



ISSN: 2448-6574

## **La evaluación de desempeño en las funciones directivas y sus efectos en la calidad de los bachilleratos estatales del Estado de Puebla**

Blanca Estela Caballero Sánchez  
blanquis.cabasan@gmail.com

Jorge Alberto Vidal Urrutia  
jorgeurrutia54@hotmail.com

Bachilleratos Estatales del Estado de Puebla C.C.T 21FMS0055M  
Licenciatura en Ciencias Políticas, FD y CS, BUAP

### **Resumen**

La presente investigación pretende dar a conocer los efectos que ha causado la evaluación de desempeño de los responsables de los Bachilleratos Estatales del Estado de Puebla de la zona 057 de la región Oriental-Serdán en México, dicha investigación se realiza en los ciclos escolares de 2015 a 2018 con 14 directivos de edades entre 30 y 55 años de edad y antigüedades en el cargo entre 2 y 8 años. Se enfoca en describir como dicho proceso ha impactado en las funciones de los directores a través del método comparado que permite confirmar el supuesto.

*Palabras clave: Evaluación de desempeño, funciones directivas, calidad.*

### **Introducción**

La calidad en la educación ha venido tomando un auge radical en el mundo desde dos puntos de vista, a saber, como derecho del ser humano y como única estrategia para el desarrollo de todo país y el Estado debe tener el compromiso evidente de impulsarla, es un derecho inalienable derivado de las políticas educativas actuales.

Bajo este sentido, el objetivo de la investigación es analizar los efectos del proceso de evaluación que el Servicio Profesional Docente (SPD) ha causado a partir de la puesta en marcha de la Reforma Educativa que opera a partir de 2013 y cómo

Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Currículum 2019 /Año 5, No. 5/ Septiembre de 2019 a Agosto de 2020.



ISSN: 2448-6574

impacta en la mejora del servicio que brindan las instituciones educativas de la región Oriental Serdán de la zona 057 de Bachilleratos Estales. Es necesario mencionar que en este subsistema no se llega a concretar la evaluación por la falta de la figura jurídica de los directores, puesto que a la fecha son docentes comisionados para fungir como responsables de la dirección existiendo solo una dirección general de bachilleratos, sin embargo en 2017 se les notifica que para 2018 serían evaluados como directores y este comunicado provoca efectos en sus funciones arrojando hallazgos importantes para la investigación.

Mediante la revisión bibliográfica del estado del arte existen diferentes criterios sobre la evaluación de desempeño tanto en sentido positivo como en sentido negativo, en México este proceso se ha vivido con base a conflictos y protestas dado que dicha reforma educativa ha venido acompañada de una reforma laboral, ocasionando desánimo en los agentes educadores ya que la evaluación ha sido mal utilizada y en su mayoría ha generado expectativas negativas en los trabajadores por el enfoque punitivo en el desarrollo profesional.

Independientemente a los efectos que ha causado la evaluación, es necesario estar conscientes de que las practicas de evaluación no son algo nuevo, en el ámbito empresarial continuamente se evalúa el desempeño de los trabajadores. Desde la perspectiva de la calidad, la evaluación tiene un papel fundamental, pues a partir de ella se recogen datos para valorar y poder orientar la toma de decisiones, es entonces que se puede identificar claramente una relación intrínseca entre evaluación y calidad, que como lo indica la frase famosa de Peter Drucker “lo que no se mide no se puede mejorar”.

Es por eso que viendo la evaluación desde el punto de vista objetivo, las prácticas de gestión y liderazgo deben estar relacionadas con un buen desempeño por parte de los directivos en beneficio de los estudiantes. En la política educativa actual, y Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Currículum 2019 /Año 5, No. 5/ Septiembre de 2019 a Agosto de 2020.



ISSN: 2448-6574

se dice actual, por que aunque ha habido un cambio de gobierno recientemente el 1 de diciembre de 2018, aún opera la política educativa de 2013, los cambios que en esta materia ha anunciado el presidente Andrés Manuel López Obrador aún no han sido claramente definidos, lo que si ha dejado claro es que la evaluación de desempeño se cancela dejando muchas dudas en cuanto a los procesos de valoración de las prácticas tanto de docentes como de aquellos que realizan funciones de dirección y de supervisión que permitan dirigir a las instituciones educativas a la tan anhelada calidad educativa.

