



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**LINEAMIENTO PARA FORTALECER EL
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE COSTA RICA,
CONSIDERANDO BUENAS PRÁCTICAS DEL SISTEMA CHILENO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

MARÍA CAROLINA MÉNDEZ LARA

PROFESORA GUÍA:
MARÍA FERNANDA MELIS JACOB

PROFESORA CO-GUÍA:
MARÍA PÍA MARTÍN MUNCHMEYER

COMISIÓN:
VIVIANA ESQUIVEL VEGA

Este trabajo fue realizado con apoyo de la
Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo

SANTIAGO DE CHILE
2023

LINEAMIENTO PARA FORTALECER EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE COSTA RICA, CONSIDERANDO BUENAS PRÁCTICAS DEL SISTEMA CHILENO

La evaluación del desempeño docente pretende la identificación oportuna de fortalezas y debilidades de los profesionales encargados de educar a la ciudadanía de un país para apoyar el desarrollo profesional y mejorar continuamente la calidad de la educación. En el caso de Costa Rica, el sistema de evaluación presenta desafíos importantes, dado que, si bien, es un proceso formalizado y obligatorio para los/las profesores que imparten la educación pública desde 1953, no es capaz de distinguir entre las habilidades y/o competencias del buen educador y tampoco cuenta con fines formativos; además, utiliza un único instrumento de medición que incorpora factores generales, que, no están sustentados en estándares de calidad debidamente justificados.

La situación descrita motivó a la presente investigación de tipo cualitativa, a identificar lineamientos y acciones relacionadas con la gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados, necesarias para fortalecer el sistema de evaluación del desempeño docente en Costa Rica, teniendo en consideración buenas prácticas del sistema de chileno, siendo este último un sistema con avances significativos en la materia, y destaca a nivel latinoamericano por ser participativo y transparente desde la creación del Marco de la Buena Enseñanza, logrando mediante la negociación, acuerdos entre las partes involucradas; asimismo, es un sistema que a partir de la experiencia adquirida busca mejorar continuamente, y que logró vincular la carrera profesional con el proceso de evaluación.

Los resultados obtenidos de la investigación, evidencian que Costa Rica carece de una cultura de evaluación sobre el desempeño docente y no cuenta con una política pública que establezca principalmente los roles de los actores, el propósito de la evaluación orientado a la mejora continua de la gestión pública y el desarrollo de los profesionales, y el uso requerido para los resultados; así mismo, no tiene establecidos los estándares y/o criterios que permitan medir el desempeño que se espera del puesto docente, que consideren las particularidades propias de cada nivel educativo, las diferencias sectoriales de las sedes regionales y las capacidades institucionales requeridas para implementar el proceso, de acuerdo con el marco jurídico aplicable. También, el país ajustó el método de pago para los empleados públicos, pasando de un salario compuesto a un salario global para los diferentes puestos, lo que conlleva a comprometer el reconcomiendo del único incentivo que percibían los/las docentes de la evaluación del desempeño, conocido como anualidad, y que representa el 1,94% del salario nominal de los puestos profesionales del sector educativo.

Finalmente, se procede a concluir que el país requiere diseñar una ruta de acción que oriente la evaluación del desempeño docente, donde prevalezca la definición del propósito que en conjunto acuerden los diferentes actores, además, que establezca las bases de un sistema de evaluación y el respectivo mecanismos de monitoreo, para atender oportunamente las situaciones que surjan, orientado a mejorar la educación en Costa Rica y las condiciones laborales de los/las docentes y su desarrollo profesional.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada al **Ministerio de Educación de Costa Rica**, como ente público encargado de garantizar a la ciudadanía un servicio de educación de calidad, inclusivo y equitativo.

Asimismo, está dedicada **a los/las docentes del sector público** encargados de preparar a las generaciones del futuro; con el fin de que su ardua labor no pase desapercibida, reciba el reconocimiento pertinente y cuente con los recursos públicos requeridos para el desarrollo eficaz.

También está dedicada a los/las **niños, adolescentes y adultos que son estudiantes**, quienes, como yo, tienen la oportunidad de mejorar sus vidas y las de sus familias desde un centro educativo del sistema público costarricense. Ellos deben ser la motivación del sector educativo para buscar el mejoramiento de sus acciones constantemente y dictar políticas públicas que solucionen o prevengan acontecimientos que puedan repercutir negativamente en la prestación del servicio.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Quien me sostuvo en los momentos de quebranto e hizo que identificara una mejor versión de mí, superando las limitaciones que estuvieron presentes.

A mi familia

Quienes con amor y paciencia me apoyaron y guiaron para forjar mi carrera profesional durante muchos años, inclusive fuera de mi país.

A mi novio

Quien estuvo presente siempre y me impulsó a superar las metas que tenía previstas para esta experiencia.

A María Fernanda Melis

Quien fue la Profesora Guía de este trabajo de tesis y que, con su reconocida experiencia profesional, hizo que el proceso se desarrollara de la mejor manera, arrojando resultados que sobrepasan las expectativas iniciales.

A Viviana Esquivel

Quien con su compromiso y conocimiento profesional realizó aportes muy valiosos al desarrollo de la tesis, desde la mirada del sistema público costarricense.

A María Pía Martín

Quien con su arduo conocimiento profesional realizó aportes a mi formación a lo largo del Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

A los/las entrevistadas

Quienes desde sus experiencias nacionales e internacionales me permitieron disfrutar el proceso y saber que estamos unidos por una gran causa: mejorar la calidad de la educación y reconocer la función de los/las docentes.

A mis compañeros de la Generación Diurno del MGPP, 2023

Quienes estuvieron presentes en los últimos dos años, desde que empezamos juntos esta travesía. Espero que la vida nos permita coincidir en repetidas ocasiones.

A los “*ticos*” en Chile

Quienes con su apoyo incondicional me recordaban que tenía un “*pedacito*” de mi amada Costa Rica a kilómetros de distancia.

A las instituciones de gobierno

- **Contraloría General de la República de Costa Rica:** por enseñarme a creer en la importancia de la buena gestión pública y en los aportes que con mi trabajo puedo realizar a la ciudadanía.
- **Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo:** por darme la oportunidad de cursar mis estudios con una beca y hacer que la experiencia internacional agregara valor a mi desarrollo profesional.
- **Universidad de Chile:** por brindar una educación de calidad y permitir que las expectativas que tenía del Magister fueran superadas.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de Costa Rica	3
Situación Actual de la Evaluación del Desempeño Docente de Costa Rica	8
Caso de Éxito: Evaluación y Desarrollo Docente en Chile	10
Pregunta de Investigación	16
Objetivos	16
Alcance	17
2. MARCO CONCEPTUAL	18
Importancia de la Evaluación en los Sistemas Educativos.....	18
Evaluación del Desempeño Docente	19
Desafíos de la Evaluación del Desempeño Docente	20
Evaluación del Desempeño Docente desde la Perspectiva OCDE	22
3. METODOLOGÍA.....	25
Tipo de Estudio.....	25
Muestra	25
Recolección de Datos.....	27
Plan de Análisis.....	28
Consideraciones Éticas	29
4. RESULTADOS Y DISCUSIONES	30
Situación Actual en Costa Rica.....	30
<i>Gobernanza en materia de evaluación del desempeño docente</i>	30
<i>Procedimientos y/o trámites de la evaluación del desempeño docente</i>	34
<i>Capacidad para implementar la evaluación del desempeño docente</i>	36
<i>Uso de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente</i>	39
Buenas Prácticas del Sistema de Evaluación y Desarrollo de Chile	42
<i>Acciones relacionadas con la gobernanza del sistema</i>	43
<i>Acciones relacionadas con los procedimientos y/o trámites del sistema</i>	45
<i>Acciones relacionadas con la capacidad de implementación</i>	46
<i>Acciones relacionadas con el uso de los resultados</i>	48
Lineamiento para Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.....	49
<i>Etapa 1. Diseño y planificación</i>	50
<i>Etapa 2. Implementación</i>	52
<i>Etapa 3. Monitoreo constante</i>	53
5. CONCLUSIÓN.....	56
GLOSARIO	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la evaluación del desempeño docente, año 2021	5
Tabla 2. Cantidad de docentes por nivel escolar, junio de 2023	6
Tabla 3. Clasificación del personal docente	6
Tabla 4. Niveles de desempeño.....	13
Tabla 5. Informantes clave para la investigación.....	26
Tabla 6. Aspectos asociados a los sistemas de evaluación del desempeño docente.....	28
Tabla 7. Evaluación del desempeño docente para la gestión del desempeño en Chile, 2012...	42
Tabla 8. Lineamiento: Etapa 1. Diseño y planificación	50
Tabla 9. Lineamiento: Etapa 2. Implementación	52
Tabla 10. Lineamiento: Etapa 2. Monitoreo constante	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Línea de tiempo de la normativa aplicable	3
Ilustración 2. Escala de evaluación del desempeño docente de Costa Rica	4
Ilustración 3. Estratos docentes del MEP	5
Ilustración 4. Tramos de desarrollo profesional.....	14
Ilustración 5. Principales desafíos de la evaluación del desempeño docente en Costa Rica.....	30
Ilustración 6. Prácticas destacadas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile...	43
Ilustración 7. Objetivos planteados para la formulación del lineamiento.....	49
Ilustración 8. Resumen de acciones para fortalecer la evaluación del desempeño docente.....	55

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño docente consiste en verificar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que ejercen dichos profesionales en el sector educativo, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados (Tejedor & García, 2010, p. 459), que además permite a las autoridades establecidas emitir un juicio y proporcionar retroalimentación sobre sus competencias y desempeño, con el fin de apoyar el desarrollo profesional y mejorar continuamente la calidad de la educación (OCDE, 2013b, p. 272).

Al respecto, el sistema educativo de Costa Rica carece de una cultura de evaluación del desempeño docente con enfoque formativo y no cuenta con criterios de evaluación que permitan apoyar a los/las docentes en su desarrollo y reconocer las buenas prácticas (Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación et al., 2018, pp. 33-34); referente a eso, casi el 100% de los/las docentes evaluados, reciben una calificación de “excelente” o de “muy buena” sobre su desempeño, a pesar de claras evidencias de lagunas de conocimientos respecto a las labores que ejecutan (Schleicher, 2017, p. 13).

El Estatuto de Servicio Civil (1953, art. 151) de ese país establece que los/las docentes del sector público deben recibir anualmente una evaluación y calificación sobre el desempeño que ejecutan al brindar los servicios públicos, además, que el Ministerio de Educación Pública y a la Dirección General de Servicio Civil son los entes públicos encargados de la materia; sin embargo, siete décadas después, el sistema de evaluación implementado no generó ningún impacto en el rendimiento de los profesionales, mantuvo el mismo instrumento de verificación, fue catalogado como altamente subjetivo y no generó insumo a la administración para tomar decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos (Arce, 2019, p. 14).

Las reformas legales de los últimos cinco años, que incorporan asuntos relacionados con la evaluación del desempeño docente generaron descontento entre los sindicatos del país, ocasionando huelgas nacionales que trajeron consigo la suspensión del ciclo lectivo por noventa y tres (93) días (Prensa APSE, 2018), situación que agravó los efectos ocasionados por los rezagos y problemas históricos en materia de educación que venía arrastrando el sector, lo cuales se acrecentaron con la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 y fue denominado “Apagón Educativo” (CONARE, 2021, p. 34).

Asimismo, dichas reformas repercutieron en la gestión de compensación de los/las docentes, dado que, con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público (2022, art. 30 inciso d)) en el mes de septiembre de 2023 empezó a regir la escala de salarios globales, que ajusta el sistema anterior, que correspondía a un salario base más componentes, entre ellos el pago de la anualidad, que reconoce un monto nominal, de un 1,94% sobre la escala salarial de la profesión docente.

Los sindicatos de educación catalogaron el ajuste realizado como una medida que precariza las condiciones laborales de los profesionales (Prensa APSE, 2023), que busca encajar en las últimas reformas fiscales del país, ocasionando el incumplimiento de lo que dicta la Constitución Política de la República de Costa Rica (1949, art. 78) en materia presupuestaria del sector educación, puesto que, un 8% anual del Producto Interno Bruto está destinado para dicho fin, sin embargo, para el año 2022 el presupuesto inicial destinado representó apenas el 6,4% (CGR, 2021).

Existe incertidumbre en el sector educativo sobre la estrategia país para avanzar en materia de evaluación del desempeño docente, a pesar de que el Gobierno de la República de Costa Rica (2023, p. 13) en la Ruta de la Educación 2022-2026 incorporó un aspecto relacionado con la implementación de una política de seguimiento y evaluación del desempeño docente, sin embargo, dicho documento no tiene un plan de acción que determine las acciones a realizar para lograr el objetivo en tiempo y forma, o al menos no ha sido publicado y oficializado por la administración actual ante los medios masivos de comunicación internos y externos.

Contrario al caso costarricense, Chile es el país de América Latina y el Caribe que más avances tiene en materia de evaluación del desempeño docente (Cruz et al., 2020, p. 56); a pesar de que inició su travesía hace aproximadamente dos décadas con la definición del “Marco para la Buena Enseñanza”, que establece los estándares para la evaluación del desempeño docente y la creación de un sistema de evaluación del desempeño docente, que sirvió de base para orientar las políticas públicas atinentes a la medición del desempeño de los/las docentes en establecimientos educativos que son financiados por el Estado, a través de una subvención por alumno atendido.

El proceso se destaca por ser participativo y transparente, por la participación de los diferentes actores (Mizala & Schneider, 2014, p. 87), que a su vez, conformaron un comité tripartito, con representantes del Colegio de Profesores, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Ministerio de Educación, que emanaron en acuerdos que facilitaron los procesos de negociación y toma de decisiones (Dávila, 2015, p. 6).

De igual manera, es un sistema que evolucionó con el tiempo, a partir de las experiencias adquiridas (Mizala & Schneider, 2019, p. 529), logrando una vinculación entre el desempeño y la carrera docente, mediante la formación profesional de alta calidad, acompañamiento en los primeros años de ejercicio, formación continua y las remuneraciones justas de los profesionales (Cruz et al., 2020, p. 58); inclusive, en el año 2023, el Congreso Nacional de Chile acogió para discusión una propuesta para simplificar el sistema actual, buscando eficiencia, transparencia, igualdad de trato, justicia y fortalecimiento de las redes de trabajo colaborativo.

Por las situaciones señaladas anteriormente, este trabajo de investigación pretende responder a la pregunta sobre ¿cuáles características del sistema de evaluación del desempeño docente en Costa Rica se requieren fortalecer en el corto, mediano y largo plazo para subsanar los problemas identificados, considerando buenas prácticas del sistema chileno?; analizando los desafíos relacionados con la gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados presentes en el sistema actual costarricense, para posteriormente extraer experiencias exitosas empleadas en el sistema chileno y que pueden facilitar el proceso.

Finalmente, con el fin de orientar el desarrollo y entendimiento del tema, la investigación se divide en cinco secciones, a saber: Sección 1. Incorpora los antecedentes de evaluación del desempeño docente en Costa Rica y Chile y el planteamiento del problema. Sección 2. Integra conceptos, ideas, teorías y modelos relacionados con la medición del desempeño docente que orientan el proceso. Sección 3. Abarca la metodología definida que permite el abordaje del tema. Sección 4. Sintetiza los resultados obtenidos durante la investigación, de acuerdo a los elementos de gestión que abarcan los sistemas de evaluación. Sección 5. Aborda el cierre de la investigación, haciendo un recorrido sobre los aprendizajes adquiridos, destacando fortalezas, limitaciones y futuras investigaciones que son importantes de considerar.

1. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación del desempeño docente implica planificar, motivar y evaluar las contribuciones que realizan los/las colaboradores al sector público, mediante las tareas que ejecutan desde los puestos de trabajo (OCDE, 2020, p. 118). Desde el año 2003 en la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes del Estado y de Gobierno se estableció que la evaluación de desempeño de los funcionarios es una herramienta esencial para mejorar continuamente las instituciones del estado; promoviendo la generación de políticas públicas orientadas a impulsar los factores necesarios para el abordaje del tema en los países miembros, que abarcan una visión integral para mejorar la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos (CLAD, 2003, pp. 17-18).

Sistema de Evaluación del Desempeño Docente de Costa Rica

La evaluación del desempeño docente en Costa Rica es un tema regulado desde los años cincuenta en el Estatuto de Servicio Civil (1953) y corresponde a una valoración del rendimiento de los profesionales respecto al desempeño de la labores que influyen en el trabajo que desarrollan desde el puesto de trabajo; que además, fue fortalecido por el Poder Ejecutivo en los últimos cinco años, mediante criterios de aplicación que pretenden responder a las necesidades publica actuales.

A continuación, se destaca la normativa considerada como relevante para el desarrollo del tema en investigación:

Ilustración 1. Línea de tiempo de la normativa aplicable¹



Fuente: Elaboración propia.

La normativa establece la frecuencia de aplicación, los actores (Estatuto de Servicio Civil, 1953, art. 151), el uso destinado de los resultados (Decreto Ejecutivo 21, 1954, art. 43), el propósito, la unidad de medida, los responsables, las tareas y las obligaciones asociadas al proceso de evaluación del desempeño docente, abarcando el ciclo de formulación, implementación, monitoreo y seguimiento (Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, 2018, pp. 45-49²); así como, directrices para la formulación de los instrumentos de medición y los planes de trabajo que detallan los acuerdos anuales que deben considerar las personas sujetas a evaluación (Ley Marco de Empleo Público, 2022, pp. 27, 29)³.

El proceso de calificación se implementa mediante un único instrumento⁴ de medición basado en factores sobre la personalidad y desarrollo del trabajo de cada persona

¹ Anexo A. Normativa aplicable al proceso de evaluación del desempeño docente.

² Capítulo VI, denominado "Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos".

³ Capítulo VII, denominado "Gestión del Desempeño".

⁴ Anexo B. Evaluación y calificación de servicios del personal docente.

funcionaria, que evalúan dieciséis (16) elementos⁵ (Bravo, 2010, pp. 20-39), a saber: relaciones humanas, juicio, iniciativa, desarrollo intelectual, madurez, expresión oral, expresión escrita, conducta social, relaciones con alumnos, organización del trabajo, desarrollo de programas, calidad del trabajo, aplicación de métodos educativos, cantidad de trabajo, destrezas de jefatura y disciplina.

Dichos elementos son medidos con una escala de cinco niveles que contabiliza los puntos que suman los funcionarios de acuerdo a los comportamientos esperados, que, a su vez, los ubica en una posición previamente definida, según se detalla a continuación:

Ilustración 2. Escala de evaluación del desempeño docente de Costa Rica

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 que cumple bien el factor evaluado - empleado promedio.
71-85 Muy bueno	El funcionario cumple con amplio margen el concepto evaluado.
86-100 Excelente	El funcionario cumple de manera excepcional el factor evaluado.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Bravo (2010, p. 5).

Para el resguardo de la información, existe un expediente físico asociado a cada docente para un ciclo respectivo, que se resguardan en las oficinas del MEP, específicamente en el centro educativo donde se evalúa al funcionario, con una copia original remitida a la Unidad de Archivo, Seguimiento y Control Documental del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios de la Dirección de Gestión del Talento Humano. Sobre el particular, ningún acto o documento sobre el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no fue notificado oficialmente, e incorporado de igual manera en el expediente respectivo.

El proceso de evaluación fue diseñado como una vía de retroalimentación al desarrollo docente, rendimiento y la forma de comportarse de cada docente, que busca estimular la eficiencia de la pedagogía, dando recompensas al buen desempeño. Además, mediante los resultados esperados, pretende servir de insumo para que las autoridades pertinentes tomen decisiones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección, los ascensos, los aumentos de salario y la concesión de permisos (Bravo, 2010, p. 1); donde todo el personal docente regular e interno que pertenece al Título II del Estatuto de Servicio Civil (1953, art. 151) y tiene más de cuatro meses en el cargo, está obligado a rendir la evaluación sobre su desempeño.

Cabe señalar que, el Estatuto de Servicio Civil (1953, art. 54) establece que los/las “docentes son servidores que imparten lecciones, realizan funciones técnicas propias de la enseñanza o sirven en puestos para cuyo desempeño se requiera poseer título o certificado que acredite para ejercer dicha función”; que para los efectos del Reglamento de la Carrera Docente (1972, art. 2), se dividen en tres grupos, a saber:

⁵ Anexo C. Elementos de medición sobre el desempeño docente.

Ilustración 3. Estratos docentes del MEP



Fuente: Elaboración propia.

Comprendiendo lo anterior, seguidamente, se detallan los resultados de la evaluación del desempeño docente aplicada en el año 2021, que permite observar que las calificaciones desprendidas se agrupan entre las categorías de mayor alcance, que indican que los evaluados cumplen en gran medida los factores evaluados:

Tabla 1. Resultados de la evaluación del desempeño docente, año 2021

Categoría	Estratos			Total, por categoría	Valor %
	Docente	Téc. Doc.	Adm. Doc.		
Inaceptable	2	0	0	2	0,0%
Insuficiente	8	1	0	9	0,0%
Bueno	1.081	32	22	1.135	1,8%
Muy bueno	483	14	38	535	0,8%
Excelente	55.650	2.479	3.821	61.950	97,4%
Total, por estrato	57.224	2.526	3.881	63.631	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos de (MEP, 2022, p. 10).

La instancia pública encargada de la evaluación del desempeño docente es el MEP, dado que, de acuerdo con el marco filosófico⁶, es la institución que está encargada de garantizar a los habitantes del país el derecho de la educación para la formación plena e integral de las personas y la convivencia, mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia, orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada (MEP, 2019 (pp. 11-12), para lo cual, al 30 de junio de 2023 contaba con 87.531 funcionarios, de las cuales, aproximadamente el 70% (61.586) imparten lecciones en los diferentes niveles del sistema educativo:

⁶ Anexo D. Marco filosófico del MEP.

Tabla 2. Cantidad de docentes por nivel escolar, junio de 2023

	Nivel escolar				
	Primaria	Secundaria	Técnica	Especial	Adultos
Cantidad	31.167	11.465	7.517	6.945	4.495

Fuente: Dirección de Gestión del Talento Humano del MEP.

Referente al proceso de evaluación del desempeño docente, el MEP se encarga de todas las acciones vinculadas a la evaluación del desempeño, para lo cual, la Dirección de Gestión del Talento Humano, comunica⁷ a las instancias correspondientes la información necesaria para cumplir con el proceso, por ejemplo: plazos establecidos, objetivos de la evaluación, normativa asociada e indicaciones generales. Además, se encarga, mediante las Direcciones Regionales de Educación de recibir los resultados de todos los evaluados para procesarlos y posteriormente verificar las calificaciones para tomar decisiones, como el pago de la anualidad (MEP, s. f.-a, pp. 3-4), que consiste en un monto nominal fijo sobre la escala salarial de la profesión docente, que reconoce un 1,94% del salario base de las clases profesionales (Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, 2018, Transitorio XXXI).

De acuerdo con el Estatuto de Servicio Civil (1953, arts. 107-110) el personal docente se clasifican en los siguientes tres grupos, considerando la preparación académica y antecedentes personales que poseen los profesionales:

Tabla 3. Clasificación del personal docente

Clasificación	Detalle
Titulados (T)	Poseen un grado o título profesional que los acredite para el ejercicio docente, extendido por las instituciones oficiales del país, o reconocido y equiparado por la Universidad de Costa Rica o por el Consejo Superior de Educación, según corresponda.
Autorizados (AU)	Sin poseer título o grado específico para el cargo que desempeñan, ostenten otros que sean afines, según será determinado, para cada caso, en la presente ley.
Aspirantes (AS)	Por sus estudios y experiencias, no pueden ser ubicados en ninguno de los dos grupos anteriores.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Estatuto de Servicio Civil (1953, arts. 107-110).

Dentro de cada grupo, existen códigos asociados a los niveles de enseñanza del sistema educativo, a saber: preescolar (K1-3); primaria (P1-6); media (M1-6); técnico profesional (V1-6) y especial (E1-4). Dichos números representan la posición de cada profesor dentro del grupo específico. Por ejemplo, un profesor de primaria con grado de Licenciatura, Maestría o Doctorado en docencia es clasificado como PT6 (MEP, 2020b, p. 5).

Asimismo, los códigos señalados se vinculan con la escala salarial definida para los/las docentes, donde los salarios se fijan considerando las sumas mínimas, intermedias y máximas correspondientes a cada categoría de puesto, atendiendo a factores de eficiencia, antigüedad, conducta, aptitudes y cualidades que resulten de la calificación periódica de los servidores (Estatuto de Servicio Civil, 1953, art. 48 incisos b) y d)).

⁷ Dirección de Gestión de Talento Humano (2020).

Actualmente, hay dos escalas salariales vigentes⁸, debido a los cambios normativos de los últimos años. La primera escala responde a un salario compuesto, que integra un monto base por cada puesto docente, al que se le puede sumar el reconocimiento por anualidad, carrera profesional, zonaje y recargo de funciones (DGSC, 2019); mientras que la segunda escala responde a un salario global, que consiste en un monto nominal único por cada puesto docente (Mideplan & DGSC, 2023), en el cual, desaparece el reconocimiento por anualidad, que es el único incentivo que depende de los resultados de las evaluaciones del desempeño docente.

En ambos escenarios, el personal docente del MEP, recibe además un componente salarial denominado "Incentivo para el Desarrollo de la Docencia" que se calcula como un monto nominal fijo, que representa un 8,33% adicional del salario total; además, se calcula de acuerdo con el número de lecciones, carrera profesional y jornada laboral (Ley para prevenir la reducción de los salarios de los educadores costarricenses, 2022).

Para cumplir con las obligaciones anteriores, la Constitución Política de la República de Costa Rica (1949, art. 78) establece que "la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación", para lo cual, obliga al Estado a destinar al menos un 8% anual del Producto Interno Bruto (PIB) a la educación y a universalizar la enseñanza desde el preescolar hasta el ciclo diversificado; que asegure los recursos públicos requeridos para que el sector cumpla su cometido, incluyendo el recurso humano idóneo que reúna las competencias y valores para desarrollar las tareas.

