



# Desempeño docente en la básica primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería –Colombia

Teaching performance in the primary basic of the Santa Rosa de Lima educational institution of the city of Montería - Colombia

**Alix Amanda García Cordero**

samara2809@gmail.com

Código ORCID: 0000-0002-6715-1239

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (Umecit), Ciudad de Panamá, Panamá

Recibido octubre 2020 | Arbitrado noviembre 2020 | Aceptado en diciembre 2020 | Publicado enero 2021

## Resumen

### Palabras clave:

Desempeño laboral;  
gestión educativa;  
planificación;  
facilitación;  
orientación;  
evaluación

La presente investigación que tuvo como propósito describir el desempeño docente en la básica primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería, departamento de Córdoba fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo transeccional contemporáneo. La población la conformaron 20 docentes de la institución estudiada. Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la encuesta mediante un instrumento cuestionario. La confiabilidad se calculó con Alfa de Crombach con un resultado de 0,98, considerándose altamente confiable. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, específicamente la frecuencia absoluta y porcentual y como medida de tendencia central la mediana. Los resultados indican que el desempeño docente en la básica primaria en la institución educativa Santa Rosa de Lima se encuentra en una categoría de mediana, lo cual señala que los profesores medianamente desarrollan las acciones o actividades propias del quehacer docente.

## Abstract

### Keywords:

Job performance;  
educational  
management;  
planning;  
facilitation;  
guidance;

The present research, which aimed to describe the teaching performance in the elementary school of the Santa Rosa de Lima educational institution in the city of Montería, department of Córdoba, was descriptive, with a contemporary transectional field design. The population was made up of 20 teachers from the institution studied. For data collection, the survey technique was used using a questionnaire instrument. Reliability was calculated with Crombach's Alpha with a result of 0.98, being considered highly reliable. For the analysis of the results, descriptive statistics were used, specifically the absolute and percentage frequency and the median as a measure of central tendency. The results indicate that the teaching performance in elementary school in the Santa Rosa de Lima educational institution is in a medium category, which indicates that the teachers moderately develop the actions or activities of the teaching task.

## INTRODUCCIÓN

La educación está llamada a formar seres humanos con capacidades y criterios para afrontar la complejidad y el contexto desde una concepción global; es decir, que comprendan el sentido de aprender desde la incertidumbre que genera los múltiples cambios de orden científico y tecnológico de hoy, así como que valoren la relación entre humanos como acción primordial que contribuya al logro de la educación para la paz.

Alcanzar esta meta que hoy día enfrenta la educación requiere de un sistema educativo con políticas sólidas, innovadoras y creativas, además del apoyo mancomunado de todos los integrantes de la comunidad educativa: directivos docentes, estudiantes, egresados, padres de familia, personal administrativo y muy particularmente de docentes que pongan de manifiesto un alto desempeño gerencial en su labor docente.

El maestro, al igual que el gerente de cualquier organización, debe coordinar todas las funciones docentes y administrativas propias de su quehacer en el aula, tales como: planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar, lo que representa el proceso de conducción para alcanzar objetivos y metas propuestas. Este proceso de conducción conocido como proceso gerencial o gestión gerencial debe ser el norte del docente en cualquier espacio geográfico donde actúe y se pone de manifiesto a través de su desempeño laboral.

En lo que respecta a la gestión educativa desarrollada en la región latinoamericana, es necesario que esta se deslastre de condiciones que a lo largo de los años le han impedido asumir un verdadero papel gerencial del hecho pedagógico, por citar algunas de ellas: cambios continuos en los

lineamientos educativos, las cuales varían en función de la visión y de los criterios manejados por los entes rectores de las políticas educativas, la centralización de las decisiones educativas, lo cual limita la participación de los autores principales del proceso educativo: los docentes.

En este contexto, el reto de la de la gestión educativa consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes, para que el docente como rector del proceso enseñanza-aprendizaje tenga una participación para el logro de los objetivos educativos planteados. Así, la Unesco (2007), plantea que es imprescindible promover cambios en las concepciones, actitudes y prácticas docentes (sin dejar a un lado la formación familia), a fin de que se logren generar contextos enriquecedores para el aprendizaje de los alumnos.

La gestión educativa, constituida por un conjunto de procesos integrados, se constituye en la herramienta que permite que las instituciones de educación logren sus objetivos y metas. Una buena gestión es la clave que logra que el accionar de cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que pertenece a un colectivo.

En este orden de ideas, Miranda (2016) explica que:

la gestión directiva es importante porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan. (p. 90)

De igual manera, según lo refiere Macha (como se citó en Arévalo, Peñaloza y Pirela, 2012), los establecimientos educativos tienen el deber de promover e incentivar una actitud gerencial que garantice el desarrollo continuo de su personal, con iniciativa, creatividad y respeto, tolerancia. Asimismo, los docentes-gerentes deben velar por su desarrollo personal y con el de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

Así, el gerente educativo o quien realiza la gestión directiva está revestido de funciones que orientan hacia la prestación de un servicio educativo efectivo y eficiente, este gerente o administrador debe planear, tomar decisiones, hacer un uso racional de los recursos, coordinar y guiar al personal docente, ejercer liderazgo, tener capacidad para enfrentar las situaciones propias del ámbito escolar, ser asertivo para comunicar, tener competencias para hacer seguimiento, entre otras, a fin de facilitar los cambios que sean necesarios en el empeño institucional de responder a las demandas sociales.

En este marco, es preciso destacar que el desempeño docente es un concepto en cuya construcción se involucran múltiples aspectos que lo determinan, pero siempre en correspondencia con las acciones o prácticas que se espera ejecuten los docentes durante el proceso de enseñanza.

