



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: IX

Número: Edición Especial.

Artículo no.:2

Período: Octubre, 2021

TÍTULO: La gestión educativa en la evaluación docente.

AUTORES:

1. Lic. Grisdania Sánchez Gómez.
2. Dra. Asbinia Suárez Ovando.
3. Dr. Jesús Hernández del Real.

RESUMEN: La presente propuesta forma parte de un proyecto de intervención en proceso actualmente, el cual tiene como objetivo conocer la situación actual de la evaluación docente que se realiza en la coordinación administrativa de nivel secundaria de una institución privada mexicana para el diseño de estrategias de mejora de este indicador institucional. Tomando la metodología de investigación-acción (I-A) a través de los niveles de diagnóstico, utilizando instrumentos de recolección de datos de naturaleza cualitativa, se pretende encontrar las áreas de oportunidad que pueden rediseñarse en procesos innovadores de evaluación docente desde la gestión educativa enfocada al cambio y mejora constante, logrando con ello ofrecer una mirada holística y profunda de la importancia del gestor como agente de ese cambio.

PALABRAS CLAVES: evaluación docente, investigación-acción, gestión educativa, formación, capacitación.

TITLE: Educational management in teacher evaluation.

AUTHORS:

1. Bach. Grisdania Sánchez Gómez.
2. PhD. Asbinia Suárez Ovando.
3. PhD. Jesús Hernández del Real.

ABSTRACT: This proposal is part of an intervention project currently in process, which aims to know the current situation of the teacher evaluation that is carried out in the administrative coordination of secondary level of a private Mexican institution for the design of strategies to improve this institutional indicator. Taking the action research methodology (AI) through the diagnostic levels, using qualitative data collection instruments, it is intended to find the areas of opportunity that can be redesigned in innovative processes of teacher evaluation from the educational management focused on the constant change and improvement, thereby achieving a holistic and in-depth look at the importance of the manager as an agent of that change.

KEY WORDS: teacher evaluation, action research, educational management, education, training.

INTRODUCCIÓN.

La presente propuesta contiene información relacionada con la necesidad de generar cambios en una institución educativa desde la metodología de la investigación-acción (en adelante I-A), y para ello, es necesario contextualizar a la institución en donde se desarrollará el proyecto de intervención, así como el equipo de trabajo y los participantes potenciales que formarán parte de este proyecto de intervención, buscando con ello ofrecer una mirada holística y profunda de la importancia del gestor como agente de ese cambio.

DESARROLLO.

Objetivo de la propuesta.

Conocer la situación actual del proceso de evaluación docente que se realiza en la coordinación administrativa de nivel secundaria de una institución privada, para el diseño de estrategias de mejora de este indicador institucional.

Conocimiento del contexto de actuación.

La institución educativa que ha sido elegida para llevar a cabo el proyecto de intervención es de carácter privado, y se encuentra ubicada en Tabasco, México. Este centro atiende tres niveles educativos: preescolar, primaria y secundaria. Cuenta una matrícula total de 96 alumnos, de los cuales 55 son hombres y 41 mujeres, distribuidos en los tres niveles antes mencionados. El contexto geográfico de la institución es urbano.

Es importante señalar, que el personal docente de la institución se compone de profesionales pertenecientes a diversas disciplinas académicas, de acuerdo a los requerimientos de cada nivel y/o asignatura de los programas de estudio.

Tabla 1. Distribución de personal administrativo en la Dependencia.

Función	Frecuencia
Directora	1
Contadora	1
Prefectura	1
Auxiliares de logística	3
Coordinadoras académico-administrativas	3
Intendentes	2

Nota: Recuperado del organigrama de la institución durante el ciclo escolar 2019-2020.

Tabla 2. Distribución de personal docente en la Dependencia.

Personal docente	
Preescolar	2
Auxiliares preescolar	2
Primaria	6
Auxiliares primaria	2
Secundaria	6
Asignaturas especiales (educación física, inglés. Informática y talleres).	5

Nota: Algunos de los docentes incluidos en el rubro Asignaturas Especiales, están contabilizados en el rubro de nivel *Secundaria* como docentes oficiales en ese nivel, puesto que desempeñan ambas funciones.