Finalmente, el país tiene a disposición las siguientes iniciativas del sector educativo que de una u otra manera se vinculan con el proceso de evaluación, dado que contemplan aspectos relacionados con el desempeño docente, y fueron realizadas por diferentes entes públicos con participación directa en la materia:

- Educar para la Nueva Ciudadanía: busca ejecutar procesos de formación continua dirigidos a los/las docentes para que sean capaces de instruir a los estudiantes en el uso de las tecnologías digitales en el proceso educativo (MEP, 2015, pp. 25-26).
- La persona como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad: es una política que plantea orientaciones para la transformación profesional de los/las docentes, en el marco de la mejora continua de la educación (CSE, 2017, pp. 19-22).
- Política y plan de acción de educación para el desarrollo sostenible: establece el rol de cada docente para constituirse en un actor que coadyuve en la formación de una nueva ciudadanía dotada de conocimientos, actitudes, habilidades y acciones que le permita contribuir eficazmente a la conservación del ambiente, en un contexto de una ética y responsabilidad social (MEP, 2020, pp. 54-55).
- Marco Nacional de Cualificaciones para las carreras de educación en Costa Rica: pretende ser una herramienta fundamental para promover la calidad en la formación, armonizando la profesión con los requerimientos del sector empleador nacional y brindando criterios para la contratación de los profesionales en educación y la evaluación formativa (CONARE, 2020, p. VI).
- Política y plan de acción de educación para el desarrollo sostenible: procura mediante el desarrollo de planes de capacitación y actualización, dotar a los/las docentes de las

⁸ Anexo E. Promedio de los salarios del sector docentes.

habilidades necesarias y de una conciencia crítica y proactiva, que permita actuar responsablemente frente a los requerimientos de la sociedad (MEP, 2020a, p. 54).

- Competencias laborales aplicables al Título II del Estatuto de Servicio Civil: es un catálogo de competencias laborales aplicables a los funcionarios públicos que están bajo el Título II del Estatuto de Servicio Civil, que corresponde a los/las docentes; dicho catálogo describe las características de éstas, a partir de la codificación, nomenclatura de la competencia, tipología o grupo, estrato asociado, dimensiones, dominio o niveles de desarrollo considerados (DGSC, 2021, p. 2).
- Política para el aprovechamiento de las tecnologías digitales en educación: pretende garantizar el desarrollo de la ciudadanía digital mediante el fortalecimiento y la promoción de la inclusión social con el aprovechamiento de las tecnologías digitales en la educación; fortaleciendo las competencias de los/las docentes (CONARE & MEP, 2021, p. 109).
- Política educativa de promoción de idiomas: pretende asegurar que la población estudiantil adquiera las habilidades y aprendizajes necesarios en un segundo idioma que demanda una sociedad globalizada; mediante el desarrollo de docente que cuente con los métodos y recursos didácticos que aseguren el aprendizaje de un segundo idioma (CSE & MEP, 2021, p. 61).

Situación Actual de la Evaluación del Desempeño Docente de Costa Rica

Un estudio realizado por Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación et al. (2018, pp. 33-34) sobre la gestión de Costa Rica para evaluar el desempeño de los/las docentes públicos, concluyó que el proceso utilizado no tiene fines formativos, ni reconoce al buen educador. Además, establece que el país carece de una cultura de evaluación y no cuenta con criterios que permitan apoyar a los/las docentes en su desempeño y reconocer las buenas prácticas.

Viquez et al. (2021, p. 11) en un estudio de auditoría de la Contraloría General de la República, destacó que MEP no cuenta con una planificación estratégica del recurso humano que considere entre otros elementos objetivos, acciones o metas sobre la orientación y alineación de las políticas, estrategias, manuales, planes y proyectos, así como la evaluación y el mejoramiento del desempeño del personal; además, no considera esfuerzos nacionales de políticas y propuestas públicas orientadas a fortalecer la gestión del desempeño de los/las docentes.

Así mismo, el ente fiscalizador, evidenció el recorte presupuestario que enfrenta el sector educación, donde para año 2022 representó apenas el 6,4% del PIB⁹, sin embargo, la Constitución Política establece que debe ser un 8%; dicha cifra presentó una variación neta de 0,2% respecto al 2021; no obstante, a pesar del incremento, el presupuesto refleja una tendencia decreciente¹⁰ de acuerdo con la comparación de su variación interanual en el Presupuesto Nacional desde el año 2007. Cabe señalar, que las partidas implicadas en el recorte presupuestario son las de remuneraciones, transferencias de capital, bienes duraderos y materiales y suministros; registrando variaciones decrecientes respecto al presupuesto 2021 de 0,7%; 27,3%; 29,8% y 68,5% respectivamente (CGR,

⁹ Al cierre del mes de mayo de 2023, la planilla del MEP concentró un 58,6% del gasto total de remuneraciones del Gobierno, equivalente al 2,4% del PIB (Ramírez, 2023).

¹⁰ Anexo F. Variación presupuestaria de los servicios de educación pública.

2021), las cuales se vinculan a las condiciones y remuneraciones que brinda el Ministerio a los educadores para el desarrollo de las funciones.

Las reformas en materia de evaluación del desempeño asociadas de una u otra manera a las remuneraciones de los/las docentes generaron descontento entre algunos actores relevantes del proceso, por ejemplo, en el año 2018 la Unión Sindical y Social Nacional lideró una huelga que se extendió por 93 días (Madrigal, 2018) donde participaron los/las docentes, en contra del combo fiscal (Prensa APSE, 2018), ocasionando que el ciclo lectivo se suspendiera y agravara lo que el Octavo Informe del Estado de la Educación fue denominado “Apagón Educativo”¹¹ (CONARE, 2021, p. 34).

La Asociación Nacional de Educadores y Educadoras y la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza no estaban de acuerdo con la decisión del Estado de eliminar la anualidad de los trabajadores del sector público durante 2 años consecutivos por los efectos ocasionados por la pandemia mundial, indicando que estas medidas eran arbitrarias, desequilibradas y antidemocráticas (IEAL, 2020); asimismo, ante las reformas asociadas a la gestión de compensación consideran que las medidas que aprobó el Poder Legislativo, tienden a precarizar y congelar las condiciones laborales y salariales del sector público (Prensa APSE, 2023).

Schleicher (2017, p. 13) destacó que no existe una estrategia institucional que permita orientar el accionar en materia de evaluación del desempeño docente, que contenga estándares profesionales que dictaminen con claridad las expectativas de los puestos, los cuales deben estar validados por los diferentes actores, así como el fortalecimiento de la capacitación inicial y reclutamiento de docentes, de manera que la acreditación sea obligatoria para todo programa inicial de educación, sea universidades públicas o privadas y la incorporación de un examen nacional para reclutar candidatos, una inducción formal y un período de prueba; donde prevalezca un liderazgo institucional enfocado en brindar más oportunidades de crecimiento profesional.

En el sistema de evaluación del desempeño docente actual, los directores de los centros educativos que son los que evalúan, no tienen incentivos para identificar debilidades o áreas de potencial mejora en sus subalternos, ya que, al hacer ese tipo de señalamientos puede deteriorar su relación con los profesionales Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación et al. (2018, p. 34) citando a (Garnier, 2017).

En el proceso, destacan las calificaciones de “excelente”, a pesar de claras evidencias de lagunas de conocimientos que presentan los profesionales en el ámbito de aplicación de la profesión; por ejemplo, Schleicher (2017, p. 13) mencionó que un porcentaje de los/las profesores de inglés y de matemáticas no dominan el contenido del plan de estudios que se supone deben enseñar, y que además existe bajo nivel de conocimiento por parte de los profesionales en materias básicas. Asimismo, mencionó que existen debilidades en la selección inicial y preparación de docentes por parte de la instancia encargada, así como en el otorgamiento de remuneraciones y la efectiva retroalimentación asociada a la medición del desempeño.

El Manual de Evaluación del Desempeño Docente que está vigente en el MEP (Bravo, 2010, pp. 2, 4), muestra que el formulario de medición, no realiza distinción entre los diferentes perfiles del personal docente, técnico docente y administrativo docente, y

¹¹ El CONARE (2023, p. 35) establece que el apagón educativo es “cualquier interrupción prolongada en el ciclo lectivo que limite el acceso al sistema educativo y el desarrollo de los aprendizajes de la población estudiantil.”

tampoco certifica que el documento fuera realizado con la participación de las instancias que dictamina el marco jurídico, a saber, la Dirección General de Servicio Civil en colaboración con el Administrador General de Enseñanza del Ministerio de Educación Pública (Estatuto de Servicio Civil, 1953, art. 151).

El mecanismo de medición que se utiliza en Costa Rica para la evaluación del desempeño docente es el mismo desde la década de los 50, no ha generado ningún impacto en el rendimiento de los profesionales, y es altamente subjetivo, ya que el superior inmediato es único encargado del proceso; además, presenta desafíos para que los resultados sirvan de insumo a la administración para el reconocimiento de los buenos servidores, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y en la selección de los profesionales que participarán en procesos de capacitación, ascensos, reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional (Arce, 2019, p. 14).

El MEP no cuenta con un sistema informático que permita el seguimiento regular y frecuente de las actividades asociadas con la evaluación del desempeño, como lo establece la Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (2018, art. 48), inclusive el proceso de medición es aplicado físicamente (papel impreso) y la jefatura es la encargada de remitir la evaluación para ratificación y distribución a los actores del proceso, para que, posteriormente, quede registro en el expediente de personal (Bravo, 2010, p. 42).

El Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación et al. (2018, p. 36) señala que a pesar de que el sistema educativo costarricense cuenta con todos los componentes necesarios para lograr un encadenamiento que genere una mejora sustantiva de la calidad de los/las docentes, los mismos funcionan de manera desarticulada y ello impide que el país avance; además, recomendó elevar la calidad de la formación inicial de los/las docentes y su alineamiento con las necesidades del sistema educativo; revisar y actualizar los mecanismos de reclutamiento y contratación docente y fomentar el desarrollo profesional de los/las docentes en servicio, mediante políticas de actualización y mejoramiento de la calidad.

Por otra parte, se destaca que no existen avances sobre el diseño e implementación de la política sobre el seguimiento y evaluación del personal docente, incluida en la Ruta de la Educación 2022-2026, que además fue comprometida con el Gobierno de la República de Costa Rica (2023, p. 13) con el fin de corregir los deterioros del sistema educativo¹². Situación que genera incertidumbre en el sector, sobre la estrategia país que permita cumplir con el marco regulatorio aplicable y a su vez avanzar en la materia para mejorar la prestación del servicio a la ciudadanía, teniendo en consideración la complejidad de las labores que ejecutan los/las docentes¹³ y las diferencias existentes con las tareas asociadas a otros sectores productivos.

Caso de Éxito: Evaluación y Desarrollo Docente en Chile

Contrario al caso costarricense, Chile es el país de América Latina y el Caribe que más avances tiene en materia de evaluación del desempeño docente (Cruz et al., 2020, p. 56); que tomó auge en el años 2003, con la definición del “Marco para la Buena Enseñanza” que contiene los estándares que permiten evaluar a los/las docentes de

¹² Específicamente la Sub-ruta 04 sobre el fortalecimiento de docentes idóneos.

¹³ El Poder Ejecutivo en los Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas (2019, art. 12) establece los componentes de la evaluación del desempeño del personal docente cubiertas por el Título II del Estatuto de Servicio Civil, no obstante, dicho Lineamiento fue derogado en el Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público (2023).

establecimientos educativos que reciben subvención por parte del Estado, y que además, permitió la orientación de las políticas públicas sobre la materia.

Dicho Marco, fue creado en respuesta al malestar que presentaba el gremio de profesores sobre sistema de calificaciones del Estatuto Docente del año 1991, dado que, el proceso no se orientaba al desarrollo profesional, mejoramiento económico o configuración de una carrera docente, además, existía desconfianza por parte de profesores sobre los criterios de los evaluadores (directores, jefes de las Unidades Técnicas y corporaciones) para brindar las calificaciones (Dávila, 2015, p. 5).

Fue un proceso participativo y transparente, que integró las opiniones de todos los actores (Mizala & Schneider, 2014, p. 87), que procuró potenciar un sistema de educación pública de calidad para todos, mediante la creación de un comité técnico tripartito que tendría la responsabilidad de avanzar y en el que participaron el Colegio de Profesores, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Ministerio de Educación, mediante dos comisiones, que discutieron los estándares de desempeño que fundamentó la evaluación y la conformación de la propuesta global del sistema de evaluación; que posteriormente a consulta pública (Dávila, 2015, p. 6).

Es un sistema evolutivo, que, a partir del conocimiento adquirido con la práctica, se orienta a mejorar continuamente, tal es el caso que, en el año 2016, el país realizó reformas reglamentarias importantes, donde logró una vinculación entre el desempeño y la carrera docente, con el fin de asegurar formación docente de alta calidad, establecer un acompañamiento en los primeros años de ejercicio, elevar la formación continua y mejorar las remuneraciones de los profesionales (Cruz et al., 2020, p. 58). Asimismo, en el año 2023, propone cambios en la normativa, para que el proceso sea más eficiente, aspecto que está en discusión en el Congreso Nacional.

Dicho sistema se complementa con diferentes programas de reconocimientos dirigidos a los/las docentes, entre ellos, asignación por desempeño individual, asignación por acreditación de excelencia pedagógica y asignación por pertenecer al cuerpo docente de determinados colegios subvencionados¹⁴ (Santiago et al., 2013, p. 9). Asimismo, en el año 2016, mediante el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N. 20.903), el país reconoce a la docencia como una profesión altamente compleja y desafiante, por lo cual fortalecen el ingreso de personas a estudios de pedagogía, las condiciones para el ejercicio docente, la escala de remuneraciones acorde a distintos niveles de desarrollo profesional y el aumento de horas de la jornada laboral (Veas, 2016, pp. 3-4, 9).

Cabe mencionar, que los aspectos señalados anterior, hacen del sistema de evaluación chileno un caso particular en América Latina y el Caribe, donde el establecimiento de acuerdos entre los actores involucrados es el eje central del proceso, que a su vez permite el fortaleciendo y mejora continua de las políticas públicas asociadas con el tema (Mizala & Schneider, 2019, p. 1), considerando que en otros país de la región, el proceso altamente conflictivo y presenta desafíos de mayor complejidad, puesto que los mecanismos utilizados, no siempre se asocian a criterios técnicos de buen desempeño (UNESCO, 2015, p. 86). A continuación, se presenta mayor detalle sobre los aspectos relevantes del sistema chileno, considerando los momentos relevantes de cambio:

¹⁴ Esas asignaciones están sujetas a criterios de aplicabilidad, por ejemplo, solo a las escuelas del sector municipal, sector escolar subvencionado y colegios subvencionados.

Sistema de Evaluación del Desempeño Docente

Posteriormente al proceso de discusión, diseño, aprobación e implementación del Marco para la Buena Enseñanza, el país en el año 2004 promulgó la Ley sobre la Evaluación del desempeño docente (N. 19.961), que establece que el Ministerio de Educación a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) tiene la coordinación técnica para la adecuada implementación de la evaluación del desempeño docente, así como el Decreto Ejecutivo sobre la aprobación del reglamento sobre la evaluación (N. 192) que considera definiciones fundamentales y procedimientos específicos para los evaluados.

Años más tarde, mediante las Ley que modifica la Evaluación del desempeño docente (N. 19.997) y la Ley sobre la Calidad y Equidad de la Educación (N. 20.501), adicionaron elementos relacionados con el proceso de evaluación del desempeño docente, puntualizando en mayor medida algunas fechas, y dictando normas relacionadas con las consecuencias diseñadas para reconocer los niveles de cumplimiento o incumplimiento de los/las docentes participantes en el proceso. (Gajardo et al., 2022, p. 528)

La evaluación del desempeño docente chilena corresponde a un “sistema de evaluación de los profesionales de la educación que se desempeñen en funciones de docencia de aula, de carácter formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica de los educadores y a promover su desarrollo profesional continuo...” (Reglamento sobre Evaluación del desempeño docente, 2005, art. 1); que además es obligatoria para las personas que imparten la educación en establecimientos que dependen de los municipios o de los Servicios Locales de Educación encargados de la enseñanza de los ciudadanos del país.

El sistema de evaluación se centra en cuatro mecanismos o instrumentos para reunir la información relacionada a la función que desempeñan los profesionales de la educación, los cuales se detallan a continuación:

- Portafolio: permite que los/las docentes reúnan y presenten evidencia de sus mejores prácticas pedagógicas, para que sean evaluadas, obligándolos a mirar su quehacer pedagógico y reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de mejora. Para cumplir con el objetivo, el instrumento consta de cinco tareas distribuidas en tres módulos, las cuales deben ser completadas en su mayoría en la plataforma informática denominada “Docente Más” (CPEIP, 2020a).
- Pauta de autoevaluación: permite que los/las docentes entreguen su valoración acerca de las prácticas pedagógicas utilizadas dentro y fuera del aula, como herramienta de reflexión profesional, dicho instrumento busca la observación y el análisis de su propia práctica, comparándolas con los criterios establecidos en el Marcos para la Buena Enseñanza. En la evaluación se plantean diez preguntas que van acompañadas de cuatro indicadores, los cuales permiten analizar las acciones más específicas del docente, y cómo esas acciones y las decisiones que toma se reflejan en los demás (CPEIP, 2020a).
- Entrevista por evaluador par: a través del diálogo profesional entre dos docentes, se busca facilitar la reflexión con un par sobre aspectos de su práctica pedagógica y el contexto del trabajo efectuado (CPEIP, 2020a).
- Informes de referencia de terceros: se basa en que directores y jefes de la Unidad Técnica Pedagógica entregan su visión sobre distintos aspectos del quehacer de los/las docentes sujetos a la evaluación, considerando para eso el trabajo que día a

día es llevado a cabo por los/las educadores en sus escuelas, aportando su visión local y contextualizada (CPEIP, 2020a).

Dichos mecanismos o instrumentos responden a una serie de estándares previamente establecidos en el Marco para la Buena Enseñanza, dado que contienen los aspectos que los educadores deben conocer y saber hacer, además permiten medir las acciones para determinar cuán bien lo hace cada uno en el aula y en la escuela, utilizando estándares profesionales que responden a los cuatro dominios¹⁵ establecidos para el fin (MINEDUC & CPEIP, 2008, p. 8); posteriormente, con base en la valoración del criterio de evaluación que componen cada uno de esos dominios, el sistema de evaluación, procede a sistematizar los resultados, con el fin de segregarlos por niveles, considerando los aspectos que se detallan a continuación:

Tabla 4. Niveles de desempeño

Nivel	Detalle
Destacado	El profesor demuestra amplio conocimiento del contenido de las disciplinas que enseña y establece conexiones entre estos contenidos y otros aspectos de la disciplina y de la realidad evidenciando una actualización permanente de los mismos
Competente	El profesor demuestra sólido conocimiento del contenido de las disciplinas que enseña y establece conexiones entre estos contenidos y otros aspectos de las disciplinas y los relaciona con la realidad.
Básico	El profesor demuestra conocimiento básico del contenido de las disciplinas que enseña, pero no puede articular
Insatisfactorio	El profesor evidencia cometer errores en el contenido de la disciplina que enseña y/o no percibe los errores que cometen los alumnos.

Fuente: elaboración propia, con dato del MINEDUC & CPEIP (2008, p. 38).

El resultado final de la evaluación del desempeño docente, se obtiene considerando el puntaje obtenido en los cuatro mecanismos o instrumentos que la componen, teniendo en consideración los siguientes parámetros¹⁶: pauta de autoevaluación (10%); portafolio (60%); entrevista por evaluador par (20%); informe de referencia de terceros (10%) (MINEDUC, s. f.).

Cabe señalar que cuando una persona funcionaria se niega a cumplir con la evaluación correspondiente sin causa justificada, se otorgará automáticamente el nivel de desempeño “insatisfactorio”, y no podrá participar en planes de superación profesional y están en la obligación de evaluarse al año siguiente; además, si el desempeño en el nivel insatisfactorio se mantiene en la segunda evaluación consecutiva, o suma tres evaluaciones alternadas con esa calificación, el profesional dejará de pertenecer a la dotación docente (Calidad y Equidad de la Educación, 2011, p. 25).

Para finalizar el proceso el sistema permite entregar informes con los resultados obtenidos a los actores involucrados, con el fin de promover el desarrollo profesional de docentes, así como la gestión escolar del establecimiento y la comuna o territorio. Los

¹⁵ Anexo G. Criterios de evaluación del Marco para la Buena Enseñanza de Chile.

¹⁶ Los/las docentes que obtiene un resultado de “Insatisfactorio” en su última evaluación, en su próxima evaluación el Portafolio se pondera en un 80%, la Autoevaluación en un 5%, la Entrevista en un 10% y el Informe de Referencia de Terceros en un 5% (MINEDUC, s. f.).

informes van dirigidos a las personas que participan del proceso de evaluación, por ejemplo: docente, establecimiento, sostenedor, gestión escolar del establecimiento y la comuna (MINEDUC, s. f.).

Sistema de Evaluación y Desarrollo Profesional Docente

Con el pasar de los años y la experiencia que el país iba adquiriendo del proceso de evaluación del desempeño docente, el sector educativo se dio cuenta que a pesar de que medir el desempeño es un factor crítico que explica el aprendizaje de los estudiantes en las aulas, suele ofrecer pocas recompensas al trabajo que dichos profesionales realizan al sistema educativo, provocando que disminuyera la motivación de los profesionales en el campo, que los buenos profesores abandonan la profesión y desanimaron a los buenos estudiantes a elegir estudiar pedagogía en la universidad; situación que los llevó a estudiar el tema y establecer acciones (Mizala & Schneider, 2019, p. 529).

Como parte de las soluciones, el sistema educativo chileno optó por fortalecer los atributos de la carrera docente, que procura valorar la experiencia, competencias y conocimientos de los/las profesores (CPEIP, 2020b), de manera tal que se articulen ambos procesos, permitiendo que la evaluación de desempeño sea un aliado de la gestión institucional que impulse intrínsecamente el desarrollo de las personas participantes, se convierta en una herramienta de mejora continua que facilite la rendición de cuentas y contribuya en la construcción de un sistema inclusivo, donde la educación de calidad sea un derecho para todos y todas (Veas, 2016, p. 3).

La trayectoria de la carrera docente¹⁷ se basa en cinco tramos asociados al desarrollo profesional, que buscan demostrar las competencias alcanzadas y la experiencia en el ejercicio de los/las docentes, que además corresponde a las responsabilidades que asumen y la remuneración que reciben por su desempeño (entre mayor sea el tramo, mayores son las obligaciones y remuneraciones otorgadas).

A continuación, se muestran los tramos establecidos¹⁸:

Ilustración 4. Tramos de desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia, con datos de Veas (2016, p. 14).

Para vincular a los/las docentes que habían participado de una forma en la evaluación del desempeño docente que venía implementando desde el años 2003, el sistema desarrolló un proceso que denominado “encasillamiento” mediante el cual los/las docentes que trabajaban en establecimientos municipales, particulares subvencionados y de administración delegada; fueron incorporados en tramo de desarrollo de la nueva carrera, considerando los resultados vigentes de instrumentos de evaluaciones aplicados por el MINEDUC, así como, los años de experiencia y los resultados de la aplicación del instrumentos “portafolio ” de la evaluación del desempeño docente¹⁹ (Veas, 2016, p. 16).

¹⁷ El ingreso al sistema de carrera docente se planificó de manera gradual, empezando en el año 2017 con los establecimientos municipales y finalizando en 2025 con los jardines y salas cunas.

¹⁸ En “temporal” ingresan docentes sin resultados en procesos de evaluación del MINEDUC.

¹⁹ Anexo H. Encasillamiento para la nueva carrera profesional docente en Chile.

También es relevante mencionar que con la creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N. 20.903) se garantiza la formación en servicio gratuitos y pertinentes para todos los/las docentes que forman parte del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, donde el CPEIP es responsable de ejecutar los programas, cursos o actividades formativas de manera directa o mediante la colaboración de universidades acreditadas u otras instituciones sin fines de lucro certificadas por el Centro, además, pueden otorgar becas para que los profesionales se desarrollen en otros temas asociados con las labores que desempeñan en el sistema educativo (Veas, 2016, p. 3).

Finalmente, se señala que durante el año 2023, el Congreso acogió para discusión un proyecto de ley²⁰, que Consolida el sistema de reconocimiento y promoción del desarrollo profesional docente como único sistema general de evaluación y fortalece los procesos de inducción y acompañamiento (2023, p. 5) y tiene como objetivo simplificar y descomprimir los dos sistemas o modelos empleados, de manera que el proceso sea más eficiente, transparente y basado en los principios de igualdad de trato y justicia; además fortalezca las redes de trabajo colaborativo y de acompañamiento entre docentes, mejore los procesos de inducción, aumente la retención de docentes principiantes y aborde la situación de los/las docentes que aún tienen pendiente algún reconocimiento en el proceso de encasillamiento.

Lecciones Aprendidas

Realizar cambios en procesos de la magnitud que significa la evaluación del desempeño docente conlleva la articulación de distintas capacidades organizacionales, por la multiplicidad de actores e intereses que se encuentran inmersos en el tema, por lo tanto, es importante aclarar que la solidez que permite al sistema de evaluación del desempeño docente proponer ajustes para unificar los diferentes esfuerzos que realiza actualmente sobre el tema, no responde solamente a una planificación antojadiza, sino a un cúmulo de aprendizajes que ha desarrollado con el pasar de los años.

Sobre lo anterior, Gajardo et al., (2022, p. 523) menciona que los determinantes en la creación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno, se debe a la concordancia entre los actores sobre el significado de educación y del proceso de enseñanza y aprendizaje, que hizo convenir un conjunto de definiciones operativas que permitieran diferenciar aquello que se considera un desempeño sobresaliente del que se estima un desempeño insuficiente, y poder llegar a acuerdo entre actores que presentan posiciones políticas diferentes e intereses económicos contrapuestos, considerando, el nivel de participación que durante el proceso de desarrollo del sistema estaban dispuestos a tolerar los involucrados que tenían el poder; así como la capacidad de negociación entre los actores, para ceder en la propia posición y la convicción que el resultado que se obtenga es una victoria para el conjunto de la comunidad.

