

VALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO 2017

POR EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DOCENTE 2017-2018
EN REPÚBLICA DOMINICANA
INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017-2018
EN REPÚBLICA DOMINICANA
Informe de Sistematización

© De la Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) R.D.

© Del Instituto Dominicano de Evaluación
e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE)

Director IDEICE:
Julio Leonardo Valeirón

Directora OEI R.D.:
Catalina Andújar Scheker

Consultor responsable del informe:
Francisco Cabrera

Coordinación:
Rita Montes de Oca
Nicole Cunillera

Este informe puede ser impreso, citado utilizado para uso personal, para presentaciones o materiales educativos, siempre que se reconozca la fuente y se utilice sin fines de lucro.

Este trabajo contó con el apoyo y acompañamiento de la Comisión Técnico Ejecutiva y el Equipo Técnico de la EDD. Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad del autor y no representan necesariamente los puntos de vista de la OEI.

Enero 2018
Santo Domingo, R.D.

ÍNDICE

Presentación.....	7
Introducción.....	9

Capítulo 1

Marco y definición de la Evaluación del Desempeño Docente 2017

1. La Evaluación del Desempeño Docente 2017 en el marco de las políticas educativas	13
2. La Evaluación del Desempeño Docente 2017 en el marco de las políticas educativas nacionales	15
3. Definición, objetivos y alcances de la Evaluación del Desempeño Docente (EDD) 2017	16
a. Definición.....	16
b. Objetivos	17
c. Alcances.....	17
d. Características	18
e. Experiencias de evaluación del desempeño docente en República Dominicana	18

Capítulo 2

El proceso de evaluación del desempeño docente, fases y características técnicas

1. Descripción del proceso	21
a. Características	21
b. Fases del proceso	22
c. Respaldo teórico y conceptual del proceso	23
d. Cargos docentes evaluados e instrumentos de evaluación	24
e. Los Estándares del Desempeño Docente y su importancia en el proceso	25

Capítulo 3

Desarrollo del proceso de la Evaluación del Desempeño Docente

1. Desarrollo del proceso.....	29
a. Etapas.....	29
b. Dirección y coordinación del proceso	30

c. Información y comunicación	32
d. Sujetos evaluadores	32
e. Formas de evaluación: actividades evaluativas, ponderación, instrumentos y equipo evaluador de campo.....	33
f. Preparación y capacitación	40
g. Factores técnicos y tecnológicos	43
2. Estructura y dispositivo logístico.....	44
a. Estructura y soporte institucional	44
b. La logística desarrollada.....	44
3. Institucionalidad del sistema educativo y su capacidad de soporte al proceso evaluador.....	47
4. Factores externos a la evaluación del desempeño y su incidencia en el proceso.....	48

Capítulo 4

Resultados alcanzados en la Evaluación del Desempeño Docente 2017

1. Resultados:	53
2. Sigüientes pasos	54

Capítulo 5

Aprendizajes de la experiencia (fortalezas y debilidades)

1. Lecciones aprendidas sobre el proceso de diseño e implementación de la evaluación del desempeño	57
2. Lecciones aprendidas sobre los factores que inciden en el proceso evaluativo	59

Capítulo 6

Conclusiones y oportunidades de mejora

1. Conclusiones sobre el proceso de evaluación del desempeño docente.....	63
2. Oportunidades de mejora para procesos futuros	64

Fuentes consultadas.....	67
---------------------------------	-----------

Tabla de esquemas

Esquema 1. Fases del proceso de Evaluación del Desempeño Docente 2017 ...	22
Esquema 2. Fines de la Evaluación del Desempeño Docente 2017.....	23
Esquema 3. Infografía del proceso de EDD2017-2018 en sus tres etapas	29
Esquema 4. Instancias de coordinación	30
Esquema 5. Logística del proceso de Evaluación de Desempeño Docente.....	45

Tablas de información

Tabla 1. Cargos docentes evaluados	24
Tabla 2. Tabla de distribución de ponderación	34
Tabla 3. Tabla de equipo evaluador	36
Tabla 4. Tabla de actividades del proceso de observación de clase	38

SIGLAS

ADP	Asociación Dominicana de Profesores
EDD	Evaluación de desempeño docente
IDEICE	Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa
INABIMA	Instituto Nacional de Bienestar Magisterial
MINERD	Ministerio de Educación de República Dominicana
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura

PRESENTACIÓN

La evaluación del desempeño docente se concibe en el marco de un sistema integral, que abarca un conjunto de mecanismos diversos que permite definir el grado en que los docentes cumplen con los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan y para los objetivos de la institución, y que debe favorecer la toma de decisiones para la implementación de las acciones necesarias para su desarrollo profesional y la mejora institucional.

Desde esta perspectiva, se diseñó e implementó el proceso de evaluación del desempeño docente 2017, destinado a verificar que el docente haya alcanzado estándares o criterios mínimos definidos y, a su vez, orientado a impulsar acciones formativas y de apoyo para mejorar el desempeño docente, y promover su desarrollo profesional, y a reconocer a los docentes que evidencian competencias para promover los aprendizajes de sus estudiantes.

Este proceso evaluativo se llevó a cabo desde septiembre de 2017 hasta agosto de 2018, abarcándose a un total de 83, 135 docentes del sistema educativo dominicano.

La Evaluación del Desempeño Docente 2017 fue un esfuerzo colectivo de gran envergadura e importantes implicaciones políticas, económicas, educativas y sociales, que pudo llevarse a cabo por la voluntad y el apoyo del Ministerio de Educación, la participación y colaboración de la Asociación Dominicana de Profesores y el apoyo de diversos sectores de la sociedad.

El documento que se presenta tiene como propósito dar cuenta, desde una mirada externa, reflexiva, crítica y propositiva, del proceso evaluativo realizado, para contribuir a la reflexión y a la acción en torno a la necesidad de institucionalizar la evaluación del desempeño docente en el país y fortalecer su carácter formativo e impacto sobre el desarrollo profesional y la mejora de la práctica docente.

Esperamos que este informe sea un insumo valioso para la construcción de políticas públicas vinculadas a la evaluación docente en República Dominicana, que posibilite el fortalecimiento de la profesión docente y la mejora de la calidad educativa.

Julio Leonardo Valeirón
Director del IDEICE

Catalina Andújar Scheker
Directora OEI R.D.

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño Docente 2017 constituye un esfuerzo muy relevante para la educación dominicana y en particular para las medidas de política pública que pueden ser implementadas a partir de sus resultados.

Es un proceso técnico de grandes implicaciones para el sistema educativo, que se ha llevado a cabo con una amplia participación y cuidando los criterios y rigores profesionales que corresponden a una acción de esta naturaleza.

Se ha desarrollado entre el segundo semestre de 2017 y el primer trimestre de 2018. Sentando precedentes técnicos y operativos que incidirán en los futuros procesos de evaluación del desempeño.

Este documento da cuenta del proceso y sus fases, permite conocer los resultados que fueron alcanzados, analiza sus implicaciones, reporta las dificultades y factores externos incidentes y traza unas líneas de posibles alcances. Se trata de una sistematización que se construye desde distintas miradas de protagonistas que tuvieron participación en distintos momentos y niveles, lo cual ofrece una múltiple mirada sobre las acciones y la forma en que fueron llevadas a cabo.

Para el ejercicio de sistematización se ha partido de las bases teóricas de dos corrientes que se complementan respecto del cómo y el para qué de la sistematización. La de Oscar Jara, que se conoce como la sistematización de experiencias y la de Dave Snowden enfocada en el aprendizaje institucional.

La sistematización es un concepto amplio que puede contribuir al alcance de distintas finalidades. El presente esfuerzo se realiza desde el concepto de «sistematización para el aprendizaje institucional» que se entiende como una forma de estudiar los procesos desarrollados, con el propósito de aprender para conseguir mejores prácticas en procesos futuros.

«La sistematización es un ejercicio intelectual que se alimenta de la práctica y sirve para reconstruir los procesos, revisarlos, reflexionar sobre ellos, reconocer vacíos, errores, aciertos y buenas prácticas. El fin principal es alcanzar aprendizaje institucional a partir de la experiencia¹».

1 Cabrera Romero, Francisco (2015). Sobre la sistematización de experiencias.

Para la construcción de este informe se han realizado diversas acciones como entrevistas y grupos focales con actores clave, para posibilitar la recogida de información desde diferentes perspectivas. Un trabajo documental amplio y un análisis enriquecido por varias miradas.

Este documento sirve como síntesis del proceso y aporta líneas de implicancia para el futuro y en particular para los temas referidos a la docencia dentro del sistema educativo dominicano.

- ✓ CAPÍTULO 1:
- ✓ MARCO Y DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN
- ✓ DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017



CAPÍTULO 1:

MARCO Y DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017

1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017, EN EL MARCO DE LA LEY Y LOS COMPROMISOS CON LA SOCIEDAD DOMINICANA

La Constitución de la República Dominicana establece en su artículo 63, el derecho a la educación, reconociendo el ejercicio de la carrera docente como fundamental para el pleno desarrollo de la educación y de la nación dominicana.

La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en su objetivo general dos, relativo a una educación de calidad para todos, plantea la revalorización de la profesión docente, mediante un sistema de evaluación de desempeño y el consecuente mecanismo de incentivo económico y reconocimiento moral (Art. 2.1.1.6).

El Plan Decenal de Educación 2008-2018, contempla en su política cuatro la necesidad de formular estándares de calidad en el marco del sistema de evaluación docente y se refiere de manera puntual a la evaluación de desempeño docente.

El Reglamento del Estatuto del Docente (2003) establece todo lo relativo a la evaluación de desempeño docente (artículos del 38 al 45), definiéndola como «la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente y los logros alcanzados por la dependencia de la SEE a la que pertenece», incluyendo además criterios de evaluación e instrumentos a utilizarse.

En el Pacto Nacional para la Reforma Educativa Dominicana (2014-2030) concertado en el año 2014 por diversos sectores de la sociedad dominicana, se ratifica la necesidad de garantizar «la instalación en el sistema educativo de una cultura de evaluación integral, sistemática, permanente y transversal para todos los procesos y actores del sistema, niveles, modalidades, subsectores e instancias de la función educativa en la República Dominicana, desde la primera infancia hasta la educación superior, así como la formación técnico-profesional».

En el apartado seis del referido Pacto, queda expresado de manera específica la necesidad de «Aplicar y dar cumplimiento a la evaluación de desempeño del personal docente, de acuerdo a lo establecido en el Título IX del Estatuto Docente en lo referente a ascenso, promoción y asignación de beneficios. Esta evaluación se realizará con una periodicidad no mayor de tres años».

En el año 2014, el Consejo Nacional de Educación aprobó los Estándares Profesionales y del Desempeño para la Certificación y Desarrollo de la Carrera Docente, mediante la Resolución

17-2014, con el fin de identificar, describir y reglamentar lo que un docente debe conocer, poder hacer y valorar para garantizar aprendizajes de calidad para los estudiantes, en cualquier etapa de su carrera profesional. (Tomado del Manual Instructivo. EDD, 2017).

Por otra parte, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, establece una serie de aspectos prioritarios para un nuevo país y destaca la educación como el primero de ellos:

“La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 postula que la construcción de una sociedad donde efectivamente exista igualdad de derechos y oportunidades demanda el logro de siete objetivos generales: 1. Educación de calidad para todos y todas. 2. Salud y seguridad social integral 3. Igualdad de derechos y oportunidades 4. Cohesión territorial 5. Vivienda digna en entornos saludables 6. Cultura e identidad nacional en un mundo global 7. Deporte y recreación física para el desarrollo humano” (2012, p 9).

En consonancia con la Estrategia, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa (2014), desarrolla un marco dentro del cual la calidad del trabajo docente está prevista como un aspecto clave y consecuentemente la evaluación del desempeño de los docentes en las aulas y en la relación con la comunidad.

