluaciones porque ello hace que se pierda el fin de la evaluación y que predominen percepciones como la registrada por el Docente 5: “no se establecen unos acuerdos previos, tiempos, fechas, y el docente trabaja solo hasta final de año, entonces es cuando empieza el estrés de muchos rectores en querer verificar cosas o se convierte en la contraparte de un acoso permanente... se ha convertido la evaluación del desempeño, más que en una búsqueda de desarrollo personal profesional, en un acoso”, percepciones que causan daño a la evaluación, al ejercicio profesional y a la calidad que se pretende.

Diversas investigaciones han demostrado que en la actualidad la docencia es una profesión con poca satisfacción laboral. Existe un alto grado de deserción y numerosos conflictos en su reconocimiento social, profesionalización y remuneración. Expresiones como: “nos están imponiendo cosas, nos dicen ‘tienes que hacer una evaluación para ascender, si no la ganas no asciendes’, así tú hayas realizado una maestría, postgrado, no importa, hayas hecho una inversión que tú querías, no vas a tener ninguna gratificación por eso, entonces el desarrollo personal que estamos hablando aquí, se ve muy afectado, porque tú no vas a estar invirtiendo, afectando la economía fa-

miliar, al desarrollo de una sola persona si no vas a mejorar la remuneración” (Docente 4), indican tal insatisfacción laboral.

### Conclusiones

Los resultados de la investigación evidencian una relación directa entre la evaluación del desempeño docente y los correctivos pretendidos en los planes de desarrollo personal y profesional. Permiten a los docentes autoevaluarse y actuar sobre la evaluación institucional para transformar la propia percepción e incidir en los procesos de mejoramiento personal e institucional. Mediante la autorreflexión permanente sobre la propia práctica, los maestros aportan al objetivo de mejorar la calidad de sus instituciones en particular y de la educación en general.

En los actuales momentos, se impone un proceso privatizador mediante la entrega de las instituciones educativas a concesiones que fortalecen el sistema privado. Este engranaje privilegia el sector productivo de economía globalizada, los desempeños y el hacer, abandonando una formación para el pensar y el sentir. Frente a esto, se propone una acción conjunta de todos los sectores intervinientes en la educación para que, con un mismo propósito, hagamos de la evaluación docente el elemento vital para la consecución de la calidad educativa que procuramos.

En este sentido, los docentes deben superar los discursos contestatarios y lograr una visión propia, que transforme las pretensiones de sanción y exclusión con que se suele caracterizar la

evaluación, en un compromiso por el proceso formativo estructurado y continuo que motive el mejoramiento de las propias prácticas.

Por calidad de la educación podemos comprender un sinnúmero de aspectos complejos en la vida de las instituciones educativas, los cuales son motivo de diversas interpretaciones y frecuentes contradicciones entre los estamentos que componen el sector educativo. Debe haber confianza en la evaluación del desempeño docente, en su carácter formativo, para que la heterogénea conceptualización y las prácticas por parte de los evaluadores no se tergiversen hacia el acoso y el carácter sumativo que amenaza la propia estabilidad laboral. Todo esto porque las dimensiones físicas y psíquicas que constituyen el desarrollo personal y profesional solo se desarrollan en forma consciente y dirigida.

Por último, para superar las dificultades pre-

sentes en la evaluación y concretar los planes de desarrollo personal y profesional, se deben agrupar por similitudes las mejores tendencias en las estrategias y acciones específicas que conllevan al desarrollo personal y profesional.

### Referencias

- Edwards, V. (1991). *El concepto de calidad de la educación*. Quito: Ed. Frónesis.
- Gimeno Sacristán y Pérez Gómez, A. (1989). *La enseñanza, su teoría y su práctica*. Madrid: Ed. Alkal.
- Maslow, A. (1985). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Buenos Aires: Troquel.
- Plan de Desarrollo del distrito de Barranquilla 2008-2011*. Barranquilla: Autor.
- Stegmann, T. (2008). *Antecedentes históricos: bases psicológicas del aprendizaje*. En: [www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases\\_Psicologicas\\_del\\_MBE.pdf](http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf)