

MENDIVE



REVISTA DE EDUCACIÓN

Artículo de revisión

El desempeño docente durante la pandemia y sus efectos en la educación

Teacher performance during the pandemic and its impact today

Desempenho docente durante a pandemia e seu impacto hoje

Marleni Mirian Monterroso-Vargas¹

<https://orcid.org/0000-0002-5552-1394>



Yolanda Josefina Huayta-Franco¹

<https://orcid.org/0000-0003-0194-8891>



Maritza Emperatriz Guzman-Meza¹

<https://orcid.org/0000-0003-1514-5440>



¹Universidad "César Vallejo", Perú.



inos130577@gmail.com,
yolandahuaytafranco2014@gmail.com,
maritzaguzmanmeza@hotmail.com

Recibido: 26 de noviembre 2022

Aceptado: 31 de enero 2023.

RESUMEN

Durante la pandemia los docentes se reinventaron laboralmente. Surgió la necesidad de adaptarse a las exigencias de la educación remota. El objetivo de este artículo es analizar el desempeño docente durante la pandemia y su impacto en la actualidad. Para la búsqueda de información se utilizaron las bases de datos: Scopus, SciELO, ERIC, EBSCO y Academic Onefile. Los contenidos fueron analizados usando la metodología de la V de Gowin, que permitió plantear las interrogantes: ¿qué ocurrió con el desempeño docente durante la pandemia?; ¿qué factores influyeron en el desempeño docente?; ¿qué dimensiones del desempeño docente se priorizaron?; ¿qué relación hay entre el liderazgo directivo y el desempeño docente? Los estudios señalan que el desempeño docente es clave para mejorar la calidad educativa de una institución; durante la pandemia estuvo focalizado en el uso pedagógico de los recursos tecnológicos que permitieron desarrollar aprendizajes con los estudiantes, motivo por lo cual se tuvo un leve decrecimiento. Se concluye que el desempeño docente se centralizó en el empoderamiento de los recursos digitales y la importancia que tiene su evaluación por pares y los directores, a través de las dimensiones propuestas en el marco del buen desempeño docente, bajo dos enfoques: el formativo y el crítico-reflexivo. Otros factores que determinaron el desempeño docente fueron: el liderazgo pedagógico del director, considerado como paradigma y promotor de la cultura organizacional y la política de incentivos, que ayudó a mejorar el desempeño laboral docente porque los motivó intrínsecamente y extrínsecamente.

Palabras clave: bienestar del estudiante; calidad de la educación; docencia; educación básica; educación formal; eficacia del docente; habilidades pedagógicas; pandemia.

ABSTRACT

During the pandemic, teachers reinvented themselves in their work, and the need arose to adapt to the demands of remote education. The aim of this article is to analyse teaching performance during the pandemic and its impact today. The following databases were used to search for information: Scopus, SciELO, ERIC, EBSCO and Academic Onefile. The contents were analysed using Gowin's V methodology, which allowed us to ask the following questions: What happened to teacher performance during the pandemic? What factors influenced teacher performance? What dimensions of teacher performance were prioritised? What is the relationship between managerial leadership and teacher performance? The studies indicate that teacher performance is key to improving the quality of education in an institution. During the pandemic, it was focused on the pedagogical use of technological resources that allowed for the development of learning with students, which is why there was a slight decrease in teacher performance. It is concluded that teaching performance was centred on the empowerment of digital resources and the importance of their evaluation by peers and principals, through the dimensions proposed in the framework of good teaching performance, under two approaches: formative and critical-reflective. Other factors that determined teacher performance were: the pedagogical leadership of the principal, considered as a paradigm and promoter of the organisational culture, and the incentive policy that helped to improve teacher performance because it motivated them intrinsically and extrinsically.

Keywords: student well-being; quality of education; teaching; basic education; formal education; teacher effectiveness; pedagogical skills; pandemic.

RESUMO

Durante a pandemia, os professores reinventaram-se em seu trabalho, e surgiu a necessidade de se adaptar às exigências da educação à distância. O objetivo deste artigo é analisar o desempenho do ensino durante a pandemia e seu impacto nos dias de hoje. As seguintes bases de dados foram usadas para buscar informações: Scopus, SciELO, ERIC, EBSCO e Academic Onefile. O conteúdo foi analisado utilizando a metodologia V de Gowin, o que nos permitiu fazer as seguintes perguntas: O que aconteceu ao desempenho dos professores durante a pandemia? Que fatores influenciaram o desempenho dos professores? Que dimensões do desempenho dos professores foram priorizadas? Qual é a relação entre a liderança gerencial e o desempenho dos professores? Os estudos indicam que o desempenho dos professores é fundamental para melhorar a qualidade da educação em uma instituição. Durante a pandemia, ele foi focado no uso pedagógico de recursos tecnológicos que permitiram o desenvolvimento da aprendizagem com os alunos, razão pela qual houve uma ligeira diminuição no desempenho dos professores. Conclui-se que o desempenho do ensino foi centrado no empoderamento dos recursos digitais e na importância de sua avaliação por pares e diretores, através das dimensões propostas no âmbito do bom desempenho do ensino, sob duas abordagens: formativa e crítico-reflexiva. Outros fatores que determinaram o desempenho dos professores foram: a liderança pedagógica do diretor, considerada como paradigma e promotora da cultura organizacional, e a política de incentivos que ajudou a melhorar o desempenho dos professores porque os motivou intrínseca e extrínsecamente.

Palavras-chave: bem-estar do estudante; qualidade da educação; ensino; educação básica; educação formal; eficácia do professor; habilidades pedagógicas; pandemia.

INTRODUCCIÓN

Los dos años de pandemia impredecibles remecieron los sistemas educativos de todos los países, también trajeron consigo virajes estructurales en el desempeño del trabajador de la educación (Rivera-Gutiérrez y Higuera-Zimbrón, 2021, p.1) . Pocos países estaban preparados para afrontar el servicio educativo remoto durante los años de pandemia. Esta inequidad trajo consecuencias que costará entre diez y quince años la recuperación de la calidad educativa; así los profesores europeos y latinoamericanos, al transitar de una educación presencial al teletrabajo, se reinventaron, porque dentro de su formación casi no se contemplaba la administración pedagógica de los recursos digitales, cuyo efecto ha sido la ampliación de la brecha respecto al del desempeño laboral (Lara et al., 2022).

Máxima de la formación de los docentes, durante y después de la pandemia, fue la autocapacitación, asumida por la necesidad emergente e inesperada, cuyos sitios recurrentes y más visitados fueron los tutoriales de YouTube (Sánchez et al., 2021). En esta misma línea, los organismos desconcentrados también mostraron interés por mejorar el desempeño digital de los docentes, organizando cursos esporádicos que coadyuvaban la situación crítica, hecho que se agudizó aún más con las carencias económicas y tecnológicas de las familias que no permitieron una equidad al momento de brindar el servicio educativo.

El profesor es consciente de que su desempeño en estos dos últimos años no fue óptimo, pero el contexto exige que sea monitoreado, valorado y que se desarrolle en un ambiente agradable; en tal sentido, no debe desvincularse del acompañamiento de parte de los coordinadores y directivos de la escuela para el logro de los aprendizajes de calidad. Estos factores son claves para la eficacia y eficiencia de los aprendizajes (Ferreira y Barbosa, 2020; Aretio, 2021;

Lara et al., 2022; Ngwenya, 2021; Martínez et al., 2020; Cerón et al., 2020).

Asimismo, la sociedad y las instituciones siempre han mellado el desempeño de los profesores; verbigracia una conducta inapropiada, las relaciones sociales inadecuadas, el rendimiento académico deficiente tienen solo como único responsable al docente, cuando la efectividad laboral profesoral tiene muchos factores como el liderazgo efectivo de los directores que actúan como combustibles en el desempeño docente o que el docente muestre sus preocupaciones, ansiedades y desafíos que fueron desatendidos mayormente (Leiton et al., 2022; Cardoso-Pulido et al., 2022; Mulyani et al., 2020; Jardilino et al., 2021; Vásquez et al., 2021; Cipriani et al., 2021).

En tanto, la educación es un proceso social, didáctico, complejo e integral, por lo que urge el develamiento real del influjo que tiene el desempeño docente en el desenvolvimiento de los alumnos, en la calidad pedagógica y en el desarrollo de la sociedad. Así, los comparativos educacionales antes y durante la pandemia revelan un decrecimiento generalizado, tanto en la productividad laboral del educador y en el rendimiento académico de los estudiantes; esta realidad ha creado frustraciones en el desempeño docente porque existe la intención natural del educador para hacer un trabajo eficiente, pero el contexto y las carencias muestran obstáculos complejos (Nuñez, 2021; Gonzáles, 2022).

Los docentes que recibieron acompañamiento pedagógico tuvieron altos niveles de desempeño profesoral (Lara et al., 2022). En el mismo sentido, la labor pedagógica del educador y las motivaciones de los escolares hacia los deseos de aprender las asignaturas evidenciaron que la función del profesor es un factor predominante que influye en el gusto por aprender (Gonzalez-Bañales et al., 2022). El desenvolvimiento de los maestros vira hacia la comprensión y la aplicación de competencias digitales, como

una competencia transversal, que requiere fortalecer e internalizar, de lo contrario genera frustración y ansiedad en los docentes (Huamán *et al.*, 2021).

El presente artículo tiene como objetivo analizar el desempeño docente durante la pandemia y su impacto en la actualidad de los profesores de formación básica regular, en la modalidad de menores, de países iberoamericanos en los últimos tres años; para ello se hizo la búsqueda de información relevante y actualizada en las bases de datos en línea.

DESARROLLO

Se hizo una indagación sistemática en la base de datos de Scopus, Scientific Electronic Library Online (SciELO), ERIC, EBSCO y Academic Onefile. Para seleccionar los artículos se consideraron los siguientes operadores booleanos: profesor AND desempeño, teacher AND performance, performance AND teacher, teaching AND performance; cuya periodicidad temporal tomó en cuenta desde el año 2020 al 2022 y en tres idiomas: español, inglés y portugués.

Para darle rigurosidad científica se utilizaron cuatro pautas para elegir los artículos vinculantes: que las conclusiones sean el resultado de las pruebas concretas y verificables ya sean cuantitativas o cualitativas, es decir, sean investigaciones empíricas; la inclusión poblacional y muestral de los docentes, objeto de estudio; el impacto social y pedagógico de los artículos y la fecha de publicación de los antecedentes, todos publicados durante los últimos tres años.

Los contenidos de los artículos encontrados fueron analizados usando la metodología de la V de Gowin propuesta por Nobak y Gowin (2002), quienes coadyuvaron para plantear interrogantes centrales a partir de las teorías y conceptualizaciones descritas: ¿qué ocurrió

con el desempeño docente durante la pandemia?; ¿qué factores influyeron en el desempeño docente?; ¿qué dimensiones del desempeño docente se priorizaron?, ¿qué relación hay entre el liderazgo directivo, el sistema de incentivos y el desempeño docente?

El desempeño docente durante la pandemia

La estrategia gestión de los recursos humanos configuró el desempeño docente durante la crisis por la COVID-19 y forzó a las organizaciones para que operarán cambios internos y externos; en sentido contrario, las actividades dejarían de ejecutarse y precisamente el desempeño laboral fue uno de los factores que tuvo que adaptarse a las nuevas demandas, el desafío fue mayor cuando los empleados mostraron estrés, impotencia y la falta de seguridad (Hernández *et al.* 2020, Bieñkowska *et al.* 2022) .

La gestión de los recursos humanos fue clave para que los centros escolares afiancen el liderazgo del cuerpo directivo que tuvo que proponer, promover y evaluar el impacto de las nuevas estrategias vinculadas con el bienestar del trabajador y el empoderamiento de los recursos tecnológicos. Las decisiones adoptadas por los entes rectores superiores fueron tardías, por lo mismo que no se había planificado adecuadamente, cuando llegó de manera intempestiva la pandemia y fueron las mismas instituciones escolares, las que intentaron los cambios rápidos con recursos internos (Bieñkowska *et al.* 2022).

El desempeño docente en entornos virtuales es un proceso complejo mediante el cual se evalúa el rendimiento laboral, así como las habilidades docentes, el cumplimiento de las responsabilidades y el potencial de su desarrollo presente y futuro; fue uno de los factores determinantes durante y después de la pandemia puesto que ha atravesado por necesidades como el afianzamiento de las

competencias digitales por el propio docente y por los entes rectores superiores (Rivera-Gutiérrez y Higuera-Zimbrón, 2021).

Por otro lado, Piñón *et al.* (2022) afirmaron que el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y el desempeño docente tuvieron dificultades al usar las tecnologías porque aducían no haber sido capacitados oportunamente; además, muestran cansancio al final de cada jornada y explican que bajo esta modalidad el esfuerzo laboral es mayor. Bajo este postulado el desempeño laboral del trabajador se inclinó prioritariamente en comprender y aplicar pedagógicamente los recursos digitales para encarar el aprendizaje escolar y se observó una desidia natural por las estrategias y el sistema evaluativo de la enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, Loayza *et al.* (2022) complementaron la conceptualización de desempeño docente al señalar que además de vincularse con el desarrollo profesional, es una necesidad social porque tiene propósitos de la mejora educativa, que tiene vacíos en sus etapas: la formación inicial del docente colisiona cuando inicia su labor y, por otro lado, la formación continua no va relacionada con las exigencias y los cambios repentinos que se producen y si no existe un plan educativo sistemático el problema continuará. Estos planteamientos tienen asidero dentro del campo educativo porque se concibe como una ciencia social que busca el bienestar de sus usuarios y, para visibilizarse como tal, requiere del compromiso de los actores sociales y sobre todo de aquellos que conducen el sector pudiendo elaborar un plan de formación docente real y sostenible.

Para Lara *et al.* (2022) muchos profesores fueron forzados a capacitarse para darle continuidad al servicio educativo y los planes de contingencia incluían la formación del docente en el uso, elaboración y aplicación de los entornos virtuales y la motivación personal. Bajo esta mirada no puede exceptuarse la evaluación del desempeño

que también pasó a flexibilizarse en torno a la efectiva aplicación de los recursos tecnológicos en el aprendizaje escolar y cómo evolucionaba el aspecto emocional del trabajador que se convirtieron en los ejes de la labor docente. Esta repentina transformación digital, y el uso masivo de la internet exigió más actividad y fluidez en el desempeño laboral, sin las cuales no hubieran sido posible el proceso de aprendizaje (Sánchez Soto *et al.*, 2021).

En esa misma línea, Ramos y Pérez (2021) mencionaron que los docentes tuvieron que adecuar su práctica habitual a las necesidades emergentes con mayor creatividad para comprender y utilizar las tecnologías al servicio de la información y la comunicación. Al mismo tiempo, estas fortalezas se acompañaron de faltas de recursos tecnológicos suficientes y sus aplicaciones. Por otro lado, las familias mostraron una crisis económica, social y tecnológica, por lo que el rendimiento laboral de los docentes en la educación a distancia tuvo muchas limitaciones.

Otra característica del desempeño docente durante la pandemia fue la optimización y los resultados visibles de la evaluación de pares; es decir, entre los mismos docentes, lo que permitió entender la vitalidad de la medición del rendimiento laboral durante la educación remota. Esta estrategia permitió al docente recuperar el liderazgo pedagógico y consecuentemente la autoeficacia y el desempeño docente (Cabello, 2020; Abreu y Barbosa, 2022; Akman, 2021).

Por antonomasia, el liderazgo pedagógico lo asumían los directivos, pero la educación remota aisló relativamente a los estudiantes de los directores y germinó una interrelación más directa entre docente-alumno. Este hecho permitió que los autorizados directamente a realizar una evaluación de desempeño serían los mismos docentes, muy equiparable a lo que la Dirección General de Educación Básica Regular (2012) resalta en la interacción entre pares, el trabajo colaborativo, la transferencia de sistemas de

trabajo con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica.

Por su lado, Vargas (2021) y Cerón *et al.* (2020) resaltaron la formación inicial docente para formar profesores reflexivos en su práctica. Explican que este factor crucial contiene mayoritariamente discursos teóricos y que prepondera el enfoque cognitivo que divaga en las aulas de Educación Superior, encargados de la formación del docente; por lo tanto, está muy alejado de la práctica pedagógica en sí. Inciden en la reflexión generativa para promover una consonancia entre la especulación, la praxis y la calidad de las instituciones formadoras. Este planteamiento devela la desarticulación entre la formación inicial y continua del docente, la falta de voluntad para tomar decisiones políticas, técnicas y sobre todo académicas. Un caso particular replicable son las prácticas preprofesionales asumidas por docentes en actividad dentro de la educación básica, por conocer más de cerca la realidad del aula. Este aspecto influye poderosamente en el desempeño del educador y ayuda a asociar la teoría y la práctica que de por sí son diferentes, pero complementarios.

Enfoques que sustentan el desempeño docente

Existen dos modelos sobre el desempeño docente. Por una parte, la propuesta teórica de Restrepo (2004), quien propulsó la deconstrucción del quehacer docente cotidiano desde la investigación-acción dentro del campo educativo, cuyos ejes centrales fueron: la reflexión crítica de la práctica cotidiana, las teorías que sustentan su existencia, las estrategias, los ritos, las rutinas, convirtiéndose así el constructo del saber pedagógico. A este planteamiento el Minedu (2018) lo denominó el enfoque crítico-reflexivo. Por otro lado, se sabe que el desempeño docente está sometido a la evaluación con fines formadores, cumplimiento administrativo o simplemente con propósitos punitivos. El modelo de la evaluación formativa consiste en que el

sujeto evaluado reflexione sobre sus avances y dificultades, que aprenda a identificar los aciertos y errores y reconstruya su aprender, que regule sus aprendizajes y que busque la autonomía (Scriven 1967, citado en Guerra y Conzuelo, 2015; Sadler 2010; Anijovich y CCappelletti, 2017). Hay mucha coherencia en los planteamientos anteriores respecto a las teorías que explican el desempeño docente, que no puede circunscribirse en solo uno; el docente requiere ser evaluado por alguien autorizado pedagógica y técnicamente para que se produzca la reflexión y la regulación crítica de su desenvolvimiento.

Además, las intenciones de reorientar o reformar la formación docente lleva décadas en todos los sistemas educativos y, para que pueda evolucionar, recurren permanentemente a los nuevos enfoques como el formativo, el socioconstructivismo y el crítico-reflexivo, que buscan la autoevaluación de las prácticas, la criticidad y el diálogo reflexivo, la construcción del conocimiento y no su transmisión, la deconstrucción de la práctica, la autoformación, la promoción del proceso del aprendizaje y del trabajo colectivo frente al individualismo tecnicista (Dirección General de Educación Básica Regular, 2012). Estos enfoques y sus características solo se han quedado en el tránsito, no han tenido una realización plena porque no se han adaptado al contexto ni a las demandas del proceso de enseñanza-aprendizaje, no tuvieron los técnicos ni los expertos para transmitirla; pero de ejecutarse tendrían efectos positivos en los docentes y los estudiantes, tal como pregonan los autores.

Dimensiones de desempeño docente

Loayza *et al.* (2022) expresó que el desempeño docente es un factor clave para la reforma de la educación mundial, que requiere ser fortalecida a través del involucramiento y el cumplimiento de las funciones que corresponden. Son nimios los docentes espectadores y pasivos; para

concretar la idea propone cuatro dimensiones (Tabla 1).

Tabla 1- Las cuatro dimensiones del desempeño docente

Dimensiones	Contenido/características
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Referido al modo organizacional de tareas, cuyo punto de partida son los conocimientos del año y dentro del enfoque multicultural, la selección del arte de enseñar y aprender y el empoderamiento del aprendizaje. Esta planificación debe partir de un contexto real con modelos híbridos del aprender y el apoyo de las TIC, así como considerar planes alternativos cuando lo planificado no surge.
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Esta dimensión se refiere a la didáctica educativa apropiada que no excluya a la heterogeneidad cultural de los estudiantes. La institución formadora debe convertirse en el apoyo permanente de los alumnos en situaciones de vulnerabilidad y el profesor, el propulsor de la práctica de valores y traductor de las expectativas escolares. Estos aspectos serán las condicionantes para formar estudiantes con pensamientos inclusivos, competentes, hacedores de sus vidas y adaptables a diversos escenarios.
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	Referida a la articulación de los centros de aprendizajes para el desarrollo del mundo del conocimiento. Toma en cuenta también la comunicación asertiva que se establece en la escuela con todos los actores educativos para la construcción activa del PEI.
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	Ve al trabajador de la educación como el profesional con identidad y gran impulsor del trabajo colaborativo y en equipos, que asume responsabilidades cuando los productos son adversos o positivos. Esta dimensión refuerza el sistema de formación en servicio de los docentes para asegurar el ascenso social y la mejora de la práctica pedagógica.

Nota: Loayza et al. (2022)

Por su parte, el Minedu (2018) propone cinco dimensiones del desempeño docente (Tabla

2), todos ellos ligados al entorno de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes dentro del Marco de Buen Desempeño Docente. Estas categorías son muy atinadas para que los responsables de la evaluación de desempeño recojan, sistematicen, analicen y valoren el desempeño laboral del profesional de la educación.

Tabla 2- Las cinco dimensiones del desempeño docente

Dimensiones	Contenido/características
Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.	Es el grado de involucramiento que ejerce el docente en sus estudiantes durante la clase. Además, significa darle sentido y utilidad a lo aprende; aquí cobra relevancia la motivación intrínseca traducida en el interés que asume el estudiante a través de una actitud receptiva, escucha atenta, respuestas con gestos, entusiasmo y perseverancia cuando realizan las tareas y las interacciones fluyen en torno al tema desarrollado.
Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	Se valora cuando el educador implementa el desarrollo de pensamientos complejos en los estudiantes, para ello plantea acciones de aprendizajes y determina interrelaciones de carácter pedagógico que impulsen la creatividad, el entendimiento de los fundamentos, la determinación de las conexiones teóricas, la aplicación de estrategias y la toma de posturas fundamentadas. Los tres pensamientos complejos son: el razonamiento referido a absolver dilemas novedosos, ejecutar razonamientos inferenciales, arribar a conclusiones y constituir con sentidos pertinentes; la inventiva o creatividad entendida como la habilidad para engendrar novísimas ideas o conceptualizaciones, demostrar nuevas formas de asociar las ideas y; el pensamiento crítico, cuya naturaleza radica en la asunción de posturas fundadas en base a la interpretación previa sobre

		temas, conceptos, situaciones, problemas o ideas.
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.		Esta dimensión valora el acompañamiento que realiza el profesor del sistema de aprendizajes de los escolares y las acciones que ejecuta durante la interacción para otorgar sostén de tipo pedagógico. Se evalúa aquí la supervisión que efectúa el maestro respecto a los avances y retrocesos de los discentes en el logro de los aprendizajes; del mismo modo, se valora la eficacia del proceso retroalimentativo que da a los alumnos y la adaptación que realiza de las actividades rutinarias.
Propicia un ambiente de respeto y proximidad.		Con esta dimensión se aprecia si el profesor propicia un espacio de respeto en el aula, que es traducida como un buen trato entre los dos actores básicos de la educación. También estima la perspectiva que muestra el docente hacia sus alumnos, las acciones cordiales y cálidas en todo momento. No se puede soslayar la empatía como habilidad social que actúa como energía para convivir en un espacio afectivo y seguro.
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.		Esta categoría estima el accionar docente para reglamentar las actitudes de los estudiantes, mostrando un paradigma positivo y coadyuvando a la gestión autónoma de la conducta humana, que sirve como cimiento de la sana convivencia. También valora el impacto que tienen las normas de convivencia claras y consensuadas para los estudiantes dentro y fuera del aula.

Nota: Minedu (2018)

El liderazgo directivo y el desempeño docente

El desempeño docente es la resultante de la condición de la capacitación primigenia y del proceso que se brinda. Existen dos factores puntuales que también coadyuvan con este propósito: uno de ellos es el liderazgo pedagógico del personal directivo (Vásquez

et al., 2021; Mulyani *et al.*, 2020) que, ante prácticas positivas y significativas de la conducción eficiente con enfoque del liderazgo del directivo, mejor es el desenvolvimiento magisterial, la misma que se concreta en la eficacia escolar.

Bajo la misma óptica, Barbachán *et al.* (2020) señalan las características del directivo líder: conductas positivas en el entorno laboral, la puntualidad como valor principal, el optimismo para el trabajo, la disciplina en todas las acciones, compromiso institucional y la cultura de innovación permanente. Estos autores explican que estas particularidades se transmiten al personal y, consecuentemente, el resultado será un desempeño laboral óptimo.

El aporte de Aquino *et al.* (2021) es fundamental cuando explican que, si los directores varían sus prácticas de liderazgo, la escuela experimenta mejoras sustanciales en el desempeño docente, sin importar la edad o el sexo. Detallan que los directivos que asumen cambios permanentes de su gestión son aquellos que, generalmente, ostentan estudios de postgrado. Los aportes de los autores mencionados tienen mucho asidero en la realidad educativa, el liderazgo directivo es una detonante para desplegar, transmitir y replicar prácticas dentro y fuera del aula; el docente que observa cualidades pedagógicas en su líder continuará ese sendero, incluso trasunta las expectativas convirtiéndose en integrante activo del equipo pedagógico de la institución.