No obstante, pese a todos los aspectos que involucran el desempeño laboral del docente, el criterio que en general se tiene sobre su rol es que este suele ser mecanicista y radical, que en el proceso de enseñanza prioriza la transmisión de información manera unilateral por encima de la creación de conocimiento, en desmedro de la visión progresista y creativa de cada individuo.

Sin embargo, hay evidencias actuales, aunque en poca proporción, de cambios integrales en esa conducta, donde los maestros están dejando a un lado su protagonismo de “únicos sabios y portadores del conocimiento”, para, tal como lo plantea Prieto (2008), “entregarse con la actitud de ser un elemento más de la clase y no el principal” (p. 334), transformación que les lleva a convertirse en guías, mediadores y facilitadores del aprendizaje de sus alumnos.

En el caso particular de Colombia, el ejercicio de la profesión docente en los niveles de educación básica y media está reglamentada por dos decretos que tienen vigencia simultánea, los cuales son el decreto 2277 de fecha 1979 y el decreto 1278 promulgado en 2002, dichos decretos funge de marco regulatorio de las relaciones del estado con los educadores a su servicio. Estos decretos establecen los lineamientos para la profesionalización de la labor docente, el ejercicio de sus funciones, y los mecanismos de ingreso, permanencia y promoción en la carrera docente.

Cada decreto instituye las condiciones bajo las cuales prestan sus servicios los docentes. Así, los maestros que ingresaron a la carrera docente bajo los lineamientos establecidos en el decreto 2277, se rigen por un escalafón que determina las características para sus promociones, tales como: sus ascensos en la carrera no exigen de un proceso de evaluación y ascienden automáticamente en función de los títulos académicos que posean y años de servicio.

Situación contraria se presenta con los docentes que ingresaron amparados en el decreto 1278, los cuales sus ascensos se regulan a través de procesos de evaluación

mediante pruebas de conocimientos particulares del área específica que enseñan, así como sobre algunos conocimientos pedagógicos.

La gestión de esta política educativa ha propiciado que en las instituciones colombianas, generalmente, se distingan dos grupos de docentes: uno poco visionarios, quienes actúan en función de lo que sucede, y que en muchas ocasiones se desvían del deber ser, así como, docentes que son de otro proceso de evaluación quienes no realizan actividades de programación, desarrollo y evaluación curricular, también orientación y bienestar al educando, como son exigidas según el reglamento institucional, sino que ellos simplemente omiten procesos cooperativistas.

La situación antes planteada afecta de manera directa el proceso de enseñanza desarrollado por el docente, y por ende, el aprendizaje del alumno, ya que no se le proporcionan de manera adecuada y eficaz los conocimientos, con la inevitable consecuencia de lograr sólo un aprendizaje memorístico, inconsistente y desordenado, sin permanencia y significado en su estructura cognitiva.

Sin embargo, es de aclarar que igual comportamiento se puede apreciar en docentes del nuevo régimen, que aun cuando muestran amplia capacitación con relación a las últimas tendencias en educación, se destaca en ellos el simplismo respecto del cambio educativo que subyace a menudo detrás de listados que intentan perpetuar la polivalencia del sujeto, la competencia profesional, su pretendida validez universal, así como el hecho de que se limitan a describir un conjunto de características deseables pero no proveen elementos que ayuden a definir cómo construir esas

características en situaciones concretas, dándole potestad al educador de defenderse como pueda ante cada situación inminente de los cambios abruptos en la sociedad.

Esta situación, se presentó en el contexto de estudio de esta investigación, la institución educativa Santa Rosa de Lima, donde se observa en la práctica pedagógica, que la mayoría de docentes utiliza estrategias desfasadas y obsoletas, con un manejo de una enseñanza rígida y memorista, actitudes poco democráticas; escaso interés por el trabajo en equipo; además, el docente funge como ente transmisor de información y no se aboca al desarrollo de competencias en los estudiantes. Algunos docentes desconocen el sistema de evaluación de la institución y por lo cual no usan criterios de evaluación claros.

La problemática planteada pone de manifiesto una serie de indicios que apuntan hacia lo que se considera como una desviación en el desempeño de los docentes de la institución educativa Santa Rosa de Lima, las cuales pudieran originarse por diversas razones, tales como el exceso de carga laboral puesto que se presentan casos donde muchos docentes comparten su tiempo con dos o más instituciones para complementar sus ingresos, así como otros que imparten materias que no son de su área de especialidad.

Lo anteriormente expuesto, conlleva a plantear el problema bajo la siguiente interrogante: ¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes de primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la Ciudad de Montería - Colombia?

### ***Desempeño docente***

En Colombia el desempeño docente tiene su soporte legal en la Constitución Política de

1991, al considerar que: “corresponde al estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 67) y “la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 68).

De igual manera, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), según lo expuesto en la Ley 115 de 1994 (Ley General de educación), pone de relieve la importancia que reviste el desempeño del docente, al establecer programas de mejoramiento del servicio público educativo a través de un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior -ICFES, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación “y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos” (Ley 115 de 1994, Artículo 80).

Así, Colombia, consciente de los retos y desafíos que representa para el país brindar al educando una educación de calidad, ha venido desarrollando diversas estrategias, tales como: la creación de la Comisión Técnica Nacional- MEN/ Unesco-Orealc, la misma ha contado con el apoyo de Unesco/Orealc y el Grupo de Investigación y Desarrollo de Política Educativa Ascofade – Capítulo Centro. A través de esta comisión se han desarrollado amplias discusiones, investigaciones y nuevos replanteo sobre la función que ejecuta el docente en el aula de clase.