El Pacto, construye la visión compartida de la educación dominicana:

“La educación es un derecho y un bien público de acceso universal y con equidad; orientada a construir ciudadanía plena mediante la formación integral de personas conscientes de sus derechos y sus deberes, respetuosas de los principios y valores constitucionales; personas autónomas, solidarias, éticas y socialmente responsables, comprometidas con la igualdad y equidad de género, la atención a la diversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente; personas capaces de vincularse de manera crítica, creativa y transformadora con el progreso científico-técnico, social y cultural, e integrarse activamente al desarrollo nacional y a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva e intercultural a nivel local y global, para vivir de manera digna y pacífica” (p 7).

Y en respecto del papel docente y de la evaluación señala:

“En las diferentes fases del proceso de discusión del Pacto Nacional para la Reforma Educativa, las referencias a la necesidad de instalar en el sistema educativo dominicano una cultura de la evaluación han sido reiteradas. Esto supone aceptar que todo proceso de mejora del desempeño de los actores del sistema requiere de evaluaciones, con la finalidad principal de establecer referentes para decidir sobre políticas públicas, rediseñar procesos, reasignar recursos, asignar beneficios y reorientar los sistemas de incentivos y consecuencias.

Estableciendo que “para instalar esta cultura de evaluación en todos los niveles y subsectores los actores firmantes específicamente pactamos:

6.2 Aplicar y dar cumplimiento a la evaluación de desempeño del personal docente, de acuerdo a lo establecido en el Título IX del Estatuto Docente en lo referente a ascenso, promoción y asignación de beneficios. Esta evaluación se realizará con una periodicidad no mayor de tres años” (p 20).

De manera que la evaluación, como componente necesario para la mejora de la educación, ha sido considerada en este esfuerzo multisectorial.

2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017 EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS NACIONALES

El Ministerio de Educación (MINERD) impulsa un conjunto de políticas de alcance nacional que apuntan a elevar la calidad del sistema educativo dominicano.

El Plan Estratégico (2017), define las siguientes intervenciones estratégicas:

1. Educación primaria y secundaria.
2. Primera infancia y educación inicial.
3. Educación técnico profesional y en artes.
4. Apoyo a poblaciones en situación de vulnerabilidad.
5. Alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas.
6. Currículo y evaluación.
7. Instalaciones escolares más seguras, inclusivas y sostenibles.
8. Formación y desarrollo de la carrera docente.
9. Reforma, modernización institucional y participación social.
10. República digital.

(MINERD. Plan Estratégico 2017-2020).

Las acciones que se desprenden para cada una de estas líneas son de importancia para el país y constituyen grandes retos que involucran al conjunto de actores que forman parte del sistema educativo y de la comunidad a la que sirve.

La Evaluación del Desempeño Docente está en conexión directa con las prioridades estratégicas en tanto que se realiza con el recurso más valioso del sistema educativo y sus alcances llegan hasta cada una de las acciones estratégicas y hacen posible el cumplimiento de los objetivos educativos del país.

Con estos procesos en marcha, es clara la prioridad de la educación y el reconocimiento del papel que juega en la construcción de un país desarrollado y justo.

El papel transformador de la educación está implícito en este conjunto de acciones que se traducen en mejoras que se concretan y consolidan en el terreno.

3. DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE (EDD) 2017

a. Definición

La evaluación de desempeño docente se concibe en el marco de un sistema integral, que abarca un conjunto de mecanismos diversos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan, así como para los objetivos de la institución (Tejedor, 2008) y que debe facilitar las acciones necesarias para su desarrollo profesional.

De acuerdo con el Reglamento del Estatuto del Docente, este proceso debe estar regido por los siguientes principios:

- Integralidad.
- Corresponsabilidad.
- Equidad.
- Sentido ético.

Y los criterios siguientes:

- Objetividad.
- Confiabilidad
- Universalidad.
- Transparencia.
- Participación.
- Pertinencia.

b. Objetivos

Los objetivos del proceso de evaluación del desempeño responden a lo que se establece en la ley de educación. Hay tres razones que señala el Reglamento del Estatuto del Docente, en su Artículo 40:

- a) Valorar la calidad del desempeño docente.
- b) Estimular el compromiso del docente con su rendimiento, su desarrollo profesional y la formación continua para el mejoramiento de la calidad de la educación.
- c) Promover el compromiso del docente con los objetivos de la dependencia que sirve y la comunidad educativa a la que pertenece.

Objetivo general:

Mejorar el desempeño del docente y su desarrollo profesional, a través de la realización de un proceso riguroso de evaluación, que posibilite la mejora de la calidad de enseñanza y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Objetivos específicos:

1. Establecer las bases para la creación de un Sistema Integral de Evaluación de Desempeño Docente, que promueva el desarrollo de una cultura de evaluación continua y responsabilidad educativa como parte del desarrollo profesional.
2. Establecer un diagnóstico de la situación docente del país, con el objetivo de conocer su estado actual y definir e implementar planes de desarrollo profesional.
3. Mejorar las prácticas docentes y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
4. Obtener información para la toma de decisiones respecto a políticas docentes integrales.
5. Clasificar a cada docente en la categoría que le corresponde, según su cargo, de acuerdo a sus competencias profesionales.
6. Identificar el desempeño docente en relación a los estándares de la profesión docente.
7. Otorgar reconocimientos e incentivos en función de los resultados de la evaluación del desempeño docente.

c. Alcances

Una evaluación como la que ha sido llevada a cabo tiene grandes alcances. Se confirma en la medida que de ella pueden derivarse múltiples acciones posteriores.

Respecto de los alcances de la presente evaluación, se pueden reconocer los siguientes:

- Implica un diagnóstico de las competencias del cuerpo docente del país y de los otros cargos que sin hacer docencia directamente, inciden en la gestión pedagógica y curricular, en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y en la calidad educativa.
- Crea las bases de un sistema integral de evaluación de la calidad docente, con un marco conceptual apropiado y legítimo, a partir del diseño de instrumentos y procedimientos técnicos efectivos y siguiendo parámetros de desempeño comparables.
- Identifica un conjunto de acciones de distinta naturaleza y nivel de implementación, necesarias para el fortalecimiento y la mejora continua del sistema.

d. Características

Se puede afirmar que este proceso tuvo fundamentalmente las siguientes características:

- Contó con un diseño técnico muy completo y basado en la valoración de diferentes actividades sustantivas del acto educativo.
- Incluyó un enfoque que superó, por mucho, los esquemas de autoevaluación, incluyéndolos y superándolos.
- Implicó una dirección y coordinación colegiada del proceso, que tiene que ver con la riqueza de perspectivas a la vez que con la transparencia necesaria.
- Propuso la creación de bases para el ejercicio periódico de evaluaciones de desempeño docente de nivel nacional.

A partir de esta evaluación se pueden identificar acciones de fortalecimiento del sistema educativo dominicano.

e. Experiencias de evaluación del desempeño docente en República Dominicana

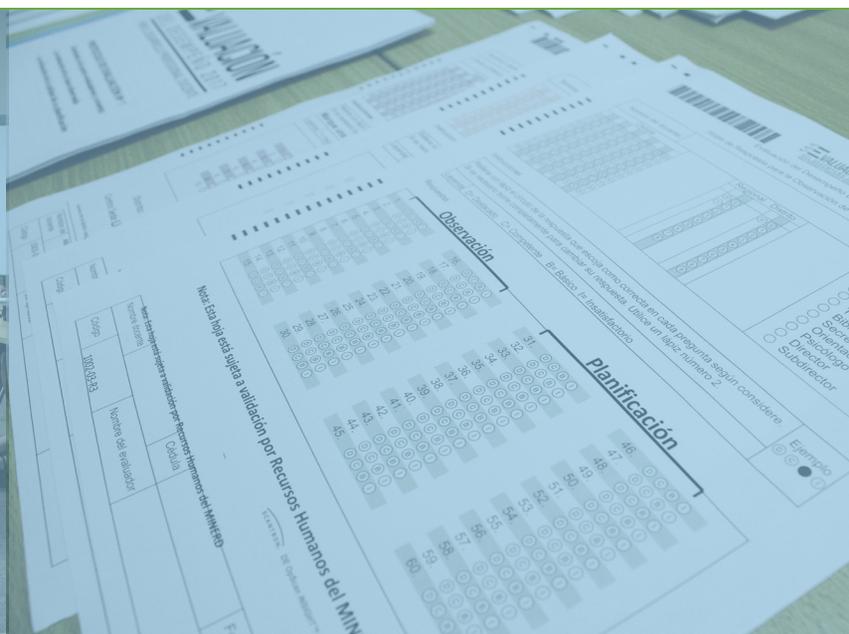
El proceso de evaluación docente tiene antecedentes muy desiguales en relación con la que fue llevada a cabo en el año 2017-2018.

Evaluaciones anteriores se registraron en los años 1993, 1999, 2002 y 2008. Cada una de ellas con un esquema técnico diferente y llevada a la práctica en la medida que las condiciones lo permitieron.

La más reciente evaluación es diferente desde todo punto de vista. Constituye una acción que separa un antes y un después. Instala un nuevo esquema de evaluar el desempeño y entrega un conjunto de resultados que establecen, bajo criterios técnicos, los niveles de desempeño docente.

✓
✓
✓

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE, FASES Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS



CAPÍTULO 2:

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE, FASES Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La Evaluación del Desempeño Docente es uno de los procesos de mayor envergadura que se ha impulsado en el sistema educativo dominicano en los últimos años. Responde a los propósitos del fortalecimiento de la profesión docente y mejora de la calidad de la educación dominicana en su conjunto.

Este proceso evaluativo ha implicado una serie de esfuerzos técnicos, organizativos y logísticos. Además, una articulación interinstitucional y a lo interno del Sistema Educativo Dominicano, a nivel central, regional, distrital y de centro educativo.

a. Características

La evaluación del desempeño docente se organiza e implementa de acuerdo con las siguientes características:

Es un proceso técnico. Se fundamenta en la teoría científica que existe a nivel internacional respecto de la evaluación de desempeño de docentes. Cuenta con un diseño técnico que establece los métodos, procedimientos, técnicas evaluadoras e instrumentos utilizados.

Es un proceso codirigido. El Ministerio de Educación ha tenido un rol principal en la medida que la ley establece sus roles y funciones. La dirección del proceso ha sido compartida con el Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE) y con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en República Dominicana. Estas entidades, trabajando en conjunto se han constituido en el espacio de dirección del proceso de evaluación del desempeño docente, lo que ha implicado la suma de perspectivas técnico-educativas que comparten el compromiso por la mejora de la calidad de la educación.

Es un proceso participativo. Implica la participación de diversos actores en los espacios y procesos de definición de acciones y tiene como protagonistas a los propios docentes y otros cargos evaluados así como a un conjunto de evaluadores que cumplen con las funciones principales de la evaluación misma.

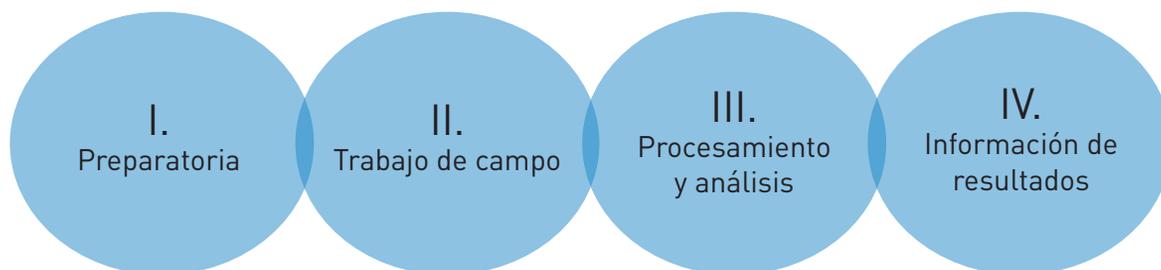
Es un proceso que aporta información nueva. Información clave para el sistema educativo y especialmente para la toma de decisiones a todos los niveles. Tanto la información entregada como resultados, como el propio proceso de diseño e implementación constituyen fuentes ricas de información que se traduce en oportunidades de mejora para el conjunto del sistema educativo.

