



ISSN: 1989-0397

**LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA EN LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: UN
DIAGNÓSTICO PARA SU COMPRENSIÓN Y MEJORA**

**THE EVALUATION OF TEACHING AT MEXICAN STATE UNIVERSITIES: A
DIAGNOSE TO THEIR COMPREHENSION AND IMPROVEMENT**

*Mario Rueda Beltrán, Edna Luna Serrano Benilde García Cabrero, y
Javier Loredo Enríquez*

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e

http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art6.pdf

Este trabajo fue desarrollado por un grupo de integrantes de la Red de Investigadores sobre Evaluación de la Docencia (RIED)¹, en el marco del proyecto de investigación “Diagnóstico de la evaluación de la docencia en las universidades mexicanas y prueba de un modelo en distintos contextos institucionales”.² El estudio surgió de la necesidad de contar con un diagnóstico de la evaluación del desempeño docente en las universidades públicas de México, en virtud de su inexistencia en los órganos coordinadores del sistema de educación superior, así como de proponer formas alternativas de evaluación para resaltar la importancia de las actividades docentes y orientar su evaluación y mejora permanente. En este trabajo se presentan exclusivamente los resultados del diagnóstico realizado en universidades públicas ubicadas en seis regiones del país.

En México a partir de 1989, se puso en marcha una extensa política de evaluación del sistema educativo con el fin de mejorar su calidad en general y hacer frente a las restricciones presupuestales que caracterizaron a la década de los ochenta. En consecuencia, los diferentes actores, programas y procesos que integran al sistema educativo han sido objeto de evaluación. Conviene subrayar que a partir de esta fecha la evaluación se instauró como una acción estratégica y como el medio privilegiado para mejorar la calidad de la educación.

Por lo que toca a la evaluación de los docentes, a partir de 1990 se estableció el programa de estímulos al personal académico, dirigido a valorar el desempeño y el rendimiento del profesorado asociando los resultados a estímulos económicos. La implementación de este programa se realizó con base en los lineamientos gubernamentales orientados hacia la productividad de los docentes, a partir de los cuales cada institución definió sus criterios de asignación y los mecanismos de distribución. La aplicación de esta política fue una manera del gobierno de inducir la evaluación del desempeño docente en las Instituciones de Educación Superior (IES). Después de casi veinte años de su operación queda de manifiesto que la función más clara que ha cumplido este tipo de evaluación ha sido la de complementar el salario del personal académico de las universidades públicas. Al mismo tiempo, es necesario reconocer que ha generado otras prácticas y ha producido resultados inesperados sobre los que no se cuenta con suficiente información, razones por las que aumenta el interés por conocer sus características y efectos en la dinámica de las IES.

En 1996 se estableció el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) dirigido a elevar el nivel de habilitación del profesorado y la consolidación del personal académico, para ello el gobierno ha financiado la realización de estudios de posgrado de los profesores de tiempo completo y otorgado estímulos para la integración de los profesores en cuerpos académicos. Asimismo, certifica al profesorado a través del reconocimiento al personal de tiempo completo con perfil deseable, es decir, quienes cuentan preferentemente con el grado de doctor y realizan de manera equilibrada las funciones de docencia, investigación, tutorías y gestión académica.

Si bien es cierto que los procesos de evaluación han generado efectos positivos para las IES, también se advierten distintos problemas reconocidos tanto por el gobierno federal como por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el sector académico (ANUIES, 2006;

¹ Información en el sitio: www.iisue.unam.mx/eval-docencia/ También en: Luna, E.; Rueda, M. y Arbesú, I. (2006).

² Financiado por Conacyt, proyecto núm. 61295. Responsable técnico: Dr. Mario Rueda Beltrán, IISUE-UNAM. Dra. Benilde García Cabrero, Fac. de Psicología, UNAM; Dr. Javier Loredó Enríquez, UIA; Dra. Edna Luna, UABC, corresponsables. Asistentes: Marisol Reyes Guevara y Carmen Hernández.

Rubio, 2006; Canales, 2008). Entre los problemas destacan la indefinición de los propósitos de las distintas acciones de evaluación, las dirigidas al apoyo a las decisiones de mejora, a la rendición de cuentas a la sociedad y a la asignación de recursos adicionales. Asimismo, se advierte una desarticulación e inclusive contradicciones entre los diversos criterios de evaluación aplicados.

Además, a la fecha es escasa la información reportada, más allá de las cifras oficiales de la cantidad de recursos financieros empleados y el número de beneficiados, sobre qué resultados han producido las distintas evaluaciones, cuáles han sido los mecanismos que han permitido su instrumentación y, sobre todo, qué cambios se pueden apreciar en la vida académica de las instituciones, en la perspectiva de mejorar su calidad.

Este panorama nos deja ante la urgencia de desarrollar acciones que fortalezcan la función docente en las IES, sobre todo porque la docencia es la actividad principal de la mayor parte de las universidades y resulta paradójico que las políticas y los recursos económicos y humanos no sean puestos al servicio de su mejoramiento continuo. Consideramos que la evaluación del desempeño del profesorado puede contribuir de manera considerable a llamar la atención sobre la relevancia de la labor docente, así como de su perfeccionamiento constante. Un primer paso en esta dirección, lo constituye el conocimiento sistemático de las actuales prácticas de evaluación docente en las universidades, que arroje pistas clave para perfeccionar su evaluación y vincular los resultados con acciones orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza.

1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

El propósito general de este trabajo fue realizar un diagnóstico sobre el estado de la evaluación de la docencia universitaria en México. Para lograrlo, se propuso identificar las características sobresalientes de los procesos de evaluación de la docencia en las universidades estudiadas, elaborar un balance de los efectos de las políticas relacionadas con la evaluación de la docencia, y proponer lineamientos para el mejoramiento de la evaluación del profesorado.

El estudio trata de acercarse al conocimiento de las prácticas cotidianas de evaluación que se llevan a cabo en las universidades públicas del país, atendiendo los aspectos locales del contexto que le dan sentido, desde la perspectiva de las condiciones y de los actores involucrados, con la intención de trascender las visiones generales sobre el tema, derivadas de los informes oficiales que elaboran las instituciones para autoridades superiores de las que finalmente depende la obtención de recursos financieros.

Para llevar a cabo el estudio, las universidades se agruparon por su ubicación en los estados de la república, de acuerdo con la clasificación de la ANUIES, en seis regiones: noroeste, noreste, centro-occidente, metropolitana, centro-sur y sur-sureste. La invitación a participar en el diagnóstico se realizó a todos los representantes institucionales responsables de operar los programas de evaluación docente de las IES públicas de México, contabilizándose un total de 126 organizaciones. En el estudio se contó con la participación de 78 universidades públicas distribuidas en las seis regiones del país, en las cuales se ubican instituciones grandes, medianas y pequeñas de acuerdo con su matrícula y número de docentes registrados.

2. PROCEDIMIENTO

El estudio se realizó en cuatro etapas: la primera, se ocupó de identificar el universo de universidades públicas que conforman el sistema de educación superior, así como las oficinas de adscripción y los encargados institucionales de administrar los programas de evaluación docente, con el fin de extenderles la invitación a participar en la investigación. Cabe señalar la dificultad para ubicar a los responsables y su localización administrativa dentro de la estructura organizacional, así como cumplir con los procedimientos institucionales requeridos para participar en el estudio y compartir con otros académicos la información derivada de su encargo. Por ejemplo, en algunos casos se planteó el requisito de contar con la autorización de altos directivos, el rector o el secretario general y, en otros, después de varios intercambios con los coordinadores del diagnóstico, algunas se abstuvieron de participar. Asimismo, en ciertas universidades, se manifestó cierta desconfianza para mostrar información considerada como delicada o confidencial.

En la segunda etapa, se solicitó a los participantes contestar un cuestionario sencillo en línea, para indagar los aspectos más generales de las acciones de evaluación del desempeño docente en cada institución, como los orígenes de los procesos de evaluación docente, las características principales de su administración y los usos de los resultados previstos por cada organización.

En la tercera, se solicitó a los encargados de la evaluación, la elaboración de un ensayo de acuerdo con la guía elaborada *ex profeso*, donde presentarían de manera general los aspectos más significativos involucrados en la evaluación del desempeño docente, tanto los formales y/o normativos, como los resultantes de las prácticas cotidianas en la institución; y finalmente en la cuarta etapa, se efectuó un seminario-taller con los encargados de conducir el proceso de evaluación en cada una de las universidades, con la finalidad de construir un espacio de comunicación para intercambiar experiencias, compartir las visiones generales de la región y delinear acciones futuras de mejora.

El seminario-taller se desarrolló en dos partes, en la primera cada invitado comentó, con base en el trabajo preparado previamente, la problemática de la evaluación de la docencia de su institución, su normatividad y sus prácticas; en la segunda, se intercambiaron puntos de vista para elaborar las conclusiones del encuentro, mismas que brindan un panorama de los procesos de evaluación docente vigentes y sus perspectivas de mejora. La duración aproximada de las sesiones en cada una de las regiones fue de ocho horas y se video-grabaron.

De manera general, en cada región se contó con la participación de dos académicos responsables de la organización y coordinación de los seminarios-taller, por lo que se refiere a las actividades logísticas del evento, así como para su conducción; además estos académicos fueron los encargados de elaborar el reporte de investigación sobre la experiencia y situación de la región. También se contó, a lo largo de todo el desarrollo del proyecto, con el apoyo logístico de dos asistentes de investigación.

3. PRINCIPALES RESULTADOS

En este apartado se presentan y analizan los resultados del diagnóstico nacional de evaluación de la docencia con el fin de ofrecer una visión panorámica sobre los procesos de evaluación del desempeño docente que realizan las universidades públicas mexicanas. Los comentarios de los resultados se realizan con base en los elementos medulares reportados en los informes de las seis regiones. Se comienza con la

descripción de los inicios y las características principales de los procedimientos de evaluación, así como la revisión de la administración encargada de este procedimiento, para continuar con el análisis de los usos que se dan a los resultados de los programas de evaluación docente. Se concluye con comentarios acerca del impacto de las políticas públicas en los procesos de evaluación y con un balance de esta actividad institucional.

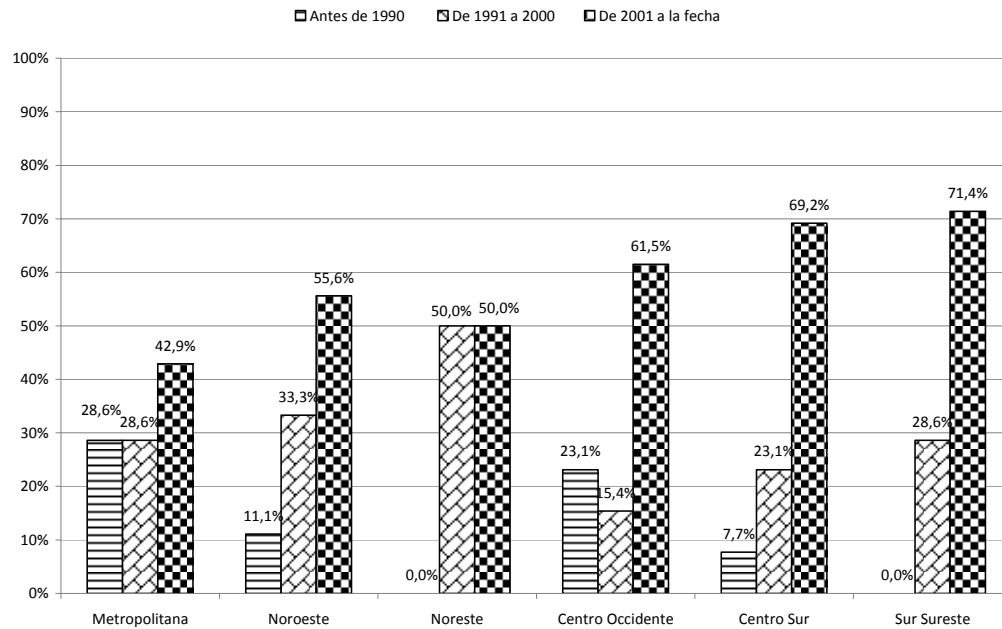
Los resultados integran la información recuperada a través de los tres medios dispuestos para su obtención: el cuestionario en línea, el ensayo y el seminario-taller. Al respecto, es importante aclarar que no todos los involucrados participaron en todos y cada uno de los dispositivos previstos, por ello, podrán observarse variaciones en el número de instituciones consideradas en cada fuente, por ejemplo, en los datos obtenidos a través del cuestionario suman 74 en lugar de las 78 consignadas, debido a que cuatro de ellas no lo respondieron. Asimismo, cabe señalar que de las 74 IES que contestaron el cuestionario, sólo dos de ellas reportaron no contar con algún tipo de procedimiento de evaluación de la docencia, y esto debido a que se encontraban en un proceso de revisión.