La presente investigación puede hacer aportaciones sustanciales para la nueva política educativa ya que sirve como referente a partir de la situación actual de las instituciones de educación media superior que han colaborado para poder identificar hallazgos importantes y de interés para las escuelas.

De primera instancia en el ciclo escolar 2015-2016 se realizó una revisión teórica y documental sobre las funciones de los responsables de bachillerato que implica conocer su preparación como directores, las condiciones laborales, la experiencia, la administración y gestión escolar así como los proyectos educativos institucionales que en este caso se llama Plan de Mejora Continua; en una segunda instancia para el ciclo escolar 2016-2017 se verificó la efectividad de las prácticas in situ de las labores directivas en sus diversas dimensiones derivadas del comunicado que serían evaluados para el siguiente ciclo y, en tercera instancia en 2017-2018 se llega al análisis de los efectos en el liderazgo y la gestión derivados de la evaluación de desempeño por parte de SPD que permite hacer la propuesta “El estudio de las clases como herramienta para asegurar la calidad de la enseñanza en los Bachilleratos Estatales del Estado de Puebla”.



ISSN: 2448-6574

## **Metodología**

Se utiliza el enfoque cualitativo para la comprensión del fenómeno explorándolo desde la perspectiva de los participantes, se trata de una investigación socioeducativa con base al análisis crítico sustentada en bibliografía básica y complementaria. La estrategia se lleva a cabo mediante la observación, el análisis y la intervención que permitiera profundizar en el conocimiento de los fenómenos y contextos educativos y formativos de las instituciones; permite además, juzgar los fenómenos y hechos sociales para proponer proyectos dirigidos a los criterios de calidad que el servicio educativo requiere, en este caso la relevancia son los aprendizajes.

El fenómeno investigado permite hacer un estudio mediante el método comparativo que para Sartori (como se citó en Tobón 2011), el método comparativo tiene como objetivo la búsqueda de similitudes y disimilitudes. Dado que la comparación se basa en el criterio de homogeneidad; siendo la identidad de clase el elemento que legitima la comparación, se compara entonces lo que pertenece al mismo género o especie. Es entonces que se analizan las repercusiones que ha tenido la evaluación de desempeño directivo en los distintos bachilleratos de la zona lo cual permite confirmar el supuesto “la evaluación de desempeño impacta positivamente en las funciones directivas”

## **La calidad en la educación**

Lo antes mencionado, lleva a reflexionar de fondo y a reconocer que la exigencia de la calidad, es una prioridad de la educación en general, actualmente es un requisito clave del servicio, además de ser un factor estratégico que permite posicionar a las organizaciones en el mercado competitivo.



ISSN: 2448-6574

Aún cuando el término calidad es muy ambiguo, es importante entenderla como “un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad ( Pérez, 2006).

Aplicando el concepto de calidad total como “un sistema de administración enfocado en las personas, que busca el continuo incremento en la satisfacción de los clientes y una continua baja en el costo real de los productos o servicios, que hace hincapié en el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional” (Evans, 2007), los directivos de las instituciones educativas tienen gran responsabilidad de asegurar el mejoramiento de la calidad en las instituciones, que como menciona Alvariño, (S/F, P. 1) “La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales”

Desde una perspectiva normativa, la calidad educativa está conformada de las siguientes dimensiones (Muñoz, 1998):

1. Filosófica. Los contenidos deberán ser relevantes para atender las necesidades de los grupos sociales y sus aspiraciones.
2. Pedagógica. Se espera que los objetivos y las metas establecidas en el diseño de los planes y programas se alcancen eficazmente.
3. Económica. Refleja el uso eficiente de los recursos que se destinan para impartir la educación.
4. Cultural. Se refiere a la pertinencia que debe existir entre los contenidos, los métodos de enseñanza, las características socioculturales y la posibilidad de aprender de los individuos y conglomerados sociales a los que se dirige la educación.



ISSN: 2448-6574

5. Social. Considera una educación equitativa e igualitaria en oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de los ciclos escolares, así como conseguir que los individuos de los diversos estratos sociales adquieran resultados semejantes en los aprendizajes.