Es un proceso transparente. En la medida que ha sido público y con múltiples actores que han tenido acceso a los marcos teóricos y a los procedimientos de evaluación. Que además han contribuido aportando al conjunto de las acciones desplegadas en el territorio nacional.

b. Fases del proceso

Desde su diseño, el proceso se organizó en fases secuenciales que permiten el correcto cumplimiento de los diferentes momentos. Cada una de estas fases consta de varias acciones necesarias para asegurar el cumplimiento del proceso en su sentido integral.

Esquema 1. Fases del proceso de Evaluación del Desempeño Docente 2017



• Fase Preparatoria

Durante esta etapa se realizó la contratación de especialistas para la elaboración y revisión del sistema instrumental, los protocolos, las guías y los manuales.

Se realizó en proceso de selección y contratación de supervisores, evaluadores y aplicadores, como también los respectivos procesos de capacitación.

En esta fase se creó la plataforma informática.

• Fase de trabajo de campo

En esta etapa se implementaron los procesos logísticos y organizativos de distribución, entrega y aplicación de instrumentos en las sedes de evaluación, centros educativos y las demás instancias educativas a nivel central, nacional, regional y distrital.

En esta fase se concretó la evaluación propiamente dicha. Dadas las circunstancias organizativas que rodearon el proceso, se desarrollaron tres etapas de aplicación de la evaluación.

- **Fase de procesamiento y análisis de información**

Para esta etapa, se contó con un equipo de expertos en evaluación, estadística e informática, para llevar a cabo todo el procesamiento y análisis de la información.

- **Fase de informe de resultados**

En esta última fase se elaboraron los informes de resultados de la Evaluación del Desempeño Docente 2017, de docentes de aula y de otros cargos docentes, así como el informe diagnóstico. A su vez se elaboró una propuesta de recomendaciones para la realización de planes de mejora para atender las necesidades identificadas y promover el desarrollo profesional docente.

c. Respaldo teórico y conceptual del proceso

La Evaluación del Desempeño Docente 2017 ha contado con un sólido basamento teórico y técnico. En particular se puede destacar que acoge la experiencia nacional e internacional en materia de evaluación educativa y se apoya en los fundamentos teóricos de la evaluación docente, a partir de lo cual se crea un diseño técnico para la realidad dominicana.

Héctor Valdés Veloz¹ identifica los fines de la evaluación realizada:

Esquema 2. Fines de la Evaluación del Desempeño Docente 2017

Fines	Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula
	Fortalecimiento del desarrollo profesional docente y de la calidad educativa
	Control administrativo
	Otorgar reconocimiento e incentivo

Los fundamentos teóricos y técnicos que dan sustento al proceso dominicano, provienen particularmente de expertos internacionales de reconocida trayectoria, como de instituciones con experiencia en el desarrollo de evaluaciones semejantes. Estos fundamentos se recogen en distintos documentos preparados especialmente para el proceso actual, especialmente en:

¹ Experto Iberoamericano y consultor técnico principal de la Evaluación del Desempeño Docente 2017.

- i. Manual Instructivo de la Evaluación del Desempeño Docente 2017.
- ii. Protocolos para la implementación.

El proceso contó con el desarrollo de un sistema instrumental técnicamente preparado para cada uno de los subsistemas y niveles así como para los distintos cargos. El sistema instrumental constó de:

- Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.
- Rúbrica correspondiente a la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.
- Lista de cotejo para la evaluación de la calidad de la planificación de las clases.
- Autoevaluación.
- Pauta para la realización de la evaluación del desempeño docente por parte del Director y su equipo directivo.
- Ejercicio de rendimiento profesional.

d. Cargos docentes evaluados e instrumentos de evaluación

Los cargos docentes que fueron evaluados suman un total de once, lo que muestra su complejidad. Para cada uno de estos se emplearon instrumentos específicos según la naturaleza de su cargo.

La tabla 1 resume este aspecto.

e. Los Estándares del Desempeño Docente y su importancia en el proceso

Entre los avances con los que cuenta el sistema educativo dominicano y que fueron base para el diseño y desarrollo del proceso de evaluación, se encuentran los Estándares Profesionales y del Desempeño para la Certificación y Desarrollo de la Carrera Docente (Resolución 17-2014 del Consejo Nacional de Educación).

Estos estándares son importantes porque establecen criterios claros para el desempeño, con lo cual se constituyeron en una de las fuentes para la formulación del diseño de la evaluación.

En el Manual Instructivo del proceso de Evaluación del Desempeño Docente, en su anexo cinco, recoge los Estándares de Desempeño Docente, sobre los cuales se estructuró el diseño de la evaluación. Las dimensiones de estos son:

- El/la estudiante y su aprendizaje
- Contenido curricular
- Proceso de enseñanza-aprendizaje
- Compromiso personal y profesional

Tabla 1. Cargos docentes evaluados

Cargos docentes	Autoevaluación	Evaluación de pares o subordinados	Ejercicio de rendimiento profesional	Evaluación realizada por el superior inmediato	Observación de clase y planificación
Director/subdirector de centro	X	X	X	X	
Coordinador pedagógico	X		X	X	
Coordinador docentes	X		X	X	
Orientador y/o psicólogo escolar	X		X	X	
Psicopedagogo	X		X	X	
Docente de aula	X		X	X	X
Secretario docente	X			X	
Bibliotecario	X			X	
Dinamizador TIC	X		X	X	
Técnicos docentes de distritos y regionales	X		X	X	



✓
✓
✓

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE



CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1. DESARROLLO DEL PROCESO

a. Etapas

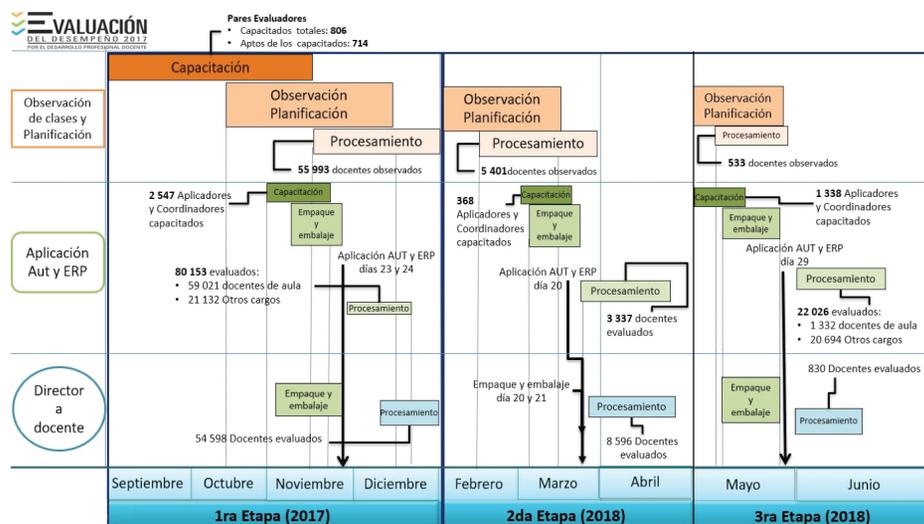
El proceso se puede resumir indicando que fueron previstas cuatro fases y que la fase de implementación tuvo tres etapas desarrolladas en un período corto de tiempo y en una implementación de carácter nacional.

Cada una de las fases presentó un reto particular, pero sin lugar a dudas que la fase de implementación en campo ha sido la más compleja, tanto por la circunstancias en las que el proceso se desarrolló como por la propia complejidad que representa un proceso sin antecedentes comparables.

Debe considerarse que este ha sido un esfuerzo nacional, que implica llegar hasta la totalidad de centros educativos desplegados en el territorio del país y que por lo tanto supone dificultades y limitaciones operativas que en todos los casos han sido resueltas gracias a un trabajo colaborativo que implicó una multiplicidad de funciones.

El siguiente esquema resume el desarrollo del proceso en su conjunto.

Esquema 3. Infografía del proceso de EDD/2017-2018 en sus tres etapas



Fuente. Equipo técnico OEI.

b. Dirección y coordinación del proceso

El proceso contó con un conjunto de instancias responsables de procesos específicos y de garantizar el adecuado cumplimiento de las acciones establecidas, del mismo modo que de aprobar y ejecutar, según fuera el caso, las decisiones de procedimiento.

Este proceso evaluativo tiene la característica de no haber sido realizado solamente por el Ministerio de Educación. Involucró a dos entidades externas, que son: el Instituto Dominicano para la Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE) , que es una entidad técnica descentralizada cuya misión en la evaluación e investigación en materia educativa y a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) que es un organismo internacional de cooperación en el ámbito de la educación.

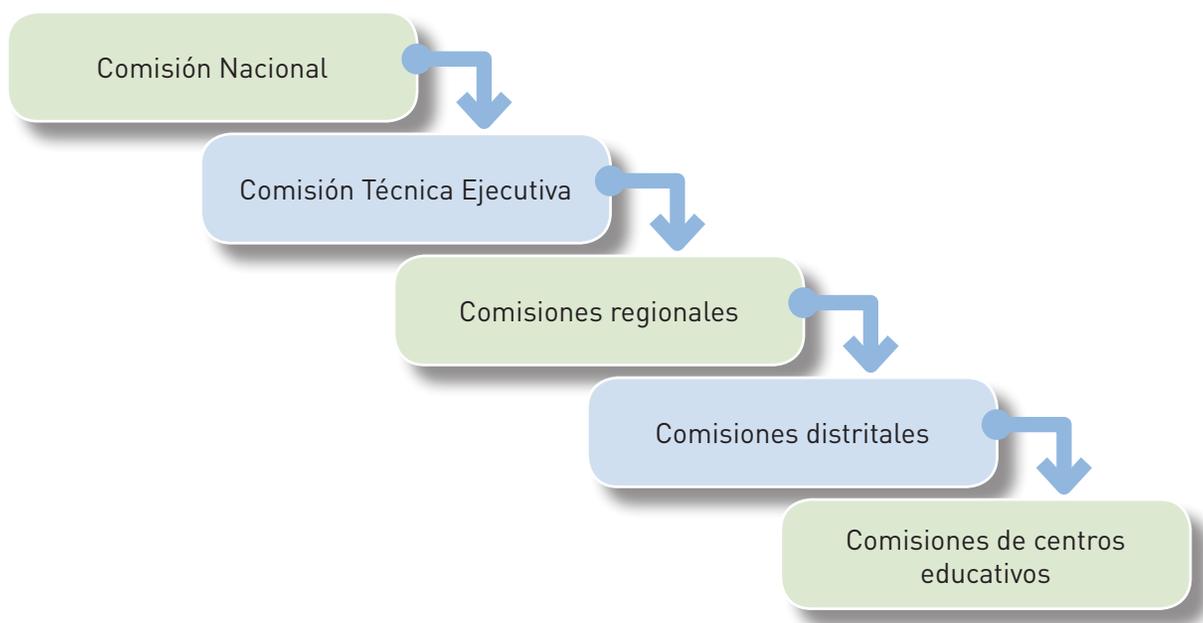
El MINERD rigió el proceso, mientras que el IDEICE asumió la coordinación del mismo. La OEI, por su parte, brindó el apoyo técnico requerido a través de especialistas internacionales y nacionales y la gestión operativa y financiera del proceso.

Desde sus inicios, la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) participó del proceso, estando representada de manera activa en la mayor parte de las comisiones conformadas.

Para la coordinación de la ejecución se establecieron instancias que aseguraran la implementación de cada paso del proceso.

Estas instancias de coordinación se representan en la siguiente imagen:

Esquema 4. Instancias de coordinación



En la cotidianidad del proceso se hizo necesario articular con distintos niveles aunque no siempre se siguieran las rutas de comunicación con las instancias inmediatas. De manera que en la práctica muchas veces algún miembro de la Comisión Técnica Ejecutora tuvo que intervenir para resolver problemas o sencillamente para ofrecer información y aclarar dudas.

También es importante indicar que las comisiones regionales, distritales y de centros educativos mostraron muy diversos niveles de participación e incidencia en la resolución de situaciones problemáticas.