4. ORÍGENES DE LA EVALUACIÓN

La gran mayoría de las IES estudiadas iniciaron las acciones de evaluación docente en los periodos comprendidos “entre 1991 y 2000” y “después de 2000”, resalta el hecho de que antes de 1990 la evaluación docente era una práctica excepcional en unas cuantas universidades, como se puede apreciar en la gráfica 1. Los datos revelan que 58% de las IES iniciaron la evaluación de los docentes después del año 2000, 32% la realizan desde la década de los noventa y sólo 5% la lleva a cabo desde antes de 1990. De acuerdo con estos datos las políticas de evaluación diseñadas en 1989, se han incorporado de manera paulatina y sistemática como una práctica cotidiana en las universidades. Esta información evidencia el patrón de crecimiento de los procesos de evaluación docente asociado con la puesta en marcha de las políticas y programas de evaluación que en su mayoría fueron generados para otorgar estímulos económicos a los profesores, aunque en ocasiones se sostenga en el discurso oficial que la evaluación se emplea para mejorar la calidad de la enseñanza que se imparte en las instituciones de educación superior (Rueda, 2006).

En relación con los objetivos y finalidades de los procesos de evaluación, los representantes institucionales de todas las IES refieren como primera intención la de mejorar la función docente. No obstante, en los hechos, se encontró que en 81% de las universidades la evaluación de la docencia forma parte de los indicadores asociados a las bolsas de recursos económicos que el gobierno federal ha puesto a disposición de los docentes y de las instituciones, como es el programa de estímulo al desempeño docente, la acreditación de programas de licenciatura y posgrado; al mismo tiempo, no se identificaron acciones institucionales dirigidas a utilizar los resultados de la evaluación docente para la mejora de la enseñanza. Por lo tanto, los fines de los procesos de evaluación se encuentran vinculados fundamentalmente a propósitos administrativos.

GRÁFICA 1. PERIODO DE INICIO DE LA EVALUACIÓN DOCENTE EN CADA REGIÓN



5. ORÍGENES DE LA EVALUACIÓN

En las instituciones analizadas sobresale el uso de los cuestionarios de apreciación estudiantil como la estrategia dominante, los cuales se utilizan de manera sistemática y masiva. En la mayoría de las IES, los cuestionarios son aplicados en cada ciclo escolar, encontrándose que 86.3% de las instituciones evalúa con este medio a toda la población de docentes (profesores de tiempo completo y por horas), mientras que en 12.3% los cuestionarios son utilizados para evaluar a una muestra de profesores, y únicamente un 1.4% los utiliza para valorar a los profesores de nuevo ingreso. Estos porcentajes dejan ver claramente que se sigue recurriendo casi exclusivamente al cuestionario de opinión de los estudiantes para evaluar a los docentes. Entre los otros recursos empleados sobresale el cuestionario de jefes o autoridades, bajo un enfoque de control; y con manera incipiente de utilización se encontró la auto-evaluación, la observación por parte de colegas y el portafolio. El detalle sobre el tipo de instrumentos utilizados en las IES se presenta en la gráfica 2.

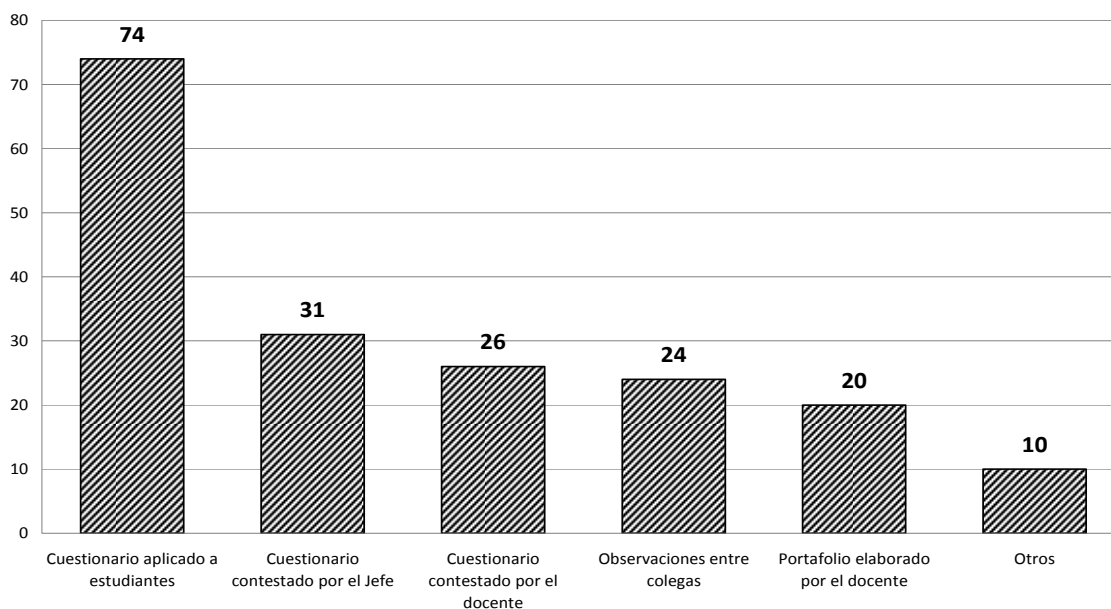
Dada la utilización a gran escala de los cuestionarios de opinión estudiantil, la tendencia observada es su aplicación en modalidad electrónica. Por el momento se nota una evolución en la forma en cómo se han venido aplicando, ya que se ha pasado del cuestionario de papel y lápiz a la hoja electrónica de respuestas y se tiende al llenado a través de internet.

