

# ASÍ EVALUAMOS

Francisco Núñez\*

En las instituciones educativas siempre se hacen juicios acerca del desempeño de los profesores, con base en alguna información (de los alumnos, de los pares, de los directivos, etcétera). Estos juicios pueden provenir de datos obtenidos en forma sistemática o incidental, y tener alguna consecuencia (la renovación del contrato del profesor de asignatura, su promoción académica, capacitación, remoción, etcétera).

Para mejorar el desempeño de los profesores es necesario conocer los resultados de sus actividades y compararlos con lo esperado, medir con instrumentos confiables y válidos.<sup>1</sup> Pero no basta. Es indispensable medir el desempeño —darnos cuenta de dónde estamos— y usar la información con propósito de mejorar. Éste es el planteamiento de un libro publicado recientemente, cuando cumplió 50 años la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES):

La evaluación tiene por objeto influir en las decisiones de mejora de las organizaciones; esta es su razón de ser. Evaluar al personal académico de las IES [Instituciones de enseñanza superior] significa emitir juicios de valor sobre el compromiso, dedicación y calidad con los que uno de los actores centrales de la vida de las instituciones educativas, el profesor, asume el cumplimiento de todas las actividades sustantivas del quehacer universitario.<sup>2</sup>

En esta nota se presentan algunos datos acerca de la experiencia de la evaluación del desempe-

ño docente en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Con la reorganización del ITESO en departamentos, en 1996 se decidió, de manera colegiada, evaluar la actividad docente en los programas de licenciatura mediante tres instrumentos de uso general y en determinados periodos de cada semestre: el instrumento de apreciación estudiantil (IAE), la autoevaluación (IAU) y la apreciación de jefes de área (IER).<sup>3</sup>

En una ponencia presentada en diciembre de 1998 —basada en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño docente y en una consulta hecha a los departamentos—, el entonces director general académico y el encargado de la evaluación de profesores describieron así los propósitos de la evaluación:

- Formar una cultura de evaluación. Fomentar una participación voluntaria y honesta, en el caso de los alumnos.
- Mejoramiento de la práctica docente (obtener información para retroalimentar a los profesores sobre sus prácticas educativas, con el objeto de buscar mecanismos de mejora continua en las mismas). Determinación de criterios básicos uniformes y compatibles a todo el cuerpo docente universitario, revisados, compartidos y aceptados por todos.
- Decisiones sobre el personal.<sup>4</sup>

En esa ponencia se propusieron cambios y complementos al sistema de evaluación

\* Profesor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidentes (ITESO). Actualmente coordina un equipo de trabajo para diseñar el nuevo sistema institucional de evaluación del desempeño del personal académico.

—algunos de ellos actualmente en desarrollo—, con base en los problemas detectados. Uno de éstos fue el siguiente:

Existe reticencia, por parte de los diferentes actores, para participar en el proceso. El escenario actual muestra solamente un departamento que promueve la forma de participación voluntaria de los alumnos, el cual tiene una participación baja en relación con los otros. Gran parte de los maestros y los encargados de área de conocimiento consideran repetitivo llenar el mismo instrumento semestre a semestre.<sup>5</sup>



Esta insatisfacción también se expresa así:

Te reporto lo que me han comentado la mayoría de los maestros del Departamento. [...] con respecto al cuestionario de la Autoevaluación que hay actualmente. El comentario general ha sido: "Que es un mal cuestionario y que sería mejor cambiarlo", "Hay preguntas mal elaboradas", "Con ese tipo de preguntas puede poner uno lo que no es y no lo que en realidad pasa o sucede". Creí conveniente hacértelo saber, por el malestar que causa hacer las autoevaluaciones.<sup>6</sup>

La participación de los actores de la evaluación ha crecido y es desigual por departamentos (véanse los cuadros 1 y 2). Al mismo tiempo, en los departamentos se diseñan y usan instrumentos y procedimientos alternativos al IAE, como se ilustra en la cita siguiente:

El IAE presenta diversas deficiencias: la primera parte no tiene sentido, faltan preguntas importantes y elementales, como las relativas a la asistencia y puntualidad del maestro; es inoportuno (yo tengo que asignar la carga docente mucho antes de conocer los resultados); no se entrevista a todos los estudiantes; etcétera. Y siguen faltando profesores-grupo por evaluar, como es mi propio caso en que no aparecen resultados de ninguno de mis dos grupos; cuando dé a conocer estos resultados, como es mi costumbre, algún maestro podría pensar que estoy escamoteando los míos. Sin embargo, si te fijas en la columna que indica el porcentaje de participación estudiantil, esta vez ha sido bastante mayor que las anteriores, y en todos los grupos cuyos resultados recibí, ese porcentaje debe ser suficientemente significativo. También se corresponden los resultados con los datos que por diferentes vías, o incluso por elementos subjetivos, uno piensa acerca de los maestros. Por último, te recuerdo que el semestre pasado elaboré y apliqué una encuesta a todos los estudiantes de mi área, y resultó igualmente una alta correspondencia entre la misma y el IAE. Todas estas consideraciones me han llevado a pensar que hay fundamento suficiente para concluir que el IAE, al menos

**Cuadro 1**  
**Participación en la evaluación del desempeño docente en el ITESO (licenciatura)**

Periodo	% de alumnos encuestados (IAE)	% de profesores que hicieron su evaluación (IAU)	% de profesores que fueron evaluados por los jefes de área (IER)
Agosto-Diciembre 96	41	6	0
Enero-Junio 97	48	22	37
Agosto-Diciembre 97	43	37	41
Enero-Junio 98	39	48	59
Agosto-Diciembre 98	46	48	59
Enero-Junio 99	40	51	38
Agosto-Diciembre 99	53	71	63
Enero-Junio 00	47	65	63
Agosto-Diciembre 00	53	65	72

**Cuadro 2**  
**Participación en la evaluación del desempeño docente (licenciatura), por departamentos, en agosto-diciembre de 2000**

Departamento	% de alumnos encuestados (IAE)	% de profesores que hicieron su evaluación (IAU)	% de profesores que fueron evaluados por los jefes de área (IER)
Salud, Psicología y Comunidad	29	66	92
Hábitat y Desarrollo Urbano	37	38	32
Procesos Tecnológicos e Industriales	49	61	75
Electrónica, Sistemas e Informática	53	59	72
Estudios Sociojurídicos y Políticos	53	64	78
Estudios Socioculturales	54	50	49
Educación y Valores*	57	82	81
Matemáticas y Física	58	55	68
Economía, Administración y Finanzas	59	74	76
Procesos de Intercambio Comercial	80	99	97

\* Una parte de este departamento es ahora el Centro de Formación Humana.

esta vez, es un reflejo plausible de la realidad en mi área de conocimiento.<sup>7</sup>

El sistema actual de evaluación del desempeño docente se divide en tres partes:

- La apreciación de los alumnos (escala de 1 a 6) en relación consigo mismos (interés, participación, preparación previa y aprendizaje; y cumplimiento, respeto y participación del grupo; área 1 del IAE) y con siete aspectos del profesor (cumplimiento del programa, preparación, claridad para exponer y explicar, oportunidad de las evaluaciones y calificaciones, retroalimentación a los alumnos, interés en el aprendizaje de los alumnos, respeto a las ideas de los demás, área 2 del IAE).
- La autoevaluación de los profesores en cada uno de sus grupos con base en dos preguntas cerradas (puntualidad y asistencia) y diez abiertas (objetivo educativo; aprendizaje de los alumnos y actividades y actitudes que lo

facilitaron u obstaculizaron; formas de evaluación, recursos utilizados en el curso y resultados obtenidos; problemas u obstáculos que enfrentó y cómo los resolvió; ajustes o cambios que podría hacer al curso y apoyos departamentales que requiere para mejorarlo, y otros comentarios).

- La apreciación de los responsables de área acerca de los rasgos positivos y negativos de los aspectos profesionales (preparación, actualización, conocimiento y dominio de la materia), didácticos (formas de enseñanza, método de trabajo en el aula, formas de evaluación del aprendizaje) y actitudinales (relación con estudiantes, apertura, respeto, disposición, cumplimiento, involucración en el área) de cada profesor en cada uno de los grupos. Después de escribir su apreciación con base en los rasgos anteriores, el responsable de área hace "sugerencias al profesor, para mejorar su práctica docente" y pone una calificación final (en la escala de 1 —mal— a 6 —bien).