También colaboró al proceso de creación del sistema de evaluación, la presión ejercida por las autoridades del MINEDUC, convencidas que el nivel de desempeño del docente juega un papel clave en la efectividad de un sistema educativo y en el rendimiento del estudiantado, de lo cual deduce que resulta fundamental evaluar a los/las docentes para mejorar la calidad de la educación; al igual que los resultados obtenidos por el estudiantado en términos de calidad y equidad en las pruebas estandarizadas aplicadas por el Ministerio para medir la calidad de la educación²¹ (Gajardo et al., 2022, p. 523).

²⁰ N. de boletín 15715-04, su estado al 22 de agosto de 2023, es “Segundo trámite constitucional”.

²¹ Este proceso lo llevaba a cabo el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

En lo que corresponde al desarrollo docente, Mizala & Schneider (2019, pp. 542, 530) mencionan que por la complejidad del tema, el proceso de negociación sobre los cambios realizados a los aspectos asociados con la carrera docente, fue polémico y dramático, pero finalmente desembocó en una ley de compromiso que apoyaron tanto los reformistas del gobierno como los opositores, como el sindicato de profesores; para lo cual el proceso de reforma abarcó aproximadamente 27 meses calendario (enero, 2014 a abril, 2016).

Además, recalcan que en esos procesos, es necesario tener en consideración que las reformas del tema son costosas, no solo para aumentar los salarios a fin de contratar a mejores docentes, sino también para cubrir los costos adicionales de las evaluaciones, (Mizala & Schneider, 2019, pp. 542, 530); por lo cual es necesario contar con un plan de acción que permita la disponibilidad de los recursos públicos requeridos para realizar los ajustes propuestos, considerando de antemano el apoyo político necesario para dicho fin.

Igualmente, el enfoque pedagógico mediante mentorías, donde un grupo de docentes con experiencia en sector educativo revisa las estrategias didácticas utilizadas por los/las docentes evaluados, con el fin de obtener datos que permitan establecer las necesidades que tiene el sector, orientado a las universidades que ofrecen la carrera de pedagogía sobre los desafíos que presentan, tanto en el ámbito pedagógico, como en el desarrollo de habilidades (Comunicaciones CIAE, 2023, p. 4).

Asimismo, es relevante hacer una detección temprana de situaciones que pueden ocasionar el abandono temprano de la profesión docente o la rotación de centros escolares²² para generar acciones que disminuyan dichos eventos; así como, crear iniciativas para proteger a los nuevos docentes de la frustración, relacionadas con el reconocimiento y gratificación emocional, generación de momentos de reflexión y análisis frente a situaciones críticas que les permitan reconocer sus progresos y errores que deban corregirse y el trabajo colaborativo (Comunicaciones CIAE, 2023, pp. 8-9).

Pregunta de Investigación

Las situaciones descritas muestran algunos desafíos que enfrenta actualmente la evaluación del desempeño docente de Costa Rica, y motivan a dirigir los esfuerzos de esta investigación a identificar *¿cuáles acciones del sistema de evaluación del desempeño docente se requieren fortalecer en el corto, mediano y largo plazo para subsanar los problemas identificados, considerando buenas prácticas del sistema chileno?*, tomando en consideración es el país pionero en materia de evaluación del desempeño docente en América Latina y el Caribe por los avances que ha logrado en los últimos veinte años desde que diseñó el Marco de la Buena Enseñanza.

Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos mediante los cuales se busca responder a la pregunta de investigación.

- Objetivo General

Identificar los desafíos de la evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación Pública, considerando buenas prácticas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile, para establecer lineamientos que fortalezcan el sistema costarricense.

²² En Chile esas situaciones se asocian con la presión del tiempo, gestión y cultura escolar, competencias insuficientes para tratar a alumnos "desinteresados" o con necesidades educativas especiales y asumir responsabilidades más allá de la especialización profesional.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica en conformidad con los elementos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados.
2. Considerar buenas prácticas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile que podrían contribuir al fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica.
3. Establecer lineamientos que fortalezcan el sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica en el corto, mediano y largo plazo.

Alcance

La investigación considera el sistema de evaluación del desempeño docente del MEP, el cual se establece jurídicamente desde Estatuto del Servicio Civil del 1953, no obstante, pone mayor énfasis a los desafíos actuales que responden a los cambios presentados desde el año 2018 con la promulgación de la Ley sobre el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (N. 9635, que incorpora un capítulo que detalla los aspectos mínimos que deben considerar las instituciones públicas para medir el desempeño de los colaboradores, entre ellos, los/las docentes.

Además, considera aspectos asociados a las diferentes componentes del sistema de evaluación del desempeño docente de Chile, considerando su trayectoria desde el año 2003, con la creación del Marco para la Buena Enseñanza hasta el sistema de desarrollo profesional docente, para orientar las funciones pedagógicas e incentivar el desarrollo profesional de los educadores, de conformidad con los objetivos educacionales establecidos por el país; contemplando en el análisis, las diferentes que existen entre ambos sistemas educativos.

Para el análisis de ambos sistemas de evaluación del desempeño docente se consideran los principales componentes del marco conceptual propuesto por la OCDE para evaluar la educación, entre ellos el desempeño docente, utilizando elementos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados (OCDE, 2013b, pp. 273-274).

Finalmente, cabe señalar que, para el desarrollo de esta investigación, se entiende como "*lineamiento*", la serie de acciones definidas como prioritarias que debe desarrollar el sector educativo, para que el sistema de evaluación del desempeño docente avance hacia la mejora continua institucional y desarrollo integral de los profesionales.

2. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección aborda la discusión teórica y conceptual de los contenidos que permiten explicar la importancia de la evaluación del desempeño docente en los sistemas de educación; además plantea elementos que podrían fortalecer el proceso actual que lleva a cabo el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica considerado la experiencia chilena.

Importancia de la Evaluación en los Sistemas Educativos

La política educativa considera cada vez más el proceso de evaluación, el cual puede estar orientado hacia los estudiantes, profesores, directores, escuelas y sistemas educativos en general; con el propósito de satisfacer el aprendizaje que requiere la población, generar información oportuna para la sociedad sobre el desempleo académico e introducir mejoras en las prácticas escolares, docentes y directivas.

Existen algunas prioridades o desafíos presentes en el ámbito de la evaluación, que deben estar presentes en la generación de políticas en el sector educativo (OCDE, 2013a), relacionadas con la coherencia del sistema, de manera que no se generen duplicidades o contradicciones en los procesos asociados; además, tiene que existir una vinculación directa con los objetivos planteados para el sector, velando por la legitimidad entre los actores involucrados, sobre todo, con los encargados de su implementación.

La OCDE (2013a) menciona que es necesario poner el foco de la evaluación en mejorar las prácticas en el aula y el aprendizaje del estudiante, para que el proceso tenga valor educativo y procure beneficios para los usuarios, particularmente a los estudiantes y docentes. También, es importante evitar los efectos no deseados de la evaluación mediante la identificación de posibles escenarios que puedan surgir de su implementación, para lo cual es posible contar con distintos enfoques que brinden seguridad y confianza a la herramienta empleada para el fin.

La evaluación debe orientarse a que el aprendizaje de los estudiantes mejore, fortaleciendo la capacidad en todos los niveles del sistema educativo, incluido el profesorado, mediante el conocimiento, herramientas y directrices de apoyo. Asimismo, es necesario tener en cuenta las necesidades concretas de cada región, distrito y centro educativo, para responder a las falencias específicas, teniendo en consideración la opinión de los actores claves y la búsqueda de consensos mediante proyectos pilotos que faciliten la implementación de cambios sustanciales en el sector (OCDE, 2013a).

Existe una comparación realizada por la OCDE (2013b) sobre las experiencias en la evaluación del desempeño docente de 28 países miembros²³, donde recopiló mediante un marco integrado y coherente, el uso de las distintas evaluaciones, entre ellas la del desempeño docente, considerando en el análisis la calidad, igualdad y eficiencia de la educación²⁴, además de la implicancia en las políticas públicas. Los resultados obtenidos, demuestran que la evaluación ayuda a responder oportunamente a los retos económicos y sociales de un país y brinda mayor autonomía de gestión a las escuelas, además,

²³ Australia, Austria, Bélgica, Bélgica, Canadá, Chile, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Hungría, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Corea, Luxemburgo, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia y Reino Unido).

²⁴ El documento referido se basa en el estudio "OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes" (Revisión de la OCDE de los marcos de evaluación para mejorar los resultados escolares).

mediante el uso de tecnologías de información, facilita la generación e intercambio de datos que fortalecen la toma de decisiones informadas; además, plantean los siguientes aspectos como elementos que tienen en común:

- La evaluación se está generalizando y diversificando: tiene un rol estratégico en la educación, además, ha ampliado su enfoque, ya que en el pasado se centraba en la evaluación del estudiantado, mientras que hoy también se considera la evaluación externa del centro, profesorado y directores del centro educativo (OCDE, 2013a).
- La importancia de los indicadores va en aumento: este mecanismo permite la generación de bases de datos del sector que sirven de insumos para los debates nacionales sobre educación que surjan (OCDE, 2013a).
- Los resultados se emplean con distintos fines: los resultados permiten identificar en qué aspecto podría mejorar un centro educativo, además de responsabilizar a los actores respectivos de conformidad a sus deberes (OCDE, 2013a).
- Mayor dependencia respecto de los estándares educativos: establecen que deberían de saber los evaluados, considerando las etapas del aprendizaje y/o funciones definidas (OCDE, 2013a).

Evaluación del Desempeño Docente

Los modelos de evaluación del desempeño docente son un diagrama de la realidad, que representa y jerarquiza aquellos elementos sobre los que se requiere información, además constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador e interpretativo de una cierta realidad en estudio que requieren garantizar el funcionamiento de elementos básicos del sector educativo, relacionados con las condiciones laborales, formación de calidad y la capacidad de los/las docentes para desempeñar sus labores dentro y fuera de las aulas (Vaillant, 2008, pp. 8-9).

Con el fin de analizar la evaluación del desempeño docente dentro del marco de evaluación y valoración de los sistemas educativos, es necesario comprender que dicho proceso se refiere a la evaluación de los educadores para emitir un juicio y proporcionar retroalimentación sobre sus competencias y desempeño; para apoyar el desarrollo profesional y mejorar la calidad de la educación (OCDE, 2013b, p. 272).

Si bien la evaluación de los/las docentes puede realizarse con diferentes fines²⁵ (OCDE, 2013b, p. 280) el principal propósito debe ser el mejoramiento de las prácticas de enseñanza, a fin de dar retroalimentación a los/las profesores y asegurar que todos los estudiantes logren aprender durante su paso por la escuela; permitiendo a los sistemas educativos identificar con oportunidad las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus docentes para ofrecer el apoyo necesario en respuesta a los problemas identificados, así como monitorear los procesos de mejora (Santos del Real, 2012, p. 201).

Lo anterior, considerando que la evaluación del desempeño docente consiste en evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que ejercen del ámbito en el sector educativo, así como el rendimiento y logros obtenidos de acuerdo al cargo, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados, para dar a conocer

²⁵ Finalización de un período de prueba, el registro de docentes, la gestión del desempeño, la retroalimentación periódica para la mejora, el avance profesional, la inspección individual o la identificación de necesidades de desarrollo que por lo general los diferentes procesos incluyen el desarrollo profesional y la rendición de cuentas.

a las evaluados sus puntos fuertes y las necesidades formativas que permitan mejorar su actuación profesional (Tejedor & García, 2010, p. 459), asimismo ofrece datos válidos y fiables sobre las capacidades pedagógicas, emocionales, laborales de los/las docentes con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (UNESCO, 2015, pp. 20-29).

Los actores del proceso son los responsables de diseñar y legitimar la posición conceptual que asumen el proceso en la institución específica, antes de aplicar cualquier instrumento de medición (Aquino et al., 2013, p. 1), considerando para ello, las capacidades institucionales, de manera que los esfuerzos institucionales se orienten a un fin específico.

La evaluación del desempeño docente responde a una gestión institucional cíclica, que se puede enmarcar en las siguientes tres etapas:

- Diseño y planeación: establece el propósito, los actores, tipo de modelos de evaluación, frecuencia de aplicación, proceso de sensibilización con las partes interesadas, estrategia para implementar un plan piloto, criterios de evaluación, así como el plan de uso y divulgación de resultados (Elizalde & Reyes, 2008, pp. 4-8).
- Implementación y comunicación de resultados: puesta en marcha de los elementos previamente diseñados y planificados, mediante el involucramiento de los actores que permita la legitimidad y negociación de los aspectos sujetos a medición, así como la pertinencia de instrumentos establecidos para dicho fin, de manera que respondan efectivamente a la labor desempeñada desde el puesto de trabajo, que permitan un proceso de retroalimentación y evaluación de resultados oportunamente; además considere la tecnología y el establecimiento de controles para generar datos confiables y válidos (Elizalde & Reyes, 2008, pp. 8-10).
- Monitoreo permanente: valoración constante de componentes y etapas previamente establecidas, para conocer posibles fallas, abusos, incongruencias, desajustes y problemas de la evaluación, procurando que los resultados obtenidos sirvan en la toma de decisiones institucionales (Elizalde & Reyes, 2008, p. 11).

Desafíos de la Evaluación del Desempeño Docente

“Un desafío es una situación a resolver, un problema convertido en una oportunidad...”, donde para “trabajar en un desafío público es necesario tomar la identificación de problemas como un punto de partida que permita inspirar soluciones, y no como un punto de llegada del cual no se puede salir... y es “recomendable observar el problema con una mirada crítica y avanzar por medio de técnicas que permitan un acercamiento a distintos actores que sumen sus visiones sobre el tema: funcionarios de gobierno, profesionales, académicos y referentes de la sociedad civil” (Academia de Diseño de Políticas Pública, 2019, p. 10).

La OCDE (2013a) considera que en materia de evaluación del desempeño docente existen importantes desafíos, empezando por la necesidad de desarrollar una comprensión compartida de la enseñanza de alta calidad en los sistema educativos, además de equilibrar las funciones de desarrollo y rendición de cuentas, contabilización de los resultados de los estudiantes en la evaluación, desarrollar habilidades adecuadas para la evaluación y utilizar los resultados para dar forma a los incentivos.

También surge la necesidad de fortalecer las direcciones políticas para mejorar la profesión docente, orientadas a resolver tensiones, consolidar la evaluación regular del

desarrollo a nivel escolar, establecer evaluaciones periódicas de la progresión profesional con la participación de evaluadores externos y estándares de enseñanza para guiar la evaluación del desempeño docente y el desarrollo profesional, así como, preparar a los/las docentes para los procesos, establecer vínculos entre la evaluación y las decisiones de avance profesional, fortalecer la capacidad de los líderes y garantizar que la evaluación contribuya al desarrollo profesional y escolar (OCDE, 2013a).

El establecimiento de estándares sobre el desempeño que se espera de los/las docentes es otro desafío que está presente en el proceso, así como la claridad sobre el rol de la evaluación, ya sea para mejorar el desarrollo docente, motivar el desempeño de las labores a través de incentivos o cualquier otro propósito que se determine, además de generar resultados confiables y válidos que se justifiquen con evidencias objetivas más que subjetivas, que agreguen valor a evaluados y sean utilizadas en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del recurso humano docente, orientadas a mejorar continuamente el proceso (Cruz et al., 2020, pp. 95-101).

Los sistemas de evaluación del desempeño deben considerar intrínsecamente aspectos de legitimidad, utilidad, factibilidad y precisión, con el fin de garantizar la protección de los derechos de los evaluados, asegurando que el proceso se lleve a cabo ética y legalmente, además tengan influencia y consecuencias para la mejora la profesión, sea políticamente viable y entregue información técnicamente fiable y válida a los tomadores de decisiones (Escudero, 2018, p. 28)²⁶.

Otros elementos relevantes son determinar en primera instancia a los actores que participan en el proceso, para posteriormente establecer en conjunto el propósito de la evaluación que da inicio al proceso y es necesario para determinar los resultados y/o productos que se quieren alcanzar; además es necesario establecer diferentes fuentes de información para mejorar la calidad de la evaluación y contar con una estrategia participativa que incluya un proceso de sensibilización y un período de prueba en el que participen los/las profesores (Elizalde & Reyes, 2008, pp. 8-10).

Los instrumentos de medición que se utilizan en el proceso de evaluación deben ser analizados constantemente por especialistas, para generar mayor credibilidad y confianza, haciendo que los mismos sean legítimos y aceptados por los/las docentes. Por otra parte, la planificación institucional tiene que considerar los períodos de implementación, teniendo presente la oportunidad y frecuencia del proceso y establecer los responsables de conocer y analizar los resultados, teniendo controles que aseguren la efectividad y seguridad del sistema (Elizalde & Reyes, 2008, pp. 8-10).

La evaluación del desempeño docente necesita ser capaz de reconocer y motivar a sus buenos profesores e identificar a aquellos que no tienen disposición o competencia para mejorar ni su enseñanza ni los resultados de sus estudiantes, a pesar del apoyo y capacitación que se les ofrezca por la vía de la evaluación formativa, para lo cual es necesario establecer un marco conceptual apropiado y ampliamente aceptado acerca de qué es un buen desempeño docente, y contar con el número suficiente de evaluadores bien capacitados, cuya legitimidad sea reconocida por los/las profesores, para que sirvan de inspiración en el desarrollo de las tareas (Santos del Real, 2012, pp. 201-203).

²⁶ Este autor basa su teoría en Estándares de evaluación de personal del “*Joint Committee on Standards of Educational Evaluation*” de los Estados Unidos que representan es un conjunto de normas que guían la evaluación de programas educativos y fueron publicadas por primera vez a inicios de los años ochenta.

Diversas fuentes de percepción orientan el proceso a numerosas soluciones, por lo cual se pueden aprovechar los procesos de autoevaluación del propio docente y la percepción del usuario interno o externo, mediante instrumentos de recolección que se ajusten a los requerimientos específicos de cada sistema educativo (Ramíó, 2021, p. 123) y con la certeza de que los informantes cuentan con el liderazgo requerido para la función (Ulloa & Gajardo, 2016, p. 13).

La integración de visiones macro y micro estructurales relacionadas con la evaluación del desempeño docente es otro desafío presente, dado que el éxito de las mismas depende de la alineación que existe con los recursos disponibles, así como de la participación e involucramiento activo de los actores, las negociaciones que se realicen y el respaldo normativo, que vele por interés de las partes (Vaillant, 2008, p. 10).

Llegar a acuerdo entre los actores clave es esencial, ya que abre la ventana de oportunidades para realizar modificaciones que flexibilizan algunos aspectos que permitan avanzar y regular acciones que previamente son socializadas, por lo cual tienen menos posibilidades de ser refutadas; sobre este tema es relevante destacar la importancia de la resistencia y convicción de los encargados del diseño, puesto que pueden pasar varios años para llegar a acuerdos compartidos y requerir de empatía para saber escuchar e integrar las ideas y necesidades desde diferentes ámbitos (Mizala & Schneider, 2019, pp. 547-548).

Evaluación del Desempeño Docente desde la Perspectiva OCDE

La OCDE (2013b, p. 273) estableció un marco conceptual con características asociadas a la evaluación del desempeño docente que asume aspectos involucrados y la forma en que se interconectan, con el fin de garantizar que la proceso contribuya a mejorar los resultados de los estudiantes a través de mejores prácticas y aprendizaje de los/las docentes; mediante la interrelación de los siguientes cuatro aspectos:

- Gobernanza

Diseño y organización general de la evaluación del desempeño docente; lo cual abarca el propósito, el equilibrio entre las funciones de desarrollo y rendición de cuentas, el establecimiento de requisitos de evaluación y la distribución de responsabilidades de los actores para el diseño del proceso (OCDE, 2013b, p. 273).

Sobre este aspecto se destacan diferentes tipos de evaluación asociadas al desarrollo profesional y/o formación continua, periódica o regular, durante el periodo de prueba, para la promoción, el registro, renovación de contrato y para la transferencia a otros centros, las cuales son aplicadas en algunos casos a todos los/las docentes por igual o de manera paulatina y planificada puesto que las circunstancias pueden variar entre aplicaciones obligatorias, voluntarias de acuerdo a criterios previamente establecidos; además, la frecuencia de implementación pueden variar entre una periodicidad anual hasta los cinco años, conforme con los resultados obtenidos (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

Los responsables de diseñar las pautas que regulan y orientan los sistemas de evaluación del desempeño docente son las autoridades educativas provinciales, territoriales o de gobiernos y los directores de los centros educativos; mientras que los responsables de la evaluación son las autoridades educativas a nivel central, los directores, evaluadores pares, miembros escolares con liderazgo, supervisores regionales, evaluadores externos acreditados o alguna entidad especializada (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

- **Procedimientos y/o trámites**

Se refiere a las características de la evaluación del desempeño docente y las formas en que se combinan para crear un modelo de evaluación específico; incluyendo los requisitos para la frecuencia, el desarrollo de estándares de referencia, la definición de aspectos, los criterios y la combinación de instrumentos para recopilar información relevante (OCDE, 2013b, p. 274).

Al respecto, existen evaluaciones docentes con y sin impacto, lo que quiere decir que en algunos casos los evaluados tienen consecuencias, ya sean positivas o negativas de acuerdo al nivel de evaluación que consigan de los procedimientos establecidos para el fin, los cuales normalmente están referenciados normas estatales, códigos de conducta, reglamentos internos y en planes de desarrollo (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

Entre los aspectos que normalmente se utilizan para evaluar son las competencias de los/las docentes, las relaciones y valores profesionales, el liderazgo, la capacidad de respuesta a diversos antecedentes lingüísticos y culturales, el análisis y uso de la información de evaluación, la indagación crítica y resolución de problemas, el conocimiento temático y didáctico, la planificación y preparación, el ambiente de clases y las competencias para la evaluación de los estudiantes (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

Los instrumentos²⁷ o fuentes de información presentes en este aspecto destaca el portafolio docente, el diálogo con el/la docente, la observación en el aula, la autoevaluación del docente, el informe de referencia de terceros, la grabación de la clase, las pruebas de maestros, la opinión de los padres y la opinión del director del centro educativo o jefe inmediato (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

- **Capacidad institucional**

Analiza la distribución de responsabilidades para la implementación de la evaluación, así como la capacitación y el apoyo proporcionado para evaluar, ser evaluado y utilizar los resultados de una evaluación. Incluye temas sobre la elección de los evaluadores y el desarrollo de habilidades para realizar la evaluación de un docente, la mejora de las capacidades de los/las profesores para beneficiarse de su propia evaluación y el desarrollo de experiencia en el diseño de sistemas (OCDE, 2013b, p. 274).

Sobre el particular, la evaluación del desempeño docente puede estar impulsada desde el exterior o desde el mismo centro educativo, lo cual determina el grado de participación del evaluador y la capacitación que deben recibir para cumplir efectivamente con las funciones esperadas, dado que el proceso depende crucialmente de si los evaluadores tienen el conocimiento y las habilidades para evaluar a los involucrados de manera confiable en relación con los criterios establecidos, además de si los/las docentes están preparados para utilizar los resultados de la evaluación de manera de mejorar su desempeño (OCDE, 2013b, pp. 312-313).

El tiempo es otro factor relevante a considerar, debido a que se necesita de un plazo considerable para explicar la evaluación de los/las docentes, crear consenso entre las partes interesadas sobre los indicadores y normas que componen el proceso, así como para preparar y capacitar a los evaluadores en términos de metodología, técnicas y enfoques. Por otra parte, las responsabilidades que tienen las autoridades educativas centrales rara vez conducen totalmente el proceso de evaluación del desempeño docente

²⁷ Anexo I. Instrumentos para la evaluación del desempeño docente.

y suelen compartir el papel de evaluador junto con otras agencias o líderes reconocidos del sector, además por el dinamismo del proceso resulta enriquecedor contar con diferentes puntos de vista y orientar los resultados a la mejora (OCDE, 2013b, p. 313).

- ***Uso de resultados***

Refiere la manera utilizada para dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño docente y la forma en que se utilizan los resultados para futuras decisiones o acciones; considerando elementos como la retroalimentación sobre el desempeño, planes de desarrollo profesional, avance profesional y recompensas (OCDE, 2013b, p. 274).

Entre los factores que destacan en el uso de los resultados de las evaluaciones docentes se ubican las actividades de desarrollo, mediante la generación sistemática de un plan de desarrollo profesional, la creación de planes de desarrollo de acuerdo a los niveles de calificación definidos, la identificación de las necesidades profesionales y de los recursos necesarios para el proceso (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

Además, los resultados son utilizados en el avance profesional, determinando la velocidad a la que un docente progresa en la estructura de carrera; además repercuten en la influencia para el acceso al contrato, renovación de un contrato de duración determinada y acceso a un puesto permanente, la Adaptación del puesto de trabajo, el acceso a una lista de prioridades destinada a otorgar contratos y a un puestos permanente, las decisiones sobre la promoción, la renovación del contrato y el avance profesional tanto a nivel vertical como horizontal (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

También influyen en los niveles de pago condicionando el progreso del docente en la escala salarial, la bonificación por desempeño y en los aumentos en los salarios; además se asocian otras recompensas no monetarias, como el apoyo para estudios de posgrado, cambio en las responsabilidades laborales, reconocimiento, desarrollo profesional, oportunidades de empleo y períodos sabáticos (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

Finalmente, los resultados son utilizados como respuesta al bajo rendimiento de los/las docentes, mediante la creación de programa de apoyo y desarrollo, evaluación adicional, formación/e obligatorio, retención del incremento salarial, contratos indefinidos no concedidos, despidos, suspensión, retiro o inaccesibilidad a la lista de prioridades y en el aplazamiento de alguna promoción (OCDE, 2012, p. 5.A.1).

3. METODOLOGÍA

Esta sección aborda la estrategia utilizada para resolver el problema que motiva la investigación, considerando como aspectos fundamentales los objetivos previamente establecidos.

Tipo de Estudio

Considerando los aspectos señalados en el planteamiento del problema, donde se presentan desafíos respecto al cumplimiento efectivo del marco regulatorio vigente, ausencia de una cultura de evaluación por parte de los actores involucrados, pertinencia del instrumento de medición utilizado, relevancia y credibilidad de la información obtenida de proceso y la ausencia de una ruta país que determine el propósito de la evaluación del desempeño docente del MEP; en la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo.