Sobre el origen de los instrumentos de evaluación empleados en las IES, se reportó que en 77% de los casos estudiados, éstos han sido elaborados por el departamento interno encargado de la evaluación docente, 19% lo retoma de los desarrollados en otras instituciones y los adaptan a las características de su contexto y 4% los aplica sin ninguna modificación. De manera generalizada se explicitó, a través de los distintos medios de indagación, la necesidad de contar con instrumentos válidos para el contexto particular de cada institución.

En la mayoría de las IES el proceso de evaluación es aplicado a todos los profesores: Región Centro-Sur 100%, Noreste 92.90%, Noroeste 88.90%, Sur-Sureste 86.70% y en la Occidente en 84.60%; en la Región Metropolitana se aplica a todos los profesores en 42.90%, en igual porcentaje a una muestra y en 14.30% sólo a los de nuevo ingreso. Cabe señalar que desde la perspectiva de emplear la evaluación del desempeño docente para mejorar la actividad, no se justifica que en el proceso sólo participe una parte del profesorado ya que lo importante sería que la institución retroalimente y diseñe acciones de apoyo y acompañamiento a todo el personal académico para el cumplimiento de sus funciones como docentes.

Hay que recordar que uno de los problemas más citados en la literatura especializada, corresponde a que desde la metodología del diseño de los instrumentos se cuestiona el tipo de preguntas, el número de éstas, si reflejan o no lo que pasa en el aula y en general si los instrumentos son los apropiados considerando el contexto en donde se emplean. Esto se señala porque el hecho de que 77% de las universidades diseñe sus propios instrumentos, no es una garantía de que se responda a las necesidades de la institución o que se resuelvan automáticamente los problemas antes mencionados.

GRÁFICA 2. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO



6. ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

En cuanto a quién se encarga de realizar este proceso, se identificó que en 79% de las IES participantes existe un departamento que se ocupa de realizar la evaluación del desempeño docente (diseño, administración, sistematización y entrega de los resultados, generalmente por vía electrónica). En otros casos se agregaron funciones de evaluación a otras instancias, regularmente la secretaría académica de las universidades, que también tiene a su cargo acciones de gestión escolar.

Otras áreas que también desarrollan procesos de evaluación docente son: la Dirección de Planeación, o alguna jefatura de departamento, aunque en estas instancias, no existe un cargo que identifique claramente al responsable de esta función. La Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, de la región Centro-Sur, es un caso especial, ya que cuenta con un departamento encargado sólo del proceso de evaluación docente, donde el responsable se identifica plenamente con esta función recibiendo el

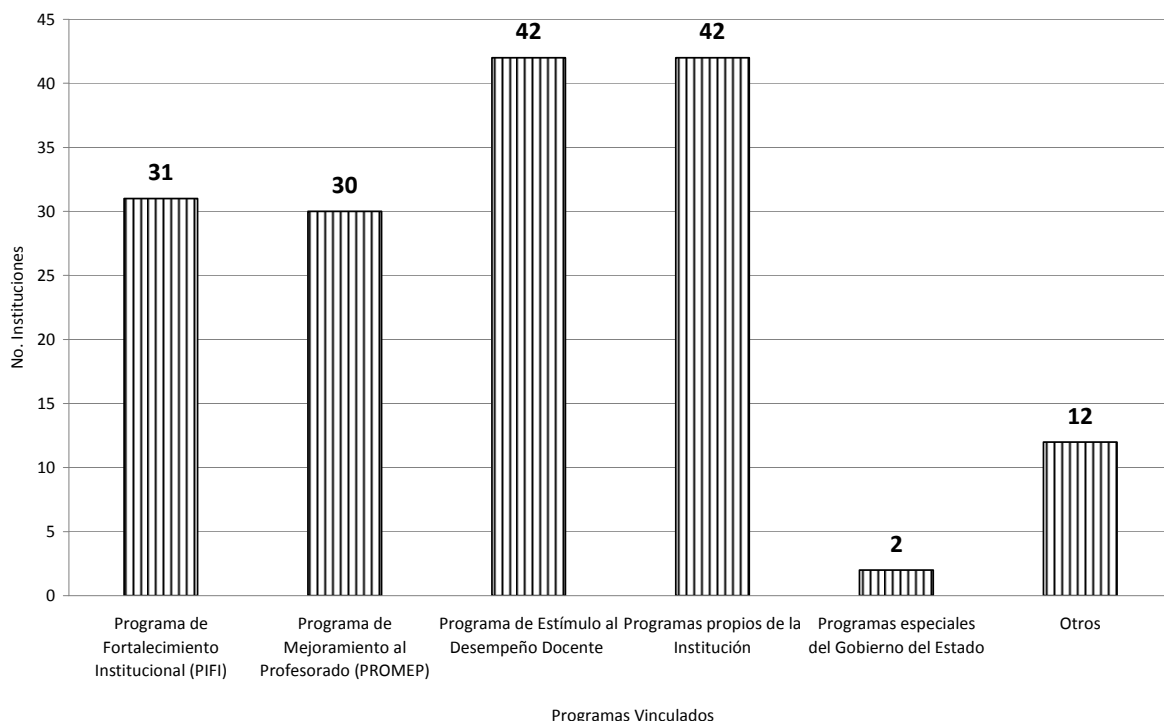
nombramiento de "Responsable del proceso de evaluación docente". Otro caso especial lo constituye la Universidad Autónoma de Chiapas, que tiene una unidad responsable del Programa de Formación y Evaluación Docente. En los casos de las regiones Metropolitana y Noreste respectivamente, aunque cuentan con un área responsable de este proceso, los encargados de la misma no ostentan un título tan claramente vinculado con la evaluación de la docencia.