Cada una de las instancias estuvo integrada de la siguiente manera:

- **Comisión Nacional** integrada por el Ministro de Educación, la Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógico, el Viceministro de Acreditación, el Presidente de la Asociación Dominicana de Profesores y dos representantes del Comité Ejecutivo Nacional del gremio. La función de esta comisión consistió en establecer los lineamientos generales y dar seguimiento a la evaluación.
- **Comisión Técnica Ejecutiva** constituida por el Ministerio de Educación, el INABIMA, el IDEICE y la OEI. En dicha comisión participaban además expertos internacionales que brindaron asistencia técnica al proceso. Esta comisión tuvo como funciones: tomar decisiones en relación al proceso evaluativo en su conjunto, de manera específica en relación a cuestiones técnicas, operativas y de comunicación.
- **Comisiones Regionales** de evaluación de desempeño con el objetivo de apoyar a los distritos educativos en la organización y comunicación del proceso de evaluación en su demarcación. Estas comisiones estuvieron conformadas por el Director Regional, el Encargado de Recursos Humanos de la regional, un representante de la junta regional, dos representantes y un enlace nacional del gremio magisterial (ADP), un enlace regional para asuntos de Evaluación de Desempeño Docente designado por la sede.
- **Comisiones Distritales** de evaluación de desempeño con el objetivo de apoyar a los centros educativos en la planificación, organización y ejecución del proceso de evaluación en los centros educativos de su demarcación. Estas comisiones estuvieron conformadas por el Director del Distrito, el Encargado de Recursos Humanos del distrito, los presidentes de ADP de las seccionales correspondientes, y un enlace distrital para asuntos de Evaluación de Desempeño designado por el distrito.
- **Comisiones de Centros Educativos**, conformadas por el director del centro, un miembro del equipo de gestión, un representante de la Junta de Centro o de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela (APMAES) y dos miembros de la ADP, a fin de facilitar los procesos de evaluación que llevará a cabo en el lugar de trabajo de cada docente. Esta comisión fue responsable de la gestión de las situaciones emergentes en el ámbito del centro educativo en el que se aplican los instrumentos y se realiza la evaluación.

c. Información y comunicación

La información ha sido clave a lo largo del proceso. Las fuentes de información al respecto del proceso de evaluación del desempeño docente han jugado el papel correspondiente, en particular el Ministerio de Educación con el apoyo del IDEICE.

La información respecto de la realización del proceso, así como de los procedimientos y fechas correspondientes tuvo dos vías principales:

Por una parte la información que se desplegó por medio de las instancias y estructuras oficiales del Ministerio de Educación, desde el nivel central hasta el nivel de centros educativos, pasando por las direcciones regionales y distritales.

Por otra parte la información que circuló por los medios de comunicación masivos, tanto los tradicionales como por medio de las redes sociales.

Esta fue una acción muy importante para generar confianza en el proceso y facilitar la implementación. No obstante, los actores que estuvieron en terreno reportan que se generó una desinformación previsiblemente causada por desconfianza y temores respecto de los asuntos que serían evaluados y las formas de hacerlo. Esta situación fue particularmente notoria en la primera etapa de aplicación, pero se redujo significativamente a partir de la segunda etapa.

Cabe destacar que desde que se inició el proceso se creó una mesa de ayuda en el IDEICE, para brindar orientaciones a los docentes.

d. Sujetos evaluadores

En el proceso intervinieron los siguientes sujetos que intervinieron como evaluadores, cada uno en una o dos acciones evaluativas claramente identificadas:

- **El docente.** El/la docente auto valoró su ejercicio profesional mediante una pauta de evaluación destinada para esos fines, como también emitió juicios de valor respecto al desempeño del director de su instancia educativa.
- **El superior inmediato.** El/la directora (a) y su equipo directivo fueron responsables de emitir un juicio de valor respecto a la calidad de las prácticas pedagógicas de manera objetiva, crítica y responsable, identificando fortalezas y debilidades.
- **El subordinado.** Los subordinados, según la jerarquía formal de los cargos, evaluó a su superior inmediato. En este caso, por ejemplo, los docentes evaluaron a los directores.
- **Los pares académicos (o pares evaluadores).** Fueron técnicos docentes destacados, con no más de tres años de estar fuera del sistema y aptos por sus condiciones de salud para la exigencia del proceso de campo. Seleccionados por la Comisión Nacional de Evaluación, que cuentan con una reconocida trayectoria. En la mayor parte de los

casos se consiguió que estos evaluadores compartieran con el docente evaluado la cultura propia de la disciplina o área, nivel, subsistema, modalidad, ciclo y grado. No podían ser superiores jerárquicos, ni pertenecer a la misma institución educativa del par. Estos docentes evaluaron la clase que observaron, así como la calidad de la planificación.

- **Los aplicadores.** En la primera etapa de aplicación fueron estudiantes de los últimos años de las carreras pedagógicas y de psicología y sociología. En la segunda y tercera etapas fueron pares evaluadores y personal jubilado de la carrera docente, seleccionados por la Comisión Nacional de Evaluación, administraron la autoevaluación y el ejercicio de rendimiento profesional.

e. Formas de evaluación: actividades evaluativas, ponderación, instrumentos y equipo evaluador de campo

El diseño técnico estableció un conjunto de actividades evaluadoras que se implementaron para responder a los propósitos y objetivos de la evaluación. Estas cinco actividades evaluadoras guardan un equilibrio que responde a criterios clave para asegurar que lo evaluado es parte sustancial de la acción docente y a la vez que la evaluación no depende de un solo punto de vista, sino que se complementa con varios actores que avalúan a un mismo sujeto docentes o de otros cargos.

A cada una de las actividades evaluadoras le fue asignada una ponderación en correspondencia con el peso que tiene en la valoración de la acción docente y con la posibilidad de veracidad de la valoración. Así para efectos de asignar una puntuación a cada sujeto evaluado en cumplimiento de uno de los propósitos de la evaluación.

Actividades evaluadoras y ponderación

Para calcular la calificación general del desempeño de cada docente se utiliza una media ponderada, con la siguiente distribución:

Para la evaluación de docentes:

Tabla 2. Tabla de distribución de ponderación

Docentes		
	Actividad evaluadora	Ponderación
1	Observación de clase	35%
2	Evaluación de la planificación de esa clase	25%
3	Ejercicio de rendimiento profesional	20%
4	Evaluación del director y su equipo directivo	10%
5	Autoevaluación	10%
		100%

Fuente. Entrevista con consultor principal. Junio 2018.

Para el caso de los otros cargos, la ponderación fue la siguiente:

Ponderaciones finales de los instrumentos en la evaluación de otros cargos

Cargo docente	Ejercicio de rendimiento profesional	Autoevaluación	Evaluación del Jefe inmediato
1. Director	70 %	10 %	20 %
2. Subdirector	70 %	10 %	20 %
3. Coordinador pedagógico	60 %	10 %	30 %
4. Coordinador docente	60 %	10 %	30 %
5. Psicólogo	60 %	10 %	30 %
6. Orientador	60 %	10 %	30 %
7. Psicopedagogo	60 %	10 %	30 %
8. Secretario docente		40 %	60 %
9. Bibliotecario		40 %	60 %
10. Dinamizador TICs	60 %	10 %	30 %
11. Técnicos docentes	60 %	10 %	30 %

Instrumentos utilizados²

Se emplearon los siguientes instrumentos, diseñados específicamente para este proceso y bajo criterios técnicos.

- **Matriz para retroalimentar la práctica pedagógica:** Se trata de una pauta para la observación de clases que contiene indicadores³ que constituyen invariantes de toda buena clase, independientemente de la asignatura y grado de que se trate. La función principal de dicha matriz es constituirse en una guía para la retroalimentación de los principales aciertos y desaciertos didácticos que tuvo la clase observada, por lo que se erige en un poderoso instrumento para el diagnóstico y la retroalimentación de los docentes.
- **Rúbrica correspondiente a la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica:** Conjunto de criterios expresados claramente en una escala que define el grado de ejecución destacado, competente, básico o insuficiente de cada uno de los indicadores expresados en la matriz para retroalimentar la práctica pedagógica.
- **Pauta para la Autoevaluación:** Este instrumento se estructura en una serie de ítems (idénticos para todos los docentes) que están orientados a que cada profesor reflexione acerca de su propia práctica y, a partir de dicha reflexión, evalúe su desempeño.
- **Lista de cotejo para la evaluación de la calidad de la planificación de las clases:** Se trata de unos criterios que expresan un conjunto de indicadores relacionados con la calidad de la planificación de las clases. La idea es que se valore la calidad de la planificación de la misma clase que sea observada al docente evaluado, tanto por los directivos de la escuela, como por el par académico externo a esta.
- **Pauta para la realización del resumen de la evaluación del desempeño docente:** Es una pauta de evaluación basada en una selección de estándares profesionales y del desempeño docente dominicanos, que permite guiar a los directivos de los centros educativos en el difícil proceso de resumir los principales hallazgos encontrados en el año escolar de que se trate, los que deben basarse en las evidencias encontradas.
- **Ejercicio de rendimiento profesional:** Se trata de un cuestionario que se le aplica al docente con la finalidad de que el mismo realice una toma de posición respecto a determinados asuntos cruciales de la profesión como pueden ser enfoques curriculares, métodos y procedimientos preferentes, etc.
- **Evaluación del superior:** En el caso de los docentes esta evaluación estuvo a cargo del director del centro educativo y su equipo directivo, utilizando una rúbrica de 20 indicadores.

2 Tomado del Manual Instructivo.

3 El número de indicadores varió según el subsistema o especialidad a la que pertenecía el docente evaluado. Por ejemplo, para el caso de los docentes de aula contenía 25 indicadores.

- **Evaluación del subordinado:** Se trata de una rúbrica por medio de la cual los subalternos evaluaron a su jefe inmediato. Por ejemplo, en el caso de los coordinadores pedagógicos el superior inmediato es el director del centro educativo.

Equipo evaluador de campo

Los instrumentos se aplicaron por un equipo debidamente preparado que contó con los respectivos protocolos.

Es importante indicar que se realizó un proceso de selección de los evaluadores que estarían a cargo de la observación de clase. Dada la importancia de este procedimiento y las circunstancias que pueden rodear esta actividad. Se seleccionó a los evaluadores que mostraron el criterio adecuado. Lo que implicó que no todos los que participaron de la preparación fueran seleccionados para ser parte de la evaluación.

Este procedimiento, da cuenta a los cuidados que se guardaron para llegar a resultados confiables. Situación que se observó en todo el proceso.

Los sujetos responsables de la aplicación de mencionan en la siguiente tabla:

- Equipo de coordinación o apoyo
- Evaluadores

Tabla 3. Tabla de equipo evaluador

Equipo evaluador	Cantidades			Descripción del rol
	1a etapa	2a etapa	3a etapa	
Pares evaluadores	616	383	144	Evaluar el desempeño docente a partir de la observación de clase y evaluación de la planificación. Cargar en el sistema informático los resultados de las evaluaciones.
Aplicadores	2,547	368	1,233	Administrar los instrumentos en los centros sedes.

Fuente. Equipo técnico OEI.

Los equipos evaluadores estuvieron auxiliados por equipos de coordinación que facilitaron las condiciones y la preparación para las aplicaciones.

Equipo de coordinación	Cantidades			Descripción del rol
	1a etapa	2a etapa	3a etapa	
Enlaces	24	23	23	Coordinar y organizar los equipos del personal del trabajo de campo (pares evaluadores)
Coordinadores de centros Sedes	156	21	106	Coordinar el trabajo de los Aplicadores en el centro sede, asegurándose de que los instrumentos sean administrados y aplicados de acuerdo a la reglamentación vigente.
Sub-coordinadores centros Sedes	156		106	Apoyar al coordinador del Centro Sede en todo el proceso evaluativo.

Fuente. Equipo técnico OEI.

Como se muestra en la tabla, la primera etapa de aplicación constituyó el mayor reto, especialmente por la cantidad de participantes y además por la expectativa generada entre los docentes a ser evaluados.