Se puede observar en la tabla 3 la distribución de los docentes pertenecientes a los tres niveles educativos según su sexo, la cual se muestra a continuación.

Tabla 3. Clasificación de personal docente por sexo.

Hombres	Mujeres
6	15
Total	21

Nota: Elaboración propia.

Es importante señalar, que el personal docente de la institución se compone de profesionales pertenecientes a diversas disciplinas académicas, de acuerdo a los requerimientos de cada nivel y/o

asignatura de los programas de estudio. A continuación, la tabla 4 detalla dichos campos disciplinares y el número de individuos que lo conforman.

Tabla 4. Personal docente según su área profesional.

Perfil profesional	Frecuencia
Pedagogía o Ciencias de la Educación	15
Ingenierías	2
Idiomas	1
Ecología	1
Normal Educación Física	1
Artes dancísticas	1
Total	21

Nota: Todos tienen como máximo grado de estudios el nivel licenciatura o su equivalente, en el caso de ingeniería.

Problema inicial.

La problemática observada en la institución educativa es la falta de un protocolo de evaluación por parte de la coordinación administrativa hacia el personal docente, en el nivel de secundaria. Institucionalmente, en el nivel preescolar y primaria, sí se cuenta con un proceso establecido permanentemente de evaluación docente por parte de sus coordinaciones administrativas respectivas, lo cual les ha permitido tener de forma normativa un concentrado de elementos que ayuden a tomar decisiones desde el área administrativa hacia su personal conociendo que elementos falta reforzar y con cuales se cuenta en cada caso.

En el nivel secundaria, el área administrativa no cuenta con tal proceso ni con un instrumento adecuado para llevarlo a cabo, y por lo tanto, la coordinación administrativa al desconocer la situación

de su planta docente no puede tomar decisiones en pro de la mejora de los mismos o prescindir de las tareas que estén dañando el propósito de la institución. Es importante señalar, que a diferencia del nivel preescolar y primaria, en secundaria los profesores no se distribuyen por titulares de grupo, sino por áreas de conocimiento, y al tener en este nivel a algunos profesionales que cuentan con una formación universitaria distintas a la pedagogía; por ejemplo, ecología, idiomas o ingenierías es necesario asegurarse de que estén realizando un trabajo de calidad y cumpliendo todos los estándares educativos necesarios.

Marco teórico.

La gestión educativa es imprescindible para la implementación y mejora de los procesos de evaluación docente; por lo tanto, es necesario que ambos elementos se unan de acuerdo a las acciones administrativas en las instituciones de educación básica.

Sobre este tema, varios autores han trabajado al respecto en el escudriño de ese campo. En el caso de Tejedor (2012), el autor se centró en retomar los puntos imprescindibles en el proceso de evaluación docente, mediante la revisión de las variantes que se encuentran en dichos procesos; a través del análisis del papel que juegan en esta labor los docentes, supervisores, inspectores, directivos u otras autoridades docentes, y los alumnos, tomando también en cuenta el análisis de los logros alcanzados por los alumnos durante el ejercicio educativo, y la implementación del modelo de evaluación por competencias.

Otro de los autores, que ha profundizado y brindado elementos significativos en el campo de la evaluación docente en México es Rueda Beltrán (2009), el cual presenta un estudio argumentado sobre los principales sustentos y características dadas al enfoque por competencias en la educación y enmarca una serie de propuestas que diversos académicos han planteado como rubros importantes a tomar en cuenta en el proceso evaluativo del profesorado a través de las diversas competencias que

estos deben desarrollar en su labor. Este trabajo tiene como propósito sugerir algunos elementos que deben ser evaluados en el campo de las competencias en la educación en la figura de los profesores. Para esto, reunió cinco propuestas o una combinación de ellas, en la que se presentan las ideas de diversos autores como Comellas, (2002), Perrenoud (2004), Zabalza (2005), Subsecretaría de Educación Media Superior (2008) y Cano (2005) acerca de las competencias con las que un docente debe contar; posteriormente, Rueda Beltrán (2009) presenta en dicho documento una propuesta propia de las competencias a evaluar en los docentes agregándole en una tabla los siguientes aspectos: competencia, descripción, indicadores, participantes, técnicas e instrumentos, brindando así un planteamiento más completo y con un sustento teórico calificado, a través del cual se verán envueltos en diversas formas no solo los docentes, sino también los directivos, supervisores y hasta alumnos de la institución educativa. Este trabajo científico sin duda es un «parteaguas» en las diversas vías alternas por las cuales se puede realizar un proceso correcto y fundamentado de la revisión de la labor del profesorado de una forma holística.