Lo anterior, debido a que dicho enfoque se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados²⁸, además inicia con una idea de investigación; y los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, en otras palabras, describe tendencias de un grupo o población (Hernández, 2014, pp. 92, 358).

El enfoque cualitativo-descriptivo “responden a una estandarización que ubica en un eje de coherencia el alcance de la investigación con los resultados planteados y el encuadre señalado permitirá dialogar constantemente entre aquellos datos que percibe el investigador desde el entorno, con las construcciones por las cuales ha definido el sentido de ese hacer científico”, teniendo en cuenta los conocimientos acumulados sobre el tema a lo largo de los años, para desarrollar análisis que den cuenta del cómo se manifiesta el fenómeno estudiado, sin generar relaciones causales sobre el proceso (Labrín, s. f., p. 27), caracterizando los elementos relevantes de los sistemas de evaluación del desempeño docente.

Además, el tipo de diseño concebido es el de estudio de caso, dado que según Ceballos (2009, pp. 416-417) es una modalidad que valora la información para luego emitir un juicio que implica descripción, teniendo en consideración el propósito del caso en análisis, de manera que la comprensión resulte de la progresión de los eventos identificados, y no de las causas o los efectos asociados; intentando preservar las realidades múltiples de los participantes, mediante técnicas que permita la descripción exhaustiva de la realidad concreta del objeto de estudio.

Muestra

La delimitación de la muestra responde a la selección de aquellos elementos (personas, documentos, etc.) que según el diseño de la investigación reúnen las características necesarias para ser indagados con el fin de responder a pregunta de investigación previamente definida (Labrín, s. f., p. 30). Sobre el particular, cabe señalar que en investigaciones cualitativas la pregunta por la muestra se desplaza de la representación a la “significación”; es decir, de qué manera los investigadores cualitativos serán capaces de responder a la pregunta por las cualidades.

²⁸ Cita realizada por el autor: (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006).

En investigaciones cualitativas la muestra puede ser determinada durante o después de la inmersión inicial de campo, no es probabilística, ni busca generalizar resultados y se puede ajustar en cualquier momento (Hernández, 2014, p. 382) por lo cual se utiliza un muestreo intencional o por conveniencia, la cual busca distinguir la muestra desde categorías relevantes para el estudio, sin que exista la necesidad y el interés por calcular su representatividad, donde el investigador selecciona a los informantes que componen la muestra siguiendo un criterio estratégico personal²⁹ y revisa sistemáticamente todo un acumulado de informaciones y decide -producto de este conocimiento- qué datos coleccionar en adelante y dónde encontrarlos (Labrín, s. f., pp. 30, 33).

Considerando que la investigación se sitúa en el sistema de evaluación de los/las docentes del MEP, la selección de participantes se realiza en torno a los actores que participan en el proceso, de manera directa o indirecta; así como los informantes clave del sistema de evaluación chileno, del cual seleccionan buenas prácticas, considerado su rol pionero entre los países de América Latina y el Caribe³⁰.

Se emplea un tipo de muestra de participantes voluntarios, donde la elección de los participantes depende de circunstancias muy variadas, la cual también es conocida como muestra “autoseleccionada”, ya que los profesionales se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación. Hernández (2014, p. 387) citando a (Battaglia, 2008b).

Tabla 5. Informantes clave para la investigación

País	Perfil	Cantidad	Criterio para la participación
Costa Rica	Rectoría Pública - MIDEPLAN - DGSC	2	Encargados de emitir lineamientos relacionados con el proceso de evaluación del desempeño docente en Costa Rica.
	Especialista - Investigadores	2	Conocimiento sobre la evaluación del desempeño docente y partícipes de la discusión país relacionada con la materia.
	MEP - Administrativos - Docentes	5	Participante de las etapas del proceso de evaluación del desempeño docente, de perfiles administrativos y docentes.
	Sindicato - Junta Directiva	1	Representantes del sector docente que conozcan las fortalezas y debilidades de la evaluación del desempeño de los profesionales.
	CPEIP - Coordinador	1	Conocimiento del sistema, instrumentos, percepción de los/las docentes y pertinencia de las evaluaciones.

²⁹ Por lo regular, el proceso de cierre de la muestra estará dado por un criterio interno, siendo principalmente utilizado el que se denomina “saturación discursiva” (Labrín, s. f., p. 32).

³⁰ De acuerdo a la información brindada por Cruz et al. (2020, pp. 87-88).

País	Perfil	Cantidad	Criterio para la participación
Chile	Especialista - Investigadores - Exfuncionarios	4	Conocimiento del sistema de evaluación y desarrollo profesional docente en Chile desde el año 2003, considerando las reformas establecidas sobre el tema, así como los aprendizajes y desafíos del proceso.
	MINEDUC - Coordinador	1	Conocimiento en aprendizajes y desafíos del sistema, con experiencia en las negociaciones entre los actores del sector educativo.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre lo anterior, detalladamente los perfiles de los participantes responden a personas que conocen la evaluación del desempeño docente desde diferentes perspectivas, debido a que hay investigadores en temas específicos, pero también personas que aportan desde su experiencia laboral desde las diferentes etapas del proceso, por ejemplo, algunos de los informantes de Costa Rica solo participan en funciones rectoras que tienen que ver con el aspecto de diseño o gobernanza del tema, mientras que otros participan únicamente en la implementación o procedimientos empleados en zonas rurales y urbanas.

Por otro lado, los informantes en Chile, son funcionarios/as activas del sistema de evaluación y desarrollo docente; así como investigadores de temas relacionados con la materia y profesionales que estuvieron presentes en momentos importantes a lo largo del recorrido.

Recolección de Datos

En investigaciones cualitativas la recolección de datos resulta fundamental, dado que su propósito es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno, teniendo en consideración que los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, sea de manera individual, grupal o colectiva (Hernández, 2014, p. 396).

Por lo cual, se emplea la técnica de análisis de información, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos, a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado (Dulzaides & Molina, 2004, p. 2); con el fin de obtener información de fuentes bibliográficas formales, que contengan datos relevantes a lo largo del tiempo.

Además, se realizan entrevistas semiestructuradas³¹ que fueron diseñadas de acuerdo al propósito de la presente investigación y se caracterizan por la prefiguración de la situación de interacción altamente planificada, donde la pauta de preguntas opera como un factor mediador; donde el investigador ocupa una posición de oyente interesado,

³¹ Las mismas se aplicarán de manera presencial y virtual, además, por asuntos que puedan surgir, los entrevistados podrán responder preguntas puntuales del investigador mediante correo electrónico. Anexo J. Guía para las entrevistas

manteniendo una neutralidad y solo desviándose en la medida que requiere ciertas especificidades en el marco de la conversación (Labrín, s. f., pp. 43-44).

Dichas entrevistas derivan una serie de preguntas básicas para la investigación, considerando el rol y la participación de los actores clave del proceso de evaluación del desempeño docente, así como preguntas generales que buscan la información necesaria para la descripción circunstanciada del caso y su contexto, las cual pueden ser ampliadas, subdivididas y/o recortadas de acuerdo con las respuestas que se vayan obteniendo en el transcurso de implementación (Ceballos, 2009, p. 417).

Con base en los criterios señalados y el tipo de muestreo utilizado, se realizaron un total de dieciséis (16) entrevistas, a profesionales que cumplen los criterios, los cuales aportaron insumos relevantes para la investigación, desde diferentes ámbitos de conocimiento; donde para dejar de recolectar datos y empezar a concluir la investigación, se consideró la saturación de información que es cuando los informantes no aportan datos novedosos a la información ya existe (Hernández, 2014, p. 451).

Plan de Análisis

La acción esencial del análisis de datos consiste en que el investigador reciba datos no estructurados de las técnicas de recolección definidas con base en ello seleccione una estructura lógica para su entendimiento, es un proceso ecléctico (que concilia diversas perspectivas) y sistemático, más no rígido (Hernández, 2014, p. 418).

Considerando que el marco propuesto por la OCDE (2013b, p. 273) que incorpora los cuatro aspectos relevantes de los sistemas de evaluación, orientando la recolección de datos, teniendo como base los elementos que se detallan a continuación:

Tabla 6. Aspectos asociados a los sistemas de evaluación del desempeño docente

Aspecto	Elementos
Gobernanza	Propósito de la evaluación, el equilibrio entre las funciones de desarrollo y rendición de cuentas, el establecimiento de requisitos de evaluación y la distribución de responsabilidades de los actores para el diseño del proceso.
Procedimientos y/o trámites	Requisitos para la frecuencia, el desarrollo de estándares de referencia, la definición de aspectos y los criterios y la combinación de instrumentos para recopilar información relevante.
Capacidad de implementación	Elección de los evaluadores y el desarrollo de habilidades para realizar la evaluación de un docente, la mejora de las capacidades de los/las profesores para beneficiarse de su propia evaluación y el desarrollo de experiencia en el diseño de sistemas.
Uso de resultados	Retroalimentación sobre el desempeño, planes de desarrollo profesional, avance profesional y recompensas financieras y de otro tipo.

Fuente: OCDE (2013b, pp. 273-274).

Mediante la estructura señalada, se lleva a cabo el análisis de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica, para identificar lo que tiene avanzando y también de lo que carece para fortalecer la gestión, ese mismo enfoque se

mantiene para conocer buenas prácticas del sistema chileno en cada uno de los aspectos señalados de acuerdo con el criterio de expertos, con el fin de generar acciones que enrutan los esfuerzos en el corto, mediano y largo plazo.

Para la tabulación de la información se trabaja en archivos de Google Drive que permiten organizar los datos conforme al planteamiento de objetivos, apoyándose para la transcripción de las entrevistas, cuando sea necesario, en la página web "<https://replicate.com>" y cuando sea posible, se sintetiza la información utilizando la página web "<https://chat.chatgptdemo.net>". Cabe señalar que dichas herramientas sirven de apoyo al investigador, sin embargo, no reemplaza el análisis que él mismo realiza a los datos devengados de las herramientas de recolección previamente definidas.

Consideraciones Éticas

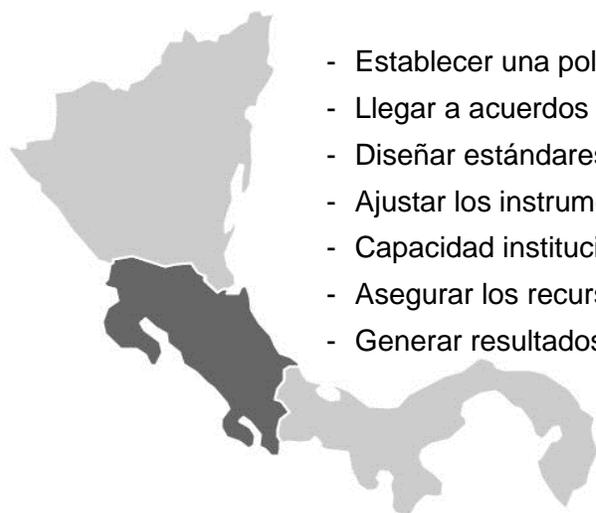
En el marco de la realización de entrevistas, al realizar contacto con los informantes se les indicaba los aspectos relacionados la dinámica de las sesiones, además, antes de comenzar con las preguntas, se contextualiza el tema y el propósito de la entrevista, además, se solicitó el consentimiento en los casos que correspondía para grabar la sesión con fines académicos; y se remitió una hoja de información del participante y un formulario de consentimiento informado que debía ser firmado.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Situación Actual en Costa Rica

A partir de las técnicas de investigación que se plantearon el apartado anterior, y teniendo como base los antecedentes y planteamiento del problema elaborado, se consultó a los entrevistados por los desafíos que enfrenta el sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica en la actualidad; situación que llevó a sintetizar los principales problemas presentados y que requieren solución inmediata para el funcionamiento efectivo del proceso:

Ilustración 5. Principales desafíos de la evaluación del desempeño docente en Costa Rica



- Establecer una política pública que oriente la evaluación.
- Llegar a acuerdos entre los actores del proceso.
- Diseñar estándares y/o criterios docentes.
- Ajustar los instrumentos de medición.
- Capacidad institucional para la implementación.
- Asegurar los recursos públicos requeridos.
- Generar resultados que contribuyan a la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por los entrevistados/as de Costa Rica.

Así mismo, se consultó a los entrevistados datos específicos sobre la gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad de implementación y uso de los resultados de la evaluación del desempeño docente vigente, lo que permitió identificar el estado actual de las acciones desarrolladas y las opiniones que tenían al respecto; lo cual se detalla a continuación:

Gobernanza en materia de evaluación del desempeño docente

Sobre los elementos de la gobernanza asociados con el propósito de la evaluación, el equilibrio entre las funciones de desarrollo y rendición de cuentas, el establecimiento de requisitos de evaluación y la distribución de responsabilidades de los actores para el diseño del proceso, sobre obtuvieron los siguientes resultados:

- a. El ente público responsable de gestionar la evaluación del desempeño docente de Costa Rica es el MEP, considerando los lineamientos generales emitidos por el Mideplan y la Dirección General de Servicio Civil, debido a que son las instancias públicas que, de acuerdo a la normativa, tienen la rectoría en materia de empleo público y el conocimiento técnico para organizar la gestión de recursos humanos, incluida la medición del desempeño.

Al respecto, el sistema de evaluación actual no integra los cambios normativos de los últimos cinco años, dado que, sigue pendiente la emisión del reglamento general por parte del ente rector que define cómo deben realizarse los ajustes establecidos, lo que

ocasiona, que los actores del proceso desconozcan los alcances y responsabilidades asignadas, que permita el avance respectivo.

“...hay mucha falta de claridad en la normativa sobre quién tiene la potestad de diseñar los formularios de evaluación del desempeño docente.” (MEP)

“...es necesario ajustar la normativa actual para que sea acorde a las capacidades reales del Ministerio y también valorar la posibilidad de cambiar o variar los roles de los actores...” (MEP)

Además, es relevante considerar las capacidades institucionales con las que cuentan los actores para desarrollar los roles establecidos, contemplando, la posibilidad de ajustar la regulación existente de ser necesario.

- b. Los directores de los centros educativos son los únicos encargados de evaluar periódicamente al docente, generando sobrecarga laboral, puesto que deben realizar una serie de acciones que permitan conocer la aplicación de los factores de la evaluación del personal que tienen a cargo.

“se está discutiendo la necesidad de evitar sobrecargar a estos actores y se sugiere la posibilidad de implementar un modelo mixto de evaluación, utilizando diferentes instrumentos y enfoques.” (MEP)

Inclusive, el Ministerio mencionó la necesidad de analizar la factibilidad de ajustar el modelo de evaluación, donde las calificaciones dependen de la aplicación de diferentes instrumentos y la responsabilidad sea compartida con el/la docente.

- c. La labor que realizan los directores como evaluadores es percibida como subjetiva, por la ausencia de mecanismos que evidencien las calificaciones que otorgan en cada uno de los factores evaluados, ocasionando que los profesionales obtengan notas sobresalientes. Inclusive, cuando los/las docentes obtienen calificaciones inferiores al desempeño “Bueno” y/o “Excelente” recurren el proceso, y el evaluador puede salir perjudicado, por lo cual, la alternativa más fácil es evaluar a todos los/las docentes en las escalas más altas, y así evitar controversias por el tema, ya que las consecuencias que se generen del proceso, las enfrentan ellos solos sin apoyo del Ministerio.

“...demandan al director, entonces, los directores lo que hacen es evitar esos problemas o esos procesos judiciales que tienen que pagarlos ellos.” (Docente, MEP)

“ese es el principal problema, la evaluación que no se basa en evidencia, se basa en percepciones, o sea, en opiniones subjetivas del director” (Investigadora MEP)

- d. Costa Rica no tiene claridad respecto a los productos que espera obtener de la evaluación del desempeño docentes, dado que el objetivo establecido en la normativa aplicable, fue generalizado para orientar el proceso en distintas instituciones del sector público (Poderes de la República, órganos auxiliares y adscritos, Tribunal Supremo de Elecciones, sector público descentralizado y/o territorial).

“...es necesario hacer algunas diferencias en la evaluación, ya que los/las docentes comparten la misma evaluación con otros sectores... desde el principio, debería establecerse que no se trata solo de la mejora del docente, sino también de medir la capacidad y la mejora en la calidad de la educación” (MEP)

“...lo más importante es que se base en la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje” (Docente MEP)

“la evaluación del desempeño docente tiene que ser una evaluación con base en logros y en el desempeño de diversas áreas de la docencia, y que sirva también para ir reconociendo cuáles son las áreas de mejora” (Investigadora MEP)

Por ejemplo, la regulación establece que la evaluación del desempeño de los funcionarios del sector público se orientó a mejorar continuamente la gestión institucional y desarrollar integralmente de los funcionarios/as; sin embargo, son criterios que pueden ser interpretados de distintas formas, y la evaluación específica del docente, según los entrevistados, debe orientarse específicamente a mejorar la calidad de la educación del país y reconocer área para la mejora.

- e. El país no tiene una política educativa que oriente el proceso de evaluación del desempeño docente de acuerdo al marco regulatorio aplicable, que además haya sido consensuada entre los diferentes actores del proceso, y no existe una ruta país que incorpore las acciones futuras orientadas a avanzar en el tema, dificultando la aplicación de la normativa vigente de manera oportuna.

La “ruta de la educación 2022-2026 del MEP se incorporó la necesidad de diseñar e implementar una política nacional relacionada al tema, sin embargo, el proceso se paralizó con la entrada en vigencia de la Ley 10159” (MEP)

- f. El sistema de evaluación vigente es aplicado periódicamente a todos los/las docentes en ejercicio de la profesión bajo el Título II del Estatuto de Servicio Civil que tienen más de cuatro meses en el cargo, sin considerar la condición en la que se encuentren contratados, ya sea de manera regular o interina. Dicha evaluación es de índole obligatorio y condiciona el resultado a elementos asociados a la gestión de recursos humanos del Ministerio, por ejemplo, el pago de la anualidad, las capacitaciones, ascensos, concesión de permisos y reducciones forzosas de personal.

Al respecto, Cruz et al. (2020, p. 70) señala que *“En Costa Rica, a pesar de que las evaluaciones obligatorias están definidas en los estatutos no se implementan.”*

La normativa aplicable no limitó el tipo de evaluación que el MEP debe considerar para el futuro, por lo cual, el sistema costarricense puede optar por mantener el mismo modelo o incluir otros componentes, donde el escenario de aplicación sea diferente y pueda aplicarse en otro momento de la carrera docente como lo hacen en otros países de América Latina y el Caribe, por ejemplo, en el ingreso a la carrera y el periodo de prueba. Asimismo, la evaluación es un mecanismo transformador, por lo tanto, tiene que estar presente en todas las fases de la carrera docente, desde que la persona ingresa a estudiar pedagogía, es contratado, permanece y desarrolla en el sistema, hasta que es promovida, con el fin de orientar los esfuerzos al desempeño eficaz de los diferentes cargos.

“...en el país todavía persiste la idea de que se evalúa para castigar o para perjudicar, sin embargo, la idea de evaluar se genera para transformar, o sea, para incorporar la evaluación no solo al final, sino en diferentes etapas, durante diferentes etapas de la gestión o del desempeño.” (Investigadora MEP)

Lo anterior se debe a que la evaluación del desempeño docente en MEP solo se aplica en el desarrollo de funciones, dejando de lado otros ámbitos de la carrera docente, que de trabajar integradamente podría generar más insumos para la efectiva toma de decisiones.

- g. La metodología de evaluación debe basarse en indicadores cuantitativos y generar una medición 80/20; donde el 80% corresponde al cumplimiento de metas, mientras que el 20% abarca competencias profesionales; no obstante, el proceso actual no incorpora dichos criterios y está desactualizado respecto a los contenidos solicitados.

...en el ordenamiento jurídico... se justifica el origen de las reformas para la regulación de la Evaluación de Desempeño Anual (80/20), en la función pública de Costa Rica.” (DGSC)

“Hay muchas formas de evaluar a los/las docentes, se puede hacer algún tipo de pruebas estandarizadas, objetivas, basándose en indicadores claros, bien estructurados” (Investigadora MEP)

“Nunca se estuvo de acuerdo en asignar el 80% a las metas ya que no se miraba una incidencia importante en la labor docente como tal, debido a que el sistema de planificación institucional no es tan eficiente como para alinear lo que los/las docentes hacen en el día a día y reflejar esto en los resultados educativos. (MEP)

Es un tema presente en la regulación existente que inclusive se reguló mediante los Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas (2019), que fueron derogados posteriormente, y alcanzó avances en la materia, dado que el MEP no comparte la visión de que el 80% corresponda al cumplimiento de metas, por problemas asociados a la planificación estratégica. Respecto al 20%, cabe señalar que la Dirección General de Servicio Civil, posee un Manual de Competencias dirigido al sector educativo que después de un análisis exhaustivo podría servir de insumo para facilitar el proceso de implementación de la metodología requerida.

- h. La cultura evaluativa facilita la implementación de las acciones orientadas a medir el desempeño profesional, sin embargo, no existe dicha cultura entre los evaluadores y evaluados del MEP, inclusive la metodología empleada es percibida como un sistema de calificación y no de evaluación, puesto que no cumple con los requerimientos mínimo de recolectar información, analizar y entregar los resultados y retroalimentar el proceso para la mejora, sino que se encarga de encasillar factores personales una escala de niveles previamente establecida.

“...es toda una cultura evaluativa y no tenemos esa cultura desarrollada, entonces va a ser un proceso que tal vez nos va a costar, supongo que vamos a tener muchas reacciones, pero hay que empezar... (Sindicato de Profesores)

“es un sistema de calificación, no un sistema de evaluación... asumiendo que el Ministerio tiene una estructura que permite entender el para qué de ese sistema y además que tiene metodologías sustentadas en procesos de calificación.” (Investigadora UCR)

Al respecto, es relevante destacar, que a pesar de que no existe una cultura evaluativa, la situación es conocida en el país, lo que abre la posibilidad de que las soluciones se generen más rápido, y repercutan el proceso de manera efectiva. Un ejemplo de lo anterior es que el mismo sindicato de educadores tiene la disponibilidad de empezar, a pesar de que es consciente de la complejidad que tiene el tema, por la presencia de efectos negativos que entorpezcan las acciones.

Considerando las situaciones descritas, se obtuvo que los principales desafíos en materia de gobernanza que enfrenta el sistema de evaluación del desempeño docente del MEP se relacionan con la definición de roles para los actores; establecimiento del propósito de

la evaluación y una política educativa que considere la mejora continua de la educación y el desarrollo de los profesionales; revisión de los plazos otorgados; pertinencia de la metodología de medición y el fortalecimiento de una cultura evaluativa.

Procedimientos y/o trámites de la evaluación del desempeño docente

Sobre los elementos asociados a los procedimientos y/o trámites que están relacionados con los requisitos para la frecuencia, el desarrollo de estándares de referencia, la definición de aspectos y los criterios y la combinación de instrumentos para recopilar información relevante sobre la evaluación del docente, se obtuvo los siguientes resultados:

- a. Costa Rica es uno de los primeros países en América Latina y el Caribe que regularizó formalmente los aspectos asociados con la evaluación del desempeño docente, mediante el Estatuto de Servicio Civil, no obstante, no cuenta con estándares y/o criterios para orientar a los profesionales sobre el desempeño esperado de la labor que realizan en los centros educativos, orientado a su vez el desarrollo profesional.

“...la evaluación del docente no se refiere a su desempeño, sino a su comportamiento, y la ambigüedad en las categorías evaluadas debería ser aclarada.”
(Investigadora UCR)

“... el país debe partir ligando todo el proceso de formación, de desempeño y de retribución de la evaluación con un marco común en donde haya indicadores... una evaluación sustentada, válida, confiable y que armonice con todo ese sistema.”
(Investigadora MEP)

Lo anterior, demuestra la necesidad que tiene el sistema de evaluación de priorizar este tema, dado que puede ser la guía que requiere para socializar con la población evaluada los estándares y/o criterios definidos, procurando la transparencia del proceso y lograr que sea visto como una herramienta que permite el cumplimiento del propósito para lo cual fue diseñado.

- b. El MEP tiene el desafío de definir, posteriormente a la definición de estándares, los aspectos relacionados con la metodología de medición que permita generar resultados objetivos, basando en los criterios que defina, así como, aspectos relacionados con la planificación y el seguimiento estratégico del proceso y la sistematización de la información.

“Si tengo un perfil definido de qué es lo que tiene que hacer el/la docente, la evaluación tiene que ir en sentido de ese perfil para que los resultados sean mejores y oportunos... pensando en el/la docente del siglo XXI.” (Sindicato de Profesores)

Al respecto, el Sindicato de Profesores señaló que los estándares y/o criterios que defina el país deben responder a la necesidades actuales y futuras, lo que complejiza aún la labor pendiente y atribuye la obligación de analizar desde diferentes ámbitos las acciones que se vayan a proponer.

- c. La escala de medición responde a un rango numérico comprendido entre el uno (1) y el cinco (5), que permite encasillar el desarrollo de los evaluados en condiciones “Inaceptables” hasta “Excelentes”; sin embargo, dicha escala no permite evidenciar las razones del porque el evaluador otorga una calificación particular, que permita a su vez la retroalimentación oportuna del proceso y que asegure, además, la igualdad de criterios por parte del evaluador con todos los/las docentes a cargo.

“...el tema es ir más allá... elaborar instrumentos técnicamente correctos, que me permitan a mí, al final, un resultado, que sea el que le va a ayudar al evaluador o a la persona que corresponda subsanar las dificultades.” (Sindicato de Profesores)

En este punto hay un tema relevante de señalar, y es que los instrumentos de medición tienen un rol importante en todo el proceso, ya que de ellos depende en gran medida que los resultados obtenidos de la implementación de la evaluación permitan al sistema cumplir con los objetivos propuestos.

- d. Los nuevos instrumentos de medición deben orientarse a distinguir a los/las docentes que requieren mejorar algún aspecto particular relacionado a el desempeño; dado que, el mecanismo actual, se basa únicamente en la opinión del superior y deja de lado apreciaciones que pueden ser medidas con otros instrumentos, por ejemplo, opinión de los alumnos, calificación de pares, autoevaluación, portafolio de clases, retroalimentación y competencias.