- **La observación de clase y su relevancia**

La observación de clase es posiblemente la actividad evaluadora de mayor relevancia para este proceso, dado que se trata de valorar el desempeño del docente de aula en su principal actividad. Significó un trabajo muy extenso porque requirió desplegar por todo el territorio nacional a los pares evaluadores para observar a cada docente.

Esta actividad hizo que se observara a cada docente en su aula, en una medida sin precedentes en la educación dominicana. De tal cuenta que se constituyó en la actividad evaluadora más significativa.

No obstante los retos que implicó desplazar al equipo de evaluadores a todos los puntos del país y coordinar para que la observación fuera efectivamente realizada, este proceso se cumplió a cabalidad. Y en consecuencia se robusteció la confiabilidad de los resultados.

Tabla 4. Tabla de actividades del proceso de observación de clase

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4
Planificación	Capacitación	Creación y asignación de itinerarios	Codificación y empaque
<p>Elaboración de base de datos de docentes de aula</p> <p>Diseño e impresión del sistema instrumental:</p> <p>Instrumentos, hojas de respuesta (HDR), pautas y formularios del proceso</p> <p>Identificación y selección de personal evaluador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formadores - Enlaces - Técnicos 	<p>Capacitación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formadores - Enlaces - Técnicos en grupo por regional como par evaluador - Determinación de técnicos calificados para la función de par evaluador (PE) 	<p>Limpieza de base de datos</p> <p>Separación de datos por regional, distrito, tanda, zona y centro educativo</p> <p>Generación de código a través de una fórmula según clasificación de observadores establecidos por PE</p> <p>Selección de pares evaluadores</p> <p>Asignación de número de itinerario a PE según criterios</p>	<p>Generación de código de barra por docente (solo en 2da y 3ra etapas)</p> <p>Impresión de código de barra e informaciones del docente en hoja de respuesta (solo en 2da y 3ra etapas)</p> <p>Empaque de hojas de respuesta por itinerario, regional</p> <p>Empaque de pautas, formularios de presentación de incidencias</p> <p>Armado de carpetas con juego de instrumentos de evaluación y materiales</p>

En términos técnicos, organizativos y logísticos implicó una serie de procesos y acciones. Es un hecho muy valioso que se haya llegado a las 60,100 aulas, cubriendo zonas geográficas apartadas, para que cada docente de aula fuera evaluado por un observador previamente preparado.

Es importante señalar que se tomó la decisión de que los docentes serían informados previamente de la fecha y hora de la observación. Lo que efectivamente se hizo.

Por eso, esta actividad requiere una descripción particular. El esquema anterior muestra el proceso seguido para realizar las observaciones de aula.

Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8
Inducción y entrega de materiales	Seguimiento	Procesamiento y revisión	Almacenamiento de expedientes
<p>Inducción del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enlaces - Pares evaluadores <p>Entrega de instrumentos, materiales y viáticos a PE</p> <p>Reposición semanal de material y HDR vacías contra recepción de observaciones realizadas</p> <p>Recepción semanal de expedientes de observaciones por regional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificación de expedientes - Registro de cada expediente recibido a través de un lector de código de barra (implementado en 2da y 3ra etapa) - Entrega al enlace la relación de cantidad de expedientes recibidos por PE. - Registro de incidencias de clases no observadas <p>Almacenamiento de instrumentos recibidos por número de entrega, por itinerario, por regional</p>	<p>Creación de plataforma en línea donde el par reporta las observaciones diarias realizadas</p> <p>Monitoreo y control del % de observaciones reportadas por el Par según la meta diaria</p> <p>Monitoreo de incidencias de docentes no observados, reportadas en plataforma que eran incoherentes o cuestionables</p> <p>Monitoreo y reporte diario de los niveles de tolerancia o inflexibilidad de los pares en sus evaluaciones en comparación a la media.</p>	<p>Procesamiento de observaciones</p> <p>Separación de hojas de respuesta de las pautas por caja y por regional</p> <p>Procesamiento de hojas de respuesta</p> <p>Identificación de la caja y secuencia del expediente en el procesamiento</p> <p>Control documentos escaneados contra los recibidos</p> <p>Revisión del procesamiento y confirmación en físico de lecturas vacías</p> <p>Procesamiento de incidencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitación - Categorización - Depuración <p>Actualización de información en base de datos</p>	<p>Compaginación de hojas de respuesta con su pauta, lista de cotejo y planificación</p> <p>Asignación de número a cada expediente de observación, en físico y digital por regional</p> <p>Empaque de los expedientes según secuencia, en sobres por itinerario, en cajas por regional</p>

Fuente. Equipo OEI.

f. Preparación y capacitación

De acuerdo con lo previsto, una vez seleccionados los equipos responsables de la aplicación de los instrumentos, así como quienes harían roles de coordinación de sede y coordinación distrital, regional o nacional, se llevó a cabo el proceso de capacitación.

La capacitación, según fuera el caso, se basó en la explicación del proceso en su conjunto, en la presentación de protocolos e instrumentos y en la realización de ejercicios prácticos que simulaban la aplicación a realizar en terreno.

De acuerdo con los testimonios de los participantes, esta capacitación fue muy importante porque les permitió comprender el conjunto del proceso como aproximarse al rol específico que habrían de desarrollar.

Un papel clave fue el de los formadores centrales, quienes constituyeron la primera línea para el proceso formativo. Ellos fueron capacitados directamente por el consultor técnico principal y luego tuvieron a su cargo la capacitación de los equipos en las distintas regionales. Hubo cinco formadores centrales, en quienes recayó una responsabilidad clave para el éxito de la implementación.

La capacitación de los pares evaluadores tuvo una duración de dos días. No fue posible hacerla más amplia por la escasa disposición de tiempo antes de que el proceso iniciara en campo. En ocasiones el tiempo resultó ser insuficiente.

Cada participante evaluador tuvo las orientaciones necesarias para cumplir su rol. Pero no siempre alcanzaron a tener las informaciones generales de todo el proceso y sobre las cuales los docentes preguntaron recurrentemente.

Las capacitaciones tuvieron también una parte diferenciada según se tratara de aplicadores (a cargo de la autoevaluación y del instrumento de rendimiento profesional), de pares evaluadores (a cargo de los procesos de observación de aula y calificación de la planificación de clase) y de técnicos SAS que tuvieron a su cargo el seguimiento a la evaluación del superior (directores a sus subordinados).

- **Capacitación de los aplicadores**

Al respecto se puede apuntar, en el caso de la preparación de los aplicadores:

Para la selección de aplicadores (1ra etapa) se hizo un llamado a las universidades con el objetivo de captar estudiantes de término de la carrera de educación. Para estas capacitaciones se elaboró un protocolo en el que se explicaba detalladamente el proceso de evaluación y sus fases. Además, se mostró un video en el que se explicaba y daba detalles referentes al rol a desempeñar por parte de los aplicadores.

La capacitación fue de manera presencial donde se les instruyó acerca de sus funciones y responsabilidades a través de videos explicativos. Fueron capacitados más de 2,500 aplicadores.

En las etapas subsiguientes se incorporaron demos del empaque y se capacitó por grupos de aproximadamente 20 aplicadores que correspondían al mismo centro sede.

- **Capacitación de técnicos SAS**

Los técnicos SAS fueron capacitados bajo los siguientes términos:

Se efectuó una capacitación en modalidad presencial a un grupo de técnicos de los distintos distritos educativos (109 técnicos distritales) en rol de «aplicadores», con relación a cuales tareas específicas en las que tendrían responsabilidad:

- i. Brindarían información a directores de los centros educativos pertenecientes al distrito correspondiente;
- ii. Entregarían y explicarían en una sesión a sus directores de centros utilizando un protocolo.
- iii. Apoyarían a los directores en el relleno de la Ficha de Actualización del Historial Docente en una interfase creada para esos fines.
- iv. Colaborarían con el cumplimiento de los formatos de entrega especificados en el protocolo.
- v. Brindarían seguimiento con las entregas en tiempo puntual desde los centros educativos:
 - » Evaluación del director y del equipo de gestión al maestro.
 - » Evaluación del supervisor inmediato a técnicos nacionales, regionales y distritales/ al director y subdirector del centro educativo/ coordinador, maestro bibliotecario, secretario docente, orientador/psicólogo.

- **Capacitación a pares evaluadores**

Los pares evaluadores fueron capacitados en los aspectos necesarios para el desarrollo de la evaluación en aula. Particularmente en los siguientes aspectos:

1. Presentación de las características generales del sistema instrumental que se utilizará en el proceso de evaluación del desempeño docente 2017.
2. ¿Qué es la didáctica general o teoría de la enseñanza?
 - a. *Los principios y las funciones didácticas.*
 - b. *Tipología de clases.*

11. Taller N° 4: Simulación de la evaluación de la calidad de un ejemplo dominicano de planificación de una clase del área de Humanidades.

A este respecto conviene señalar que:

- Los enlaces confirman que tuvieron orientaciones claras y adecuadas para desempeñar su trabajo (grupo focal, junio 2018).
- Los pares evaluadores confirman que la capacitación y las instrucciones que recibieron fueron claras y correctas para cumplir su trabajo (grupo focal, junio 2018).
- Los docentes y directores de centros educativos señalan que en algunos casos hubo aplicadores que no mostraban seguridad de los procedimientos a seguir, pero que generalmente lo hicieron muy bien (grupo focal, junio 2018).
- Los mayores problemas surgieron de una suerte de desinformación que se generó entre los docentes y que motivó especulaciones respecto de los propósitos de la evaluación y los procedimientos a evaluar. Docentes y directores de centros educativos confirman que circuló entre sus compañeros mucha desinformación que se pudo contrarrestar con la información oficial que se canalizó por las vías correspondientes (grupo focal, junio 2018).

g. Factores técnicos y tecnológicos

Uno de los factores que permitieron alcanzar los resultados expuestos con anterioridad, es que se contó con un soporte técnico y tecnológico que facilitó los procesos de registro de información y posteriormente el tratamiento de la misma.

En particular el soporte tecnológico generó condiciones para el registro de información levantada de campo. Por ejemplo, los pares evaluadores tuvieron la tarea de registrar los aspectos cubiertos día a día, para lo cual se habilitó una plataforma que a la vez servía a los coordinadores para monitorear los avances diariamente.

El soporte tecnológico no pudo estar listo desde el inicio del proceso, pero una vez que se incorporó fue un aspecto muy relevante.

Esta propuesta prevé la utilización de recursos técnicos y tecnológicos para fines del revelamiento y procesamiento de la información de manera efectiva, garantizando de esta manera cumplir con los tiempos previstos.

Desde el diseño se previó una plataforma digital dirigida al proceso de evaluación de desempeño docente. Se contó con recursos tales como: computadores, teléfonos y otros dispositivos que apoyaron la circulación de información.

Un factor que debe tenerse en cuenta es que no en todos los puntos del proceso de evaluación se dispuso de acceso a conectividad. Lo que en términos concretos afectó a los pares evaluadores que no siempre pudieron ingresar la información de las actividades del día.

No obstante, como en otros casos, los obstáculos que surgieron en el curso de las acciones fueron solucionados y no impidieron el avance global de la actividad evaluadora.

2. ESTRUCTURA Y DISPOSITIVO LOGÍSTICO

a. Estructura y soporte institucional

Las dificultades enfrentadas revelan la carencia de una estructura institucional que diera soporte a un proceso de esta magnitud, así como la necesidad de contar con una infraestructura adecuada y un equipamiento óptimo.

Los equipos de trabajo fueron integrados con el fin específico de llevar a cabo esta evaluación. Los procesos de trabajo, tanto de diseño como de implementación, fueron creados específicamente para este propósito, el instrumental de procedimientos, como de la evaluación misma, fueron diseñados expresamente para este caso.

Fue necesario alquilar un espacio que no reunía las condiciones para operar. Además, se requirió apoyarse en la capacidad instalada en el equipo de la Dirección de Evaluación de la Calidad (Pruebas Nacionales) del Ministerio de Educación. Un apoyo que resultó clave en la medida que todos los procesos de logística (desde la imprenta, empaque, embalaje, despacho, recepción y procesamiento) se llevaron a cabo en el almacén de Pruebas Nacionales y con el apoyo de su personal y equipos.

b. La logística desarrollada

El dispositivo logístico es uno de los elementos clave del proceso de evaluación del desempeño a nivel nacional. Especialmente retador cuando se trata de un dispositivo que no tiene precedentes cercanos en términos de la complejidad y el volumen.