Continuando en la misma línea, Muñoz Cantero, Ríos de Deus, & Abalde Paz (2002) plantean en su artículo científico los resultados de una revisión entre los instrumentos que utilizan diversas instituciones de Educación Superior en España para evaluar a sus catedráticos; todo ello sumado a una fundamentación teórica en la cual diversos autores señalan qué dimensiones o elementos deben ser tomados en cuenta en los procesos de evaluación.

En este trabajo de investigación se analizaron los cuestionarios utilizados en las múltiples universidades españolas, para posteriormente, contrastar si los aspectos evaluados en ellas son recogidos también por el Plan de Calidad de las Universidades (PCU). Cabe mencionar, que en las conclusiones de dicha investigación se observó que se está llevando a cabo una doble evaluación docente, ya que una se lleva a cabo desde la autoridad académica al profesorado mientras que por

otro lado se realiza la del Plan de Calidad de la Universidades; sin embargo, ambas convergen en dimensiones y aspectos determinados.

Como aporte final, Muñoz Cantero, Ríos de Deus, & Abalde Paz, (2002) añaden: “Hemos presentado una propuesta de cuestionario que, a raíz de los resultados obtenidos podría servir para ambos tipos de evaluación, y en el que, el concepto de evaluación docente es más una unidad que una suma de dimensiones diferenciadas” (p. 128); por lo tanto, se puede afirmar, que el impacto de esta investigación en los procesos de las universidades puede ser positivo si es tomando en cuenta para futuros procesos.

Vaillant (2008) menciona en su artículo, la importancia que tienen los modelos de gestión institucional en la implementación de sistemas de evaluación sistematicos y objetivos que encaminen de forma correcta el quehacer docente. La autora enfatiza que en muchos países a los profesores se les da un acompañamiento que cae más en lo burocrático que en los fines de mejora, centrándose solo en una inspección sin un impacto real.

Sumado a esto, en el documento la académica señala que “Los mecanismos de evaluación del desempeño de maestros y profesores constituyen uno de los aspectos claves en la gestión de la docencia” (Vaillant, 2008, p. 9). En la investigación, antes mencionada, se describen los marcos que han regulado la evaluación docente en países como Estados Unidos, Australia, Reino Unido y algunos países de América Latina, en los cuales se destacan aspectos de Chile y Colombia, reflexionando acerca de los factores que deben tomarse para mejorar los procesos educativos, tomando en cuenta la administración educativa y sus alcances. Aportando a lo anterior, es necesario mencionar, que en el artículo de Martínez (2013), se analizan aspectos conceptuales y metodológicos que se utilizan al momento de medir la calidad y la eficacia de los docentes desde el sistema educativo chileno y en un contexto de políticas educativas de alto impacto.

En los anteriores trabajos de investigación, se presentan *ad hoc* al problema del proyecto de intervención, del cual se desprende esta propuesta en su primera fase; dichos autores permiten tener una mirada amplia con respecto a temáticas similares al problema inicial de este documento que se están gestando en otros contextos educativos y las vías de acción que múltiples investigadores han encontrado, dejando ver que este tema puede tratarse desde una mirada holística que permita analizar todos los elementos que intervienen en dicha situación.

La gestión escolar debe ubicar en sus dimensiones el problema que se pretende abordar en este estudio, y de esta forma, tomar las decisiones y enfoque adecuados al mismo, teniendo delimitada su pertinencia y alcance. Para realizar esta categorización de las dimensiones, es necesario comprender primero el concepto de Gestión Escolar, el cual Villarroel Barrera (2002, p. 24) define como el: “Proceso de coordinación de los actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar”.