Una cuestión que cabe resaltar es que la mayor parte de los participantes indicaron que los responsables de llevar a cabo la evaluación docente no se encuentran suficientemente capacitados en materia de evaluación, con escolaridad y profesiones muy diversas; de igual manera, la diversidad se encontró en el tipo de nombramiento que ostentan, ya que pueden ser subdirectores de gestión académica, coordinadores generales, secretarios académicos, coordinadores académicos, o bien jefes del departamento de planeación y evaluación. Tal parece que la necesidad de contar con personal especializado en materia de evaluación no ha sido una preocupación institucional en la mayoría de las IES en México.

7. PROGRAMAS INSTITUCIONALES ASOCIADOS CON LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

En relación con los programas a los que están asociadas las acciones de evaluación del desempeño docente en las universidades participantes, los datos muestran que en la mayoría de las instituciones, dicha evaluación se encuentra vinculada con los Programas de Estímulos al Desempeño Docente o con programas institucionales propios y, en menor medida, las acciones de evaluación de la docencia están relacionadas a programas especiales del gobierno estatal (Gráfica 3).

GRÁFICA 3. PROGRAMAS ASOCIADOS CON LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA



8. USOS DE LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

El uso de la evaluación en las universidades públicas del país se reduce básicamente, de acuerdo con lo reportado por los participantes, a proporcionar información a instancias administrativas y a profesores. Las administrativas, generalmente, utilizan los resultados de la evaluación de la docencia, para dar respuesta a requerimientos de organismos externos acreditadores y para satisfacer necesidades internas de la institución.

De manera general, 81% de las IES participantes mencionaron que los resultados de las evaluaciones del desempeño docente obedecen a propósitos administrativos; que son utilizados para ser presentados a organismos externos y que se asocia a programas como el Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) o con instituciones como el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), entre otros. Por otro lado, cuando las IES emplean los datos para cuestiones internas, básicamente se orientan a la toma de decisiones como la promoción, la permanencia, aumentos salariales, y otorgar estímulos a los profesores, entre otras.

De manera particular, cuando se habla del otorgamiento de estímulos económicos ya sea por parte de instancias externas o internas de la institución, sólo son considerados los profesores de tiempo completo, cuyo porcentaje varía de 5 a 80% en el conjunto de las universidades; por lo que la evaluación realizada a profesores de tiempo parcial queda excluida, por lo general, de las instancias administrativas e inclusive de la posibilidad de obtener algún incentivo económico.

Por otra parte, cuando los resultados de la evaluación se retoman para informar a los profesores, en algunos casos se llevan a cabo ceremonias de reconocimiento cuando el resultado es positivo. Asimismo, los resultados pueden ser utilizados por los profesores para participar en los programas de otorgamiento de estímulos y, adicionalmente, se ofrecen capacitaciones y actualizaciones. Empero, estas últimas actividades tienden a no estar relacionadas con los datos arrojados en la evaluación, es decir, no se retoman para diseñar las capacitaciones y actualizaciones hacia el mejoramiento, de acuerdo con las necesidades detectadas.

Dentro de todo este panorama, cuando existen organismos con un peso fuerte dentro de la institución, como los sindicatos, éstos pueden dificultar el proceso debido a que pueden dar una menor importancia a los programas de mejoramiento si no son obligatorios. Además, no se sabe a ciencia cierta hasta qué punto los profesores reflexionan sobre la información recibida y sobre el mismo proceso; y no se discute la información en grupos de profesores organizados en cuerpos académicos o áreas.

A partir de la información obtenida es posible afirmar que la evaluación de la docencia ha sido un proceso que lentamente ha ido sistematizándose en las IES del país, pero la utilización de los resultados se da únicamente durante el periodo lectivo y no existe un seguimiento de los datos de los profesores para dar continuidad al mejoramiento de su práctica. En cuanto a la difusión masiva de los resultados, es claro que en las IES del país es necesario fomentar más una cultura sobre la evaluación para hacer de esta actividad un proceso con transparencia y claridad para todos los actores involucrados.

Estos resultados también constituyen una llamada de atención para que las IES reconozcan la importancia de la función docente y el papel que puede jugar la evaluación para su mejora continua, así como la conveniencia de generar acciones de actualización permanente para el cuerpo académico, considerando que las propuestas de temas generales no necesariamente dan respuesta a las necesidades e inquietudes particulares de los docentes. Finalmente, vale la pena mencionar que algunas IES ya han creado centros

específicos para ocuparse de esta actividad, dejando a cargo de este proceso a personas con una cualificación apropiada en el área de la formación docente.

9. IMPACTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación del desempeño docente en las IES estudiadas ha sido resultado de las políticas públicas impulsadas por organismos del gobierno, básicamente ligadas a enfrentar la caída salarial del personal académico, aunque originalmente se presentaron como parte de las estrategias para aumentar la calidad. En la mayoría de las regiones se considera al Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) y al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) como los de mayor relevancia relacionados con la obtención de recursos financieros y reconocimiento social (Cuadro 1).

CUADRO 1. PROGRAMAS A LOS QUE SE ASOCIAN LAS ACCIONES DE EVALUACIÓN DOCENTE

Programas	Región						total
	Metropolitana	Centro Occidente	Centro Sur	Noreste	Noroeste	Sur Sureste	
Programa de Fortalecimiento Institucional (pifi)	2	7	9	5	2	6	31
Programa de Mejoramiento al Profesorado (promep)	2	6	8	4	4	6	30
Programa de estímulo al desempeño docente	2	9	10	5	6	10	42
Programas propios de la institución	5	4	7	11	6	10	43
Programa especiales del gobierno del estado	0	0	2	0	0	0	2
Otro	2	4	1	1	3	1	12
Total universidades	8	13	15	14	9	14	74

Como se observa en la cuadro 1, la evaluación docente está asociada a muy diversos programas, destacan los de estímulo al desempeño docente y los propios de la institución. Es necesario enfatizar que todos consideran los resultados de la evaluación docente en función de algún beneficio para el profesor, desde otorgarle un estímulo económico hasta un reconocimiento ante la comunidad académica de su institución. Por otra parte, algunas de las regiones de manera particular, hacen énfasis en la necesidad que existe de que las políticas tengan un impacto directo en la formación de los profesores, que el modelo de evaluación incorpore el sistema de la universidad y los indicadores derivados de las políticas nacionales e internacionales. Asimismo señalan que mediante el desarrollo y consolidación de cuerpos académicos centrados en la investigación y la obtención del grado máximo se promueva el mejoramiento de la docencia,³ y que las políticas públicas guíen la evaluación respetando las singularidades de las instituciones y en armonía con los programas de formación profesional.