Para Lozano y Miranda (2021) la formación docente y su práctica son caras de una misma moneda que jamás deben desligarse. Este principio también debe regir para los directores, quienes lideran la gestión pedagógica de una institución formadora. A través una investigación cualitativa con el método hermenéutico interpretó el discurso y trianguló los hallazgos; el autor mostró que la formación continua del profesor perfila el desempeño dentro y fuera del aula, para lograr este propósito acude al aporte del toyotismo y al trabajo colaborativo que se

concretan en las comunidades de aprendizajes.

Dentro de este marco, Kanya *et al.* (2021) buscaron establecer la influencia del director de la escuela con el liderazgo, la cultura organizacional y la competencia docente, demostrando así una fuerte relación biunívoca entre ellos y principalmente la mejora significativa del desempeño docente, lo que se traduce como una calidad de los docentes y de la institución. Vinculado a este planteamiento, Limon (2022) incide en una función vital del director, que actúa como un gran mediador del compromiso organizacional que sirve para fortalecer la conducción con enfoque de liderazgo directivo y el rendimiento laboral de los profesores. Finaliza sus estudios indicando que estos factores empoderan y enriquecen el trabajo en actuación o en equipo.

A partir de las afirmaciones anteriores, surge una subdimensión de la variable: la cultura organizacional que, de acuerdo a Abreu y Barbosa (2022), se entiende como el sistema de credos y valores participativos que se desarrollan activamente dentro de una organización que definitivamente dirige y sitúa el comportamiento de sus colegiados; la escuela está en la obligación de establecer los patrones participativos, sostenibles y realistas, para que este factor tenga implicaciones en el desempeño de todos sus integrantes.

Otro rasgo para mejorar el desempeño docente lo proponen Martínez *et al.* (2020). Para ellos, la evaluación del desempeño docente debe darse dentro del aula; es decir, en la actuación del docente, lo que refleja datos más reales de la práctica del profesor y sirve para otorgar la retroalimentación inmediata. Ellos se oponen a que los docentes sean evaluados a través de un examen porque no está contextualizado a la praxis laboral. Conviene subrayar que todos los sistemas educativos de ámbitos nacionales y descentralizados están optando por una evaluación del desempeño *in situ*, puesto que proporciona elementos

verificables y evidencias racionales, tanto fortalezas como debilidades, pero con las garantías profesionales de quién lo va hacer.

Hay que mencionar también que hay una correlación entre el andamiaje de tipo pedagógico y el ejercicio del educador, ya que brinda información para mejorar la gestión institucional e incide positivamente en el bienestar integral de los actores educativos directos e indirectos de la institución. Para corroborar su eficacia, el acompañamiento debe responder al proceso previo del monitoreo, que sirve para el recojo de información y, de esa manera, ofrecer una mejor atención de la práctica pedagógica al docente (Lara *et al.*, 2022). Este aporte requiere no solo de la predisposición del monitor, sino también la agudeza, la pulcritud y los conocimientos de las teorías, enfoques y las experiencias ejecutadas en el campo educativo y sin excluir las influencias en el aprendizaje escolar que tienen el estado emocional del educador.

El sistema de incentivos y el desempeño docente

El sistema salarial y de incentivos es también otro componente que influye en el trabajo del docente. Al respecto, Ngwenya (2021) sugiere que mejorar las condiciones de la labor docente implica la mejora del desempeño. Indica en su investigación que un gran porcentaje de su muestra lamenta siempre sus bajas remuneraciones y la ausencia de un plan de estímulos, que no satisfacen sus necesidades básicas personales y familiares y que, por lo tanto, no mejoran su actuación en las escuelas porque encuentran una desmotivación extrínseca.

En esa misma línea, Loyola (2020) y Delgado *et al.* (2022) mencionaron que una política de incentivos salariales diferenciados por zonas rurales y urbanas tiene consecuencias efectivas y significativas sobre la práctica laboral de los educadores y de los educandos. Luego, hace una comparación de

resultados de desempeños con otros colegios de Colombia que carecen de incentivos y muestra una gran diferencia; por ello, proponen como un modelo de evaluación de alto impacto que se están generalizando en varias regiones del país. También explican un claro contraste entre la economía lineal y circular como compensaciones que ayudan al sistema educativo.

Sobre lo esbozado anteriormente, las ideas de Ngwenya (2021) son vinculantes para Latinoamérica, puesto que la remuneración del trabajador de la educación está postergada y desatendida. Este desequilibrio genera disparidades con el costo de vida, mientras que en Norteamérica las brechas económicas se han ido acortando. Una política de incentivos no debe circunscribirse solo al aspecto monetario, sino que implica estímulos intrínsecos como becas para estudios de postgrado, viajes, tours, pasantías, intercambio de experiencias, que actúan como alicientes en el desenvolvimiento laboral del profesor.