### **La evaluación de desempeño en las funciones directivas**

Partiendo de la premisa de la relación intrínseca entre evaluación y calidad, la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes (Chile, 2007).

La evaluación del desempeño del director es un proceso que permite evidenciar la forma como es percibido por la comunidad escolar, lo que le ayudará a conocerse críticamente, reafirmar sus logros y reconocer sus dificultades para aprender de ellas, conducir de manera más consciente su trabajo, comprender mejor lo que sabe y lo que necesita saber, acorde con sus necesidades (Jazo, 2010).

Con la Reforma educativa, en México se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, se establece en esta ley la evaluación para el Ingreso, promoción y permanencia al servicio docente para cargos con funciones de dirección y supervisión, mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan en funciones docentes, directivas o de supervisión, determinando el propio Instituto los niveles mínimos para la realización de dichas actividades (Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, 2013).

En 2016, con base en la experiencia de los concursos realizados y los Lineamientos para llevar a cabo la evaluación para la promoción de docentes a cargos con

Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Currículum 2019 /Año 5, No. 5/ Septiembre de 2019 a Agosto de 2020.



ISSN: 2448-6574

funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en Educación Básica y Media Superior para el ciclo escolar 2017- 2018, se revisaron nuevamente los perfiles para someterlos a la aprobación del INEE y en 2017 se actualiza el perfil para solicitar el refrendo al Instituto que servirá de base para el concurso de promoción a cargos con funciones de dirección en la Educación Media Superior en el ciclo escolar 2018-2019 (Perfil, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en la educación media superior, 2018).

Estos concursos se realizan en los términos establecidos en la LGSPD y los Lineamientos emitidos por el INEE, el concurso se desarrolla en 3 fases: En la primera fase se publican las convocatorias, se hace el pre-registro y posteriormente el registro, recepción y revisión de la documentación; en la segunda fase se aplican los instrumentos de evaluación y en la tercera fase se da la calificación, se conforman las listas de prelación y se hace la asignación de plazas.

La segunda fase se realiza en dos etapas de carácter nacional: en la etapa uno se debe presentar un examen de conocimientos orientado a valorar el nivel de dominio de los conocimientos y habilidades de la gestión en términos de la función por la que desean concursar. En la etapa dos cada sustentante realizará un proyecto de plan de mejora de la función a la que aspira, a través del cual se podrá valorar cómo planifica los procesos de gestión escolar y participativa atendiendo al enfoque por competencias y reconociendo los contextos disciplinares, culturales y sociales de los estudiantes, deberá sustentarse en un diagnóstico de su función que permita establecer estrategias de mejora, creativas y factibles. (Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación para la promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión en la Educación Media Superior, 2018).

Las funciones directivas se convierte en una condición necesaria para asegurar la calidad en el servicio educativo e impulsar el desarrollo profesional de los maestros,



ISSN: 2448-6574

siendo en este caso, un elemento importante en las transformaciones de los planteles educativos.

El acuerdo 449 (2008) establece en cuanto a las funciones directivas:

“Que los directores de los planteles son actores clave en los procesos de implementación y seguimiento de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS). Ellos guiarán a las instituciones educativas que encabezan en la adopción del Marco Curricular Común (MCC) con base en competencias, así como en el desarrollo de los mecanismos de gestión y apoyos complementarios a dicha Reforma. En esencia son los líderes de la transformación de la EMS en las escuelas...”

Estas competencias que definen el perfil del director y que han sido indispensables para operar la RIEMS, ahora también son exigibles en la evaluación de promoción en las funciones directivas a través del perfil, parámetros e indicadores para las promociones a cargo con funciones de dirección en la educación media superior englobadas en cinco dimensiones:

1. Desarrollo Profesional: Organiza su formación continua para su desarrollo profesional.
2. Planeación: Organiza metas, estrategias y métodos de planeación para la mejora del plantel.
3. Evaluación: Conoce los elementos de evaluación de la práctica docente y del plantel, complementando la función directiva.
4. Ambiente Escolar: Demuestra habilidades para promover un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.
5. Administración de Recursos: Demuestra habilidades para administrar los recursos del plantel, conforme al marco normativo vigente (Perfil, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en la educación media superior, 2018).