Las consideraciones anteriores, hacen evidente la necesidad de articular las políticas públicas impulsadas por el gobierno, con los intereses y condiciones que las IES tienen para desarrollar el proceso de

³ Cabe aclarar que este planteamiento es coincidente con la postura de los directivos del sistema de educación superior que han financiado estudios de posgrado de la planta académica universitaria y que, a la fecha, no han demostrado que un posgraduado desarrolle de mejor manera su función docente.

evaluación del desempeño docente para dar cabal cumplimiento a una de sus principales funciones: la docencia.

Las IES no recurren a la información obtenida por la evaluación docente para realizar estudios comparativos o analizar la evolución o cambios de los profesores, lo cual refleja que la evaluación del desempeño docente, a pesar de ser una práctica cada vez más sistemática, tiene valor sólo para el periodo de aplicación. Las instituciones participantes manifestaron que es deseable que la base de datos o información acumulada de las evaluaciones sea utilizada, no sólo como consulta, sino para dar seguimiento y realizar investigaciones que se perfilen hacia la mejora de la práctica docente.

En cuanto a la difusión de los resultados de la evaluación poco se ha avanzado, se menciona que falta crear o desarrollar una cultura de evaluación entre los profesores, para que dicha difusión sea una práctica de transparencia y claridad sin que afecte o altere a los involucrados, porque hasta el momento predomina la apreciación de una actitud de rechazo. Los participantes señalaron que es necesario difundir las acciones que se generan como consecuencia de las evaluaciones, así como sus beneficios, de manera que se explicita su utilidad.

De manera sucinta, se puede afirmar que las políticas de evaluación, respecto del desempeño docente, determinaron su establecimiento en las universidades, particularmente por su asociación con las compensaciones salariales y que no se tiene evidencia suficiente para corroborar su efecto positivo en un mejor desarrollo de la docencia.

10. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

A partir de toda la información proporcionada por los participantes y la recabada en las reuniones regionales para la elaboración de este diagnóstico, se presenta un conjunto de recomendaciones para mejorar las prácticas actuales de evaluación del desempeño docente; en principio en las universidades públicas estudiadas, pero en la medida en que probablemente se compartan condiciones similares en otras instituciones educativas, éstas podrán ser consideradas en la discusión amplia de este tema crucial para el fortalecimiento de la función docente.

Uno de los elementos clave –surgido en el desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño docente– fue la realización sistemática del análisis del contexto institucional y la naturaleza de las políticas educativas nacionales, para armonizarlas con la misión-visión de cada establecimiento y el modelo educativo propio que deberá reflejarse en la evaluación. Esto sin detrimento de reconocer las características de cada institución, su evolución histórica y sus necesidades y condiciones presentes. Un ejercicio particular podrá efectuarse para revisar las estrategias de evaluación y su coherencia con la normatividad institucional.

La evaluación debe tomar en cuenta los aspectos políticos, los procesos administrativos y el uso de los resultados que deberán ser empleados principalmente para la mejora de la práctica docente, sin desconocer las exigencias ineludibles de otras instancias externas, como pueden ser los procedimientos de acreditación u obtención de recursos financieros; o la renuncia a complementos económicos de beneficio para los académicos, como los programas de compensación salarial.

Otra recomendación, surgida en los intercambios entre los participantes, fue la conveniencia de tomar una postura sobre la especificidad de las disciplinas que conforman los programas de formación

profesional para reflejarla en la evaluación; algunas dependencias universitarias ya están ensayando el empleo de instrumentos específicos para distintas áreas disciplinarias y situaciones de enseñanza. También se señala la conveniencia de revisar el proceso de evaluación del desempeño docente considerando el número de profesores que se piensa evaluar, con qué características, con qué periodicidad y quiénes podrán ser los informantes idóneos para cubrir las demandas de acopio de información. En el conjunto de universidades participantes, existe un amplio abanico en cuanto a la proporción del personal con dedicación exclusiva, medio tiempo o por horas, por lo que se sugiere incluir a todos los docentes, sin importar su tipo de contratación, pues se considera que la labor del profesorado influye significativamente en la calidad de la educación que ofrece la institución.

Un elemento relativamente reciente que se ha introducido en las universidades, particularmente en las estatales, es el de la adopción del enfoque de enseñanza por competencias, el cual plantea la necesidad de una nueva discusión sobre las funciones atribuidas al profesorado, hecho que deberá tomarse en cuenta en la revisión de los sistemas de evaluación vigentes, así como en el diseño y la puesta en práctica de los sistemas de evaluación futuros (García, Loredó, Luna y Rueda, 2008).

La evaluación del desempeño docente en las universidades descansa en gran medida en el personal encargado de realizarla, por lo que se formularon algunas recomendaciones directamente vinculadas para fortalecer las condiciones laborales de este grupo de académicos. La primera hace referencia al establecimiento de una instancia de evaluación en el organigrama de cada institución, con dedicación prioritaria de sus miembros a esta actividad que permita un desarrollo a mediano y largo plazos. De igual forma, se apunta a la creación de distintas estrategias de formación especializada para los encargados del diseño y la puesta en marcha de los procesos de evaluación docente, para garantizar una permanente revisión de todas y cada una de las etapas del proceso evaluativo en condiciones apropiadas para llevar a cabo una metaevaluación, es decir, una evaluación del propio sistema; ya que se considera que desarrollar la evaluación de manera continua y sistemática, puede permitir el establecimiento de un programa de seguimiento para garantizar su continuo perfeccionamiento.