Todo dispositivo logístico depende de factores que determinan sus posibilidades de éxito, particularmente de la certeza de información y la disposición a tiempo de los recursos necesarios.

En este caso los factores básicos han sido dos de los problemas fundamentales de todo el proceso, de manera que el dispositivo logístico ha sido seriamente afectado por estas circunstancias.

En particular, la logística de todo el proceso se vio afectada por:

- La falta de una base de datos actualizada y confiable que registrara el total de docentes de aula y otros cargos a ser evaluados.
Conviene indicar que se trata de una situación histórica del sistema educativo dominicano, que se vio reducida gracias a que antes de la evaluación se practicó una auditoría a la nómina.
- Las limitaciones de financiamiento para el proceso de evaluación, por debajo de las necesidades reales.
- El limitado tiempo previsto para la realización del proceso. Especialmente por el plazo disponible entre la decisión de la realización de la Evaluación del Desempeño Docente 2017 y la fecha de inicio.

Estos tres factores afectaron la concreción del plan logístico y provocaron que se presentara una serie de dificultades prácticas que fueron superadas aunque no siempre con el éxito deseado.

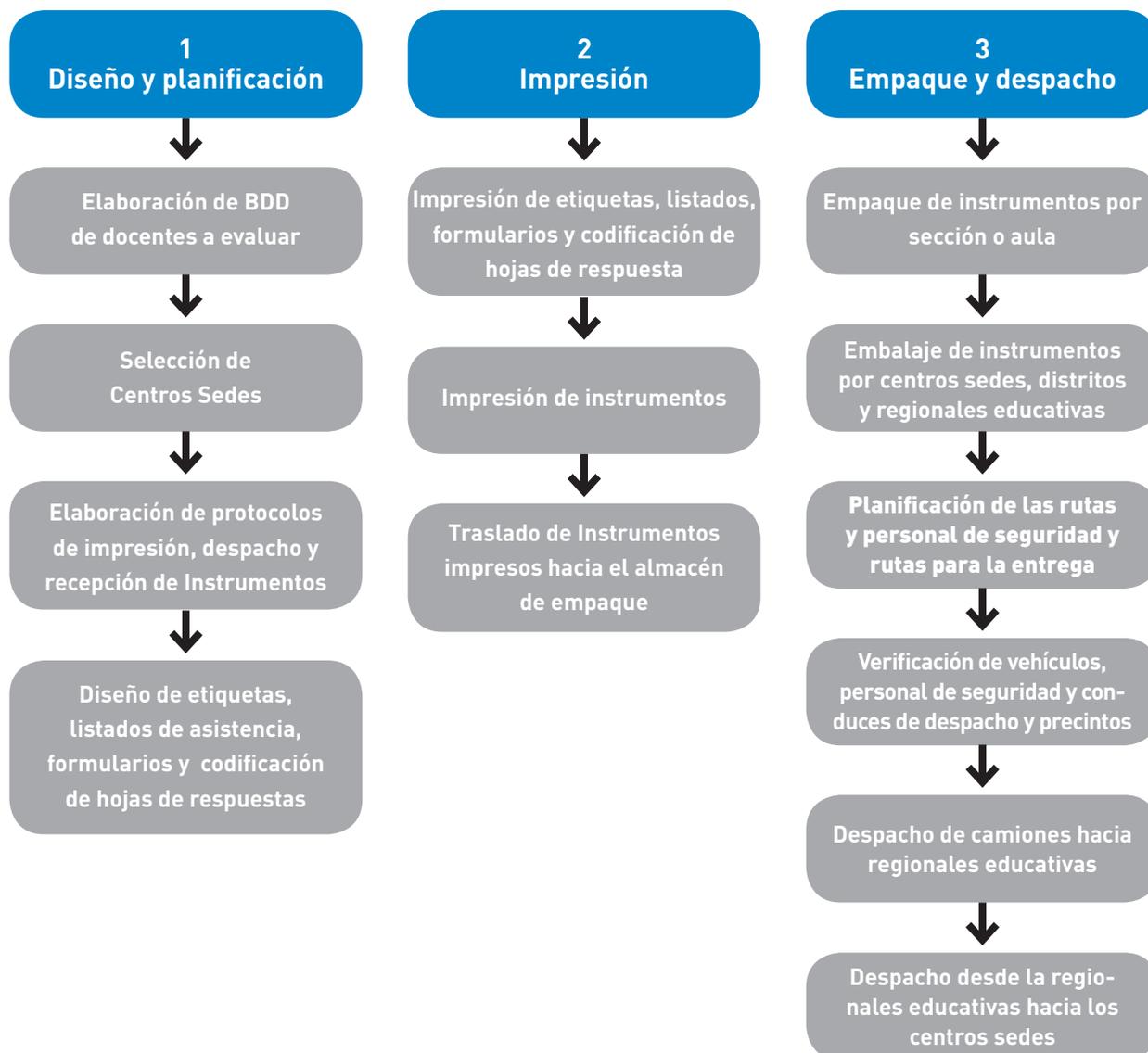
Las circunstancias en las que se desarrolló el proceso de evaluación determinaron condiciones que obligaron a realizar adecuaciones, sobre la marcha, para responder a las necesidades de la evaluación.

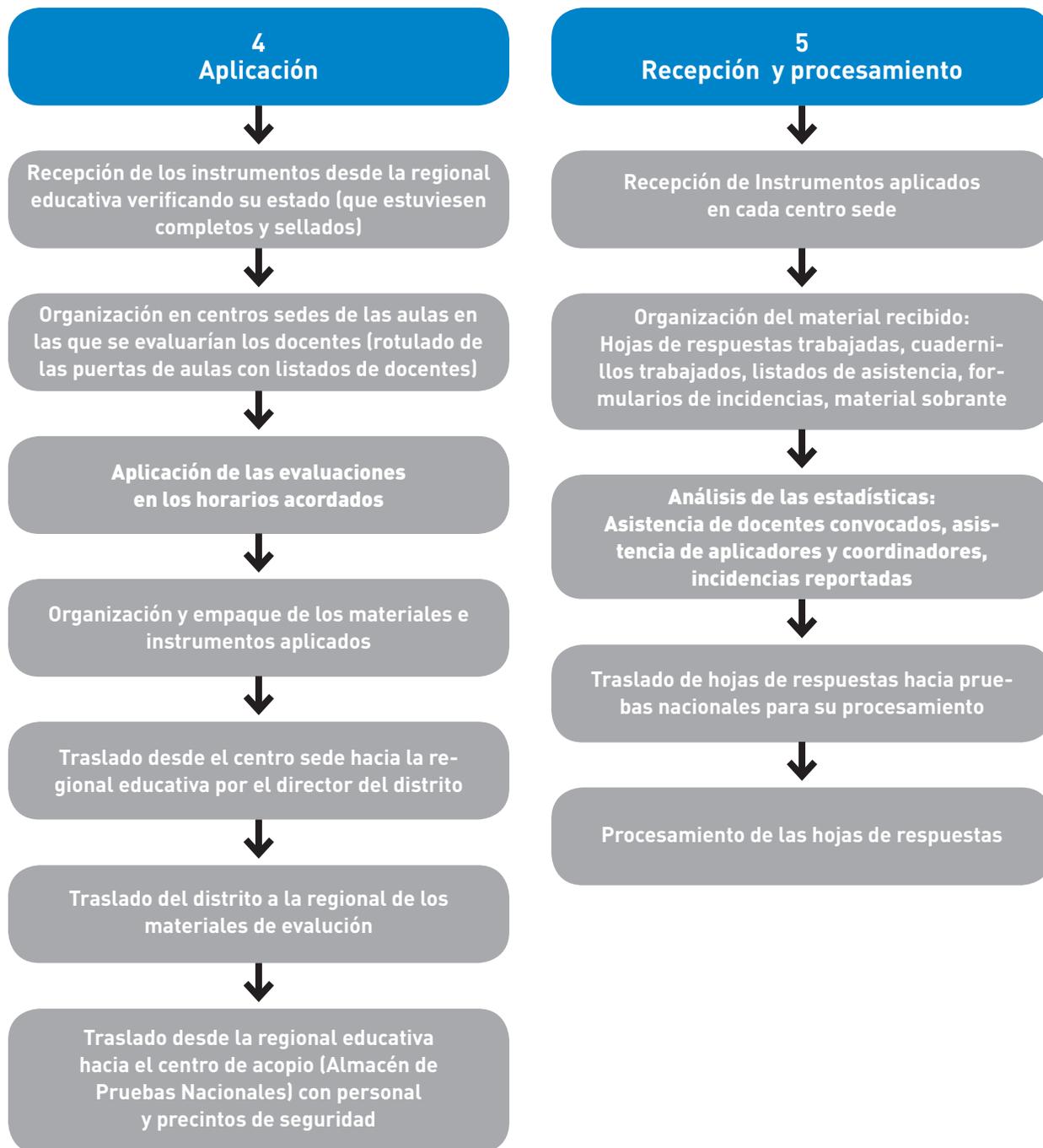
Especialmente en la primera etapa se presentaron ciertos inconvenientes en aspectos como la selección de centros sedes para la evaluación, la disposición del instrumental respectivo en cada sede, información imprecisa sobre cantidad de docentes convocados y otros. Para cada uno de estos casos se tomaron medidas que permitieron resolver las dudas y avanzar con la implementación prevista. Para la segunda y tercera etapa estos aspectos fueron previstos de manera que no implicaron dificultades.

Es importante destacar que la segunda etapa fue menor: solo 21 centros sedes y 5,761 docentes de aulas convocados. En esta etapa el enlace desempeñó la función de coordinador de centro sede y los pares evaluadores fueron los aplicadores. Los pares evaluadores pasaron a ser los coordinadores y subcoordinadores de los centros sedes en la tercera etapa. En esta etapa se realizó la evaluación de los otros cargos, cuya cantidad equivale aproximadamente a un tercio de los docentes de aula.

Dadas las circunstancias reales, el proceso se desarrolló de la siguiente manera:

Esquema 5. Logística del proceso de Evaluación de Desempeño Docente





3. INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO Y SU CAPACIDAD DE SOPORTE AL PROCESO EVALUADOR

Un proceso nacional de carácter técnico, con implicancias políticas, realizado en un corto período y de naturaleza sensible, inevitablemente pone a prueba la institucionalidad del sistema educativo.

La institucionalidad se puede resumir como la capacidad de las dependencias del sistema para cumplir con sus responsabilidades y funciones establecidas sin verse superadas por la coyuntura.

La institucionalidad significa que cada actor o dependencia tiene claridad de su labor, de los procedimientos a seguir y de los resultados a entregar.

Para el caso que se analiza, se puede indicar que en varias ocasiones la demanda superó la capacidad de respuesta del sistema educativo, de manera que se requirió de medidas específicas para solventar sobre la marcha los problemas que se presentaron.

Varias de las situaciones que se pueden referir de manera general, son las siguientes:

En el nivel central:

1. La dificultad de contar con información confiable, en particular la que se refiere a la cantidad y distribución de personal a ser evaluado.

Incluyendo la falta de certeza respecto de la clasificación del personal asignado a centros educativos, y la falta de coherencia entre los puestos oficialmente reconocidos y los que en terreno efectivamente existen. En particular es importante el hecho de la delimitación de los puestos docentes o funciones docentes, que pueden ser clasificados como tales y los que no.

También sobre los procedimientos a emplear en casos de docentes suspendidos por distintos tipos de licencias. Esta situación dio lugar a una serie de incidencias en el proceso de registro de personal a ser evaluado.

2. Las dependencias especialmente vinculadas con la evaluación del desempeño docente, no cuentan con el personal necesario para enfrentar un proceso de la naturaleza y envergadura de la evaluación nacional del desempeño. Esta limitación repercute en el apoyo que pueden dar a la dirección e implementación del proceso en su conjunto.