De igual manera, el MEN considera que una manera de garantizar la calidad de la educación es a través de la evaluación del

desempeño del docente, razón por lo cual desarrolla unos documentos denominados Guías, los cuales sirven a docentes y directivos docentes de lineamientos para prestar los servicios de educación, estos documentos son Guía No. 03 (2003), referida al Manual de evaluación de desempeño laboral del docente; Guía No. 10 (2005), la cual contempla la Evaluación de periodo de prueba de docentes y directivos docentes y la Guía No. 31 (2008), que se fundamenta en la Evaluación anual del desempeño laboral. Es de considerar que la evaluación del desempeño no debe ser entendido como un control punitivo, sino más bien debe favorecer el análisis crítico-reflexivo del proceso, el entendimiento y el respeto entre evaluadores y evaluados.

Gutiérrez (2014) explica que los docentes son los principales gestores del proyecto educativo y su desempeño es un factor preponderante para la calidad educativa. De ahí, la relevancia que tiene el desempeño del docente en la gestión eficaz del aula de clase.

Craig y otros (1998) puntualizan lo que consideran caracteriza un buen desempeño del docente:

Conocen la asignatura que enseñan, usan estrategias pedagógicas apropiadas a cada contenido, usan un lenguaje apropiado para enseñar y dominan ese lenguaje, crean y mantienen un clima apropiado en el aula, investigan y responden a las necesidades e intereses de sus alumnos y las comunidades con las que trabajan, reflexionan sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes, hacen cambios a sus métodos de enseñanza según lo consideran necesario, tienen un alto sentido ético, están comprometidas con su profesión y se preocupan por sus estudiantes. (p. 12)

Por consiguiente, todo lo planteado lleva a considerar que el docente es agente clave en el aula de clase, siendo su actuación o desempeño medular en el proceso educativo. El docente muestra un desempeño eficaz cuando a través de sus conocimientos y habilidades logra los objetivos curriculares planteados con sus alumnos, así como el desarrollo personal, emocional y social requerido para formarlos de manera tal que se conviertan en individuos críticos, reflexivos, capaces de responder a las necesidades de su entorno social y familiar

Lo antes expuesto coincide con lo planteado por Barrientos (2018), quien mediante un estudio realizado con estudiantes del séptimo ciclo de secundaria del área de matemáticas de la institución educativa 3066 “Señor de los Milagros”, demostró estadísticamente que existe una relación moderada, directa y positiva entre el desempeño docente y el logro de aprendizajes en estudiantes.

Por su parte, Falcón (2017) realizó una investigación con el propósito de determinar la relación existente entre desempeño docente y satisfacción estudiantil. A partir del análisis de los datos se concluyó que existe relación significativa entre desempeño docente y satisfacción estudiantil.

Así, el desempeño laboral del docente hace referencia al dominio profundo, con relevancia y pertinencia, de todo el conglomerado de contenido disciplinar actualizado a impartir; a la preparación sustentada en profundos conocimientos en el campo pedagógico, psicológico y didáctico. En consecuencia, se infiere que la formación integral del estudiante sólo es posible cuando está direccionada por maestros que, con su saber y entusiasmo, los invitan día a día a disfrutar del conocimiento, a compartir

con otros sus diferencias, a desarrollar las competencias básicas para la vida y, a identificar el camino que seguirán en su futuro personal y profesional

Ahora bien, si se parte de la premisa que el desempeño del docente está relacionado directamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en el aula a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos, entonces, en la presente investigación se consideraron como sinergias que describen el evento a estudiar: la planificación, la facilitación, la orientación y la evaluación.

Para Contreras (1990, p. 23), el proceso de enseñanza-aprendizaje está definido como “un sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje”. De igual manera, para autores como Cooper (1999), Richards y Rodgers (1992), por citar algunos, el proceso de enseñanza-aprendizaje es el conjunto de actividades realizadas en el aula de clase, que tienen como finalidad facilitar el conocimiento, además, de pretender motivar la participación de los estudiantes.

En efecto, esta amalgama de actividades a la que hacen referencia los autores antes citados están en función de la experiencia, conocimientos, habilidades, empatía, comunicación, emociones, entre otros aspectos, que el docente logra desplegar en su hacer pedagógico y que forman parte del desempeño que manifiestan en el aula. Igualmente, los autores antes citados coinciden en considerar que el proceso de enseñanza-aprendizaje es una acción socio-comunicativa y cognitiva que dinamiza los aprendizajes.

### ***La planificación como dimensión del desempeño del docente***

Según Matus (1987, como se citó en Samper, 2011, p. 17), "... planificar es un proceso de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe la transformación hacia la situación deseada". En tanto que planificación, según Sovero (2010), es anticipar las actividades teniendo en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y el potencial humano disponible y las finalidades que se pretenden.

Los docentes al planificar el trabajo a desarrollar logran minimizar el nivel de improvisación e incertidumbre que este le pudiese ocasionar; así como mejorar la administración del tiempo destinado a la enseñanza y responsabilidades con sus alumnos (Chiavenato (2002). Una buena planeación permite organizar de manera efectiva y eficiente los contenidos programáticos y demás actividades que conforman el plan de clase con el tiempo requerido para impartirlo.

Una adecuada planificación incide positivamente en el desempeño del docente, por lo que está plenamente justificado el esfuerzo de los equipos docentes de planificar reflexivamente la práctica cotidiana.