La formación de los evaluadores también podrá atenderse mediante la colaboración de algún organismo federal o estatal, e inclusive por parte de alguna organización como la ANUIES. Un mecanismo de acceso inmediato para consolidar la formación especializada de este grupo de académicos sería su conformación en una red o foro de comunicación regional, entre los integrantes de las distintas universidades, que facilitara el conocimiento constante de todas las estrategias de evaluación vigentes, su valoración, sus avances y la construcción colectiva de un conocimiento sistemático sobre la evaluación de la docencia.

El diseño del sistema de evaluación, dada la complejidad de la actividad involucrada, debe explicitar el perfil docente que va a promover a través de la evaluación, a fin de identificar lo que incluirá dicha evaluación, esto podría ser a través de un ejercicio comparativo entre las funciones docentes actualmente consideradas en cada una de las instituciones y las estrategias evaluativas. Un reflejo de esto mismo se observa en la gran variedad de dimensiones incluidas en los actuales cuestionarios en uso, por lo que sería deseable analizar y consensuar el contenido de éstas en dichos instrumentos.

Como reacción al predominio de la evaluación de los profesores por los estudiantes, a través de cuestionarios, se recomienda también el empleo de formatos de auto-evaluación dirigidos al personal docente; así como diversificar las estrategias de recolección de información como la percepción de los jefes de departamento, el sondeo de autoridades, la opinión de pares académicos y comisiones evaluadoras y el portafolio. Las estrategias de evaluación docente deben proporcionar información

cuantitativa y cualitativa, lo que sería de gran utilidad para las autoridades universitarias a fin de identificar de forma más clara las fortalezas y áreas de oportunidad y desarrollo profesional de los profesores de la institución. Reconociendo que el docente realiza diferentes actividades dentro y fuera del aula, se recomienda también el diseño de formas de evaluación distintas para cada una de las funciones desempeñadas.

La incorporación de infraestructura tecnológica que da soporte a las formas distintas de realizar la evaluación con un programa de cómputo, captura automática y procesamiento inmediato de los datos, es una realidad en algunas de las universidades públicas que sería deseable valorar cuidadosamente y, en su caso, generalizar en el conjunto de ellas.

La evaluación del desempeño docente también puede considerarse como un proceso de investigación en sí mismo (Loredó, 2000), por lo que se deben documentar las experiencias institucionales bajo los lineamientos de la investigación educativa para contribuir a la consolidación del conocimiento disponible sobre el tema, al fomento de la cultura de evaluación en todos los actores involucrados y a aumentar la confianza de la comunidad académica en estos programas.

La comunicación de los resultados en los procesos de evaluación se detectó como otro de los elementos sobresalientes a considerar, por lo que se recomendó revisar el diseño del sistema para informar diferencialmente a los distintos actores de este proceso (estudiantes, profesores, directivos) sobre las acciones de evaluación, a fin de que la participación de todos ellos se dirija principalmente al perfeccionamiento permanente de la actividad evaluada. La comunicación de los resultados a través de diferentes medios de difusión, como boletines, carteles o a través del sitio de internet escolar, podría contribuir a que la comunidad proponga estrategias de mejora para el fortalecimiento institucional. Los resultados obtenidos deben considerar las acciones institucionales que se pondrán en juego, como programas de formación continua en aspectos disciplinarios y/o didácticos, asesoría individual, acompañamiento solidario de colegas y espacios colegiados de análisis y reflexión, es decir, se deben vincular los resultados con estrategias institucionales de formación permanente del profesorado.

Finalmente, se recomienda fortalecer una cultura de la evaluación que supone una construcción colectiva del conocimiento, para trascender las posturas de desconfianza y excesiva preocupación por el cuidado de la imagen institucional y el desasosiego por el cumplimiento de compromisos políticos, contrarios a un interés genuinamente académico con compromiso social. Interés que promueve el reconocimiento de la docencia como una actividad sustantiva en los procesos formativos, valiosa en sí misma y para la que la evaluación puede contribuir a su perfeccionamiento permanente, alejada de una intención de control, con fuerte peso administrativo y centralmente diseñada para la distribución de premios y castigos.

11. BALANCE FINAL

El diagnóstico desarrollado permite afirmar que la evaluación del desempeño docente está vigente en prácticamente todas las instituciones de educación superior, situación en sí misma muy laudable, en la medida que hace dos décadas esta iniciativa parecía poco factible de ser realizada. El hecho resulta relevante porque aún se constatan claras resistencias en el ámbito universitario, en donde se invoca a la "libertad de cátedra" para mantener al profesor aislado en su aula, alejado del escrutinio público y con un alto riesgo de caer en comportamientos arbitrarios. De la misma manera, esta situación también aleja al profesorado del beneficio de los intercambios y el acompañamiento de otros colegas que podrían

contribuir a lograr una mayor satisfacción profesional y personal. Sin embargo, en el ámbito nacional predomina la asociación de esta importante actividad con procedimientos administrativos, ya se trate de la acreditación de programas, la obtención de recursos financieros o la continuidad laboral; razón por la que resulta urgente reorientar la evaluación hacia el logro de la mejora continua de la actividad, asociada con acciones de formación en servicio. Esta perspectiva también puede contribuir a otorgarle sentido a la evaluación para todos y cada uno de los participantes, una actividad presente en la vida cotidiana de las instituciones, claramente impuesta desde el exterior de las organizaciones y que en el corto y mediano plazos aparece como ineludible.

La falta de evidencias del papel positivo de la evaluación –más allá del efecto inmediato del ingreso de recursos financieros, lograr la acreditación del programa, la recontractación o promoción– puede tener efectos drásticos en quienes participan; de hecho se han reportado estrategias de negociación entre profesores y estudiantes para garantizar buenos resultados en la evaluación, ya que puede haber consecuencias graves en el plano laboral, así como una falta de compromiso de los estudiantes al ser obligados a participar y no constatar efectos de mejora en los docentes identificados con serias deficiencias. El riesgo de la simulación seguirá vigente si no se muestra el papel de la evaluación en el mejoramiento permanente de la enseñanza y en su contribución al aprendizaje de los estudiantes, y si la evaluación no es interiorizada y percibida como auxiliar para ello, por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria (Berger, 2004 y Ardoino, 2000).