En las regiones y distritos:

1. La limitada participación de los directores distritales y regionales, que en algunos casos se produjo, en el proceso de organización para la implementación a nivel territorial. En particular en los aspectos que tienen que ver con el apoyo a la organización de la logística, que se convierte en el gran factor de éxito de la aplicación.

2. Los cambios repentinos de centros sedes para las aplicaciones, que tienen como consecuencia el descuadre con la cantidad de centros educativos y docentes a ser evaluados en cada una de la sedes con lo cual se afecta el proceso logístico de empaque de documentos para la evaluación.
3. Las comunicaciones que fueron entregadas a los docentes en algunos casos resultaron insuficientes ante el volumen de la información especulativa que surgió de fuentes desconocidas y que llegaron a impactar en el ánimo de los docentes, generando desinformación, especialmente antes de la primera etapa de aplicación de la evaluación.

Estos aspectos que resumen un conjunto de situaciones críticas que se presentaron repetidas veces, confirman la importancia de contar con dependencias sólidas y con capacidad de implementación sobre las cuales puedan descansar futuros procesos de evaluación del desempeño.

4. FACTORES EXTERNOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO

Varios factores externos tuvieron influencia en el desarrollo de la evaluación del desempeño docente. Se entienden como externos en la medida que no podían ser controlados por la evaluación misma. Algunos de ellos son parte del funcionamiento regular del sistema educativo, que por coincidencia sucedieron en la misma temporalidad que la evaluación dando lugar a que los procesos se encontraran en terreno y de hecho favoreciendo la especulación respecto de posibles mensajes que esto suponía para la evaluación del desempeño.

Se pueden reconocer los siguientes factores externos que incidieron en el proceso:

- a. La limitada cultura de evaluación del desempeño realizada bajo un esquema técnico que trasciende las evaluaciones realizadas anteriormente.

Este factor se expresó en incremento de la ansiedad por parte de los actores evaluados y se tradujo en desinformación sobre los propósitos y los mecanismos de la evaluación.

- b. La realización de una auditoría a la nómina de personal del Ministerio de Educación, que se efectuó en el primer semestre de 2017, provocó alarma en algunos sectores magisteriales. Este hecho estuvo acompañado de la suspensión de salarios para un grupo de puestos respecto de los cuales no había seguridad de que se encontraran laborando.

Este hecho incrementó los temores al respecto de una posible intención de afectar al gremio. No obstante, que la auditoría a la nómina contribuyó para reducir el margen de error de los registros de información respecto del personal docente a ser evaluado.

- c. El relevo de directores distritales y regionales.

Se llevó a cabo el relevo de casi la totalidad de directores de distrito y de región a nivel nacional. En los principios de 2018 este cambio se produjo al tiempo de que elegían los nuevos directores.

Este hecho incidió en que algunos de los directores distritales y regionales se involucraran poco en el proceso de evaluación del desempeño y asimismo sus equipos.

Es necesario indicar que el proceso de relevo de directores distritales y regionales fue un proceso de selección meritocrático, que por primera vez se realiza en el sistema y en el país, para seleccionar directores de alto nivel.

d. La proceso de jubilación de un grupo de docentes y directores.

La jubilación de personal del sistema educativo es un proceso regular que se produce periódicamente. En este caso se presentó una coincidencia de hechos, de manera que por diferentes razones el proceso de jubilación ni se había realizado entre los años 2014 y 2016. Finalmente se implementó en 2017 abarcando al conjunto de personal que por norma debería haberse jubilado.

Esto provocó que un conjunto de directores y docentes de centros educativos pasaran a retiro antes de la celebración de la evaluación de desempeño.

Estos factores inevitablemente provocaron confusión y desinformación que contribuyeron para generar un clima tensión que se vivió en especial en la primera etapa de la evaluación.

✓
✓
✓

CAPÍTULO 4: RESULTADOS ALCANZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017



CAPÍTULO 4:

RESULTADOS ALCANZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2017

1. RESULTADOS⁴:

La Evaluación del Desempeño Docente 2017 se puede considerar como un proceso exitoso en la medida que ha cumplido con los propósitos que la originaron y que ha sido realizada con criterios técnicos que aseguran la validez, confiabilidad y comparabilidad con resultados futuros.

Se constituye en un hito en la historia reciente de la educación dominicana y puede ser un factor que sirva para marcar un antes y un después en términos de la forma de abordar el tema docente en su conjunto disponiendo de información sólida para la planeación de acciones futuras.

Este esfuerzo ha conseguido evaluar a un total de 83,135 personas, entre docentes de aula y de otros cargos. Lo que implica haber aplicado la batería de instrumentos para cada caso.

Sin embargo, los principales resultados son más relevantes. Se puede reconocer el siguiente conjunto de resultados, todos ellos plenamente atribuibles a la Evaluación del Desempeño Docente 2017:

- i. Se ha desarrollado un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, que responde el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de las capacidades pedagógicas de los docentes.
- ii. Se ha desarrollado un proceso evaluativo cumpliendo con las características de objetividad, confiabilidad, universalidad, transparencia, participación y pertinencia, capaz de estimular el compromiso docente con su rendimiento, su desarrollo profesional y formación continua.
- iii. Se han creado las bases de un sistema integral de evaluación de la calidad docente, con un marco conceptual apropiado y legítimo, a partir del diseño de instrumentos y procedimientos técnicos efectivos y siguiendo parámetros de desempeño objetivos y comparables vinculados al mejoramiento de la enseñanza, al fortalecimiento de la profesión docente y como parte de una estrategia de rendición de cuentas a la comunidad educativa.

4 A partir del Manual Instructivo del proceso de Evaluación del Desempeño Docente 2017 y de testimonios de actores clave.

- iv. Se ha creado una propuesta, basada en la evidencia, para orientar planes de desarrollo docente para la mejora de la política nacional de formación docente.

Se trata de resultados importantes en sí mismos, pero a la vez de todo un conjunto de posibilidades orientadoras. Estos resultados tienen amplias implicaciones y alcances que se pueden traducir en múltiples líneas de acción que atraviesan las partes sustantivas del sistema educativo.

2. SIGUIENTES PASOS

Cada fase y etapa ha sido cubierta de forma satisfactoria. En cada una se han presentado incidencias ya señaladas así como las formas en las que fueron resueltas para asegurar la calidad de los resultados y de la información entregada.

Siguientes pasos

Los pasos que están por ser implementados son los que se corresponden a la entrega de la información. Tal entrega cierra el proceso en sí y abre uno nuevo que corresponde al Ministerio de Educación y sus dependencias.

Las acciones necesarias implican la entrega de información al sistema educativo, así como la información hacia la comunidad educativa. Es importante que en esta parte se pueden compartir los avances y las oportunidades que este proceso ha creado para el fortalecimiento de la acción docente y consecuentemente del propio sistema educativo.

✓
✓
✓

CAPÍTULO 5: APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)



CAPÍTULO 5:

APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

1. LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De un proceso tan rico y complejo como el que ha sido y está siendo la Evaluación del Desempeño Docente se pueden extraer lecciones aprendidas que se sobretodo permiten ilustrar las formas de mejora para futuras evaluaciones de características similares.

Se entiende que las lecciones aprendidas resumen los aprendizajes que quedan del desarrollo de una actividad compleja y que se pueden tomar en cuenta en futuras intervenciones similares. Algunas veces constituyen aprendizajes completamente nuevos, en otras, son aprendizajes que profundizan un dominio determinado. En ambos casos son lecciones valiosas que enriquecen los procesos.

En buena medida, el aprendizaje institucional está reunido en las lecciones aprendidas. Más allá de la calidad del resultado final de una intervención, las lecciones aprendidas constituyen una ganancia que se traduce en oportunidad para el fortalecimiento de las instituciones que han participado.

Desde ese punto de vista, se recogen las siguientes lecciones aprendidas:

Lección aprendida 1. La Evaluación del Desempeño Docente tiene un potencial que se puede traducir en medidas generales y específicas.

La evaluación ha acumulado un alto valor en tanto que construyó información clave y confiable que ofrece un diagnóstico de las capacidades docentes a nivel nacional. Esta información permite hacer diversos ejercicios de análisis que expliquen el fenómeno desde distintos enfoques de interés.

Permite sentar un diagnóstico a manera de línea de base, establecer criterios de priorización de intervenciones, diversificar las intervenciones por regiones y/o distritos educativos, obtener líneas orientadoras para la formación docente, entre otras.

Adicionalmente avanza en la construcción de una cultura de evaluación del desempeño que instala un concepto, un diseño y unas acciones técnicas con capacidad de ser replicadas en siguientes evaluaciones. La generación de una cultura de evaluación puede reducir, en futuros procesos, la frecuencia de calificaciones máximas otorgadas por directores a docentes o autoaplicadas por los docentes.

Lección aprendida 2. Se requiere de lineamientos específicos para la participación de las direcciones regionales y distritales en el proceso de evaluación.

Estas direcciones pueden ser un apoyo significativo del proceso en particular en proceso como los de organización, información y facilitación de condiciones para el desarrollo de los distintos momentos.

Hay una dificultad en la medida que muchos integrantes del personal de los distritos y regiones son también sujetos a ser evaluados, lo cual implica determinadas restricciones para el manejo de documentación y especialmente instrumentos de evaluación. Pero esta dificultad puede subsanarse con una preparación anticipada y mediante un registro previo que permita saber quiénes y qué perfiles de los equipo distritales y regionales pueden ser parte de los equipos que apoyen la implementación.

Lección aprendida 3. La coordinación técnica y la implementación a cargo de la OEI y el IDEICE.

La decisión de que el proceso técnico y la coordinación de la implementación estuvieran a cargo de estas dos entidades favoreció significativamente las decisiones técnicas.

La combinación de una organización internacional con expertiz técnico y con capacidad de procurar el auxilio técnico de especialistas iberoamericanos; y un instituto público del sistema educativo con expertiz en evaluación e investigación, ha sido una de las fortalezas y garantías del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.

Esta delegación de responsabilidades, debidamente registrada por medio de un convenio, aseguró la coherencia de los propósitos de la evaluación con la pertinencia de las acciones, ofreciendo confianza entre los actores involucrados y facilitando la coordinación a todo nivel.

Lección aprendida 4. El apoyo técnico internacional, especialmente ofrecido en la figura del consultor técnico principal.

Un acierto muy incidente en el desarrollo del proceso fue la selección de un consultor principal de amplio dominio y experiencia. Su papel fue decisivo para asegurar la calidad del proceso y ofrecer confiabilidad a las acciones planificadas.

En la figura del consultor principal se conjuntaron la experiencia internacional y el conocimiento de procesos con similares fines en la región.

La participación de dicho especialista fue importante para facilitar la solución de situaciones potencialmente problemáticas.

2. LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROCESO EVALUATIVO

Lección aprendida 5. En ocasiones, las normativas pueden actuar contra el proceso de evaluación:

La ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño Docente estuvo afectada por factores complejos, algunos de ellos propios del mismo sistema. En particular, fue importante la vinculación entre la evaluación y los incentivos salariales.

No obstante estar establecido en la ley, fue un factor que tuvo implicancias en la concreción del proceso, elevó las tensiones de los actores participantes en la evaluación y eventualmente incrementó los temores y desconfianzas, especialmente de los docentes con relación al proceso.

La forma en que está prevista la Evaluación de Desempeño Docente en la normativa vigente, puede pervertir el proceso de ejecución. Que en algunos casos se puede interpretar, no como una evaluación para mejorar la calidad de la educación, sino para lograr un incentivo económico.

Lección aprendida 6. Un ambiente de cambios no es propicio para el desarrollo de una acción evaluativa tan significativa:

El proceso de ejecución en su conjunto fue desarrollado en medio de cambios importantes para el sistema educativo. Fueron especialmente sensibles los cambios internos como los que se produjeron con los directores distritales y regionales, y los de docentes.