Para Ojeda y Ferrer (2010), la planificación es considerada como la función a través de la cual el docente establece los conocimientos, habilidades y destrezas que deberá adquirir el estudiante, permitiéndole a la vez el diseño de estrategias educativas que estimulen el logro de aprendizajes. En consecuencia, se infiere que la planificación se constituye en la actividad con la que debe iniciarse la labor docente. Esta función asume un carácter ineludible al considerarse

una exigencia ético-profesional ya que permite mejorar el desempeño del docente y a la vez brindar una respuesta de calidad al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al momento de realizar la planificación el docente debe considerar los elementos involucrados en el plan de enseñanza-aprendizaje, siendo estos: los objetivos, los contenidos, las actividades didácticas, las estrategias de aprendizaje, los medios y los criterios de evaluación.

El gran reto que enfrenta el docente de hoy se centra en desarrollar una planificación flexible, coherente, ajustada a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Que mediante la planificación logre poner de manifiesto su desempeño profesional al implementar diferentes estrategias, técnicas, métodos o procedimientos, entre otros, a través de un proceso de facilitación "amigable", solidario, activo y cooperativo; que brinde la oportunidad de compartir conocimientos, sentimientos y valores que faciliten a los estudiantes incorporar nuevos conocimientos en sus esquemas mentales que sirvan de basamento para una educación competitiva y de calidad.

Igualmente, el docente requiere utilizar estrategias de enseñanza que le permitan optimizar el tiempo-aula disponible a fin de maximizar el aprendizaje de los estudiantes, puesto que éstos en razón de sus características biopsíquicas sólo son capaces de captar y retener una cantidad limitada de información. En consecuencia, los procedimientos y los modos de actuar del docente se constituyen en elementos indispensables en el desempeño del docente para lograr aprendizajes significativos, al propiciar escenarios y momentos ajustados a los requerimientos del proceso de

enseñanza-aprendizaje en el espacio de la comunicación, la apropiación del conocimiento y la formación integral.

### ***La facilitación como dimensión del desempeño del docente***

Para el MEN (2008), la facilitación está referida a las diversas estrategias de trabajo utilizadas por el docente en el aula, con el objeto de servir de apoyo a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, ante lo cual debe tomar en consideración sus particularidades, niveles de desarrollo y las características de las áreas de conocimiento a ser enseñadas y aprendidas.

Facilitar es responder la inquietud del estudiante en el momento oportuno y con la sapiencia que el saber y la experiencia ha proporcionado. Además, una idónea facilitación de la enseñanza conlleva al desarrollo de competencias, es decir, hace posible que los estudiantes aprendan a: ser, hacer, aprender y convivir.

El docente como facilitador debe ser capaz de responder con la misma velocidad a la que se generan los cambios en los saberes científicos y tecnológicos, así como reorientar su proceso de enseñanza-aprendizaje con herramientas tales como creatividad, innovación, elementos motivacionales, entre otras, lo cual redundaría en un desempeño más efectivo y una mayor pertinencia y calidad en las competencias educativas desarrolladas en los estudiantes. En esta perspectiva, queda en las manos del docente la tarea de guiar y orientar a los estudiantes a encontrar la satisfacción de cumplir sus propios objetivos en el aprendizaje, y donde la dedicación y el incentivo del profesor deben ser constantes en su rol de motivador externo.

### ***La orientación como dimensión del desempeño del docente***

El docente en su rol orientador se constituye en un ser medular en la institución educativa, al desarrollar acciones que orientan estrategias y actividades encaminadas a promover el desarrollo de comportamientos, habilidades, valores, y actitudes en el estudiante, que le permitan fijarse metas, alcanzarlas y lograr la plena realización con relación a su vida, a su entorno y a la sociedad.

Bisquerra (2005, p. 6) define la orientación como “el proceso de ayuda y acompañamiento continuo a todas las personas, en todos sus aspectos, con objetos de potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida”. A su vez, Molina (2001, s/n), define la orientación desde el marco de la educación como “un proceso dirigido al desarrollo de habilidades y destrezas para aprender a aprender y formar hábitos, actitudes, valores y comportamientos positivos hacia el medio escolar en relación a las actividades de aprendizaje”

A su vez, Nerici (1990), define la orientación académica como:

un proceso educativo a través del cual se asiste al educando con el fin de que éste pueda obtener pleno rendimiento en sus actividades escolares, formular y realizar planes según sus aptitudes e intereses para que alcance armónicamente los fines últimos de una educación integral. (p. 21)

Para los autores antes señalados el concepto de orientación se enmarca en el desarrollo personal-social, que los docentes



deben lograr en los estudiantes, a través de la promoción de la autoestima, de las relaciones humanas y la atención de las necesidades del estudiante en función de sus potencialidades, destrezas y habilidades; además, persigue la formación de hábitos de estudios, el dominio de métodos y técnicas de aprendizaje, así como el fomento del trabajo cooperativo.

La función de orientador se entiende como una dimensión medular que conforma el perfil del desempeño del docente idóneo; se asume como esa capacidad vocacional y especial de empatía cognitiva que le faculta para establecer relaciones de comunicación eficaz, servir de guía, dialogar, mediar ante situaciones difíciles, ofrecer alternativas de solución y establecer acciones concretas, todo acorde con las características particulares de los estudiantes a objeto de favorecer su crecimiento académico y personal.

### ***La evaluación como dimensión del desempeño del docente***

Al tratar el desempeño académico uno de los aspectos de relevancia lo constituye la percepción e interpretación que maneje el docente sobre el proceso de evaluación del conocimiento. Existen diversas concepciones sobre la evaluación del aprendizaje, para unos la evaluación es asumida como simplemente “una demostración del saber del estudiante”, otros no le dan valor ni importancia por lo que cualquier actividad, aun cuando no cumpla con los criterios de evaluación establecidos, es considerada como evaluación.