CONCLUSIONES

El desempeño docente se centralizó básicamente en el empoderamiento de competencias y recursos digitales, además de la importancia que tiene la evaluación por pares y de la plana jerárquica a través de las dimensiones propuestas relacionadas con alcances, competencias y acciones observables del Marco de Buen Desempeño Docente, la que regula lineamientos y propuestas de capacitación, actualización, evaluación y progreso docente en el sistema educativo, desde dos enfoques: el formativo y el crítico-reflexivo.

El liderazgo pedagógico del director, considerado como paradigma y promotor de la cultura organizacional donde todos los miembros pedagógicos sientan el sentido de pertenencia e identidad, fue determinante para la evaluación de desempeño docente. A

la vez que tenga valores agregados debe darse la misma actuación en el aula, porque los docentes son los responsables directos de la interacción pedagógica donde la reciprocidad de observaciones permite focalizar con más realismo las fortalezas y debilidades de cada educador.

La política de incentivos tiene impactos muy positivos en el desempeño docente, mediante dos motivaciones del hombre: la intrínseca y la extrínseca, que conjugan perfectamente en una política de estímulos, que no necesariamente son económicos, sino que puedan motivar al docente a seguir creciendo profesionalmente con estudios de postgrados o a enriquecer su práctica a través de pasantías internacionales.

Las limitaciones que tuvo la presente investigación están ligadas a que, en los dos años que sufrió la humanidad con la pandemia por COVID-19 no hubo producción intelectual referida a la temática presentada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, C., y Barbosa, C. O. (2022). Avaliação do desempenho do docente: uma estratégia para a formação docente em Angola. *Telos Revista de Estudos Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(2), 272-287. <https://doi.org/10.36390/telos242.05>
- Akman, Y. (2021). The Relationships among Teacher Leadership, Teacher Self-Efficacy and Teacher Performance. *Kuramsal Eđitimbilim*, 14(4), 720-744. <https://dergipark.org.tr/en/doi/10.30831/akukey.930802>
- Anijovich, R., y CCappelletti, G. (2017). Más allá de las pruebas: la retroalimentación. *La Evaluación*

- Como Oportunidad, 86-90.
<http://fediap.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/La-evaluacion-como-oportunidad-Anijovich-y-Cappelletti.pdf>
- Aquino, C. J. C., Afalla, B. T., y Fabelico, F. L. (2021). Managing educational institutions: School heads' leadership practices and teachers' performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 13251338.
<https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I4.21518>
- Aretio, L. G. (2021). COVID-19 and digital distance education: pre-confinement, confinement and post-confinement. *RIED-Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 24(1), 0932.
<https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- Barbachán, E., Pareja, L., Rojas, A., y Castro, L. (2020). Desempeño docente y habilidades investigativas en estudiantes de universidades públicas peruanas. *Conrado*, 2507(1), 19.
- Bieñkowska, A., Koszela, A., Sa³amacha, A., y Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE*, 17(4 April), 129.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
- Cabello, V. M., y Topping, K. J. (2020). Peer assessment of teacher performance. What works in teacher education? *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 8(2), 121132.
- <https://doi.org/10.5937/IJCRSEE2002121C>
- Cardoso-Pulido, M. J., Guijarro-Ojeda, J. R., y Pérez-Valverde, C. (2022). A Correlational Predictive Study of Teacher Well-Being and Professional Success in Foreign Language Student Teachers. *Mathematics*, 10(10).
<https://doi.org/10.3390/math10101720>
- Cerón, C., Cossio-Bolaños, M., Pezoa-Fuentes, P., y Gomez-Campos, R. (2020). Diseño y validación de un cuestionario para evaluar desempeño docente asociado a las prácticas evaluativas formativas. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 463472.
<https://doi.org/10.5209/rced.65512>
- Cipriani, F. M., Moreira, A. F. B., y Carius, A. C. (2021). Teaching performance on educação básica in pandemic time. *Educacao and Realidade*, 46(2), 124.
<https://doi.org/10.1590/2175-6236105199>
- Delgado, C. M., Mutis, G. C., Juan, L., y Garcia, C. (2022). De la economía lineal a la economía circular, transformaciones en el manejo de los residuos sólidos. In *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* (Vol. 6, Issue 4).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2516
- Dirección General de Educación Básica Regular (2012). Educación básica especial y educación inclusiva. Balance y perspectivas. *Ministerio de Educación*, 1106.
<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/9-educacion-basica->

[especial-y-educacion-inclusiva-balance-y-perspectivas.pdf](#)