“...la rigurosidad técnica y científica en el proceso de evaluación se destaca como esencial para garantizar su integridad y utilidad.” (Investigadora UCR)

“Creo que vienen desafíos... es una oportunidad para corregir deficiencias y diseñar un instrumento que permita mejorar la calidad de todos los maestros.” (Mideplan)

Se pone sobre la mesa de discusión la rigurosidad técnica y científica que permita asegurar la seriedad del desarrollo del proceso y la generación de datos que respalden efectivamente los resultados, así como, la oportunidad de cambiar el proceso a medida que los instrumentos que se diseñen estén orientados a cumplir con los objetivos de creación y mejor las condiciones actuales.

- e. Una causa de lo anterior, es que la herramienta de medición utilizada por el MEP corresponde a un formulario que data desde los años 50, el cual contiene una serie de factores que se asocian a la personalidad y trabajo que desempeña cada profesional en el puesto de trabajo, los cuales responden a una conceptualización general que no determina con claridad los estándares de medición, para el evaluador y evaluado.

“Recuerdo una vez que me colocaron un cuatro (4) en madurez por hablar mucho, pregunté qué significaba madurez, ya que estaba empezando... mi jefe me aseguró que no me preocupara, que estaba muy bien. Argumenté que, si hablar mucho era el criterio, debería tener uno en lugar de cuatro” (Investigadora UCR)

“...la evaluación se limita únicamente a aspectos muy generales que realiza el educador, ni siquiera se toma en cuenta el liderazgo, nivel profesional, aspecto social, manera como se relaciona con las demás...” (Sindicato de Profesores)

Cabe señalar que la Dirección General de Servicio Civil emitió el Diccionario de Competencias Laborales Docentes en el año 2022, que integra competencias transversales, genéricas, profesionales y de aplicación del conocimiento asociada al puesto docente, pero el mismo no fue integrado en el instrumento de medición.

Por lo tanto, respecto a los procedimientos y/o trámites asociados a la evaluación del desempeño docente, el país debe avanzar respecto a los lineamientos generales que establecen lo que esperan del proceso, específicamente del desempeño docente; además, no cuenta con estándares y/o criterios que orienten la evaluación de manera objetiva y por lo tanto los instrumentos utilizados están desactualizados de acuerdo con la regulación existente.

Capacidad para implementar la evaluación del desempeño docente

Sobre los elementos asociados a la capacidad institucional para implementar la evaluación en cuanto a la elección de los evaluadores y el desarrollo de habilidades para realizar la evaluación, la mejora de las capacidades de los/las profesores para beneficiarse de su propia evaluación y el desarrollo de experiencia en el diseño de sistemas, se obtuvo los siguientes resultados:

- a. Es necesario identificar cuáles son los recursos públicos disponibles del país para implementar la evaluación del desempeño docente, tomando en cuenta que el sector educación, experimentó recortes presupuestarios por la reforma fiscal del año 2018, además fue impactado por las situaciones ocasionadas durante la emergencia sanitaria a causa del COVID-19, respecto a tecnologías de información, desarrollo humano y concentración de datos, así como, por huelgas prolongadas donde participaron los/las docentes, interrumpiendo el curso lectivo.

“El recorte fiscal y a los préstamos que tenemos con el Fondo Monetario, no le están permitiendo al sector educativo tener el presupuesto que se acerque al 8% del PIB...y hay muchos docentes que no manejan las plataformas tecnológicas”
(Sindicato de Profesores)

“La baja capacidad de operación que hay en este momento se venía arrastrando desde hace mucho tiempo atrás, pero con la pandemia se evidenció...”
(Investigadora MEP)

“...se está perdiendo el tiempo y no hay programas para atender a la población después de eventos como la pandemia y las huelgas.” (Investigadora MEP)

Ese recorte presupuestario impacta directamente la capacidad del Ministerio para gestionar sus funciones, ya que cuenta con menos recursos para responder a una actualidad moderna donde las necesidades que tiene la ciudadanía son volátiles y deben estar en constante actualización para ser funcionales; donde un ejemplo de lo anterior, fue la identificación de brechas en periodo de la pandemia, donde, los estudiantes y docentes, entre otras situaciones, no tenían las condiciones y habilidades tecnológicas requeridas para continuar el curso lectivo sin problema.

- b. El apoyo político es esencial para lograr avances en materia de evaluación del desempeño docente, al respecto los actores involucrados en el proceso, perciben que no reciben el apoyo suficiente por parte de los tomadores de decisiones del sector educación, y sienten abandono, dado que consideran que con los esfuerzos realizados no son capaces de reconocer el trabajo que desempeñan en las aulas y el aporte que realizan al desarrollo social del país.

“lo más difícil, es la falta de voluntad política, y para que se abra la ventana de oportunidad, es necesario abordar este tema; por ejemplo, existe preocupación por la falta de orientación y de información con respecto a la ruta de la educación.”
(Investigadora MEP)

- c. La capacidad de gestión del MEP para implementar las evaluaciones también es un tema complejo, dado que el alcance de la evaluación es el 100% de los/las docentes que cumplen con los criterios, y los evaluadores, que son los directores de los centros educativos, no dan abasto para cumplir el proceso al pie de la letra, considerando además que el proceso se desarrolló en pleno ciclo lectivo y no se puede interrumpir la prestación del servicio de la educación.

Un ejemplo de lo anterior, es que el evaluador para construir un criterio sobre el desempeño de los/las docentes que tiene a cargo, debe observar el comportamiento profesional en repetidas ocasiones que permita emitir un juicio racional al respecto, sin embargo, es un proceso difícil de implementar por la carga laboral.

“...cuando hablamos de un colegio con 80 profesores, donde un director tiene mil funciones, ¿en qué momento él va a hacer la observación de todos?” (Docente MEP)

“Yo tengo años que no me observan... el director conoce mi trabajo, pero en toda mi vida me ha visitado dos veces, en 16 años de dar clases...” (Docente MEP)

“...en 12 años, solo una vez me visitaron, y fue como empezando, porque habían obligado a los directores a presentar una tabla de especificaciones sobre la visita a la clase...” (Docente MEP)

En los ejemplos presentados, también se evidenció que pueden transcurrir muchos años para que un evaluador observe su desempeño en la pedagogía, dando pie a las evaluaciones subjetivas, que además no permiten la retroalimentación y el propósito para el cual fueron diseñadas.

- d. El sistema de evaluación vigente no tiene la aceptación de los/las docentes y no fue socializado oportunamente, y ocasionó que el proceso perdiera legitimidad, obstaculizando el éxito de la fase de implementación.

“...tenemos una evaluación que nos quita tiempo en contenidos y horarios especiales y no se ha hecho absolutamente nada. Yo no sé, cuesta mucho, se pierde la legitimidad.” (Docente MEP)

“la gente tiene una idea de qué evaluar es sinónimo de castigo o es algo que no debería hacer, ya que hay un temor acerca de la evaluación... lo que requerimos en este momento, es un diálogo nacional, porque hay muchas cosas hechas... tenemos todo el recurso humano que podría aportar y no lo están haciendo, hay mucha ocurrencia en este momento y es necesario tener presente que cada quien tiene sus intereses, pero cuando todos esos intereses están en una mesa de discusión, se llegan a acuerdos.” (Investigadora MEP)

“...la necesidad de superar la toxicidad en las percepciones docentes respecto a la evaluación es muy importante, especialmente cuando se trata de conciliar... esto por la idea de que los/las docentes a menudo tienen una visión desfigurada debido a mitos y leyendas urbanas sobre la profesión.” (Investigadora UCR)

El plan de socialización es un tema que debe considerarse desde el aspecto relacionados con la gobernanza, pero que depende de la capacidad de la institución para ejecutarlo, siempre con el objetivo de lograr el propósito que persigue el sistema.

- e. La comprensión y aceptación del sistema por parte de los involucrados directos resulta relevante para que los esfuerzos implementados alcancen los cometidos, sin embargo, no existe un plan de capacitación y acompañamiento que garantice que las participantes directos lo comprendan, que además considere diferentes escenarios respecto a las externalidades que afectan el sector educativo, por ejemplo, ubicación geográfica, presupuesto, cantidad de alumnos y/o docentes e infraestructura.

“...falta de un enfoque diferenciado para evaluar a docentes en diversas situaciones, como aquellos que tienen a su cargo un gran número de estudiantes o aquellos en entornos rurales.” (Investigadora MEP)

Este un aspecto importante a la hora de tomar decisiones nacionales, siendo importante que se consideren las realidades de diferentes grupos de docentes, dado que, siguiendo con el ejemplo de las capacitaciones, no es lo mismo preparar para la evaluación a un grupo que tenga las condiciones requeridas para cumplir con el objetivo, que tiene que ingeniar la forma de manera personal para cumplir con el cometido; o bien, de acuerdo a la carga laboral que tenga en el momento o las habilidades personales y/o experiencia que tiene desarrollada.

- f. El liderazgo del evaluador desempeña un papel importante en la aplicación actual de la evaluación del desempeño docente, dado que, el proceso es percibido como un trámite administrativo más, donde el resultado depende en gran medida de la opinión de los directores de los centros educativos, por lo tanto, en gran medida, depende del desempeño que los mismos realizan para que los resultados obtenidos sean acogidos por los/las docentes. Al respecto, el MEP no cuenta con mecanismos que permitan conocer el grado de preparación de los directores para aplicar las evaluaciones y permitan identificar si ellos son los evaluadores más idóneos que tiene el sistema.

“...uno va a una institución educativa y si el director es una persona entusiasta, activa, conocedora de la educación y todo, eso uno lo ve reflejado en la dinámica, en el clima organizacional.” (Investigadora MEP)

La reputación de los directores de los centros educativos juega un rol importante en el sector por lo cual es importante que las personas que ocupen ese puesto sean líderes institucionales, que, además, por la experiencia desarrollada sean respetados por los/las docentes a su cargo, generando cohesión para trabajar en cada centro educativo del país.

- g. El sistema costarricense no cuenta con incentivos orientados a promover la participación de los evaluadores y evaluados en el proceso de evaluación, inclusive, la implementación del procedimiento puede detonar en afectaciones salariales (sin el pago de la anualidad) para los evaluados y problemas legales para los evaluadores si no logran evidenciar algún resultado otorgado a un docente.

“si tienes las evaluaciones te pagan las anualidades, si no tienes un excelente, por así decirlo, no hay pago de anualidades.” (Docente MEP)

“la evaluación no necesariamente tiene que utilizarse para pagar o no pagar, la evaluación tiene que utilizarse para mejorar” (Sindicato de Profesores)

“...los directores tampoco se la juegan mucho, porque entran mucho los sindicatos, cuando llega una evaluación que no está correcta, lo primero que hacen los compañeros es agremiarse y pelear. Entonces si el director no tiene cómo fundamentar esta situación tienen que pagar sus milloncitos; a un compañero le pagaron como dos millones, por daños morales.” (Docente MEP)

De los comentarios de los entrevistados, surgieron tres aspectos relevantes, el primero es que el resultado de la evaluación repercute en el salario de los/las profesores, no obstante, el MEP no demostró en los últimos años la capacidad para evaluar efectivamente; segundo, los sindicatos requieren que el MEP, de la evaluación del desempeño docente sea capaz de mejorar la gestión; y tercero, por la falta de objetividad en el proceso, el sistema ya está judicializado, dado que, por los vacíos técnicos que presentan los instrumentos de medición, se presta para malos entendidos que repercuten en intereses propios y subjetivos.

- h. La evaluación del desempeño docente sirve para impulsar planes de desarrollo entre los implicados, enfocándose principalmente en las debilidades encontradas, sin embargo, el sistema actual no genera insumos para el plan de capacitación del Ministerio, a pesar de que el/la docente tiene que renovarse constantemente; tampoco brinda la opción de que los evaluados reciban retroalimentación de la calificación obtenida, solo cuando por iniciativa propia lo solicitan, pero tampoco existe registro de las soluciones brindadas.

“La premisa “el que no sabe no puede enseñar” destaca la importancia del conocimiento del docente... La evaluación durante el proceso debería proporcionar retroalimentación y pautas para mejorar, y la evaluación sumativa solo debería considerarse después de una evaluación diagnóstica e informativa que indique que el/la docente no mejora.” (Investigadora UCR)

- i. El Ministerio de Educación carece del sistema tecnológico que concentre las actividades asociadas a la evaluación del desempeño docente, y el proceso lo realiza de manera física, solicitando a los evaluados que presenten la evaluación en las oficinas del MEP para que sean archivadas en el respectivo expediente.

“...nosotros con una copia, tenemos que ir al MEP a llevarla, para que aparezca la evaluación [en el expediente]. Hay que ir a sacar cita y hacer la fila para poder entregar...” (Docente MEP)

Lo anterior repercute en la gestión del MEP, siendo que requiere más recursos humanos para atender aspectos que podrían estar digitalizados, inclusive existe mayor margen de error para que el proceso genere errores y pierda legitimidad; además suma cargas administrativas a la gestión docente, que puede crecer con la lejanía del centro educativo con las oficinas encargadas de recibir la documentación.

Por consiguiente, el sistema de evaluación del desempeño docente del MEP requiere analizar la disponibilidad de recursos que tiene y requiere para implementar las acciones asociadas al proceso, considerando para ello la regulación existe; además, no sabe si cuenta con el apoyo, destrezas y confianza requerida por parte de todos los actores, que conlleve a conseguir resultados efectivos.

Uso de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente

Sobre los elementos asociados al uso que el sistema de evaluación da a los resultados obtenidos, de la investigación realizada, se evidenciaron las siguientes situaciones:

- a. A pesar de que la evaluación tiene el propósito de aportar insumos a la gestión de recursos humanos sobre capacitación, ascensos, concesión de permisos y reducciones forzosas de personal del ámbito docente, el sistema actual solo utiliza los resultados para pagar las anualidades, que es parte del salario que reciben los/las docentes por su trabajo.

Sin embargo, con la modificación en la escala salarial del sector público, donde pasa de montos compuestas a montos globales, el pago de anualidades disminuye en el mediano y largo plazo, ya que serán menos los/las docentes que reciban el pago de la anualidad; situación que puede ocasionar que la evaluación deje de utilizarse por completo, y pierda la única razón que ser que tiene en la actualidad.

“...uno de los comentarios más comunes por parte del despacho de la señora Ministra, inclusive el mismo señor Presidente lo ha mencionado, es que todos los/las

docentes en este país tienen calificación de excelente, y que entonces no se va a hacer pago en esa calificación de excelente, y por ahí uno entiende que viene entonces la línea del salario único... esos criterios de los años 50 ya no encajan, y lo más sencillo es que todo el mundo tenga el excelente.” (Sindicato de Profesores)

- b. La ausencia de datos y/o resultados, genera especulaciones por parte de los/las docentes, inclusive, como se observó anteriormente, el Sindicato de Profesores expuso que el problema se debe a que los factores evaluados actualmente no permiten generar resultados efectivos que sirvan para la toma de decisiones.

“un profesor con 8 años de experiencia, con títulos docentes y bien calificado, puede ganar más de 1.050.000 colones, y en la misma situación, pero con 15 años en el sistema, puede ganar entre 1.500.000 y 1.600.000 colones... los/las docentes, bien titulados y con más de 15 años de experiencia, tienen más posibilidades de mantener sus salarios, pues están con un buen margen por encima de los salarios propuestos... Los componentes salariales, antes de la ley salario global, son: salario base; aumentos anuales; carrera profesional; incentivo para el desarrollo de la docencia; zonaje MEP; recargo de funciones” (Director, MEP)

- c. A pesar de las buenas calificaciones obtenidas por los/las docentes anualmente, el mecanismo utilizado no permite evidenciar las oportunidades de mejora que presentan los evaluados, para generar planes de superación que permitan mejorar el sistema educativo, mediante el desarrollo integral de los profesionales a cargo; además, los resultados que arroja perdieron credibilidad entre los actores involucrados, ya que lo ven como un trámite más que deben cumplir, y no como una herramienta para mejorar.

“...el problema ha sido que uno se encuentra con docentes muy bien evaluados, que tienen una serie de deficiencias que ni siquiera se están atendiendo, y es que uno si evalúa es para algo, no es únicamente para decir, usted salió muy bien y queda todo el mundo muy contento.... la evaluación del desempeño docente tiene que ser una evaluación con base en logros y en el desempeño de diversas áreas de la docencia, y que sirva también para ir reconociendo cuáles son las áreas de mejora y atendiéndolas...” (Investigadora MEP)

“...de todos los datos que se recogen el MEP no ha mejorado, por lo tanto, mi percepción es que no los analizan y menos los utilizan...” (Docente MEP)

- d. La evaluación del desempeño docente no permite el desarrollo integral de los profesionales que participan, dado que solo se aplica el instrumento de medición en físico una vez al año y sobre eso el/la docente no recibe inducción y/o retroalimentación del proceso, solo recibe la nota y firma si está de acuerdo, de manera contraria puede solicitar las justificaciones respectivas y empezar procesos de revocatoria para cambiar el resultado si corresponde.

“La evaluación actual no permite el desarrollo integral de los/las docentes... [no realizan capacitaciones] esas actitudes dejan mucho que desear, considerando además que esas actividades deberían estar planificadas.” (Docente MEP)

“...solo aplican el formulario en papelito, yo creo que nada más [el director] le cambia el nombre y le cambia la equis, lo imprime y tenemos que firmar.” (Docente MEP)

Lo anterior responde a la cultura de evaluación que hay sobre el tema, a pesar de que el proceso fue regulado en la década de los años 50, no es bien percibido, por las falencias del proceso y la falta de tecnicismo para arrojar resultados evidenciados que

certifiquen el verdadero desempeño de los profesionales dentro de las aulas.

- e. Con el fin de hacer útil la evaluación del desempeño de los/las docentes, generando resultados oportunos que puedan utilizarse en la toma de decisiones del sector educativo, es necesario vincular los esfuerzos con los objetivos institucionales.

“...el ligamen con metas institucionales ayuda mucho para definir el uso de los resultados... dado que, generalmente los parámetros de la evaluación de desempeño, también son un instrumento que va a servir a toma de decisiones en el futuro para la carrera administrativa.” (Mideplan)

- f. Lo anterior, es vinculante también con el proceso de carrera docente, de manera que los resultados que se generen de las evaluaciones terminan impactando, entre otros aspectos, en procesos de traslados, ascensos, licencias para estudios, actividades culturales, aumentos anuales de salario, concesión de becas y facilidades, como lo establece la regulación vigente.

“...pensando en la historia de la carrera docente en Costa Rica, desde la profesionalización en los años 80 hasta la actualidad, la movilidad en la carrera, el ascenso de los/las docentes implica pasar a ser director, lo cual, no necesariamente se alinea con las competencias evaluadas en el desempeño docente.” (MEP)

Al respecto, la carrera docente en Costa Rica es entendida como el desempeño de los diferentes cargos en la Administración Pública, atinentes con el proceso de la Educación, en todas las modalidades y niveles académicos y profesionales³²; por lo cual, además contribuir al desempeño docente, los resultados de la evaluación deben fortalecer la formación inicial, el ingreso al sistema y desarrollo profesional continuo; integrando los esfuerzos relacionados con el/la docente del MEP.

- g. Existe también, el desafío de incorporar un mecanismo que permita a los/las docentes avanzar en la carrera docente sin tener que dejar de ejercer la pedagogía, dado que, los representantes del MEP indicaron que, en la actualidad, el crecimiento profesional es relevante cuando avanzan los profesionales pasan de un puesto como docente a puesto de director de centro educativo.
- h. Finalmente, el MEP no descarta la posibilidad de utilizar los resultados de la evaluación docente para reconocer el desempeño con incentivos no monetarios, pero tienen claro de que es una gestión compleja, que inclusive, puede requerir ajustes normativos; además, ve el proceso como una oportunidad para conocer datos más específicos de los profesionales, que fortalezcan la calidad de la educación.

“...se ha planteado la pregunta sobre la posibilidad de explorar otros reconocimientos no monetarios que podrían ser atractivos para los/las docentes, pero existen limitaciones en ley en este sentido, pero se está considerando la posibilidad de reconocimientos simbólicos, como insignias... está la importancia de utilizar la evaluación para generar datos relevantes, como la identificación de factores que afectan la salud mental de los/las docentes, con el objetivo de tomar decisiones informadas y brindar el apoyo necesario” (MEP)

Cabe señalar, que el sistema antes de adoptar nuevos mecanismos, es relevante que realice estudios de factibilidad sobre las propuestas planteadas.

³² (Reglamento de la Carrera Docente, 1972, art. 3 inciso b)).

Por consiguiente, los resultados devengados de las evaluaciones docentes carecen de sustento técnico para garantizar la confiabilidad y suficiencia de los datos y solo se consideran para determinar el pago de anualidad, incentivo que fue comprometido con el salario global, que consiste en un monto único y sin componentes adicionales.

Buenas Prácticas del Sistema de Evaluación y Desarrollo de Chile

Dentro de los sistemas de evaluación del desempeño docente que analizó la OCDE mediante el marco de conceptos que abarca la gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad de implementación y uso de resultados; dicha organización revisó el sistema chileno, lo que permitió conocer los datos expuestos, como se detalla a continuación:

Tabla 7. Evaluación del desempeño docente para la gestión del desempeño en Chile, 2012

Aspecto	Resultado
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica una evaluación periódica. - Evalúa a los/las docentes activos en el aula de escuelas públicas. - Aplicación obligatoria que varía por resultado obtenido (4, 2 y 1 año). - Autoridades de gobierno son las encargadas de emitir los procedimientos. - Evaluadores externos acreditados, directores, profesores y pares³³.
Procedimientos y/o trámite	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso referenciado en normas nacionales. - Evaluaciones basadas en la planificación, preparación, instrucción, ambiente del salón de clases y competencias del docente. - Instrumentos de medición: autoevaluación, informe de referencia de terceros por parte del líder de la escuela, diálogo con el par evaluador, carpeta del maestro, observación en el aula (grabación de la clase). - Resulta en una calificación para el maestro.
Capacidad de implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluadores internos y externos. - Organismos que colaboran entre sí para asegurar la calidad del proceso. - Plataforma de Docente Más: diseño de instrumentos; guías de evaluación logística; selección y capacitación de pares; evaluación de los portafolios docentes; desarrollo y mantenimiento de sistemas de información; elaboración de informes de resultados que permite la retroalimentación a los/las docentes que fueron evaluados. - Vinculación entre los planes de estudio de las universidades que imparten la carrera docente y los requisitos del proceso. - La participación de los/las docentes en diversas etapas del proceso.
Uso de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de resultados mediante un plan de desarrollo profesional para maestros que obtienen calificación de desempeño baja. - Los resultados no afectan el avance profesional de los/las docentes. - Remuneraciones y reconocimiento influenciadas por los resultados.

Fuente: Elaboración propia, con base en la OCDE (2012, p. 5.A.1) y OCDE (2013b).

Al respecto, cabe señalar que el sistema que fue evaluado en ese momento, enfrentó reformas significativas en el año 2016, dado que con la aprobación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903) introdujeron un nuevo enfoque, pasando de un proceso punitivo a uno más formativo, donde la importancia recae en el desarrollo profesional y la mejora continua de la educación, mediante el reconociendo del mérito, la

³³ Solo los profesores con altas calificaciones pueden postular para ocupar el cargo.

excelencia, la especialización y la permanencia en la carrera docente.

Entre las acciones cambios que destacaron se encuentran que el nuevo sistema de evaluación buscó identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los/las docentes; estableció categorías según el nivel de logro y desempeño de los/las docentes, que además determinaron la carga laboral, la remuneración y la oportunidad de desarrollo; estableció requisitos para la formación inicial y continua de profesionales de la educación; generó una serie de beneficios para reconocer el mérito y la excelencia en la labor docente; y promovió la reflexión y el trabajo colaborativo, mediante herramientas que permitieron la autoevaluación de las funciones que desempeñan los profesionales.

Asimismo, los entrevistados/as en Chile, consideran que las siguientes prácticas permitieron el éxito del sistema actual, y que además pueden ser incorporadas en sistemas de evaluación como el de Costa Rica:

Ilustración 6. Prácticas destacadas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile



- Apoyo político y administrativo.
- Dialogo participativo con el colegio de profesores.
- Acuerdos entre los actores involucrados.
- Negociación y acuerdos entre actores.
- Existencia y actualización de regulación del proceso.
- Enfocado en la mejora continua del sistema educativo.
- Fortalecimiento de la cultura evaluativa.
- Red de docentes experimentados que apoyan otros.
- Marco de referencia (Marco para la Buena Enseñanza).
- Uso de tecnología.
- Combinación de formación con incentivos económicos, mediante el establecimiento de tramos en la carrera.
- Planes de mejora, capacitaciones, mentoría y tutorías.
- Contratar la aplicación de la evaluación los primeros años.
- Monitoreo de las experiencias para mejorar el proceso.

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por los entrevistados/as en Chile.

Asimismo, se consultó a los entrevistados sobre acciones que podrían fortalecer la situación actual de Costa Rica, considerando los elementos que responden a los aspectos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad de implementación y uso de resultados determinados por el marco conceptual que estableció la OCDE; obteniendo los siguientes resultados:

Acciones relacionadas con la gobernanza del sistema

- a. Establecer en primera instancia el propósito de lo que se quiere evaluar, de manera que a partir de eso se empiece a diseñar el sistema de evaluación.
- b. Orientar el propósito de la evaluación a la mejora continua de la educación, con instrumentos y estándares específicos orientados a las labores docentes.
- c. Realizar mesas de trabajo entre los tomadores de decisiones del proceso, para generar acuerdos sobre lo que debe orientar un sistema de evaluación del desempeño docente, negociando lo que debe saber y hacer un docente.

En Chile *“establecer mesas de negociación anuales con el Colegio de Profesores desde 1990 es un ejemplo relevante, este esfuerzo se tradujo en la creación de instancias más técnicas, respaldadas por estudios y misiones, para abordar la política nacional docente”* (MINEDUC)

- d. Contemplar el aspecto formativo como eje transversal de las evaluaciones, de manera que las acciones que se planteen tengan un efecto positivo en el desarrollo profesional de los/las docentes.
- e. Atraer docentes de alta calidad a una carrera profesional atractiva, mediante incentivos que beneficien a los involucrados.