Sin embargo, aquellos docentes conocedores de la real importancia que en el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene la evaluación la asumen en su justa dimensión,

al considerar que a través de esta se logra obtener información válida, confiable y oportuna sobre los logros alcanzados por el estudiante con relación al proceso de aprendizaje, pero a la vez le brinda una reflexión al docente sobre el éxito o fracaso alcanzado en su quehacer docente

Hoy día el proceso de evaluación del aprendizaje, enmarcado en la visión constructivista, permite conocer qué sabe el estudiante o qué es capaz de hacer; además, proporciona retroalimentación a los estudiantes acerca de lo que requieren para mejorar sus saberes.

El docente al aplicar la evaluación debe ser amplio y variado en técnicas y estrategias, a fin de que en estas recoja las necesidades de los alumnos, así Agudo (2013, p. 183), considera que “el evaluador educacional debe conocer un amplio repertorio de modelos y criterios que ya han sido ensayados con éxito, a los fines de adoptarlos o crear las propuestas alternativas que mejor se adecuen al proyecto de evaluación” a implementar.

En consecuencia, se considera que la enseñanza como la evaluación son procesos complejos, por lo cual, para enseñar, así como para evaluar el docente requiere el dominio de un conjunto de conocimientos propios del campo tanto como de capacidades personales. Al respecto, Nevo (1997, p. 33) señala “para ser un evaluador competente y fiable se necesita la combinación de una amplia gama de características...competencia técnica en el área..., conocimiento del contexto social..., destreza en relaciones humanas, integridad personal,...características relacionadas con la autoridad y la responsabilidad”; cualidades que deben estar presentes e identificar el desempeño del docente de hoy.

## MÉTODO

La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo transeccional contemporáneo. La técnica utilizada fue la encuesta mediante un instrumento guía de cuestionario. La validación se llevó a cabo mediante la técnica de expertos. La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente de Cronbach, como resultado se obtuvo una confiabilidad de 0,98, lo cual indica que es altamente confiable. La población objeto de estudio la constituyeron

20 docentes de primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la Ciudad de Montería – Colombia.

En el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, específicamente la frecuencia absoluta y porcentual, y la medida de tendencia central mediana, por cuanto los datos se midieron en un nivel ordinal. Los resultados se presentan en tablas y gráficos con su respectiva interpretación. Para ello se calculó un baremo tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Categorías de interpretación de desempeño docente

Categoría	Interpretación
0 a 9,99	Muy desfavorable
10 a 19,9	Desfavorable
20 a 29,9	Medianamente favorable
30 a 39,9	Altamente favorable
40 a 50	Muy altamente favorable

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

### Análisis global del evento desempeño docente

En la tabla 2 se presentan los resultados globales del evento desempeño docente, donde se observa que el valor obtenido de la mediana corresponde a 29,17 puntos de un máximo de 50 puntos, y que al ser comparado con el baremo de interpretación se ubicó en una categoría de medianamente favorable, lo cual indica que los docentes que conforman el estudio desarrollan de forma mediana el conjunto de elementos que un docente debe realizar en el cumplimiento de su labor en la institución educativa.

**Tabla 2.** Estadísticos de desempeño docente

N	Válidos	Perdidos	20
			0
Mediana			29,17
Mínimo			12
Máximo			49
Percentiles	25		14,34
	50		29,17
	75		44,49

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otra parte, los resultados referidos a la distribución de los docentes en las categorías del evento desempeño docente fueron: un 40% se ubicó en bajo, 10% en mediano, 10% en alto y 40% en muy alto desempeño.

### Análisis de las sinergias de desempeño docente

Para medir el evento desempeño docente se estudiaron las sinergias: planificación, facilitación, orientación y evaluación, tal como puede apreciarse en la tabla 3.

**Tabla 3.** Estadísticos de las sinergias de desempeño docente

		Puntaje transformado Planificación	Puntaje transformado Facilitación	Puntaje transformado Orientación	Puntaje transformado Evaluación
N	Válidos	20	20	20	20
Mediana		23,96	37,04	33,33	26,11
Mínimo		6	9	8	16
Máximo		50	50	50	49
Percentiles	25	11,46	12,04	10,42	18,61
	50	23,96	37,04	33,33	26,11
	75	44,79	48,15	41,67	44,17

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con respecto a la sinergia planificación el valor de la mediana fue de 23,96 puntos sobre 50, que al ser comparada con el baremo de interpretación (tabla 1), indica que los docentes medianamente desarrollan acciones dirigidas a establecer de manera coherente la secuencia de aprendizaje que se debe lograr con los estudiantes.

Asimismo, la distribución de los docentes en la categoría de planificación señala que el 40% se ubicó en las categorías de muy bajos y bajos, 20% en medianos y 40% en altos y muy altos. En razón de estos resultados se infiere que los docentes en su gran mayoría incumplen con la planificación, lo cual hace que el proceso de enseñanza se realice de manera improvisada.

En cuanto a la sinergia facilitación, se observó una mediana de 37,06 puntos sobre 50, que al ser comparada con el baremo de

interpretación (Tabla 1) se infiere que los docentes desarrollan acciones altamente favorables dirigidas a aplicar los diferentes métodos, estrategias y técnicas en el proceso de enseñanza.

Igualmente, la distribución de los docentes en la categoría de facilitación señala que 40% de los docentes se ubican en las categorías muy bajos y bajos, en tanto que el 60% en altos y muy altos, ante lo cual se puede afirmar que los docentes aplican en sus clases ejercicios de creatividad y análisis que permiten el afianzamiento de los conceptos.