- Ferreira, L. H., y Barbosa, A. (2020). Quarantine lessons: Limits and possibilities of teaching performance in times of social isolation. *Praxis Educativa*, 15, 124.
<https://doi.org/10.5212/PRAXEDU.C.V.15.15483.076>
- González, P. (2022). *Estrategia de capacitación profesoral activa y formación profesional pedagógica Strategy of active teacher training and pedagogical professional training Estratégias de formação ativa de professores e formação profissional pedagógica*. 20(4), 1109-1122.
- Gonzalez-Bañales, D. L., Chaidez-González, J., y Jaik-Dipp, A. (2022). *Relación del Desempeño Docente y las Actitudes de los Estudiantes Hacia el Aprendizaje de Cálculo Diferencial*. November, 345-353.
<https://doi.org/10.4995/inn2021.2021.13352>
- Guerra, M., y Conzuelo, S. (2015). Evaluación formativa. *Neurología, Neurocirugía, Psiquiatría*, 18(2-3 Suppl), 579-590.
<https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.02593>
- Hernández, Á. M., Labanda, A., y Prado, A. (2020). Consecuencias psicoeducativas y emocionales de la pandemia el confinamiento y la educación a distancia en el alumnado y la comunidad educativa. 2020, 73-88.
<https://www.cac.es/va/home.html>
- Huamán, L., Torres, L. A., Anzuhuelo, A. M., y Sánchez, S. (2021). Educación remota y desempeño docente en las instituciones educativas de Huancavelica en tiempos de COVID-19. *Apuntes Universitarios*, 11(3), 45-59.
<https://doi.org/10.17162/au.v11i3.692>
- Jardilino, J. R. L., Sampaio, A. M. M., y Oliveri, A. M. R. (2021). Avaliação de desempenho docente: culpar, punir ou desenvolver profissionalmente? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 29(111), 318-337.
<https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002902701>
- Kanya, N., Fathoni, A. B., y Ramdani, Z. (2021). Factors affecting teacher performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1462-1468.
<https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I4.21693>
- Lara, J. J., Campaña, E. J., Villamarín, A. E., y Balarezo, C. Y. (2022). School management during the pandemic: relationship between educational support and teaching performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 58-70.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Leiton, M., Mesa, M., y Ortiz, S. (2022). Retos de la educación: una mirada durante y después de la pandemia (2019- 2022). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215, 1718-1730.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1987
- Limon, I. (2022). The Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as a Mediator * Güçlendirici Liderlik ile Öğretmen İş Performansı

- Arasýndaki Ýlipki: Örgütsel Baðlýlýðýn Aracy Rolü. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(January), 1641.
- Loayza, L. J., Marujo, M. D. P., Primo, J., & Alanya, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 4(7), 19-31.
<https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.772>
- Loyola, C. (2020). El sistema de incentivo y estructura salarial en la profesionalización docente. El caso del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Docente. *Foro Educativo*, 87-102.
<https://doi.org/10.29344/07180772.35.2651>
- Lozano, I., y Miranda, P. (2021). El docente, su práctica y formación 2021 continua: ideología y reforma educativa en México. *Mendive Revista de Educación*, 19(1), 199-213.
- Martínez, G. I., Esparza, A. Y., y Gómez, R. I. (2020). El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional. In *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21).
<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>
- Minedu. (2018). *Manual Rubricas Desempeño Docente*. 40.
<http://evaluaciondocente.perueduc.a.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/pdf/manual-de-aplicacion-jardin.pdf>
- Mulyani, H., Meirawan, D. y Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principals' leadership and teachers' teaching performance, is it possible? *Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 279-292.
<https://doi.org/10.21831/cp.v39i2.28864>
- Ngwenya, V. C. (2021). Job performance: working conditions of urban teachers in Zimbabwean schools. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 113.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1454>
- Nobak, J., y Gowin, B. (2002). *Aprendiendo a aprender*. A. Grafic (ed.).
https://www.academia.edu/28314106/Novak_J_y_Gowin_D_Aprendiendo_a_aprender
- Núñez, L. M. (2021). La presencia social del facilitador en la educación en línea. Buenas prácticas. *Mendive. Revista de Educación*, 19(4), 1043-1053.
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2513>
- Piñón, L. C., Sapién, A. L., Gutiérrez, M. del C., y Bordas, J. L. (2022). Use of information and communication technologies: university teaching performance on virtual mode during times of pandemic. *Formacion Universitaria*, 15(5), 15-26.
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000500015>
- Ramos L, y Pérez M. (2021). Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso Peruano. *Revista Educación*, 45, 021.
- Restrepo, B. (2004). La investigación-acción educativa y la construcción de saber pedagógico. *Educación y Educadores*, 7, 45-55.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400706>

- Rivera-Gutiérrez, E., y Higuera-Zimbrón, A. (2021). Teaching Performance in Virtual Learning Environments During Covid-19 Pandemic in Design Programs. *In SciELO Preprints.*, 13(version 1), 113. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1e.2021.483>
- Sadler, D. R. (2010). Beyond feedback: Developing student capability in complex appraisal. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 35(5), 535-550. <https://doi.org/10.1080/02602930903541015>
- Sánchez, M. A., Camacho, G. L., Guerrero, E. S., y Galarza, C. M. (2021). Estrategia de transformación digital para fortalecer el desempeño docente. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1e), 67-76.
- Vargas, A. R. (2021). Opportunities offered by ITT programs to learn to be reflective teachers. *Profesorado*, 25(3), 137-156. <https://doi.org/10.30827/profesora.do.v25i3.9374>
- Vásquez, S., Vásquez, S. A., Vásquez, L., Carranza, M. F., Vásquez-Villanueva, C. A., & Terry-Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(17), 178-194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores participaron en el diseño y redacción del trabajo, y análisis de los documentos.

Citar como

Monterroso-Vargas, M., Huayta-Franco, Y., & Guzman-Meza, M. (2023). El desempeño docente durante la pandemia y sus efectos en la educación. *Mendive. Revista de Educación*, 21(2), e3281. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3281>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)