“los aportes adicionales que se dan como incentivo provienen del presupuesto del ministerio, pero se distribuyen de distintas formas, ya que el salario real del profesor está compuesto por varias asignaciones” (MINEDUC)

- f. Garantizar que la evaluación sea integral y apoye a los/las docentes en aquellas áreas en que tienen algunas debilidades, además permita reconocer las fortalezas.
- g. Avanzar hacia sistemas de evaluación que beneficien tanto a los/las docentes como a los objetivos de la política educativa.
- h. Definir las características que deben poseer los evaluados y establecer la cantidad de evaluaciones que se aplicarán por año.

Por ejemplo, en Chile se evalúan *“...15.000 profesores al año, de una dotación de más o menos 200.000 profesores...”* (MINEDUC)

- i. Planificar el desarrollo del proceso gradualmente, considerando las capacidades públicas disponibles.

“tener claro que no es una carrera de 100 metros, sino una maratón, por lo tanto, hay que ir avanzando paulatinamente” (CPEIP)

“Primero partimos con el ciclo básico, luego las especialidades, después la enseñanza media, la educación técnica y profesional.” (MINEDUC)

- j. Generar planes de aplicación atractivos para los actores involucrados, de manera que el proceso no represente una carga administrativa para los evaluadores y evaluados; considerando el calendario del año escolar.
- k. Generar acuerdos entre los actores involucrados, de manera que el proceso cuente con el apoyo requerido, sea legítimo y facilite la implementación de la evaluación.

Por ejemplo, en Chile *“contar con el apoyo del colegio de profesores para implementar este tipo de cosas ha sido crucial”* (MINEDUC)

- l. Diseñar una arquitectura lógica, coherente y flexible para el proceso que permita a los actores conocer los roles y ajustarse a los cambios del entorno.
- m. Verificar que la frecuencia establecida para las evaluaciones permite al docente mejorar en los factores que sean requeridos.
- n. Validar con los actores respectivos las decisiones estratégicas establecidas la administración para mejorar el sistema de evaluación, generando diálogos participativos en diferentes escenarios.

“lo sacamos adelante, no sin conflicto; los/las profesores se opusieron al principio, 52 días de paralización, y lo superamos” (MINEDUC)

- o. Articular los esfuerzos del país con los estándares y/o criterios establecidos para evaluar a los/las docentes, por ejemplo, perfiles de egreso, programas de educación continua y acreditación de las carreras docentes de las diferentes universidades, tanto públicas como privadas.

- p. Validar los estándares y/o criterios definidos para la evaluación con los actores implicados, antes de implementar la evaluación, inclusive buscar otras alternativas que permitan verificar la factibilidad de medición de los factores determinados.

“...cada uno de los criterios [en Chile] íbamos consultando respecto a la pertinencia, o si querían las comunidades y los/las profesores hacer modificaciones... nos tardamos prácticamente unos 8 o 9 meses.” (MINEDUC)

- q. Valorar la posibilidad de subcontratar la implementación del sistema de evaluación en los primeros años, mientras que la capacidad institucional se desarrolla; de manera que el ente público encargado del proceso genere experiencia y reúna los recursos públicos necesarios para cumplir con el propósito.

“...aunque al principio es útil contar con colaboradores externos, estos procesos deberían ser absorbidos por el Estado en algún momento... siempre lo hicimos con Universidades.” (MINEDUC)

- r. Adoptar un lenguaje comprensible tanto para los tomadores de decisiones como para los/las docentes en los mecanismos orientadores del proceso de evaluación, con el fin de comunicar adecuadamente el contenido a las audiencias necesarias.

“...la comunicación efectiva y la adaptabilidad son elementos clave en el campo de la pedagogía y la evaluación educativa.” (Investigador)

Acciones relacionadas con los procedimientos y/o trámites del sistema

- a. Especificar formalmente las consecuencias que se desprenden del proceso de evaluación, aclarando los deberes y derechos de los participantes para que termine siendo aceptada.

“La evaluación del desempeño docente siempre ha sido criticada, pero en los últimos años ya no ha tenido tanto revuelo, al principio costó mucho instalarla porque como “tiene consecuencias” a los/las profesores no les gustaba, pero en realidad muy pocos profesores tenían que salir del sistema, la mayoría recibían apoyo y siempre hubo alguna manera que pudieron superar sus dudas. (MINEDUC)

- b. Establecer un referente que oriente a los/las docentes en el ejercicio de las funciones dando a conocer los estándares que deben alcanzar en el desarrollo profesional, y fortalezca la política nacional de educación.

“...con la Ley 20.903 en 2016, se transformó el sistema de desarrollo profesional... los/las docentes recibieron un tramo, asociado a beneficios económicos, basado en su experiencia y resultados, y se realizó una revisión de los instrumentos y se asignaron tramos a todos los/las docentes, con asociación a beneficios económicos.” (MINEDUC)

“...el Marco para la Buena Enseñanza de Chile específica lo que todo docente debe saber, saber hacer y el modo de ser, abordando responsabilidades que el maestro

asume en el aula, como aquellas que debe cumplir en su comunidad escolar... hoy día es un documento nacional, aprobado por el Consejo Nacional de Educación, donde hablamos de criterios del desempeño profesional docente, que están organizados en cuatro dominios: preparación de la enseñanza, creación del ambiente para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje y responsabilidades profesionales.” (MINEDUC)

- c. Orientar los estándares y/o criterios de evaluación al desarrollo profesional de los/las docentes y las necesidades del país, que además permitan el reconocimiento individual de los profesionales.

“Las líneas formativas tienen que tener una dimensión de un nivel social, no de lo que el/la docente quiera solamente; contemplando niveles de desempeño.”
(Investigador)

“...no hablo de docentes efectivos, hablo de docentes felices, porque dominan, porque se actualizan.” (MINEDUC)

- d. Categorizar los estándares y/o criterios de evaluación en niveles, lo que permite segregar a los evaluados en distintos grupos de acuerdo con el nivel de desempeño que demuestren de sus funciones, y con eso realizar una remuneración acorde con las funciones realizadas.

Por ejemplo, en Chile *“los/las docentes eran ordenados en cuatro categorías de desempeño (Insatisfactorio, Básico, Competente y Destacado) y posteriormente ordenados en tramos (Inicial, Temprano, Avanzado, Experto I y Experto II)”*.
(MINEDUC)

- e. Diseñar instrumentos de evaluación que permitan una mira de 360 grados al desempeño docente, utilizando distintas alternativas, por ejemplo, aplicar una autoevaluación del mismo profesor, mirada de un par, informe de referencia de un tercero y el ejercicio en clase.

“...construimos una mirada de 360 grados, debe haber una autoevaluación del profesor; donde el profesor debe autoevaluarse, a partir de una pauta estructurada...; debe haber también una mirada de un par, donde un colega aplicaba una encuesta también estructurada, era un profesor en servicio de la misma modalidad o especialidad del docente en evaluación, y este evaluador era capacitado por el Ministerio de Educación...; también dijimos un informe de referencia de terceros, nuevamente, pauta estructurada, todos ellos a partir del Marco para la Buena Enseñanza, completaba el año en que el/la docente estaba en evaluación... y la cuarta mirada, en un portafolio que construía el propio docente, que también era estructurado.” (MINEDUC)

- f. Alinear los instrumentos de evaluación con los estándares y/o criterios definidos para el proceso, además de generar indicadores de medición que eliminen la subjetividad de los resultados obtenidos.

Acciones relacionadas con la capacidad de implementación

- a. Disponer del apoyo político y administrativo para conseguir los recursos requeridos (financieros, tecnológicos, humanos...) en la implementación del sistema, considerando que por la relevancia de la educación en el rol del estado es un proyecto de gran envergadura que involucra acciones a lo largo y ancho del país.

“la estabilidad política y administrativa, el uso de tecnología y la participación de autoridades son cruciales para avanzar; la presidenta Bachelet hizo una reforma tributaria que tomó la decisión política de destinarla a los/las profesores”. (MINEDUC)

“Fortaleciendo las capacidades a nivel central y local... para la evaluación”
(Investigador)

- b. Capacitar a los evaluados y evaluadores respecto al proceso, incluyendo la comprensión de los instrumentos y sistemas utilizados.
- c. Contar con mecanismos de divulgación que contengan y expliquen detalladamente las actividades asociadas a la evaluación del desempeño docente, permitiendo a los interesados consultar lo necesario en un mismo lugar y en el momento que lo requiera.

Por ejemplo, en Chile, la dirección web <https://www.docentemas.cl/> es *“la página donde aparece la explicación de cómo funciona el sistema, ahí están los instrumentos, la explicación de los instrumentos, los informes y los planes de superación profesional”* (MINEDUC)

- d. Generar una red de mentores para que apoyen a los/las docentes que lo requieren en el proceso de evaluación y mejoramiento de la práctica de las funciones.

Por ejemplo, en Chile *“hay como 2500 mentores que trabajan en la inducción de nuevos profesores”* (MINEDUC)

- e. Participar a los líderes del sector en las mesas de negociación relacionadas con la evaluación del desempeño docente, considerando la experiencia que tienen en el tema y la cercanía con los involucrados directos.

“...siempre estuvieron convocados los premios nacionales de educación, ellos concurren a nuestras mesas a trabajar con nosotros, ayudando al Ministerio a sacar adelante los asuntos relacionados con los/las profesores”. (MINEDUC)

“...la participación activa de asesores que anteriormente trabajaron en el colegio de profesores facilitó las negociaciones y ayudó a establecer la evaluación del desempeño docente como una política pública.” (MINEDUC)

- f. Resguardar la confidencialidad de las evaluaciones aplicadas a los/las docentes, de manera que los evaluadores no puedan tomar represalias contra un evaluado en particular y, además, proteger la reputación del profesional.

“...una evaluación ciega; dado que lo que el profesor corrector no tenía ninguna identificación personal” (MINEDUC)

- g. Aplicar y corregir las evaluaciones de los/las docentes en momentos estratégicos del ciclo lectivo, de manera que no se entorpezca las actividades de aprendizaje establecidas para los estudiantes.

“...la evaluación del desempeño docente se planificaba para un grupo particular de profesores y se aplicaba externamente... por lo tanto no pasaba por el establecimiento...” (MINEDUC)

“Las líneas de corrección, esto se hacía en el mes de enero o febrero, en el verano, cuando había receso escolar” (MINEDUC)

- h. Flexibilizar el proceso de evaluación ante eventos inusuales, resguardando el propósito de aplicación, que permita *“armar un sistema mucho más coherente y donde*

todos los esfuerzos se sumen en la misma dirección". (Investigador)

- i. Ordenar los resultados obtenidos en la metodología de medición previamente establecida, y tomar decisiones referentes a la gestión del talento humano, principalmente para el mejoramiento continuo del sistema de evaluación.

"lo que fuimos aprendiendo desde el 2003 hasta el 2016, nos permitió tener hoy día una carrera docente de la cual estamos muy felices" (MINEDUC)

- j. Vincular con la evaluación del desempeño con la carrera profesional docente, de manera que los esfuerzos que ejecutados tengan un mismo propósito y genere bienestar a los actores involucrados.

"La evaluación nos abrió el paso a la discusión de una carrera de carácter profesional que tuvo una larga e importante discusión con participación de los/las profesores"
(CPEIP)

- k. Ejecutar acciones graduales, previendo evaluación constante de las actividades que se ejecutan paulatinamente, para generar experiencia e ir resolviendo las situaciones que van surgiendo, haciendo más flexible el proceso de ajuste.

"en el caso de la carrera docente... incorporando nuevos establecimientos cada año, y que eso va a permitir que, a finales del 2025, o inicio del 2026, todos los/las docentes subvencionados que reciben subvención del Estado estén dentro de la carrera docente y tengan el mismo sistema. (MINEDUC)

Acciones relacionadas con el uso de los resultados

- a. Garantizar que los resultados de la evaluación del desempeño docente generen insumos para cumplir con el propósito establecido previamente.

Por ejemplo, en Chile los *"resultados determinaron la participación en planes de superación y, en algunos casos, la permanencia en el sistema."* (MINEDUC)

- b. Fortalecer el desarrollo profesional de los/las docentes, no es solo evaluar el impacto que la labor realizada tiene en la educación de estudiante, sino el crecimiento experto que puede experimentar y ofrecer alternativas para el mejoramiento continuo.

"Lo importante no es solo que el niño aprenda, sino que los/las docentes se desarrollen profesional y humanamente." (Investigador)

- c. Establecer planes de mejora para el/la docente de acuerdo con los resultados obtenidos, ya sea mediante capacitaciones, mentoría o tutorías, considerando el tipo de escuela, territorio o autoridad.

- d. Repercutir en las remuneraciones otorgadas a los/las docentes, de manera que de manera individual reciba lo que corresponde por el desarrollo de las funciones, inclusive que algunos incentivos se otorguen en un momento determinado.

Por ejemplo, el salario de un docente en Chile se compone de *"la asignación de tramo [en que está nombrado], la asignación por desempeño en condiciones difíciles [atendiendo a estudiantes vulnerables] y la bonificación de reconocimiento profesional."* (MINEDUC)

"Los montos asociados a tramos aumentan significativamente para los tramos superiores, llegando a cifras considerables para docentes con experiencia y certificación..." (MINEDUC)

- e. Fortalecer la carrera docente, respecto a la formación inicial, implementación de mentorías e inducciones a los profesionales que lo necesitan, atracciones y retención de personal talentosos y capacitado, y actualización constante de los conocimientos disciplinarios y pedagógicos.
- f. Dar respuesta al bajo rendimiento de los/las docentes, mediante planes de apoyo por tiempos establecidos y establecimiento de condiciones y consecuencias para la desvinculación del sistema.

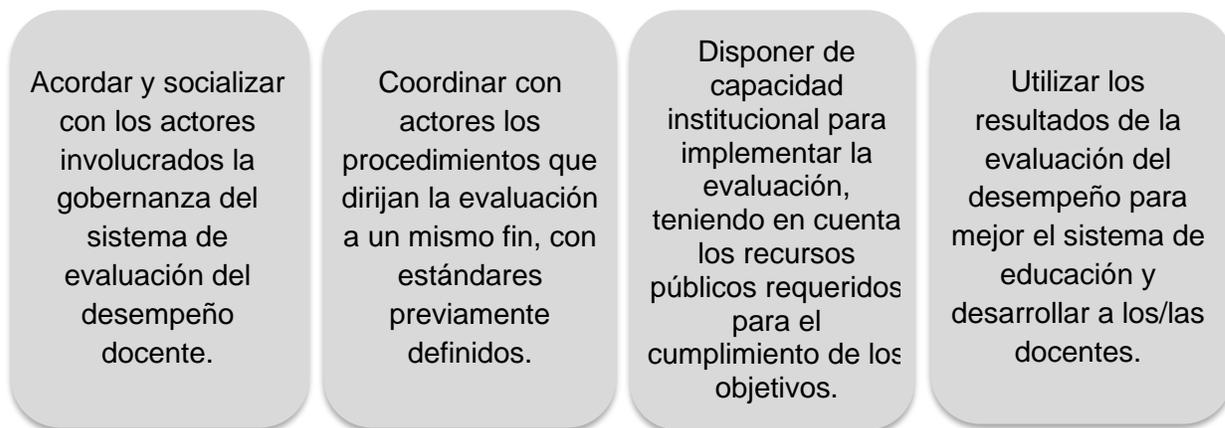
“...la evaluación se aplica cada 4 años, pero si la persona tiene un nivel de desarrollo bajo, tiene que aplicarla antes y desarrollar un plan de superación, pero si no se desarrollan avances se desvinculan del sistema.” (Investigador)

“...si tú no alcanzas el estándar esperado no hay incentivos, si tú alcanzas o superas el estándar esperado recibe las bonificaciones.” (MINEDUC)

Lineamiento para Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en Costa Rica

De conformidad con los resultados que se obtuvieron sobre los desafíos que enfrenta el sistema de evaluación del desempeño docente del MEP en el marco conceptual propuesto por la OCDE que integra los aspectos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad de implementación y uso de los resultados del proceso; así como las buenas prácticas recomendadas por expertos del sistema de evaluación del desempeño docente y desarrollo de Chile que pueden fortalecer los desafíos identificados, se procede a establecer una serie de acciones para implementar en Costa Rica en el corto, mediano y largo plazo, siguiendo los siguientes objetivos:

Ilustración 7. Objetivos planteados para la formulación del lineamiento



Corto plazo: hasta 4 años - Mediano plazo: de 5 a 19 años - Largo plazo: a partir de 20 años

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo indicado, se establecen acciones sugeridas para fortalecer la evaluación del desempeño docente del MEP, de las cuales se desprenden productos esperados; que pueden estar presentes transversalmente en el plazo establecido para la estrategia. Cabe señalar que los acciones se dividen en las tres etapas cíclicas del proceso, según se detalla a continuación:

Etapa 1. Diseño y planificación de la ruta de acción que oriente la evaluación del desempeño docente del MEP

El sistema de evaluación del desempeño docente del MEP tiene que ser capaz de mejorar continuamente la educación del país y desarrollar integralmente a los profesionales, de acuerdo con la normativa vinculante; por lo cual es resulta relevante que se diseñe una ruta de acción que centre los esfuerzos en la materia, orientando a los actores a desarrollar actividades para cumplir los objetivos propuestos.

A continuación, se mencionan las acciones mínimas que se proponen fortalecer, así como, los productos esperados para el avance efectivo de la ruta propuesta, indicando el momento sugerido para el desarrollo:

Tabla 8. Lineamiento: Etapa 1. Diseño y planificación

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
Generar un diálogo abierto que involucre a los diferentes actores del proceso.	Identificación de roles de todos los actores del proceso, analizando las funciones otorgadas por ley.			
	Identificación de necesidades reales por parte de los actores involucrados.			
	Establecimiento de acuerdos, formulados a partir de negociaciones previamente discutidas.			
	Integración de esfuerzos previos que fueron generados por diferentes actores. Ej. Leyes, políticas, manuales, marcos...			
	Plan de ruta que contenga fechas y responsables encargados de cumplir con las metas establecidas.			
	Política pública que oriente la evaluación del desempeño docente a nivel nacional, considerando la diversidad de los diferentes centros educativos.			
	Creación, análisis o actualización de la normativa referente al tema, para que lo establecido se ajuste a los requerimientos y capacidades actuales.			
Asegurar los recursos públicos requeridos.	Identificación de los recursos requeridos para llevar a cabo las acciones planificadas.			
	Consolidación de recursos requeridos: <ul style="list-style-type: none"> - Personal idóneo - Tecnología - Bienes y servicios - Financieros 			
	Negociación del financiamiento disponible para implementar los cambios y mantener el sistema activo.			
	Sistema de información integrado que permita sistematizar el proceso de evaluación, tanto para evaluadores, evaluados y tomadores de decisiones.			

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
Crear un propósito claro sobre la evaluación del desempeño docente	Redacción inclusiva, utilizando un lenguaje comprensible para distintos públicos.			
	Orientación a la mejora continua de la educación y el desarrollo integral de los/las docentes.			
	Establecer consecuencias positivas y negativas que devengan del proceso de evaluación.			
	Validación del propósito de evaluación del desempeño docente con actores clave, incluidos todos los/las docentes.			
	Sensibilización y legitimidad por parte de los evaluados, mediante datos que evidencian la aceptación del sistema por parte de la mayoría.			
	Consideración de los diferentes perfiles y roles que tienen los funcionarios públicos del Título II del Servicio Civil (Docente, Técnico docente y Administrativo docente).			
Establecer la frecuencia y condiciones de participación para la evaluación.	Plazos que respondan a las capacidades institucionales, contemplando gradualidad en la planificación de las acciones.			
	Planes de aplicación para los actores involucrados que permitan cumplir con el propósito establecido.			
	Planes de aplicación que eliminen la carga administrativa en el proceso, por ejemplo, distribuyendo responsabilidades, instrumentos más simples, ajuste de las fechas de aplicación...			
Actualizar el proceso de evaluación vigente	Alineación con el marco regulatorio aplicable y las necesidades que surjan de la mesa de discusión entre los actores.			
	Establecimiento de estándares y/o criterios que definan claramente lo que se espera de la profesión docente.			
	Desarrollo de instrumentos de medición que permitan responder al propósito establecido y estén vinculados con los estándares y/o criterios definidos.			
	Metodología de medición que considere el cumplimiento de metas institucionales y desarrollo de competencias por parte de los/las docentes, ajustada a las necesidades del MEP.			
	Vinculación de esfuerzos con la carrera profesional docente, considerando los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> - Formación inicial docente - Ingreso a la carrera - Evaluación del desempeño 			

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
	- Desarrollo profesional continuo	■		
	Capacitaciones técnicas a los actores involucrados para que comprendan el proceso y puedan desarrollar las tareas.		■	
	Plan de mejoras sobre los incentivos que genera la evaluación a los participantes directos; los cuales, pueden ser o no monetizados.	■		

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2. Implementación de la evaluación del desempeño docente con un propósito previamente establecido

Después de contar con la ruta de acción, los esfuerzos deben concentrarse en el proceso de implementación de la evaluación, considerando que es la fase visible del sistema, por los actores, por lo cual debe cumplir con las expectativas acordadas previamente por los diferentes actores y ser capaz de recopilar la información que asegure el cumplimiento de objetivos en plazos determinados.

A continuación, se mencionan las acciones mínimas que se proponen fortalecer, con los productos esperados, indicando de igual manera, el momento sugerido para el desarrollarlo:

Tabla 9. Lineamiento: Etapa 2. Implementación

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
Establecer una cultura de evaluación.	Liderazgo político y administrativo para cumplir con los acuerdos establecidos entre los actores.	■		
	Compromiso constante por parte de los evaluadores y los/las docentes ante el proceso.	■		
	Creación de una red de mentores experimentados que apoyen todo el proceso, y generen credibilidad sobre las acciones desarrolladas.	■		
Alinear los esfuerzos con los objetivos planteados.	Aplicando planes pilotos que permitan detectar la viabilidad y los efectos que produce el proceso antes de implementar masivamente las actividades.	■		
	Instrumentos de medición que recogen los datos requeridos por la evaluación, y generan los resultados esperados desde el propósito.	■		
	Resultados asociados a los estándares y/o criterios que dirigen la evaluación.		■	
Asegurar la confidencialidad de los datos	Sistemas tecnológicos con los datos integrados del proceso de evaluación que aseguren la confiabilidad de los datos.		■	
	Transparencias en las acciones ejecutadas.	■		

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
Ejecutar evaluaciones confiables	Resultados objetivos, basados en evidencia con justificación de lo evaluados.			
	Motivación por parte de los participantes del proceso para desarrollar las actividades establecidas con el fin de mejorar la práctica docente.			
	Resultados que permiten al MEP tomar decisiones informadas sobre la gestión de los/las docentes, relacionadas al menos con: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Ascensos - Concesión de permisos - Reducciones forzosas de personal 			
Perfeccionar la técnica de evaluación	Reconociendo el buen desempeño de los/las docentes mediante diferentes actividades. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de incentivos. 			
	Planes de apoyo para los/las docentes que presentan un bajo rendimiento, enfocado en cerrar las brechas identificadas.			
	Planes de implementación que consideren la capacidad de gestión del MEP en las diferentes regiones del país.			

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 3. Monitoreo constante de los avances de la evaluación del desempeño docente

Esta etapa es fundamental, ya que el monitoreo contribuye al perfeccionamiento eficaz de los procesos, identificando los problemas en forma temprana para realizar cambios que prevengan la desviación de los objetivos planteados y prevengan el despilfarro de recursos públicos.

A continuación, se mencionan las acciones mínimas que se proponen fortalecer, con los productos esperados, indicando de igual manera, el momento sugerido para el desarrollarlo:

Tabla 10. Lineamiento: Etapa 2. Monitoreo constante

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
Detectar problemas o desviaciones del plan original.	Ajustando oportunamente la estrategia diseñada, con soluciones que previenen que las situaciones presentadas se vuelvan más significativas.			
	Garantizando un proceso relevante y eficiente para la toma de decisiones.			

ACCIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO		
		Corto	Mediano	Largo
	Respondiendo proactivamente ante eventos imprevistos.			
	Revisar el avance de los productos establecidos en el primer paso sobre la ruta de acción, principalmente en los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades. - Integración de esfuerzos generados. - Integración de esfuerzos generados. - Personal idóneo a cargo del proyecto. 			
Promocionar retroalimentación en tiempo real.	Divulgación de resultados considerando las diferentes necesidades de los participantes del proceso.			
	Informes con los resultados obtenidos del proceso, para los diferentes actores.			
	En la fase de implementación, tener presente, los siguientes elementos continuamente: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo político y administrativo. Red de mentores experimentados.			
Evaluar el impacto del proceso	Generando datos confiables y suficientes sobre el desempeño docente.			
	Involucramiento de los/las docentes en la toma de decisiones estratégicas sobre el desempeño esperado.			
	Generando un proceso de evaluación que mida los efectos económicos y sociales devengados de la política pública sobre evaluación del desempeño docente.			

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el lineamiento contiene once (13) acciones prioritarias que procuran eliminar los desafíos que en la actualidad presenta el sistema de evaluación del desempeño docente de Costa Rica, respecto a elementos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados del proceso; considerando buenas prácticas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile, como caso de éxito, por los avances que implementó en las últimas décadas.

Para mayor comprensión, el conjunto de acciones se sintetizó en tres grandes temas, que responden al ciclo del proceso; a saber: diseño de la ruta de acción que oriente la evaluación del desempeño docente del MEP, implementación de la evaluación con un propósito previamente establecido, y monitoreo constante de los avances ejecutados. Lo anterior, permitió incluir una serie de productos esperados de las acciones definidas, que permiten una visión más específica hacia donde se deben dirigir los esfuerzos en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta un resumen de las acciones establecidas en cada uno los temas abordados; considerando su ejecución en un momento determinado de la estrategia que acoga el país:

Ilustración 8. Resumen de acciones para fortalecer la evaluación del desempeño docente

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<p>Hasta 4 años</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar un diálogo abierto que involucre a los diferentes actores del proceso. - Asegurar los recursos públicos requeridos. - Crear un propósito claro sobre la evaluación del desempeño docente. - Actualizar el proceso de evaluación vigente. - Establecer una cultura de evaluación. - Alinear los esfuerzos con los 	<p>De 5 a 19 años</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la frecuencia y condiciones de participación para la evaluación. - Asegurar la confidencialidad de los datos. - Ejecutar evaluaciones confiables. - Detectar problemas o desviaciones del plan original. - Perfeccionar la técnica de evaluación. - Promocionar retroalimentación en tiempo real. 	<p>A partir de 20 años</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el impacto del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los desafíos de la evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación Pública, considerando buenas prácticas del sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile, para establecer acciones que fortalezcan el sistema costarricense; para lo cual, se analizó el objeto en confirmada con los elementos de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad institucional y uso de resultados de las evaluaciones aplicadas a los/las docentes, lo que permitió concluir que si bien el país cuenta con avances en la materia, las acciones realizadas no fueron suficientes para garantizar un proceso eficiente y existen situaciones que requieren atención de manera inmediata.