De esta forma, se puede entender, a la gestión educativa como la sincronía de todos los elementos que pueden coadyuvar a lograr el propósito inherente a la escuela; sin embargo, al tener una institución educativa diversas áreas que la conforman es importante visualizar desde qué punto quiere partir la gestión, ya que dependiendo el fin que persigue y los actores que involucra, así como los beneficiarios directos, será la dimensión en que se habrá de clasificar al problema inicial.

En el caso del presente proyecto, el problema se ubica en la Dimensión Administrativa, ya que es pertinencia de los directivos y coordinadores académicos regular el quehacer educativo, y por consiguiente, tener un control y organización del mismo para así contar con el panorama global de la institución que dirigen o el nivel del cual están al frente, lo cual les permita tomar decisiones de pertinencia respecto al cambio y mejora de los procesos en la institución.

Siendo la administración el lugar desde donde se tomarán las decisiones e implementarán las acciones directas para lograr los cambios necesarios que después se vean reflejados en las diversas áreas que

la conforman la escuela, es responsabilidad de la administración (coordinación académica) aplicar un programa de evaluación a sus trabajadores; en este caso, los docentes, contando así con un referente del cumplimiento de sus tareas y de cómo las están llevando a cabo, todo ello con el fin de mejorar el servicio que está brindando la escuela y conocer cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad del recurso humano con que cuenta la institución, para así establecer medidas de formación y capacitación si es necesario según el seguimiento permanente a los docentes.

La intervención desde esta dimensión permite la modificación de procesos o tareas desde la parte administrativa que permitan mejorar el rendimiento educativo en los alumnos, la tarea docente o directiva. Relacionando lo anterior al problema definido en la institución educativa en donde se realizará la investigación-acción, hay que resaltar que en este caso se pretende implementar desde el área administrativa un control de evaluación y registro de la práctica docente, para así tener desde la coordinación académico-administrativa la pauta que permita implementar los elementos necesarios que el docente requiera o deba adquirir para lograr una eficacia en el aula y en sus tareas administrativas (entrega de planeaciones, planes de trabajo, descripción de los eventos que deben coordinar, entre otros). De esta forma, el administrativo y jefe directo podrá ejercer un control sobre los resultados que obtenga sobre su personal docente en los procesos evaluativos y así establecer cursos de capacitación o actividades formativas que logren un impacto en los docentes de su institución.

Metodología desde la I-A.

Sagastizabal & Perlo (2006) se basan en tres niveles de análisis a los que se puede llegar en el diagnóstico, los cuales se presentan en niveles o fases. A continuación, se describe en qué consistirá el proceso para la realización del diagnóstico del presente proyecto, desde la gestión educativa y la realidad que busca transformar en los procesos de evaluación docente de una institución educativa de carácter particular.

En este nivel, se formula el problema desde una primera mirada; el primer nivel de diagnóstico (I) consistirá en la identificación de una problemática educativa específica, mediante una aproximación desde esferas no científicas, basadas en experiencias comunitarias o conocidas en el campo escolar; esto es un primer acercamiento a situaciones conocidas en la comunidad educativa de manera popular sin ninguna base que lo sustente, pero que sirven de inicio para la búsqueda que demuestre la existencia real de la situación percibida como problema por la comunidad.

En este caso, la investigadora del método I-A es parte activa de la plantilla docente desde hace tres años en la institución educativa donde se hará la I-A; por lo tanto, puede brindar las situaciones que los docentes han expresado a lo largo de los años como un problema, y que ella como profesora ha observado también en un primer momento. En este caso, el problema observado es la ineficacia del proceso de evaluación docente en el nivel secundaria. Para la correcta formulación del problema, se debe tomar lo que (Sagastizabal & Perlo, 2006) mencionan en su obra: “Generalmente el problema seleccionado es detectado porque se lo percibe y vive como un obstáculo, como una falta o carencia, como una frustración” (p.79).

Después de la selección de la situación a abordar (problemática), será necesario conocer con mayor amplitud la realidad observada, a través de metodologías específicas que permitan un respaldo científico que confirme lo expuesto en el nivel I del diagnóstico, y que en base a criterios fundamentados permitan abordar la situación desde la acción (intervención) en el escenario educativo; por lo tanto, en el nivel de diagnóstico II se llevará a cabo un análisis FODA que ayudará a conocer los factores internos (debilidades y fortalezas) y los externos (amenazas y oportunidades), para con eso, tener un panorama global del contexto y generar estrategias de acción concretas y efectivas, tomando en cuenta la factibilidad y resolución posible en un futuro o mejora de lo que ya está establecido.