Con relación a la sinergia orientación se obtuvo una mediana de 33,3 puntos sobre 50, que al ser comparada con el baremo de interpretación expresa claramente que los docentes realizan altos procesos de orientación hacia sus estudiantes, es decir,

que promueven relaciones interpersonales de ayuda y motivación.

Por otra parte, la distribución de los casos en las categorías de la sinergia orientación fue de un 60% que se ubicó en muy altos y altos, en tanto que un 40% en bajos y muy bajo, esto refleja que los docentes, en su mayoría, se preocupan por brindar las directrices adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y estándares básicos de aprendizaje, pero en algunos casos no dan los resultados esperados.

En cuanto a la sinergia evaluación, se observó una mediana de 26,1 puntos de un máximo de 50 puntos, que al ser comparada con el baremo de interpretación indica que medianamente los docentes desarrollan actividades continuas que permitan valorar el proceso de enseñanza a través de técnicas e instrumentos adecuados.

Asimismo, la distribución del grupo en las categorías de evaluación, demostraron que un 40% se ubicó en altos y muy altos procesos y el 60% en bajos y mediano. Esto refleja con claridad como los docentes de la población estudiada muestran diferencias marcadas en cuanto a los procesos de evaluación que aplican.

## DISCUSIÓN

En este estudio se pudo comprobar que los docentes de básica primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima, ciudad de Montería, presentan un desempeño medianamente favorable, lo cual se pone de manifiesto a través de su quehacer diario, situación que incide de manera negativa en el desarrollo de las actividades de enseñanza y por ende en el aprendizaje de los estudiantes. De igual manera, se evidencian falencias en cuanto a las sinergias planificación y evaluación, fases

medulares para garantizar aprendizajes válidos y duraderos que permitan alcanzar más efectivamente una comprensión profunda de los tópicos presentes en las unidades disciplinares.

Estas falencias se ponen de manifiesto cuando el docente en los diferentes momentos de la clase no incorporan contenidos asociados al fomento de las relaciones interpersonales, nunca planean y desarrollan ejercicios que despierten el interés en el análisis e interpretación de los contenidos disciplinares, no informan a los estudiantes sobre los criterios de evaluación, no realizan procesos de seguimiento a los aprendizajes, implementan criterios de aprendizaje para valorar el conocimiento de los estudiantes sin tomar en consideración las necesidades e intereses de los mismos.

Los resultados antes expuestos son discordes con lo planteado por Gutiérrez (2014), cuando refiere que los docentes son los principales gestores del proyecto educativo y su desempeño es un factor preponderante para la calidad educativa.

En consecuencia, una idónea práctica docente está referida a que el educador logre articular los procesos pedagógicos que lidera con el entorno en el que se encuentra la institución, y que actúe acorde con la dinámica administrativa de la institución en la que labora, aprovechando adecuadamente los diferentes recursos que tiene a su disposición, a través del manejo de técnicas y estrategias gerenciales que garanticen la eficiencia y eficacia de dichos recursos en pro de sus educandos.

En el proceso de la planificación de las clases, los docentes se ubicaron en la categoría medianamente favorable, lo que indica que estos profesores no conocen a cabalidad los componentes básicos de una

planificación, y muchas veces, a pesar de realizarla por obligación de la escuela, luego esta no es desarrollada en la clase. Estos hallazgos dan cuenta de que los maestros, en un gran porcentaje, llevan a cabo procesos de enseñanza improvisados, haciendo uso de contenidos poco motivadores y que no promueven la capacidad de análisis de los estudiantes lo cual genera, de inmediato, una discordancia con el modelo pedagógico que se promulga en la institución el cual requiere del desarrollo de ejercicios de pensamiento crítico y autónomo.

Estos resultados son opuestos a lo planteado por Sovero (2010), cuando considera que la planificación implica una anticipación de las actividades que se desarrollarán teniendo en cuenta resultados anteriores, contexto actual, recursos disponibles y resultados deseados, de tal modo que, si no se planifica se estará desconociendo la realidad de los estudiantes y no se podrá valorar positivamente un desempeño docente que no está desarrollado sobre sólidas bases de planes bien estructurados.

Con relación a la facilitación del docente en el aula, los resultados obtenidos le ubicaron en una categoría alta, lo que lleva a afirmar que los docentes encaminan sus esfuerzos a realizar acciones pedagógicas didácticas, con uso de herramientas que le permitan llevar al estudiante a alcanzar un aprendizaje significativo. Esto se afianza con lo que afirma Barrientos (2018), al considerar que existe una moderada relación positiva entre involucrar activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje en el aula y el logro de aprendizaje en estudiantes; esto tiene sentido en la medida que el desempeño del docente promueve la

participación, la motivación y el involucramiento de los estudiantes.

Estos resultados resultan acordes a lo planteado por Bain (2007), cuando considera que el buen docente incita el interés del estudiante a objeto de que logre un aprendizaje profundo; que su proceso de aprendizaje no se limite a memorizar los textos o recordar los temas para aprobar un examen. Este docente realiza preguntas que conduzcan al estudiante a observar, analizar, reflexionar, pensar y debatir; ante lo cual Bain (2007, p. 42) afirma “las preguntas nos ayudan a construir conocimiento”.

En cuanto a la orientación desarrollada por el docente, el resultado la ubicó en una categoría de altamente favorable, lo cual implica que un alto número de los docentes promueven una relación interpersonal de ayuda y motivación con el estudiante, lo cual responde positivamente a los postulados del MEN cuando se refiere a la orientación como un proceso de ayuda y acompañamiento continuo al estudiante, y extensiva a la comunidad educativa, a objeto de potenciar la disposición hacia el trabajo en grupo, al comunicación efectiva y la vida en sociedad.