## Efectos de la evaluación de desempeño

Ciclo escolar 2015-2016	Ciclo escolar 2016-2017	Ciclo escolar 2017-2018	Ciclo escolar 2018-2019
<p>Se realiza una revisión teórica documental de las funciones directivas detectando ciertas inconsistencias y deficiencias en el desempeño de los directivos, principalmente en los proyectos de gestión.</p> <p>No hay notificación aún para ser evaluados y los actores se mantienen ajenos y no muestran interés en el proceso de evaluación.</p> <p>Existe en la gran mayoría un alto desinterés por mejorar en las competencias directivas.</p> <p>El hallazgo mas importante es la falta de conocimiento y habilidades para diseñar y ejecutar el proyecto educativo institucional que en este subsistema es el Plan de Mejora Continua ya que solo entregaban 3 responsables de 14 y no se realizaban conforme a los lineamientos para su elaboración.</p>	<p>Se realiza una verificación in situ sobre la ejecución de los PMC en cada una de las escuelas, se logra que en este ciclo entreguen 12 de 14, sin embargo se detecta que solo en el diseño cumplen en contenido y forma y en la ejecución solo 2 escuelas lo operaban adecuadamente .</p> <p>Se da la notificación en este ciclo escolar que para 2018 serán evaluados en las funciones directivas provocando preocupación a los responsables y despertando el interés por mejorar.</p> <p>Se realiza una evaluación diagnóstica para valorar el nivel de conocimientos para participar en el proceso y se detecta que desconocen en su totalidad el proceso así como también los contenidos del examen de conocimientos mostrando muchas debilidades en los temas de dominio básico en las funciones directivas.</p>	<p>En este ciclo escolar se empieza a rumorar que si se llega a un cambio de gobierno la evaluación quedará sin vigencia por lo que 8 de los 14 directores empezaron a decaer en su desempeño, el resto se mostraba convencido de los resultados en sus escuelas producto de la gestión que había mejorado en gran medida.</p> <p>A mitad del ciclo escolar se les da la noticia que no serán evaluados a falta de la figura legal de directores en el subsistema provocando nuevamente caer en practicas tradicionales como se hacía en 2015 y falta de responsabilidad en las funciones implicando un retroceso en al menos la mitad.</p> <p>Se observa nuevamente el desinterés por seguir en asesorías para mejorar la función, los PMC se dejan de entregar o se vuelven a entregar solo como requisito administrativo.</p>	<p>En este ciclo no se concreta la evaluación de desempeño en las funciones directivas en el subsistema de Bachilleratos Estatales del Estado de Puebla.</p> <p>Para este ciclo solo se llegan a entregar 7 Planes de Mejora continua, el resto mostró total desinterés por entregarlo.</p> <p>En al mitad de los responsables se vuelve a mostrar desinterés o desánimo por mejorar los procesos de gestión y de competencias directivas y es poco el interés por la actualización.</p> <p>Producto de la mejora en las habilidades directivas en 2016-2017, para este ciclo escolar se les notifica a 3 responsables el ingreso de sus escuelas al Padrón de Buena Calidad.</p> <p>Se ha aplicado reingeniería al plan de intervención para operar el PMC de forma efectiva por lo</p>

Se aplica un plan de intervención por parte de la supervisión escolar para mejorar las habilidades y competencias directivas desde el PMC para el próximo ciclo escolar.

Se aplica reingeniería al plan de intervención por parte de la supervisión escolar para dar asesoría y acompañamiento debido las petición de los directores al detectar su bajo nivel de conocimientos y al darse cuenta que tenían que evaluarse con el PMC.

Se logró incrementar de 2 beneficiados a 8 en los fondos de autonomía de gestión para la obtención de recursos económicos.

Durante este ciclo escolar en cada reunión mensual se les brindaba asesoría para la evaluación mostrando gran interés y participación, los 14 directores no mostraron dificultades en la elaboración del PMC y empezaron a mejorar en sus proyectos de gestión que incluían la participación de la comunidad escolar.

Se mejora la infraestructura de las instituciones.