Para lograr esto, en el nivel II se procederá a la recogida de datos, tomando en cuenta a los participantes potenciales, debido a que la información que otorguen será de suma importancia en el FODA para la comprensión de la realidad en la institución escolar. Esta recolección de datos se hará mediante la técnica de la entrevista de forma virtual utilizando la plataforma de Google Drive Formularios; primero se diseñará como instrumento un guion de preguntas estructuradas que contraste elementos que han sido utilizados en ciclos escolares anteriores, con las necesidades actuales de los docentes y sus percepciones pedagógicas, así como sus experiencias personales, cabe destacar, que antes de realizar las entrevistas a los participantes se llevará a cabo una validación de los instrumentos por parte de expertos en el tema del estudio, los cuales determinarán la pertinencia del guion de la entrevista y aportarán las correcciones que consideren convenientes para obtener respuestas claras y concisas.

En el caso de la recolección de datos de los participantes potenciales restantes, para la directora y coordinadora administrativa del colegio, la técnica que se empleará será la misma, pero el instrumento (guion de entrevista) tendrá cambios debido al rol que fungen ambas participantes como autoridades educativas, ya que perciben la evaluación docente desde otros escenarios.

En este proyecto, el tipo de muestreo cualitativo que se tomará será de tipo exhaustivo; es decir, que participarán todos los docentes de nivel secundaria, ya que la plantilla es reducida en la institución. Siguiendo en este mismo nivel, después de un análisis de los datos obtenidos, será necesario formular las relaciones que intenten explicar la deficiencia que existe en la evaluación docente de la misma institución. Por todo lo anterior, es importante que al inicio de este nivel (II) se delimite la unidad de análisis de la investigación, ya que eso establecerá la población en el estudio (equipo de trabajo y participantes), las técnicas e instrumentos a utilizar, las acciones a seguir y los recursos mediante los cuales se obtendrán.

Después del análisis de los datos obtenidos en el FODA, será necesario diseñar el nuevo instrumento de evaluación docente que la coordinación administrativa pueda implementar a su personal, y así se tomarán en cuenta el análisis de los datos del instrumento aplicado sumado a la búsqueda en fuentes primarias y secundarias de información que permita conocer los lineamientos de la evaluación docente basados en teorías pedagógicas y determinado por el actuar del líder en una institución educativa con respecto a los procesos y formas en que debe realizar la evaluación de sus subordinados partiendo de un contexto nacional, tomando políticas educativas nacionales basadas en criterios internacionales (reforma educativa, decretos, ley general de educación, entre otros); todo apoyándose en la revisión de bases de datos virtuales en inglés y español, que permitan el análisis de estadísticas, artículos de investigación con propuestas relacionadas a la evaluación docente y políticas públicas que la regulen. Así pues, con los resultados del FODA y la búsqueda de información documental, se procederá al diseño de un instrumento de evaluación docente y haciendo posible mediante la gestión escolar implementar dicho proceso para el control y mejora constante del nivel secundaria en la institución educativa.

Como último punto, en el nivel de diagnóstico III, se llevará a cabo una evaluación de la efectividad del protocolo de evaluación docente, tomando en cuenta los aspectos encontrados en el FODA (nivel I), los datos obtenidos y el diseño aplicado a los docentes (nivel II), logrando los resultados que respalden o no la eficiencia de la investigación-acción en el centro escolar.

Importancia del equipo de trabajo.

Es indispensable contar con un equipo de trabajo durante el proceso de Investigación-Acción que se llevará a cabo en tal institución, ya que este grupo es el que colaborará de forma directa con el gestor educativo para lograr los propósitos que conlleven a una mejora en dichos escenarios. La elección de estas personas es con base en los siguientes criterios: pertinencia en el área, liderazgo, conocimiento

del área administrativa, apoyo en la información del área escolar y autoridad para otorgar permisos institucionales durante el proceso.