Los cambios en un sistema educativo son normales y constantes. Pero cuando afectan las relaciones laborales elevan las tensiones entre actores. Los cambios que se dieron antes y durante el proceso, contribuyeron a dificultar la ejecución del proceso.

Estos cambios superan la gestión misma del proceso, porque corresponde al contexto que lo rodea y sobre el cual se debe implementar. Factores a considerar en futuros procesos de evaluación.

Lección aprendida 7. Es un proceso complejo que precisa partir de los datos y condiciones más cercanos a la realidad:

El proceso de la Evaluación del Desempeño Docente a nivel nacional, es complejo, especialmente en los aspectos que se refieren al soporte organizacional, logístico y operativo. Todo lo cual está directamente vinculado con el diseño técnico, que supone una serie de procesos propios, destinados a suceder en forma simultánea y perfectamente coordinada.

Esto eleva la importancia de contar con la información lo más completa y confiable del universo de personal a ser evaluado; el financiamiento en tiempo oportuno y todos los recursos necesarios.

Por otra parte requiere de un período que permita cumplir con los procesos de preparación y un margen de reserva para imprevistos y reprogramaciones. En particular es necesario dar el tiempo requerido a los procesos de capacitación para todos los actores que intervienen en las distintas fases.

Lección aprendida 8. Los cambios que el sistema educativo realiza están interconectados y se influyen uno a otros.

Los cambios institucionales no son “puros”. Las rupturas de prácticas enquistadas en las instituciones requieren de una conjugación de factores que pocas veces suceden.

La Evaluación de Desempeño Docente no fue una acción aislada, sin relación con otras. Al contrario, su fuerza ha estado en que se vincula a otras iniciativas estratégicas de la gestión, que responden a resultados demandados por la sociedad dominicana y a instituciones con un nivel de credibilidad importante en la nación.

La experiencia del proceso cubierto entre 2017 y 2018, confirma que el propio sistema educativo, realizó acciones que se convirtieron en factores que influyeron en el desarrollo de la evaluación. En particular procesos como el de cambio de los directores regionales y distritales, la jubilación de un grupo de directores escolares y la auditoría a la nómina. Cada uno de estos procesos tiene una utilidad para el propio sistema, no obstante, la coincidencia en tiempo con la evaluación influyó sobre ésta, particularmente en la parte subjetiva que rodeó el proceso de evaluación en su conjunto.

✓
✓
✓

CAPÍTULO 6:
CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES
DE MEJORA



CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Respecto del proceso en su conjunto y a partir de los registros documentales y perspectivas de los actores participantes, se puede concluir en los siguientes términos:

1. CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1. Sobre el diseño

La Evaluación del Desempeño Docente ha contado con un diseño técnico sumamente pertinente para el tipo de evaluación y para el contexto dominicano. Cuenta con las características técnicas, el basamento teórico y se enriquece de experiencias similares de la región iberoamericana. El conjunto de las fases, los procedimientos, el sistema instrumental y el análisis de la información constituyen una sólida base para instalar un nuevo paradigma de evaluación del desempeño dentro del sistema educativo. Ha incluido actividades evaluativas internas, administradas por personal de los centros educativos, y externas, administradas por actores de fuera de los centros.

2. Sobre la implementación

La evaluación cumplió con lo esperado. No obstante, en la fase de implementación se presentaron varias dificultades, llevando a situaciones que provocaron desborde de trabajo y momentos de tensión en terreno, que obligaron a la toma de correctivos o medidas emergentes de solución. Los procesos pudieron desarrollarse con éxito en la mayoría de los casos gracias a la acción inmediata de los equipos que estuvieron a cargo de la coordinación regional o nacional.

La mayor parte de las dificultades que se presentaron estuvieron determinadas por las condiciones de partida del proceso, especialmente las que corresponden a la falta de una base de datos correcta sobre la población a evaluar y el limitado tiempo para la preparación.

3. Sobre los alcances del proceso

Con el proceso de evaluación se alcanzaron valiosos resultados que sirven para el conjunto del sistema educativo y de los cuales se desprenden líneas sustantivas de intervención.

La evaluación ha cumplido con los propósitos establecidos en la ley, con los fines propuestos en su diseño y con el compromiso asumido. Se entrega al país un cúmulo de información que permite un diagnóstico muy completo, y una base técnica para la toma de decisiones sobre políticas de formación docente y de mejora institucional, así como para la asignación de los incentivos económicos al personal docente del sistema educativo.

2. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA PROCESOS FUTUROS

Las oportunidades de mejora que surgen son muy amplias y se traducen en información para la toma de decisiones de política educativa.

En primera instancia se puede reconocer un amplio conjunto de oportunidades de mejora para el sistema educativo en relación con la labor docente:

1. La información producida por la Evaluación del Desempeño Docente 2017 representa una base para la disposición de medidas de política educativa en razón de elevar la calidad y relevancia de los procesos de aprendizaje. Esta información permite, entre otros usos:
 - i. Instalar un sistema de seguimiento a la evaluación que funcione con especial énfasis en los años en los que no se realiza evaluación del desempeño docente. Avanzando hacia una evaluación sistemática y permanente. El monitoreo retroalimenta los resultados de la evaluación y favorece mejores prácticas.
 - ii. Avanzar hacia la instalación de una cultura de rendición de cuentas de los centros educativos, distritos y regionales a partir de la mejora de resultados, verificable por medio de acciones de medición de avances.
 - iii. Establecer zonas territoriales de atención prioritaria. Se pueden priorizar regiones, dentro de las regiones, distritos y dentro de los distritos, centros educativos.
 - iv. Establecer mecanismos de atención diferenciada de acuerdo con la información recabada.
 - v. Diseñar un planteamiento del fortalecimiento de la formación docente, enfocado en las áreas que hayan resultado más débiles.
 - vi. Estudiar el modelo de planificación de clase y las medidas de apoyo para una planificación funcional.
 - vii. Fortalecer la intervención de los roles de coordinador pedagógico, técnico distrital, técnico regional, supervisión educativa y otros cargos en razón de mejorar su incidencia en el apoyo de la labor docente.
 - viii. Fortalecer la acción de los directores de centros educativos en materia de gestión para fortalecer la labor docente.
 - ix. Aprobar e implementar el Sistema de Carrera Profesional Docente.

El seguimiento a estas posibles acciones corresponde al Ministerio de Educación en su conjunto con la contribución de los distintos sectores y entidades involucradas en la acción educativa.

a. Sobre planificación y financiamiento

2. En razón de futuros procesos de Evaluación del Desempeño Docente conviene asegurar que la base de datos del personal del sistema educativo esté debidamente actualizada y en posibilidad de servir como información base para la planeación de todo el proceso.

Del mismo modo, se hace necesario asegurar los recursos financieros que permitan un proceso que cuente con más personal disponible y que garantice los procesos necesarios antes y durante la evaluación misma, procurando solamente dos etapas de implementación (regular y extemporánea).

3. Que la realización docente quede establecida en el marco de un Sistema creado para tales fines y que esté prevista en los planes ministeriales con suficiente anticipación, que permita una fase preparatoria suficientemente extensa que cubra los procesos técnicos, como también que permita el desarrollo de los procesos administrativos necesarios para el dispositivo organizativo y logístico.
4. La estructura sobre la que descansa el proceso, la organización y la logística son determinantes para la calidad de la misión. Estos aspectos tienen relación estrecha con el diseño técnico, en la medida que están al servicio de dicho diseño.

De lo cual se entiende que una vez definida la parte técnica, debe asegurarse que existe la capacidad institucional instalada, a partir de la cual se organice la implementación.

La experiencia muestra que se pone en riesgo la plena efectividad el proceso cuando no se cuenta con la estructura funcional y no se da la posibilidad de preparar las condiciones de implementación. Esto provoca que sobre la marcha se tengan que resolver muchas situaciones que idealmente podrían preverse.

La organización y la logística del proceso tienen que ver con asuntos sensibles como la comunicación que reciben las personas participantes (docentes y otros cargos) y por lo tanto la disposición con la que llegan al proceso, con la seguridad del material de uso (principalmente con el sistema instrumental), la puntualidad y exactitud con la que el material llega a las sedes, el cumplimiento de las garantías técnicas que confirmen la validez del proceso y sus resultados, así como con el aseguramiento del derecho de todo docente a ser debidamente evaluado.

b. Sobre diseño y aspectos técnicos

5. Que futuros procesos tengan como base el diseño técnico de la evaluación 2017, ampliado y debidamente ajustado a partir de la experiencia. Sostener la estructura técnica favorece la construcción de cultura de evaluación, reduce la confusión en los sujetos evaluados y permite comparar los resultados en razón de estudiar los efectos de las intervenciones que se producen entre una esta evaluación y la siguiente.

c. Sobre la estructura, la organización y la logística

6. Para futuros procesos se requiere contar con la infraestructura adecuada y el equipamiento necesarios, que permitan desarrollar los procesos organizativos, de implementación, análisis e información, de acuerdo con lo planificado.

FUENTES CONSULTADAS

Para este proceso de sistematización se ha consultado distintas fuentes de las cuales proviene la información reportada. Las fuentes son las siguientes:

Fuentes documentales:

1. Congreso Nacional (1997). Ley Orgánica de Educación (No 66-97).
2. MINERD (2012). Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación (No 645-12).
3. MINERD (2017). Orden Departamental No 26-2017 que reglamenta el proceso de Evaluación del Desempeño Docente del Sistema Educativo 2017.
4. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Convenio Evaluación Docente. Protocolo Adicional.
5. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Manual Instructivo. Evaluación del Desempeño Docente 2017.
6. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Protocolo de evaluación No 1. Evaluación del Desempeño Docente 2017. Para Pares Evaluadores.
7. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Protocolo de evaluación No 2. Evaluación del Desempeño Docente 2017. Para Directores de Centros Educativos.
8. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Protocolo de evaluación No 3. Evaluación del Desempeño Docente 2017. Para Coordinadores de Centros Sedes y Aplicadores.
9. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Perfiles y funciones de Pares Académicos Evaluadores, de Aplicadores y Enlaces.
10. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Metodología General Utilizada para la Evaluación del Desempeño Docente 2017 en la República Dominicana.
11. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Agenda de Capacitaciones de Pares Evaluadores.
12. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Base de Datos de Enlaces.
13. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Carta Compromiso y Acuerdo de Confidencialidad (que firmaron los aplicadores de las distintas herramientas de la evaluación).
14. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Resumen del Proceso de Observación de Clases.
15. MINERD, OEI, IDEICE (2017). Actividades del Proceso de Observación de Clases.
16. OEI (2017) Propuesta para la implementación de un proceso de evaluación de desempeño docente.
17. Valdez veloz, Héctor (2009). Manual de Buenas Prácticas de Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes.

Informantes:

Grupos focales

1. Con docentes, directores y otros cargos (26-06-2018).
2. Con enlaces (21-06-2018).
3. Con pares evaluadores (22-06-2018).

Entrevistas con:

1. Julio Santana, Director de Gabinete del Ministro de Educación (29-06-2018).
2. Julio Valeiron, Director Ejecutivo del IDEICE (27-06-2018).
3. Martha Lebrón, Directora de Evaluación Docente del MINERD (27-06-2018).
4. Yuri Rodríguez, Director de INABIMA (27-06-2018)
5. Primitiva Median Tapia y Franco De Los Santos, de ADP (26-06-2018).
6. Elsa Lucía Lugo, Coordinadora Unidad de Análisis y Acciones Estratégicas MINERD (20-06-2018).
7. Héctor Valdés Veloz, Consultor Iberoamericano, Coordinador General de la EDD 2017.
8. Nicole Michelén, Consultora OEI responsable de Observaciones de clase y revisión de planificaciones de clase (18 y 26-06-2018).
9. Marta Rodríguez, Consultora OEI responsable de evaluación de directores (23-06-2018).

Diálogos de revisión de la sistematización

1. Catalina Andújar Scheker, Representante OEI República Dominicana.
2. Rita Montes de Oca, OEI. Coordinadora Aplicación Autoevaluación y Ejercicio de Rendimiento Profesional.