Se puede reconocer cada vez mayor maestría en el manejo de los sistemas de evaluación del desempeño docente en las IES y una tendencia incipiente a su diversificación, todo ello resultado del esfuerzo individual de las personas responsables de tal labor y de las iniciativas de los directivos en turno. Las acciones de evaluación siguen dependiendo de la importancia que cada administración le otorga y su continuidad, de la voluntad que predomine en los cambios. Sin embargo, aún faltan por desarrollarse acciones que involucren el diseño de políticas, programas de formación especializada y condiciones institucionales estables que contribuyan de forma conjunta a la profesionalización de la evaluación.

El dispositivo que identificó a los encargados de la evaluación, como actores clave en el desarrollo de los sistemas de evaluación, y las condiciones favorables para la comunicación, construidas por los participantes en cada seminario-taller, resultaron apropiadas para el acopio de información y los intercambios de experiencias; sería deseable continuar y profundizar esta comunicación de forma regional y, al mismo tiempo, propiciar en cada grupo la vinculación con el debate internacional sobre el tema. El análisis más detallado de la información obtenida en el diagnóstico nacional y su comunicación a todos los participantes, en cada región y en el conjunto de ellas, podrá contribuir a compartir las experiencias y dinamizar las acciones de evaluación del desempeño docente a favor de ambientes institucionales que propicien el aprendizaje continuo de todos sus integrantes. Además de abonar a la consolidación de la confianza para la construcción colectiva del conocimiento sobre el tema y propiciar el acompañamiento en el desarrollo de una actividad compleja, que si no se hace de manera apropiada, puede tener graves consecuencias negativas (RIIED, 2008).

Los sistemas de evaluación del desempeño docente requieren de un mayor compromiso de parte de los organismos de coordinación general del sistema de educación superior y de los directivos de cada una de las instituciones para optimizar las acciones individuales o departamentales que ya están en curso. La evaluación puede constituirse en el núcleo de la creación de comunidades de aprendizaje que

reivindiquen el papel central de la docencia y contribuyan a fortalecer la responsabilidad de profesores y estudiantes, actores fundamentales del proceso educativo.

El reconocimiento del papel clave del profesor en el proceso de acompañamiento en la formación del estudiante ha conducido, por una parte, al diseño de programas de formación inicial de los académicos que ingresan a las universidades y a consolidar iniciativas que identifiquen necesidades particulares en los catedráticos en activo para procurar su atención. Se ha transitado de la acreditación del dominio en una disciplina (biología, odontología, medicina, etc.), como la única condición para enseñar en la universidad a reconocer que es necesaria una formación especial que incluya información de la naturaleza de la disciplina, las particularidades para su enseñanza, el manejo de los recursos institucionales disponibles para facilitar el aprendizaje y el discernimiento sobre las características propias de los estudiantes en formación, así como las condiciones particulares con las que cuentan para su dedicación a las tareas previstas por el plan de estudios.

A nivel mundial se constata el predominio de la investigación sobre la docencia (Rueda, 2008b), a tal grado que la evaluación de la docencia se realiza en parte, a través de verificar la producción científica de los profesores, situación que pone en evidencia la suposición de que a través de la contribución a la construcción del conocimiento sistemático se enriquecerá de forma automática la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; hipótesis que está aún lejos de comprobarse (Rueda, 2008a). Las evidencias señalan más bien en el sentido de identificar las funciones de excelentes científicos y docentes que no necesariamente coinciden en la misma persona, además de que se reconocen formaciones especiales para el desempeño de cada uno de esos roles, así como de condiciones institucionales apropiadas para desempeñarlos a plenitud.

Los diseñadores de políticas, directivos, profesores y estudiantes tendrán que seguir participando en los procesos de evaluación del desempeño docente, conceptualizados principalmente como recurso para mejorar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje, sobre todo en una sociedad global que se reconoce como compleja, cambiante y de rumbo incierto, que reclama a las IES respuestas para construir un mundo mejor para las nuevas generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ardoino, J. (2000). "Consideraciones teóricas sobre la evaluación en educación", en: Rueda y Díaz Barriga F. (coords) *Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales*, pp. 23-37. México: Paidós.
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas*. México: ANUIES.
- Berger, G. (2004). "La evaluación de la docencia en el nivel universitario", entrevista durante el III Coloquio Internacional filmado por TV UNAM, México.
- Canales, A. (2008). "La evaluación de la actividad docente: a la espera de iniciativas", *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Consultado el 27 de julio de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-canales.html>
- García, B.; Loredó, J.; Luna, E. y Rueda B. (2008). "Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior", en *Memoria del IV Coloquio Iberoamericano sobre Evaluación de la Docencia*. México: IISUE-UNAM.

- Loredó, J. (Coord.) (2000). *Evaluación de la práctica docente en educación superior*. México: Porrúa.
- Luna, E.; Rueda, M. y Arbesú, I. (2006). "Constitución y desarrollo de una red de investigadores sobre evaluación de la docencia". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, XI (30), 971-994. México: COMIE, disponible en versión electrónica en www.comie.org.mx/revista.
- RIED (2008). "Red Iberoamericana de Investigadores de la Evaluación de la Docencia. Reflexiones sobre el diseño y puesta en marcha de programas de evaluación de la docencia". *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 1, núm. 3 (e). www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/reflexiones.pdf.
- Rueda M. (2004). (Coordinador). *¿Es posible evaluar la docencia en la universidad? Experiencias en México, Canadá, Francia, España y Brasil*. México: ANUIES-UABJO.
- Rueda, M. (2006). *Evaluación de la labor docente en el aula universitaria*. Colección: Pensamiento Universitario, núm. 100. México: CESU-UNAM.
- Rueda, M. (2008a). "La evaluación del desempeño docente en la universidad". *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Especial. Consultado el 16 de octubre de 2009, en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-rueda.html>
- Rueda, M. (2008b). "Presentación del IV Coloquio Internacional Sobre la Evaluación de la Docencia." *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 1, núm. 3 (e). Consultado el 16/10/09 en: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3>
- Rubio Oca, J. (Coord.) (2006). *La política educativa y la educación superiores 1995-2006: Un balance*. México: SEP-FCE.