Para que los individuos que coadyuvarán en el proceso de mejoramiento e implementación de la propuesta del gestor, sean elegidos de forma adecuada, es necesario conocer qué personas son las que de acuerdo a sus funciones y características serán de utilidad para lograr lo planteado en la Investigación-Acción del presente proyecto; para ello se debe comprender el concepto del término *equipo de trabajo*. En relación a lo anterior, Ahumada Figueroa (2004) define al equipo de trabajo como: Una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca (p. 59).

En este caso, la institución educativa en donde se llevará a cabo la intervención tiene poco personal administrativo; por lo tanto, la gran parte de la tarea en el nivel secundaria recae en la coordinadora administrativa del nivel académico y los docentes a su cargo. Durante el ciclo escolar pasado fue asignado un auxiliar en el área de secundaria, el cual comparte ahora con la coordinadora las tareas de administración de dicho nivel.

Tomando en referencia el concepto de Ahumada Figueroa (2004), como parte del equipo de trabajo seleccionado previamente, se encuentran:

Coordinadora académico-administrativa de nivel secundaria. Tiene dos años en el cargo y es la persona que otorgará todos los permisos administrativos en su área principalmente la interacción con su plantilla docente y alumnos, también mediante su gestión será posible la implementación del nuevo proceso de evaluación docente de este proyecto, de forma permanente a su personal. Además, ella es quién controla todo lo que sucede en el nivel secundaria desde el área administrativa, haciéndolo llegar a las demás áreas implicadas en el nivel; por lo tanto, su participación es fundamental.

Auxiliar de la Coordinadora académico-administrativa. Conoce de manera profunda todos los procesos, documentos y herramientas en el departamento académico-administrativo que se necesitan para consultar, modificar e implementar. Sus funciones son diversas desde la parte operativa en la administración del nivel secundaria y es quien regula y supervisa todos los procesos implementados por la coordinación administrativa; la necesidad de que forme parte del equipo de trabajo es su familiarización con los procesos académico-administrativos a los docentes y alumnos.

Docente de nivel secundaria. Tiene 4 años laborando en la institución; es el docente con más años en el nivel secundaria laborando en la institución, incluso antes que la actual coordinadora académica; por lo tanto, sirve como fuente de información sobre los distintos procesos que se han implementado en relación a la formación y evaluación docente y las razones por las que no han dado resultados óptimos; además, su perspectiva desde el punto de vista docente es necesaria para elaborar instrumentos acertados y conscientes a la mejora escolar.

Gestor Educativo. Es egresada de la Lic. en Ciencias de la Educación, actualmente es docente en el nivel secundaria, tiene tres años de experiencia docente en la institución y un año, dentro de los mismos; en el área administrativa, por lo tanto, posee información importante acerca de los procesos institucionales de evaluación docente, normativas internas, ambiente laboral docente y resultados conforme a las capacitaciones obtenidas durante los ciclos escolar anteriores.

La participación y cohesión de un equipo de trabajo es de suma importancia para el correcto desarrollo del proyecto que se persigue a través del gestor educativo en dicha institución. De acuerdo con Gil, F., Rico, R. & Sánchez-Manzanares (2008), los equipos se encuentran presentes en toda la estructura organizacional, y estos son imprescindibles para construir conocimiento y poder compartirlo, promover su rendimiento y así mejorar la satisfacción de sus miembros.

A través de la colaboración de los miembros seleccionados para colaborar en la implementación del programa institucional de evaluación docente, se tendrán las herramientas necesarias para responder a las necesidades específicas que exige el contexto social de dicho lugar.

Cabe mencionar, que la directora del plantel no será parte del equipo de trabajo sino participante potencial, ya que es nueva en el cargo; por lo tanto, no se encuentra inmersa en el área y desconoce aún muchos procesos institucionales; además de mencionar, que la coordinadora de nivel es quien está a cargo de toda el área de forma prácticamente autónoma, reportando periódicamente sus labores, avances y resultados a la directora del plantel.

Identificación de los participantes potenciales.

Los sujetos establecidos como participantes potenciales serán quienes colaborarán al brindar las respuestas necesarias para la realización del diagnóstico, a quienes se encuentra dirigida la mejora y quienes serán parte del proceso de diseño, implementación, evaluación y búsqueda de mejoras. En este caso, serán en primer lugar, la directora de la institución educativa, y posteriormente, la coordinadora administrativa de nivel secundaria, los alumnos y los docentes.