Contemplando los desafíos identificados, se procedió a recopilar buenas prácticas que el sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile aplicó en su desarrollo, que de una u otra manera contribuyeron a alcanzar el éxito que presenta hoy en día el proceso, inclusive posicionarse como el caso de éxito de América Latina y el Caribe. Dichas prácticas fueron consideradas en conformidad con los mismos elementos ya planteados en el párrafo anterior y se pensaron como acciones y/o actividades que podrían fortalecer el sistema costarricense, teniendo claro que el contexto de aplicación es diferente, por ejemplo, un elemento diferenciador relevante es que en Chile hay un centro especializado encargado del proceso, mientras que Costa Rica es la Dirección de Gestión del Talento Humano quien lo lleva a cabo.

Sobre el particular, de manera general, se concluye que Costa Rica no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que permita mejorar continuamente la educación del país y desarrollar íntegramente a los profesionales, y presenta una serie de desafíos que son arrastrados desde hace décadas atrás, que, además, requieren ser atendidos gradualmente, mediante un plan de acción que integre la colaboración de los actores que manifiestan la necesidad de cambios.

Por su parte, las buenas prácticas implementadas y evaluadas de Chile, sobre el sistema de evaluación y desarrollo docente, pueden ser un referente para que Costa Rica priorice las metas para el corto, mediano y largo plazo, considerando que es un sistema que participativo que destaca por la negociación que mantiene con los diferentes actores del proceso la orientación al mejoramiento continuo de la educación.

Al respecto, en materia de gobernanza, el sistema de evaluación del desempeño docente Costa Rica no tiene roles definidos para los actores involucrados, el proceso es percibido por los evaluados como subjetivo, no cuenta con controles efectivos que garanticen la efectiva toma de decisiones, empezando por la definición de un propósito claro de lo que espera el sector educativo del desempeño docente. En contraste, al considerar las buenas prácticas de Chile, se destacan elementos claves que podrían servir como referencia para mejorar las situaciones descritas, consiguiendo apoyo político, acuerdo entre actores, beneficios para los involucrados y definición precisa de lo que se evalúa.

Los procedimientos y/o trámites de la evaluación del desempeño docente, se destaca que Costa Rica a pesar de contar con un sistema desde los años 50, el mismo está desactualizado con la normativa aplicable y evidencia demoras para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo, además no tiene definidos los estándares y/o criterios que requiere para la evaluación pertinente de la práctica docente, incluyendo las competencias requeridas para el puesto. Ante dicha situación, las buenas prácticas observadas en Chile, indican que el país debe avanzar hacia la definición de un marco

de referencia que destaque la importancia de evaluación del desempeño docente y los mecanismos que debe desarrollar para lograr una evaluación completa y contextualizada; vinculando los esfuerzos con la carrera docente en procura de fomentar el crecimiento profesional de los implicados.

La capacidad del MEP para implementar la evaluación del desempeño docente se ve comprometida por la insuficiencia de recursos públicos destinados al proceso, así como por el poco apoyo político de los últimos años percibido, la ausencia de un sistema informático que contribuya a la eficiencia y eficacia del proceso y la ausencia de liderazgo y coordinación entre los actores involucrados para tomar decisiones consensuadas. A modo de solución, las buenas prácticas de Chile indican que Costa Rica debe empezar por negociar el financiamiento que requiere para fortalecer el sistema actual, de manera que cumpla con los fines de creación, teniendo presente la importancia del servicio público que brindan los educadores a la sociedad, situación que debe reflejarse en las remuneraciones que reciben por la labor desempeñada.

Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente del MEP, se utilizan únicamente para definir el pago de anualidad de los/las docentes, situación que desaparece con la entrada en vigencia el salario global; además el proceso carece credibilidad y el instrumento aplicado es percibido como trámite administrativo, que no está vinculado con el desempeño real de las labores que lo profesionales ejecutan en los centros educativos; en su lugar, el sistema de chileno, evidencia la importancia de contar con un enfoque más integral y orientado a la mejora continua, del cual se desglosen planes de capacitación y superación que fomenten el crecimiento profesional más equitativo.

Además, se establecieron acciones esenciales para fortalecer la evaluación del desempeño docente del MEP, las cuales se concentran en un lineamiento que recomienda diseñar y planificar la ruta de acción para orientar el proceso, establecer un propósito que dirija los esfuerzos y monitorear los avances para mejorar oportunamente. Asimismo, se plantearon una serie de productos mínimos que son necesarios en el abordaje de las acciones seleccionadas, los cuales fueron organizadas para implementarse en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, a pesar de que la metodología empleada permitió cumplir con el objetivo propuesto para la investigación y que la pauta de entrevista se aplicó a diferentes actores y especialistas clave que conocían el tema en estudio; en el contexto costarricense fue difícil seleccionar al grupo de entrevistados, puesto que, no existe una red de actores que permitiera identificar a los mejores informantes, inclusive se intentó coordinar por diferentes medios la remisión de una consulta corta a los directores de los centros educativos que habían participado como evaluadores en las últimas evaluaciones, para conocer su experiencia desde dicho rol, y no fue posible.

Asimismo, no fue posible consultar los resultados de las evaluaciones recientes, dado que el MEP no cuenta con un repositorio digital con los datos desprendidos del proceso, a su vez, el manual vigente para la evaluación está desactualizado, dado que fue elaborado en el año 2010 y los ajustes referentes al tema fueron reformados a partir del año 2018. Cabe señalar que, a partir de los cambios mencionados, el Mideplan como rector en la materia de empleo público, debía elaborar lineamientos generales que orienten la evaluación del desempeño de los servidores público, que serían insumo para que el MEP realice su propia estrategia, sin embargo, los mismos no están publicados, obstaculizando los esfuerzos que dicho Ministerio estaba realizando para avanzar en la

materia y aumentando consigo, las tensiones y conflictos entre los actores involucrados; además, los cambios en la escala salarial genera brechas entre los/las docentes de un modelo a otro.

Con respecto a las situaciones descritas en el planteamiento del problema y la información detallada en los antecedentes y marco conceptual, se observó que los datos referidos encaminaron la investigación y concuerdan con los resultados obtenidos, lo que permitió un mayor entendimiento respecto a la evaluación del desempeño aplicada por el MEP, facilitando el análisis que conllevó a la propuesta de acciones.

Finalmente, la investigación realizada abrió la posibilidad de futuras investigaciones en materia de evaluación del desempeño docente, debido a que se evidenciaron los desafíos presentes, pero a su vez se recomiendan acciones orientadas a erradicar dichas situaciones, considerando para eso, el contexto actual del proceso en materia de gobernanza, procedimientos y/o trámites, capacidad de implementación y uso de los resultados; así como las regulaciones existentes y buenas prácticas que funcionaron en el sistema de evaluación y desarrollo docente de Chile, lo que fue una fortaleza que sumó valor a la investigación, logrando plantear acciones que salen de experiencias ya ejecutadas y renovadas.

En principio, sería necesario conocer la capacidad institucional del Ministerio para abordar el tema, contemplando otros modelos de evaluación que desarrollan distintos países y los recursos públicos que requiere para cumplir los objetivos planificados oportunamente, poniendo foco en los incentivos que son otorgados en función de los resultados de la evaluación; además de analizar si la normativa aplicable se ajusta a las necesidades del sector educativo, considerando que es una norma diseñada para todas las instituciones públicas, y podría dejar de lado asuntos específicos de la labor que ejecutan los/las docentes.

También, sería relevante, posteriormente a la publicación de los lineamientos de evaluación, valorar la oportunidad para el Ministerio de cumplir a cabalidad con lo establecido, incluyendo la opinión de los directores y docentes de las veintisiete (27) Direcciones Regionales del país, ya que las condiciones que pueden presentarse a lo largo y ancho del territorio son variables y pueden repercutir negativamente en la implementación y monitoreo del sistema de evaluación que se diseñe desde las oficinas administrativas.

GLOSARIO

CPEIP: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CONARE: Consejo Nacional de Rectores

CSE: Consejo Superior de Educación

DGSC: Dirección General de Servicio Civil

MINEDUC: Ministerio de Educación República de Chile

Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MEP: Ministerio de Educación Pública de Costa Rica

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

BIBLIOGRAFÍA

- Academia de Diseño de Políticas Públicas. (2019). *Guía: ¿Cómo definir un desafío público? Primer paso para iniciar procesos de participación ciudadana* (1era ed). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/proyectos_innovacion_abierta_-_definicion_de_desafios_publicos_.pdf
- Aquino, S., Izquierdo, J., & Echalaz, B. (2013). *Evaluación de la práctica educativa: Una revisión de sus bases conceptuales*. 13(1), 1-21.
- Arce, C. (2019). *La Evaluación y calificación de servicios del personal docente del Ministerio de Educación Pública: Alternativas para avanzar en el tema en los próximos años*. CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/7758>
- Estatuto de Servicio Civil, Pub. L. No. 1581 (1953). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32708
- Decreto Ejecutivo 21, Pub. L. No. 21 (1954). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8975
- Reglamento de la Carrera Docente, Decreto Ejecutivo 2235 (1972). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=11624#ddown
- Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Pub. L. No. 9635 (2018). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720
- Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, Pub. L. No. 42087- MP- PLAN (2019). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90199
- Ley Marco de Empleo Público, Pub. L. No. 10159 (2022). https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC
- Ley para prevenir la reducción de los salarios de los educadores costarricenses, 10137 (2022). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96381&nValor3=129051&strTipM=TC
- Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público, Pub. L. No. 43952- PLAN (2023). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=99014&nValor3=0&strTipM=TC
- Constitución Política de la República de Costa Rica, (1949). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

- Bravo, R. (2010). *Manual de Evaluación del Desempeño Docente*. <https://intra.mep.go.cr/funcionarios/documentos/manual-evaluacion-del-desempeno-docente>
- Ceballos, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(2), 413-423.
- CGR. (2021). *Perspectiva presupuestaria del sector educativo en el Proyecto de Presupuesto Nacional para 2022*. MonitoreoCGR-IT2022 N.º 22. <https://sites.google.com/cgr.go.cr/monitoreocgr/2022/it2022/it-ai/monitoreo-it22>
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Comunicaciones CIAE. (2023). *Investigaciones recientes sobre la profesión docente en Chile: Evaluación, inducción y colaboración*. Incidencias. https://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view_noticias&id=3185&externo=banner
- CONARE. (2020). *Marco nacional de cualificaciones para las carreras de educación: Resultados de aprendizaje esperados para las carreras de educación en Costa Rica*. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8075>
- CONARE. (2021). *Octavo Informe Estado de la Educación 2021*. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf
- CONARE. (2023). *Noveno Informe Estado de la Educación 2023*. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8544>
- CONARE, & MEP. (2021). *Política para el aprovechamiento de las tecnologías digitales en educación*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/politica-aprovechamiento-tecnologias-digitales-educacion.pdf>
- CSE. (2017). *Política educativa. La persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- CSE, & MEP. (2021). *Política educativa de promoción de idiomas: Hacia una Costa Rica bilingüe*. http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica_educativa_para_la_promocion_de_idiomas.pdf
- CPEIP. (2020a). Evaluación del desempeño docente. <https://www.cpeip.cl/evaluacion-docente/>
- CPEIP. (2020b). Carrera Docente. <https://www.cpeip.cl/carrera-docente/>
- Cruz, Y., Hincapié, D., & Rodríguez, C. (2020). *Profesores a prueba: Claves para una evaluación del desempeño docente exitosa*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/profesores-prueba-claves-para-una-evaluacion-docente-exitosa>

- Dávila, D. (2015). *Propuesta de sistema de retroalimentación a partir de la evaluación para el desempeño docente* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137504>
- DGSC. (2019). *Resolución DG-074-2019*. Área de Organización del Trabajo y Compensaciones. [file:///C:/Users/carol/Downloads/Escala-Salarios-DGSC-Titulo-II-2019-1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/carol/Downloads/Escala-Salarios-DGSC-Titulo-II-2019-1%20(1).pdf)
- DGSC. (2021). *Diccionario de Competencias Laborales Docentes Aplicable al Título II del Estatuto de Servicio Civil*. Dirección General de Servicio Civil.
- Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación, Estado de la Educación, & Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Costa Rica: El estado de políticas públicas docentes* [Primera edición]. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/08/El-estado-de-politicas-publicas-abril-15.pdf>
- Dirección de Gestión de Talento Humano, M. (2020). *Circular VM-A-DRH-10-057-2020*. https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/adjuntos/circular_10-057_-_evaluacion_del_desempeno_-_titulo_ii_0.pdf
- Dulzaides, M. E., & Molina, A. M. (2004). *Análisis documental y de información: Dos componentes de un mismo proceso*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011
- Elizalde, L., & Reyes, R. (2008). Elementos clave para la evaluación del desempeño de los/las docentes. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1-13.
- Escudero, T. (2018). Evaluación del profesorado como camino directo hacia la mejora de la calidad educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 15-37.
- Gajardo, L., González, D., & Gajardo, L. (2022). *La Evaluación del desempeño docente en Chile: La actitud del profesorado hacia los instrumentos que evalúan el desempeño profesional docente*. 7(2), 517-556.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2023). *Ruta de la Educación 2022- 2026*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/ruta-educacion.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). McGraw-Hill. <https://www.sbs.com.ar/metodologia-de-la-investigacion--6ta-edicion--1456223960/p>
- IEAL. (2020). *Costa Rica: ANDE denuncia ataque del gobierno al sector público en medio de la pandemia*. <https://www.ei-ie-al.org/noticias/costa-rica-ande-denuncia-ataque-del-gobierno-al-sector-publico-en-medio-de-la-pandemia>
- Labrín, J. M. (s. f.). *Metodología de Investigación en Comunicación Social: Marcos de Referencia y Nociones Prácticas*. Instituto de la Investigación e Imagen.
- Madrigal, L. M. (2018). Sindicatos ponen fin a la huelga más larga de la historia reciente de Costa Rica. *DELFINO*. <https://delfino.cr/2018/12/sindicatos-ponen-fin-a-la-huelga-mas-larga-de-la-historia-reciente-de-costa-rica>
- MEP. (s. f.). *Evaluación del Desempeño del docente*.

- MEP. (2015). *Educación para la Nueva Ciudadanía*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- MEP. (2019). *Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación Pública 2019-2024*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/plan-estrategico-2019-2024.pdf>
- MEP. (2020a). *Política y plan de acción de educación para el desarrollo sostenible*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/politica-plan-accion-eds.pdf>
- MEP. (2022). *Resultado Evaluación del Desempeño Título I y II-2020*. <https://dgth.mep.go.cr/wp-content/uploads/2022/06/DRH-DGTS-UASCD-0711-2022-Resultados-proceso-evaluacion-desempeno-MEP-1.pdf>
- MEP, A. (2020b). *Informe sobre grupos profesionales (Auditoría Interna 20-2020)*. https://mep.go.cr/sites/default/files/descargas_etica/inf-20-2020-grupos-profesionales.pdf
- Mideplan, & DGSC. (2023a). *Clases de puesto afectas al Título II del Estatuto de Servicio Civil*. <https://drive.google.com/file/d/1fDsmfUp9qjHcAA7nLjhy9oX46jvPHzUR/view>
- Mideplan, & DGSC. (2023b). *Clases de puesto afectas al Título II del Estatuto de Servicio Civil*. <https://www.empleopublico.mideplan.go.cr/salarios-globales>
- MINEDUC. (s. f.). Evaluación del desempeño docente. Recuperado 10 de agosto de 2023, de <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/evaluacion-docente>
- Reglamento sobre Evaluación del desempeño docente, Pub. L. No. 192 (2005). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=239053>
- Calidad y Equidad de la Educación, Pub. L. No. 20501 (2011). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=20501>
- Consolida el sistema de reconocimiento y promoción del desarrollo profesional docente como único sistema general de evaluación y fortalece los procesos de inducción y acompañamiento, 15715-04 (2023). <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=16247&prmBOLETIN=15715-04>
- MINEDUC, & CPEIP. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza (Séptima Edición)*. Impresora Maval Ltda. <https://cpeip.cl/wp-content/uploads/2017/10/MBE.pdf>
- Mizala, A., & Schneider, B. (2014). Negociando la reforma educativa: Evaluaciones e incentivos docentes en Chile (1990-2010). *Gobernanza: una revista internacional sobre políticas, administración e instituciones*, 27(1), 87-109.
- Mizala, A., & Schneider, B. (2019). Promoting quality education in Chile: The politics of reforming teacher careers. *Journal of Education Policy*, 35(4), 529-555.
- OCDE. (2012). *Synergies for Better Learning: Features of teacher appraisal frameworks*. Microsoft Excel. https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&q=https://www.oecd.org/education/school/Synergies%20for%20Better%20Learning_Features%20of%20teacher%20appraisal%20frameworks.xlsx&sa=U&ved=2ahUKEwijklcm4

2PGAAxWbg5UCHS4pBJUQFnoECAIQAQ&usg=AOvVaw0mE8Lf3_UrlfZMSaNi-OfD

- OCDE. (2013a). *Sinergias para un mejor aprendizaje: Una perspectiva internacional sobre evaluación y evaluación, Reseñas de la OCDE sobre evaluación y evaluación en educación*. https://www.oecd.org/education/school/Synergies_for_Better_Learning_summary_Spanish.pdf
- OCDE. (2013b). *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/synergies-for-better-learning/teacher-appraisal-enhancing-teacher-professionalism_9789264190658-9-en
- OCDE. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD Publishing, París. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Pomareda, F. (2023). Ya rige norma de Empleo Público que hace que salarios se estanquen y pierdan poder adquisitivo. *Seminario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/ya-rige-norma-de-empleo-publico-que-hace-que-salarios-se-estanquen-y-pierdan-poder-adquisitivo/>
- Prensa APSE. (2018). *Unión Sindical y Social Nacional brindó detalles de primera semana de huelga indefinida contra el combo fiscal*. <https://apse.cr/2018/09/page/3/>
- Prensa APSE. (2023). *APSE presentó en MIDEPLAN objeciones a reglamento de la Ley de Empleo Público*. <https://apse.cr/2023/02/apse-presenta-en-mideplan-objeciones-a-reglamento-de-la-ley-de-empleo-publico/>
- Ramió, C. (2021). *Innovación pública en Iberoamérica: Presente y tendencias de futuro*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/11/Innovacion-publica-en-Iberoamerica-Carles-Ramio.pdf>
- Ramírez, A. (2023). *MEP concentró 58,6% del gasto total en remuneraciones*. <https://www.crhoy.com/economia/mep-concentro-586-del-gasto-total-en-remuneraciones/>
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: Consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), 1-16.
- Santiago, P., Benavides, F., Danielson, C., Goe, L., & Nusche, D. (2013). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education Teacher Evaluation in Chile MAIN CONCLUSIONS*. <https://www.oecd.org/chile/OECD%20Review%20Teacher%20Evaluation%20Chile%20main%20conclusions.pdf>
- Santos del Real, A. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Áreas Temáticas Emergentes en la Educación Química*, 23(2), 200-204.
- Schleicher, A. (2017). *Análisis de la OCDE acerca de las políticas nacionales para educación: La Educación en Costa Rica*. OCDE.

<https://www.oecd.org/education/school/La-Educacion-en-Costa-Rica-Resumen-Ejecutivo.pdf>

- Tejedor, F., & García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)*, 68(247), 439-459.
- Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>
- UNESCO. (2015). *Las Carreras docentes en América Latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244074>
- Vaillant, D. (2008). Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en América Latina. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 8-22.
- Veas, J. (2016). *Sistema de Desarrollo Profesional Docente Ley N° 20.903*. https://www.ucentral.cl/ucentral/site/docs/20160506/20160506165206/ppt_sdpd.pdf
- Viquez, J., Alfaro, F., Méndez, C., & Carvajal, V. (2021). *Informe de auditoría de carácter especial sobre la planificación estratégica del recurso humano en el Ministerio de Educación Pública* (DFOE-CAP-IF-00011-2021). CGR. https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2021/SIGYD_D/SIGYD_D_2021011044.pdf

ANEXOS

Anexo A. Normativa aplicable al proceso de evaluación del desempeño docente.

Ley N. 1581: Estatuto del Servicio Civil

- “Los servidores comprendidos en la presente ley recibirán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Dirección General de Servicio Civil confeccionará los respectivos formularios y los modificará, si fuere necesario, previa consulta al Administrador General de Enseñanza del Ministerio de Educación Pública” (art. 151). Al respecto, cabe señalar que los profesionales docentes forman parte del Título II de la normativa en cuestión, la cual, abarca temas relacionados con la Carrera Docentes, que a su vez incluye lo relacionado con la evaluación y calificación del desempeño de las funciones.

Decreto Ejecutivo 21: Reglamento del Estatuto de Servicio Civil

- “La evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución” (art. 43).

Ley N. 9635: Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

- “La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos” (art. 45)
- “Se fundamenta en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales” (art. 47)
- “Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa” (art. 48)
- “Para el seguimiento regular y frecuente de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos y productos, y el cumplimiento de plazos y tiempos” (art. 48)
- “Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel gerencial, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la Administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable” (art. 48)
- “El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida” (art. 48)
- “El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura” (art. 48)
- “Las calificaciones anuales constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos” (art. 49)

- “La Dirección General de Servicio Civil dictará anualmente los lineamientos técnicos y metodológicos para la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño, los cuales serán de acatamiento obligatorio” (art. 49)

Ley N. 10159: Marco de Empleo Público

- “El instrumento de evaluación deberá ser objetivo, sin perjuicio en contra del servidor por injerencia política, persecución, acoso laboral y a la moral y ética, o por eventuales denuncias en contra de sus superiores por posibles faltas en contra de la administración eficiente de los recursos de la Hacienda Pública.” (art. 27)
- “Será responsabilidad de cada persona superior jerárquica dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado, previo procedimiento administrativo, falta grave de conformidad con la normativa aplicable.” (art. 29)

Anexo B. Evaluación y calificación de servicios del personal docente.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE REGISTROS LABORALES

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS DEL PERSONAL DOCENTE

CURSO LECTIVO _____

IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR:

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula
Clase de puesto que ocupa	Especialidad	Nombre del Centro Educativo	
Código Presupuestario			
Número de Lecciones	Dirección Regional	Propiedad: <input type="radio"/>	Interino: <input type="radio"/>
		Tipo de nombramiento	
Periodo evaluado:	Desde el:	Hasta el:	
Instrucciones			

POR FAVOR: antes de calificar, lea cuidadosamente estas instrucciones y consulte los Capítulos VIII de la Ley de Carrera Docente y IX de su reglamento.

1. Este formulario es para calificar, en la primera quincena de noviembre, a los funcionarios cubiertos por la Ley de Carrera Docente, regulares e interinos, que hayan laborado cuatro meses o más, continuos o no, durante el curso lectivo que se califica.
2. Cuando el servidor hubiere laborado menos de cuatro meses, el jefe inmediato deberá extender una constancia del tiempo servido, por triplicado, señalando la labor desempeñada como buena o insuficiente. Cuando hubiere laborado con varios jefes durante el año, la calificación la hará el jefe con que estuviere trabajando, quien en todo caso deberá tomar en cuenta el criterio del jefe o de los dos últimos jefes anteriores.
3. El jefe inmediato efectuará la calificación del desempeño y comunicará su resultado al subalterno quien firmará, indicando si está o no conforme con ella, al término del día hábil siguiente a la recepción del formulario. En caso de inconformidad, el jefe inmediato deberá concederle una entrevista dentro de los tres días hábiles siguientes. En esta ocasión decidirá si ratifica o enmienda la evaluación, la calificación o ambas. Luego remitirá el formulario a su superior, quien deberá recibirlo antes del 30 de noviembre. El superior del jefe inmediato, con vista en los antecedentes del servidor, podrá efectuar las modificaciones que estime necesarias. Si la documentación la recibiera vencida esta fecha, deberá pronunciarse dentro de los tres días hábiles siguientes.
4. Si la evaluación y calificación fueran ratificadas, o el servidor persistiere en su inconformidad, dispondrá de un plazo máximo de diez días hábiles, a partir de la comunicación definitiva para formular recurso de apelación ante el Tribunal de la Carrera Docente.
5. El superior del jefe inmediato hará la distribución del formulario, enviando las copias a quienes corresponda.
6. Las calificaciones de insuficiente o inaceptable, deberán ser justificadas. Cuando el servidor sea calificado como inaceptable una sola vez, o como insuficiente por segunda vez consecutiva, el Director General de Personal, una vez recibida la información, deberá iniciar el procedimiento para la gestión de despido. En todo caso, el servidor puede hacer uso del recurso de apelación anteriormente señalado.

EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD

FACTOR POR EVALUAR					
a) RELACIONES HUMANAS:	Se refiere a la calidad del trato que brinda a quienes se relacionan con él, a las relaciones que logra establecer entre sus compañeros y a sus esfuerzos por crear un clima armonioso en el trabajo.				
	1	2	3	4	5
b) JUICIO:	Evalúa la capacidad para el discernimiento y la reflexión. Considera la aptitud para sopesar las distintas alternativas, juzgar los hechos dándoles la justa proporción y emitir opiniones o tomar decisiones correctas.				
	1	2	3	4	5
c) INICIATIVA:	Es la capacidad del servidor para actuar ante diversas circunstancias, procurando soluciones adecuadas y oportunas por sí mismo.				
	1	2	3	4	5
d) DESARROLLO INTELECTUAL:	Juzga el interés del funcionario por acrecentar sus conocimientos, refrescarlos y actualizarlos. Es la predisposición que muestra para el estudio y su afán de superación.				
	1	2	3	4	5
e) MADUREZ:	Es la cualidad de establecer por sí mismo, criterio de cada uno de los asuntos, hechos y circunstancias, actuando en consecuencia, con ecuanimidad y mesura ante los diversos acontecimientos.				
	1	2	3	4	5
f) EXPRESIÓN ORAL:	Califica la manera de expresarse, si el servidor habla con claridad y soltura, tanto coloquialmente como para dirigirse a determinados públicos en el ejercicio de sus funciones.				
	1	2	3	4	5
g) EXPRESIÓN ESCRITA:	Se refiere a la calidad, congruencia y corrección de las comunicaciones escritas que redacta el servidor y la presentación de sus documentos.				
	1	2	3	4	5
h) CONDUCTA SOCIAL:	Se refiere al comportamiento del servidor en la comunidad donde vive y trabaja. Al ejemplo que brinda a sus subalternos, alumnos y vecinos.				
	1	2	3	4	5

	Motivadas	Inmotivadas	Total
Ausencias			
Llegadas tardías			
Visitas durante el año	Del Director:	Del Supervisor:	De otras autoridades:

Escala de valoración para cada factor

1. Inaceptable 2. Insuficiente 3. Bueno o Satisfactorio 4. Muy Bueno 5. Excelente

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DEL TRABAJO

FACTOR POR EVALUAR	
a) RELACION CON ALUMNOS, PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD: Califica exclusivamente las relaciones originadas en el ejercicio de sus funciones profesionales. El interés del servidor hacia los problemas de alumnos, padres o la comunidad.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
b) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Se refiere a la capacidad del servidor para disponer y ordenar los recursos y sus esfuerzos, de manera que pueda lograr los objetivos eficientemente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
c) ** DESARROLLO DEL PROGRAMA: Evalúa la capacidad del servidor para cumplir con los objetivos del programa, considerando los intereses del alumno y la situación concreta en que se desarrolla el proceso educativo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
d) CALIDAD DEL TRABAJOS: Es el grado de perfección, exactitud y eficacia de lo producido por el servidor.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
e) ** APLICACIÓN DE MÉTODOS EDUCATIVOS: Examina el conocimiento y dominio que manifiesta el servidor en la aplicación de los métodos educativos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
f) CANTIDAD DE TRABAJO: Mide la productividad en el desempeño del servidor. Al evaluarlo debe considerarse el rendimiento del funcionario en su relación con los recursos disponibles y exigencias de trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
g) JEFATURA: Evalúa la aptitud para establecer planes, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera que se logren los objetivos de la unidad bajo su mando, la capacidad para la toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
h) DISCIPLINA: Se refiere a la observancia, por parte del servidor, de las normas que regulan la actuación y las ordenes que recibe, con apego a los principios éticos de su función.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Los servicios de este funcionario durante este período merecen la calificación de:

Excelente

Bueno

Insuficiente

Muy Bueno

Inaceptable

OBSERVACIONES:

**Debe evaluar solamente si el servidor tiene responsabilidad de esa índole

Justificación: _____

Fecha: _____
Firma del Jefe Inmediato

Hago constar que he leído la presente "Evaluación y Calificación de Servicios", y quedo enterado del contenido de la misma, el día _____ de _____ del _____.

- Estoy conforme con ella
- No estoy conforme con ella

Fecha: _____
Firma del Servidor

Espacio que debe completar el jefe inmediato después de lo indicado para la calificación.
Notificada la anterior calificación, el servidor:

- No hizo objeciones
- Manifestó inconformidad. Oídas y discutidas sus objeciones resuelvo.
- Mantener la evaluación y calificación
- Hacer las siguientes modificaciones

Fecha: _____
Firma del Jefe Inmediato

Observaciones del superior del jefe inmediato, resuelvo:

- Estudiadas las apreciaciones hechas por el jefe inmediato, resuelvo:
- Ratificarlas
- Hacer las siguientes modificaciones

Y distribuir los tantos de la Evaluación y calificación de Servicios a cada uno de los interesados.

Nombre y apellidos del superior del jefe
inmediato

Puesto que desempeña

Firma del superior del jefe inmediato

Original: Para el servidor
Copias: Sección de Expedientes
Institución

Anexo C. Elementos de medición sobre el desempeño docente.

Factores asociados a la personalidad: según Bravo (2010, pp. 6-19) pretenden evaluar todas aquellas características del servidor que lo distinguen de sus semejantes:

- Relaciones humanas: calidad del trato que brinda a quienes se relacionan con él, a las relaciones que logra establecer entre sus compañeros y a sus esfuerzos por crear un clima armonioso en el trabajo.
- Juicio: capacidad para el discernimiento y la reflexión; además, considera la aptitud para sopesar las distintas alternativas, juzgar los hechos dándoles la justa proporción y emitir opiniones o tomar decisiones correctas.
- Iniciativa: capacidad del servidor para actuar ante diversas circunstancias, procurando soluciones adecuadas y oportunas por sí mismo.
- Desarrollo intelectual: interés del funcionario por acrecentar sus conocimientos, refrescarlos y actualizarlos; así como la predisposición que muestra para el estudio y su afán de superación.
- Madurez: cualidad de establecer por sí mismo, criterio de cada uno de los asuntos, hechos y circunstancias, actuando, en consecuencia, con ecuanimidad y mesura ante los diversos acontecimientos.
- Expresión oral: manera de expresarse, si el servidor habla con claridad y soltura, tanto coloquialmente como para dirigirse a determinados públicos en el ejercicio de sus funciones.
- Expresión escrita: calidad, congruencia y corrección de las comunicaciones escritas que redacta el servidor y la presentación de sus documentos.
- Conducta social: comportamiento del servidor en la comunidad donde vive y trabaja.

Factores asociados al desarrollo del trabajo: según Bravo (2010, pp. 20-39), representan los conceptos más importantes del trabajo de un profesional docente:

- Relaciones con alumnos, padres de familia y comunidad: interés del servidor hacia los problemas de alumnos, padres o la comunidad.
- Organización del trabajo: capacidad para disponer y ordenar los recursos y sus esfuerzos, de manera que pueda lograr los objetivos eficientemente.
- Desarrollo de programas: capacidad para cumplir con los objetivos del programa, considerando los intereses del alumno y la situación concreta en que se desarrolla el proceso educativo.
- Calidad del trabajo: grado de perfección, exactitud y eficacia de lo producido por el servidor.
- Aplicación de métodos educativos: conocimiento y dominio que manifiesta el servidor en la aplicación de los métodos educativos.
- Cantidad de trabajo: productividad en el desempeño, considerando el rendimiento del funcionario en su relación con los recursos disponibles y exigencias de trabajo.
- Jefatura: aptitud para establecer planes, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera que se logren los objetivos de la unidad bajo su mando, la capacidad para la toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas.
- Disciplina: observancia, por parte del servidor, de las formas que regulan la actuación y las órdenes que recibe, con apego a los principios éticos de su función.

Anexo D. Marco filosófico del MEP.

Misión	El MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia.
Visión	Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, como la rectora del sistema educativo costarricense mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia; orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada.
Valores	<p>Compromiso: Es una decisión de vida de aceptación libre y conciencia de dar más de lo mínimo requerido</p> <p>Respeto: Cuidar en el trato al otro, el valor y la dignidad que posee como persona humana.</p> <p>Transparencia: Acceso de la ciudadanía a información veraz... que genere confianza y promueva la imparcialidad.</p> <p>Responsabilidad: Cumplimiento continuo, consciente, diligente y oportuno de los deberes y obligaciones inherentes al cargo.</p>

Fuente: Elaboración propia, con datos del MEP, 2019 (pp. 11-12).

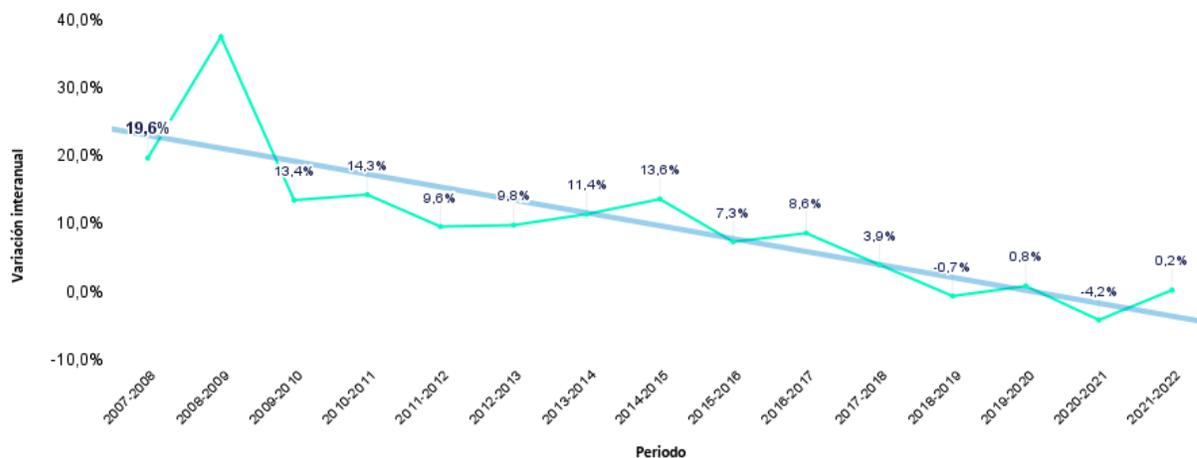
Anexo E. Promedio de los salarios del sector docentes.

Cód.	Categoría-Docente	Salario, 2019	Salario, 2023	Aumento
		Promedio en ¢		
ASP	Aspirante	329.064	454.819	125.440
EAU (1-2)	Enseñanza especial, autorizado	352.900	497.803	144.903
ET (1-4)	Enseñanza especial, titulado	493.975	927.101	433.126
KAU (1-4)	Enseñanza preescolar, autorizado	381.225	644.328	263.103
KT (1-3)	Enseñanza preescolar, titulado	527.461	1.000.173	472.712
MAU (1-2)	Enseñanza media, autorizado	359.850	545.757	185.907
MT (1-6)	Enseñanza media, titulado	513.423	941.217	427.794
PAU (1-2)	Enseñanza primaria, autorizado	348.206	496.661	148.455
PT (1-6)	Enseñanza primaria, titulado	458.764	822.441	363.677
VAU (1-2)	Enseñanza técnico profesional, autorizado	346.145	497.803	152.347
VT (1-6)	Enseñanza Técnico Profesional, titulado	462.412	857.454	390.370

Fuente: Elaboración propia, datos de DGSC (2019), MEP (2020b) y Mideplan & DGSC (2023).

Anexo F. Variación presupuestaria de los servicios de educación pública.

Gráfico N.º 1
Línea de tendencia y tasa de variación del Presupuesto Nacional Inicial asignado a los servicios de educación pública. Periodo 2007-2022
-Porcentajes-



Fuente: CGR (2021)

Anexo G. Criterios de evaluación del Marco para la Buena Enseñanza de Chile.

<p>A. Preparación de la Enseñanza</p> <p>A1. Domina los contenidos de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.</p> <p>A2. Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.</p> <p>A3. Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.</p> <p>A4. Organiza los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.</p> <p>A5. Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina que enseña, el marco curricular nacional y permite a todos los alumnos demostrar lo aprendido.</p>	<p>B. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje</p> <p>B1. Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.</p> <p>B2. Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>B3. Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.</p> <p>B4. Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p>
<p>D. Responsabilidades profesionales</p> <p>D1. El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.</p> <p>D2. Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.</p> <p>D3. Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos.</p> <p>D4. Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.</p> <p>D5. Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.</p>	<p>C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes</p> <p>C1. Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.</p> <p>C2. Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.</p> <p>C3. El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.</p> <p>C4. Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.</p> <p>C5. Promueve el desarrollo del pensamiento.</p> <p>C6. Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en el (MINEDUC & CPEIP, 2008, p. 11).

Anexo H. Encasillamiento para la nueva carrera profesional docente en Chile.

1.- Encasillamiento de acuerdo a combinatoria de portafolio con resultados en pruebas de conocimientos disciplinarios AVDI o AEP (uso voluntario)

Resultado Instrumento Portafolio	Resultado Prueba de Conocimientos Disciplinarios AVDI o AEP			
	A (Destacado)	B (Competente)	C (Suficiente)	D (Insuficiente)
A → 3,01 a 4,00 pts (Destacado)	Experto II	Experto II	Experto I	Avanzado
B → 2,51 a 3,00 pts (Competente)	Experto II	Experto I	Avanzado	Temprano
C → 2,26 a 2,50 pts (Básico superior)	Experto I	Avanzado	Temprano	Temprano
D → 2,00 a 2,25 pts (Básico inferior)	Avanzado	Temprano	Temprano	Temprano
E → 1,00 a 1,99 pts (Insatisfactorio)	Inicial	Inicial	Inicial	Inicial

2.- Encasillamiento de acuerdo a portafolio

En el caso de los docentes que solo cuenten con resultado en instrumento portafolio o solo decidan usar este instrumento

Resultado Portafolio	Tramo de desarrollo
Destacado	Avanzado
Competente	Temprano
Básico	Temprano
Insatisfactorio	Inicial

3.- Docentes sin resultados en procesos de evaluación del Mineduc

Ingresa en el Tramo de Acceso al Sistema y participan del próximo proceso de reconocimiento.

Fuente: Veas (2016, p. 16)

Anexo I. Instrumentos para la evaluación del desempeño docente.

Opinión de los alumnos: Es uno de los modelos más antiguos y más utilizados, considera a los estudiantes como las mejores fuentes de información del proceso de enseñanza–aprendizaje; el cual puede ser elaborado por medio del análisis de contenido de opiniones de profesores y funcionarios de la institución, y sirve para retroalimentar el trabajo dentro del aula (Elizalde & Reyes, 2008, p. 4). Dicho modelo, guarda relación con el modelo de evaluación centrado en los objetivos instructivos, propuesto por Escudero (2018, p. 15) donde los resultados de desempeño de los/las docentes se ven reflejados en el rendimiento académico de los alumnos que tiene a cargo.

A través de pares: Implica el juicio de los propios profesores sobre el desempeño de sus compañeros y parte del hecho de que los pares son expertos en el campo de la enseñanza y en la disciplina, lo que permite realizar una evaluación objetiva; asimismo, los colegas tienen experiencia, prioridades y valores similares, lo cual facilita el proceso evaluativo. Puede llevarse a cabo mediante comisiones encargadas y dirigirse hacia la pertinencia del uso de métodos didácticos para la enseñanza educativa (Elizalde & Reyes, 2008, p. 5); lo que es vinculante al modelo de evaluación centrado en los rasgos y conductas de cada una de las personas evaluadas que considera la fundamentación teórica y práctica sobre las funciones que ejecutan los/las docentes en el puesto de trabajo (Escudero, 2018, p. 15).

Autoevaluación: Se basa en la idea de que una reflexión del docente hacia su propia actividad le permitirá una mejora en su desempeño, ya que es capaz de autoanalizar sus fallos y aciertos, y corregir que pueda mejorar su labor dentro del aula. Es un mecanismo más abierto que puede documentarse mediante informe libre, cuestionarios y listas de cotejo, en el cual los/las docentes son los mejores jueces de su desempeño que puede medir aspectos difícilmente observables con cualquiera de los otros modelos (Elizalde & Reyes, 2008, p. 4) lo que se relaciona con el modelo de evaluación centrada en las preocupaciones del docente, donde los evaluados analizan su propio progreso profesional y buscan apoyo, estableciendo objetivos de mejora a partir de la experiencia (Escudero, 2018, p. 15).

A través de portafolio: Implica una recopilación selectiva de materiales, informes y trabajos presentados de tal forma que den cuenta de los proyectos realizados por la persona docente, que evidencien el desempeño de las funciones durante un tiempo específico, principalmente presentadas por la persona docente, aunque también se pueden incluir opiniones de alumnos y colegas (Elizalde & Reyes, 2008, p. 7). Dicho modelo, es conocido como una de las técnicas que destacan en el proceso de evaluación del desempeño docente, junto a la observación en las aulas que se pueden realizar mediante visitas periódicas a los centros educativos (Santos del Real, 2012, p. 203)

Retroalimentación: Proceso mediante el cual la información recogida por instancias capacitadas y previamente definidas, mediante las observaciones, es devuelta al docente; es decir, compartida, analizada y comprendida en conjunto (Ulloa & Gajardo, 2016, p. 8) de manera que los insumos sean utilizados en la gestión institucional y motive al personal docente a seguir mejorando su labor.

Modalidades de retroalimentación docente, según Ulloa & Gajardo (2016)

RETROALIMENTACIÓN POSITIVA		RETROALIMENTACIÓN DE LOGROS	
Retroalimentación evaluativa		Retroalimentación descriptiva	
A1 Premiar	B1 Aprobar	C1 Describir logros	D1 Generar mejores niveles de logro
A2 Castigar	B2 Desaprobar	C2 Especificar los logros o	D2 Diseñar caminos para

		lo que hay que hacer para mejorar	para mejorar
Retroalimentación evaluativa		Retroalimentación descriptiva	
RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA		RETROALIMENTACIÓN PARA MEJORAR	
<p>Tipo A: Retroalimentación evaluativa: genera motivación extrínseca que incluye tanto manifestaciones materiales o inmateriales que pueden venir dadas por una muestra pública del trabajo bien realizado; además, se señalan las normas o acuerdos infringidos.</p> <p>Tipo B: Retroalimentación evaluativa: el desempeño es bien o mal juzgado, puede tomar características de muestras de aprobación verbal y no verbal en la que se expresa la aprobación y/o desaprobación del desempeño en la tarea.</p> <p>Tipo C: Retroalimentación descriptiva: entrega información sobre qué hace que el trabajo realizado sea bueno o satisfactorio, o bien sobre qué falta para mejorar, especificando los logros o aprendizajes obtenidos, con elogios específicos, así como los aspectos que se deben mejorar.</p> <p>Tipo D: Retroalimentación descriptiva: apunta hacia la concientización de los procesos que condujeron al aprendizaje y reconocimiento de una buena práctica pedagógica; también orienta desarrollo personal, considerando las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar.</p>			

Fuente: Elaboración propia, en base a Ulloa & Gajardo (2016, pp. 8-9).

Enfoque a competencias: Permite la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacando públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionando metas más claras para los formadores, clarificando a su vez las expectativas a los aprendices (Rueda, 2009, p. 10), haciéndolo diferente a las evaluaciones tradicionales.

Definiciones de competencias docentes, según Rueda (2009)

Autor:	Definición
Zabala y Arnau 2008, pp. 43-44)	La capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada.
Cano (2008) citando a Perrenoud (2004, p. 36)	La aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.
Comellas (2002, p. 19)	Aquella habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de ""saber, saber hacer y saber estar"" mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja.

Fuente: Elaboración propia, con base en Rueda (2009, p. 7).

Nombre el entrevistado:

Fecha:

INICIO:

Presentación del entrevistador

Introducción sobre la tesis

Solicitud para grabar la sesión para fines de análisis

Consentimiento informado

PREGUNTAS:

1. Gobernanza:

Evaluación periódica ¿El MEP cuenta con la capacidad instalada para evaluar a los 87.000 docentes todos los años?

¿Se considera seguir evaluando al mismo público meta, o se podrían diversificar los tipos de evaluación? por ejemplo, una evaluación para el ingreso a la carrera

La evaluación es 100% obligatoria ¿eso se podría flexibilizar por un tiempo con el fin generar una cultura de evaluación en la institución?

¿Se podría considerar la posibilidad de variar la periodicidad de las evaluaciones, de acuerdo con criterios técnicos previamente establecidos? *Considerando que la anualidad se paga a raíz de ese criterio*

¿Cómo se podría vincular la Carrera Docente con la evaluación del desempeño docente?

¿Qué aspectos coordinan con la DGSC?

¿Qué autonomía tiene el MEP?

¿Se considera cambiar los actores encargados de la evaluación? *Por ejemplo, valorar la posibilidad de que sean entes externos, pares...*

¿Cómo lograr legitimidad del proceso mediante los evaluadores?

2. Procedimientos y/o trámites:

¿Cuánto representa el incentivo anual en el salario del profesor?

La evaluación del desempeño docente es de impacto ¿consideran que podría segregarse el pago del incentivo, de acuerdo a los resultados obtenidos?

¿Cómo considerar el factor de territorialidad en la evaluación? (tipos de educación, condiciones)

¿El marco de referencia estaría compuesto por Leyes y una política, o pensarían en emitir un reglamento interno de acatamiento obligatorio?

¿Se está trabajando en estándares/criterios de evaluación sobre los diferentes perfiles docentes?

¿Se ha considerado la participación de diferentes actores en el diseño de la evaluación?

¿Cómo lograr un acuerdo país que considere las necesidades de las partes?

¿Qué instrumentos de evaluación ven factibles implementar? ¿Cuáles deben ser las fuentes de información?

3. Capacidad de implementación:

¿Cuál sería el propósito de la evaluación?

¿Cómo socializar el tema con los evaluados y generar una cultura de evaluación?

¿Cómo lograr legitimidad del proceso con los líderes institucionales?

¿Cómo fortalecer la capacidad de los líderes?

¿Están trabajando en el sistema informático de evaluación?

- ¿Qué se espera que incorpore ese sistema?
- ¿Se cuentan con los recursos institucionales requeridos para que el sistema funcione?

¿Cómo ha impactado el descontento del sector educativo por el recorte presupuestario?

¿Se cuenta con el apoyo político para abordar el tema?

4. Uso de resultados:

¿En la actualidad se consideran los insumos de la evaluación para las actividades que desarrolla el MEP?

¿Existe la posibilidad de crecer en la carrera docente? ejemplo, diferentes tramos

¿Cómo podría impactar la evaluación en la escala salarial?

¿La evaluación genera otras recompensas, además del pago de incentivos a los/las docentes?

¿Qué otras iniciativas se podrían incentivar en el futuro?

¿Cómo podría responder la evaluación al bajo rendimiento del docente?

5. Otros asuntos

¿Qué percepción tiene usted respecto al tema de evaluación del desempeño docente

¿Qué desafíos presenta el MEP en materia de evaluación del desempeño docente

¿Cuál considera que debe ser el propósito de la evaluación del desempeño docente del MEP?

¿Existe alguna vinculación entre la evaluación del desempeño y la carrera docente?

De acuerdo con su experiencia sobre la evaluación del desempeño docente ¿cuáles modelos de evaluación del desempeño docente podrían funcionar en el sistema costarricense?

¿Cuáles son los elementos de gestión que se deben priorizar en Costa Rica para avanzar en materia de evaluación del desempeño docente?

¿Cuáles podrían ser posibles soluciones para avanzar en el tema, considerando la baja capacidad de gestión que tiene el MEP?

¿Cuáles elementos hay que considerar para llegar a negociaciones con los/las docentes, con el fin de impulsar mejoras en el sistema de evaluación que fortalezcan la educación?

Desde su experiencia, ¿cuál sería una práctica que recomienda para mejorar el sistema de evaluación del desempeño docente?

¿Algún otro comentario que quiera agregar?

PAUTA DE ENTREVISTA, CHILE

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Presentación del entrevistador

Propósito de la entrevista

Consentimiento informado

CONTEXTO COSTARRICENSE

Situación de la evaluación del desempeño docente en Costa Rica

- País carece de una cultura de evaluación con enfoque formativo
- Es un instrumento obligatorio, que se aplica anualmente
- Evaluación de impacto: pago de anualidad.
- El 98% de los/las docentes reciben una calificación “excelente” o “muy buena”
- No existen criterios de evaluación definidos acordes al cargo
- No ha generado ningún impacto en el rendimiento de los profesionales
- No sirve de insumo a la Administración
- Instrumento es mismo desde la década de los 50
- Es altamente subjetiva
- Ruta de la Educación 2022-2026: Política de seguimiento y evaluación del personal docente (Sin avances)
- Reforma fiscal (2018) regula la evaluación del desempeño docente
 - Recorte presupuestario al sector educación
 - Descontento del sector educativo (Huelga: 93 días calendario)

PREGUNTAS:

¿Qué me puede comentar de la evolución de la evaluación y desarrollo docente de Chile, destacando los elementos que considera buenas prácticas?

Respecto al establecimiento de criterios ¿qué opinión tiene sobre el Marco de Buena Enseñanza, a quién le aplica?

¿Realizaron un plan piloto (muestra representativa) para avalar el proceso y realizar los ajustes pertinentes antes de implementar la evaluación masivamente? ¿cómo fue la dinámica?

¿Cómo fue la negociación con los diferentes actores para avanzar la evaluación del desempeño docente en Chile, y para las reformas realizadas?

Desde el inicio del proceso, ¿contaban con el apoyo político y los recursos públicos requeridos (financieros, infraestructura, humanos)?

¿Cómo lograron delimitar a los actores clave del proceso, y establecer los roles de cada uno (formalmente definidos)?

¿Qué incentivos considera que son relevantes para promover la participación de los actores?

¿Cómo funciona el sistema de incentivos asociados a la evaluación y desarrollo docente de Chile?

¿Cómo diseñar y/o implementar una evaluación del desempeño docente en sistemas educativos débiles, que además lo requieren con urgencia y fueron impactados negativamente por el Covid-19?

¿Por qué fue importante vincular la carrera profesional y la evaluación del desempeño de los/las docentes en Chile?

¿Cuáles son los elementos que debe priorizar un país para lograr el fortalecimiento de la carrera profesional docente?

Para la aplicación y acatamiento de los criterios ¿se capacitó a los encargados de la implementación y se estableció alguna metodología para hacerlo obligatorio?

¿Considera que la frecuencia con la que se evalúa a los/las docentes es viable para la institución, de acuerdo con los recursos institucionales disponibles?

¿Cómo llegar a acuerdos con los diferentes actores, en un sector tan tensionado?

¿Cómo fue el proceso de sensibilización con los actores involucrados?

¿Cómo se puede robustecer la evaluación del desempeño docente para que los resultados que arroja permitan mejorar la toma de decisiones institucionales relacionada al recurso humano?

En un contexto de debilidad institucional ¿cuáles podrían ser posibles estrategias para avanzar en el tema, considerando la baja capacidad de gestión de la institución encargada?

¿Cuáles considera que son buenas prácticas del sistema chileno que podrían fortalecer la evaluación del desempeño docente de Costa Rica?

¿Algún otro comentario que quiera agregar?