De igual manera, los resultados alcanzados en esta investigación con relación al proceso de orientación están alineados a lo planteado por Cano (2013, p. 159), cuando expone “el profesor-orientador, además de maestro...es, en primer lugar, guía en sus aprendizajes, orientador en el desarrollo de su personalidad y asesor en la configuración de su itinerario de vida...Es su facilitador de experiencias educativas”, lo cual le permite desarrollar y fomentar en los estudiantes todas sus capacidades, valores, actitudes y habilidades en la vida diaria, a partir de una acción continua e integral

entre ellos, los demás profesores y los padres.

Con respecto al proceso de evaluación aplicado por los docentes objeto de esta investigación, su valoración le ubicó como medianamente favorable, por lo que se infiere que los docentes medianamente ejecutan actividades evaluativas que permitan valorar el proceso de enseñanza a través de técnicas e instrumentos adecuados.

De igual manera, en el caso particular de los docentes de Santa Rosa de Lima se logra evidenciar que, en un gran porcentaje, no se usan listas de cotejo o mapas conceptuales; no se informa a los estudiantes sobre los criterios bajo los cuales serán evaluados y el seguimiento realizado a los aprendizajes sólo algunas veces corresponde con los contenidos desarrollados.

Estos resultados son opuestos a lo planteado por Agudo (2013, p. 183), cuando considera que “el evaluador educacional debe conocer un amplio repertorio de modelos y criterios que ya han sido ensayados con éxito, a los fines de adoptarlos o crear las propuestas alternativas que mejor se adecuen al proyecto de evaluación” a implementar. La afirmación anterior es complementada por Pérez (1997), cuando plantea “...los datos obtenidos en la evaluación servirán a los que intervienen en dicho proceso (docentes-alumnos) en forma directa para mejorar las deficiencias que se presenten en la realización del proceso e incidir en el mejoramiento de la calidad...”

### CONCLUSIONES

Al describir el desempeño docente en la básica primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería, se evidencia que los docentes presentan en su quehacer docente un mediano

desempeño, lo cual implica que éstos desarrollan medianamente el conjunto de actividades que un docente debe realizar en el cumplimiento de su labor en la institución educativa, es decir la planificación de la actividades de aula, la facilitación de los aprendizajes, la orientación y la evaluación. Estas deficiencias impactan significativamente la labor de enseñanza y, por ende, el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Con relación a la sinergia planificación, se concluye que los docentes medianamente desarrollan acciones dirigidas a establecer de manera coherente la secuencia de aprendizaje que se debe lograr con los estudiantes. Asimismo, al realizar la distribución de los docentes en esta categoría se pudo comprobar que la mayoría de ellos incumplen con la planificación, lo cual hace que el proceso de enseñanza se realice de manera improvisada.

Desde una perspectiva volitivo social y biológica, la planificación de los docentes busca promover las relaciones interpersonales, al incorporar por parte de la gran mayoría de ellos, contenidos asociados a esta temática, pero desafortunadamente no son bien afianzados, por lo que la tendencia es a desmotivar y no mantener el interés por parte del estudiante, quien no siente agrado en la comunicación.

En cuanto a la sinergia facilitación, su valoración altamente favorable implica que los docentes desarrollan acciones de alta significación al aplicar diferentes métodos, estrategias y técnicas en el proceso de enseñanza. De igual manera, la distribución de los docentes en esta categoría indicó que la mayoría de ellos aplican en sus clases ejercicios de creatividad y análisis que permiten el afianzamiento de los conceptos.

En lo que corresponde a los procesos de orientación desarrollados por los docentes, su valoración de altamente favorable expresa claramente que los docentes realizan altos procesos de orientación hacia sus estudiantes, es decir, que promueven relaciones interpersonales de ayuda y motivación. Asimismo, se observó que la mayoría de los docentes se preocupan por brindar las directrices adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y estándares básicos de aprendizaje, pero en algunos casos no dan los resultados esperados.

Finalmente, al determinar la evaluación aplicada por los docentes, su resultado de medianamente favorable indicó que los docentes medianamente desarrollan actividades continuas que permitan valorar el proceso de enseñanza a través de técnicas e instrumentos adecuados. Además, la distribución del grupo en las categorías de evaluación demostró que un porcentaje significativo de los docentes se ubicó en las categorías de bajos y medianos procesos de evaluación.