CONCLUSIONES.

El proceso descrito anteriormente es una propuesta basada en el método I-A, siendo parte de un proyecto de intervención que se encuentra actualmente en la fase de implementación, esperando llegar a los resultados deseados de acuerdo al objetivo principal y las características de la metodología empleada dirigida a lograr no sólo un diagnóstico de lo que sucede en la institución educativa seleccionada, sino todo un proceso de intervención que logre mejoras en la formación docente desde las esferas de los principales sujetos que realizan la gestión escolar en dicha institución.

La propuesta inicial se da a conocer en estas líneas como guía para los gestores educativos de las diversas instituciones de educación básica, en busca de innovación en los procesos de evaluación

docente, los cuáles tengan no como último objetivo la evaluación, sino los procesos de mejora (formación permanente) en el profesorado de nivel secundaria, tomando en cuenta los diversos perfiles profesionales que cada docente posee y logrando una sincronía de trabajo entre el cuerpo académico y los directivos de cada escuela que lleve a cabo dichos procesos, desde la gestión educativa. Esta propuesta de acción puede ser adaptada según los contextos que lo necesiten.

Existen diversas investigaciones y autores que hablen sobre la gestión y la evaluación, pero pocos son los que unen y resaltan el impacto que tiene el gestor como generador de cambio a través del monitoreo constante y capacitación adecuada sobre los docentes de educación básica, ahí radica la riqueza de esta propuesta.

Con el seguimiento de este trabajo y el diseño de un correcto instrumento y protocolo de evaluación docente, se darán a conocer las nuevas tendencias derivadas de la investigación final como aporte académico a las ciencias de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, Vol. I, No. 1 (53-63).
2. Cano, M. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Barcelona: Graó.
3. Comellas, M. (2002). *Las competencias del profesorado para la acción tutorial*. Barcelona: Praxis.
4. Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). EFICACIA DE EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29(1), pp. 25-31.
5. Martínez, J. (2013). Combinación de mediciones de la práctica y el desempeño docente: consideraciones técnicas y conceptuales para la evaluación docente. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 4-20.

6. Muñoz Cantero, J., Ríos de Deus, M., & Abalde Paz, E. (2002). EVALUACIÓN DOCENTE VS. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE),, 103-134.
7. Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.
8. Rueda Beltrán, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 11, Núm. 2.
9. Sagastizabal, M., & Perlo, C. (2006). LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. CÓMO INVESTIGAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwGDNMDgwzHMdwGBkfVDghRJChS?projector=1&messagePartId=0.2>
10. Subsecretaría de Educación Media Superior. (2008). Competencias genéricas y el perfil del egresado de la Educación Media Superior. México: Secretaría de Educación Pública-Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
11. Tejedor, F. (2012). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 319-327.
12. Vaillant, D. (2008). ALGUNOS MARCOS REFERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN AMÉRICA LATINA. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8-22.
13. Villarroel Barrera, S. (2002). Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica. Gobierno de Chile. Ministerio de Educación.
14. Zabalza, M. (2005). Competencias docentes. Documento presentado en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia. Obtenido de <http://portales.puj.edu.co/didactica/Archivos/Competencias%20docentes.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Grisdania Sánchez Gómez. Maestrante en Gestión Educativa, perteneciente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT. Profesora de nivel secundaria en una institución privada. México. ORCID iD 0000-0001-7133-6394. Correo electrónico: grisdania31@gmail.com
2. Asbinia Suárez Ovando. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora-Investigadora en la División Académica de Educación y Artes (DAEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). México. ORCID iD 0000-0002-3064-9615. Correo electrónico: asbinia.suarez-82@hotmail.com
3. Jesús Hernández del Real. Doctor en Educación. Profesor-investigador en la División Académica de Ciencias y Tecnologías de la Información (DACyTI) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). México. ORCID iD 0000-0003-1321-7113. Correo electrónico: jhdr1957@outlook.com

RECIBIDO: 27 de julio del 2021.

APROBADO: 2 de septiembre del 2021.