Se empieza a trabajar con prospectiva estratégica que permitiera ingresar al Padrón de Buena Calidad de Educación Media Superior lo cual permite que 3 escuelas logren

Se logra identificar cierta declinación por los proyectos de gestión, se deja de fomentar la planeación participativa ya que para la evaluación de desempeño enfatizaba mucho en ella.

Se disminuye de 8 a 7 en la participación de los fondos de autonomía de gestión.

Se deja de trabajar o ya no se muestra el mismo interés para el ingreso al Padrón de Buena Calidad.

que en cada Consejo Técnico escolar deberían dar seguimiento y evaluar metas y obtener evidencias a los cual se ha hecho caso omiso.

Con motivo del anuncio de la cancelación de la evaluación de desempeño se aplica un plan de intervención para este ciclo escolar que permita asegurar la calidad de la enseñanza que es la prioridad de las instituciones educativas.

La investigación continua su curso ya que al final de este ciclo escolar se realizará el ejercicio de evaluación y evidencias de metas e identificar demás hallazgos que se puedan encontrar.



ISSN: 2448-6574

ingresar al padrón  
para 2018.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos arrojados en la investigación.

### **Conclusiones:**

Después de hacer una revisión literaria, documental e in situ durante el trayecto de la investigación, se ha evidenciado una multiplicidad de experiencias en torno a los efectos causados en el desempeño de los directores de los Bachilleratos Estatales del Estado de Puebla, que, aunque no se llega a efectuar, si hubo efectos positivos en la gestión y el liderazgo que permitieron mejorar la calidad del servicio educativo. El perfil del director integrado por sus competencias tiene una influencia en la mejora y funcionamiento del centro educativo, en la actualidad el liderazgo tiene más protagonismo a nivel internacional con la finalidad de conseguir una mejora en los resultados académicos.

Es por esto que la evaluación debe verse como una herramienta que conduzca a la reflexión sobre los resultados obtenidos, que permita tomar decisiones para diseñar planes de mejoramiento institucional y no solamente sea vista como un interés político cuya conveniencia corresponde a unos cuantos, por lo que independientemente a lo que establezca cada política educativa, debe buscarse que la evaluación se convierta en una práctica social capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos, sobre la base de conocer las exigencias del país y de establecer acciones apropiadas para el mejoramiento de la calidad y el logro de las metas, siendo necesario replantear la política actual que fortalezca los mecanismos de evaluación de forma confiable ya que nuestra sociedad requiere que los directivos se conviertan en uno de los ejes fundamentales para los planes de mejoramiento personal, profesional e institucional.

## Bibliografía

1. **Alvariño, C., S. Arzola, J. J. Brunner, M. Recart y R. Vizcarra (S/F).** Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura. Recuperado de: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
2. **Evans, J. L. (2007. ).** Managing for Quality and Performance Excellence. (7ma edición ed.). Boston, USA.
3. **Muñoz Izquierdo. (1998).** "Calidad de la educación superior en México: Diagnóstico y alternativas de solución". CISDE-UNAM. México.
4. **Pérez, G. (MARzo de 2006).** Gestiópolis. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Calidad Total: <http://www.gestiopolis.com>
5. **Tobón, G. (2011).** La Utilización del Método Comparativo en Estudios Cualitativos en Ciencia Política y Ciencias Sociales: Diseño y Desarrollo de una Tesis Doctoral. Revista de temas sociales. Año 15 No. 27.
6. **Decreto por el que se Expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. (2013) .** Diario Oficial de la Federación. México.
7. **Perfil, parámetros e indicadores para las promociones a cargo con funciones de dirección en la educación media superior. (2018-2019)** Recuperado de [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI\\_PROMOCION\\_DIRECCION\\_EMS\\_2018\\_19012018.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI_PROMOCION_DIRECCION_EMS_2018_19012018.pdf)
8. **Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación para la Promoción a Cargos con Funciones de Dirección y Supervisión en la Educación Media Superior, (2018).** Recuperado de [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/EAMI\\_PROMOCION\\_EMS\\_2018\\_19012018.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/EAMI_PROMOCION_EMS_2018_19012018.pdf)
9. **Chile, M. d. (2007).** Evaluación de Desempeño. Santiago: Quebecor World S.A.
10. **Jazo, M. A. (2010).** Evaluación del Desempeño del Directivo. Gestión Directiva y Liderazgo,47.