## REFERENCIAS

- Agudo, M. (2013). *La formación del evaluador educacional*. Recuperado de [https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtmL\\_get\\_\\_2699e6d2-7a08-11e1-83d9-ed15e3c494af/Formacion\\_evaluador\\_Agudo.pdf](https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtmL_get__2699e6d2-7a08-11e1-83d9-ed15e3c494af/Formacion_evaluador_Agudo.pdf)
- Arévalo, F., Peñaloza, M. y Pirela, V. (2012), *Los retos de la gerencia educativa en el presente siglo*. Biblioteca digital Revicyhluz, Disponible en <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/1200>
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución Nacional Política de Colombia. Recuperado de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Bain, K. (2007). *What the best college teachers do*. Texas: narrative Publishing
- Barrientos. M. (2018). *Desempeño docente y logros de aprendizaje en estudiantes del séptimo ciclo de secundaria del área de matemáticas de la institución educativa 3066, Comas2018*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25128/Barrientos\\_PMDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25128/Barrientos_PMDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bisquerra, R. (2005). Marco Conceptual de la Orientación Psicopedagógica. *Mexicana de Orientación Educativa*, III (6), 2-8. Recuperado de [https://www.academia.edu/25587269/MARCO\\_CONCEPTUAL\\_DE\\_LA\\_ORIENTACION\\_Psicopedagogica](https://www.academia.edu/25587269/MARCO_CONCEPTUAL_DE_LA_ORIENTACION_Psicopedagogica)
- Cano, R. (2013). *Orientación y tutoría con el alumnado y las familias*. Madrid: Biblioteca Nueva
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Madrid: Mc Graw Hill
- Contreras, J. (1990). *Enseñanza, currículum y profesorado*. Madrid: Akal
- Cooper, J. (1999). *Estrategias de enseñanza. Guía para una mejor enseñanza*. México: Limusa Noriega Editors
- Craig, H., Kraft, R., y Plessis J. (1998). *Teacher development: making and impact*. Washington DC: USAID/world Bank. Recuperado de [https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Craig+\(1998\).+Teacher+development:+making+and+impact.+Washington+DC:+USAID/world+Bank.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Craig+(1998).+Teacher+development:+making+and+impact.+Washington+DC:+USAID/world+Bank.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Ercolino, A. y Morales, J. (2006), *Concepciones previas del Profesorado para la Toma de Decisiones en la Planificación de la Enseñanza Caso Departamento de Inglés de la Universidad Metropolitana*. Cuadernos Unimetanos, 6, 4-14. Recuperado de <file:///C:/Users/%20P/Desktop/Dialnet-ConcepcionesPreviasDelProfesoradoParaLaTomaDeDecis-3996177.pdf>
- Falcón, G. (2017). *Desempeño docente y satisfacción académica en estudiantes de*

- educación secundaria de la institución educativa Héroes de San Juan.* (Tesis maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1809/TM%20CE-Ev%203595%20F1%20-%20Falcon%20Polanco.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gutiérrez, M. (2014). *La motivación y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Domingo Mandamiento Sipan, Hualmay.* (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4831/Gutierrez\\_RM.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/4831/Gutierrez_RM.pdf?sequence=1)
- Maldonado, R. (2012). *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes.* (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres. Lima Perú. Recuperado de [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/628/maldonado\\_r.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/628/maldonado_r.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía No. 31. Guía metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral.* Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-169241\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (2005). *Guía No. 10. Evaluación de Periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes.* Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia. Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-91079.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-91079.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional (2003). *Guía No 3. Manual de evaluación del desempeño.* Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-81030.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-81030.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional (2002). *Decreto 1278 o Estatuto Profesional Docente.* Recuperado de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (1994). *Ley 115 o Ley General de Educación.* Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-321725\\_archivo\\_pdf\\_asignacion\\_funciones\\_UNALDES.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-321725_archivo_pdf_asignacion_funciones_UNALDES.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (1979). *Decreto 2277 o Normas sobre el ejercicio de la profesión docente.* Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles>
- Miranda, S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas.* *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.* Vol. 7(13). Recuperado de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245/1140>
- Molina, D. (2001). *Concepto de orientación educativa: Diversidad y aproximación.* Material de Apoyo Instruccional. *Curso Orientación Educativa.* Barinas: Unellez. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/736Molina108.PDF>
- Nérics, I. (1990). *Introducción a la Orientación Escolar.* Buenos Aires: Kapelusz
- Nevo, D. (1997). *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa.* Bilbao, España: Imprenta de Aldecoa
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC. (2013). *Educación en América Latina y el Caribe.* Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SI-TIED-espanol.pdf>
- Ojeda, J. y Ferrer, M. (2010). *Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica.* *Educación,* Vol. 34 (2), 15-33 Universidad de Costa Rica.
- Pérez, L. (1997). *La evaluación dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.* Programa de formación de profesores. Educación continua. ANUIES, México. Recuperado



- de  
[http://online.aliat.edu.mx/adistancia/eval\\_prog/s4/lecturas/T3S4\\_FASES%20\\_EV\\_AL\\_APRENDIZAJE.pdf](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/eval_prog/s4/lecturas/T3S4_FASES%20_EV_AL_APRENDIZAJE.pdf)
- Prieto, E. (2008). El Papel del profesorado en la actualidad. Su función docente y social. *Foro de Educación*. Vol. 10, 325-345. Recuperado de [file:///C:/Users/%20/Downloads/Dialnet-ElPapelDelProfesoradoEnLaActualidadSuFuncionDocent-2907073%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/%20/Downloads/Dialnet-ElPapelDelProfesoradoEnLaActualidadSuFuncionDocent-2907073%20(3).pdf)
- Richards, J. C., y Rodgers, T. S, (1992). *Approaches and methods in language teaching. A description and analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *PRELAC*. Vol.1. Unesco. Disponible en: Recuperado de [file:///C:/Users%20P/Desktop/revista\\_pr\\_elac\\_1\\_espanol%20\(1\).pdf](file:///C:/Users%20P/Desktop/revista_pr_elac_1_espanol%20(1).pdf)
- Samper, M. (2011). *La planificación de la educación como una práctica compleja*. 1a ed. Argentina: Ediciones LAE. Recuperado de [http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros\\_Electronicos/planificacion.pdf](http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros_Electronicos/planificacion.pdf)
- Sovero, F. (2010). *Cómo dirigir una institución educativa*. Perú: AFA, Editores Importadores, S.A
- Unesco (2007). *Situación educativa de América Latina y EL Caribe: garantizando la educación de calidad para todos. Informa Regional de revisión y evaluación del progreso de América Latina y el Caribe hacia la Educación para Todos en el marco del Proyecto Regional de Educación (EPT / PRELAC) -2007*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152894>