El proceso de evaluación toma formas diversas entre y dentro de los departamentos. En el departamento A hay seis áreas que agrupan profesores y cursos. Los elementos comunes en tres de éstas son los siguientes:

- Entrevistas iniciales con los profesores, para orientar el trabajo del semestre, revisión y ajuste de los programas.
- Seguimiento a través de encuentro personal espontáneo, a veces registrado en bitácora o documentado en correo electrónico.
- Seguimiento a través del trabajo colegiado (reuniones de todos los profesores del área y reuniones de academias).
- Intervención directa del responsable en procesos conflictivos (diálogo con el profesor).
- Entrevista de "cierre" al final del semestre para evaluar el trabajo del profesor, para hacer ajustes al curso o para agradecerle su colaboración y explicarle las razones de por qué no será recontratado. Entrega de los IAE e IAU.
- Después de la entrevista, y ya sin el profesor, se captura en el sistema.

- Entrega al profesor una copia de evaluación del jefe inmediato.

En el departamento B, "cada encargado de área evalúa a cada uno de los maestros en entrevista personal", usa el formato oficial y tiene en cuenta el IAE y el IAU. En el departamento C, se usan los tres instrumentos institucionales, pero además existe "una gran diversidad de maneras para dar retroalimentación, seguimiento y evaluación del desempeño de los docentes, intuitiva, particular y específica según criterios personales de cada coordinador". En el departamento D la evaluación

Incorpora fundamentalmente cuatro actividades: entrevistas, reuniones con el grupo de profesores, seminario de capacitación y encuentros cortos a lo largo del semestre. Durante el semestre se realizan fundamentalmente tres entrevistas: la primera se centra principalmente en comentar el programa que cada uno de los maestros elaboró, cómo incorpora las sugerencias que se acordaron en la última entrevista del semestre anterior. La segunda gira sobre la marcha del curso, qué problemas se han tenido, cómo está la participación del grupo, cuánto se ha avanzado del programa. [...] Previamente a la tercera, el encargado ha leído el IAE de los alumnos, la autoevaluación del maestro y con ellos realiza un diálogo con el maestro para responder la evaluación que se hará sobre él. Ahí se establecen las sugerencias para el siguiente semestre.<sup>8</sup>

Si se considera un periodo (agosto-diciembre de 1998) en el cual la participación de los alumnos en el IAE fue igual al promedio correspondiente a 1996-2001, las evaluaciones promedio de los profesores por parte de los alumnos difieren según el departamento, pero el orden del promedio de calificaciones por pregunta es similar, como puede observarse en el cuadro 3. En opinión de los alumnos, la claridad de los profesores al exponer, explicar, asesorar y retroalimentar tiene la más baja puntuación de los aspectos evaluados.

Para dar una visión de conjunto de los resultados de la evaluación del desempeño docente

**Cuadro 3**  
**Los profesores de licenciatura según algunos resultados promedio del IAE,\***  
**por departamentos, agosto-diciembre de 1998**

Departamento	Es claro al exponer, explicar, asesorar, retroalimentar	Retroalimenta el trabajo de los alumnos	Muestra interés en el trabajo de los alumnos	Ha cumplido con el programa
Educación y Valores	88.1	88.4	90.1	92.7
Hábitat y Desarrollo Urbano	86.6	88.5	89.7	92.0
Estudios Socioculturales	85.9	87.6	88.7	90.6
Estudios Sociojurídicos y Políticos	86.4	86.0	88.8	91.2
Procesos de Intercambio Comercial	85.1	86.4	87.1	92.1
Salud, Psicología y Comunidad	79.9	83.9	85.3	87.8
Procesos Tecnológicos e Industriales	79.7	81.1	84.3	88.3
Economía, Administración y Finanzas	79.0	82.1	83.5	91.2
Electrónica, Sistemas e Informática	75.5	78.4	81.4	85.0
Matemáticas y Física	75.5	78.2	81.1	92.2

\* El valor máximo de la escala es 100.

**Cuadro 4**  
**Calificaciones finales de 150 profesores-grupo en licenciatura**  
**de un departamento, según el IER, agosto-diciembre de 2000**

Calificación final	Número de profesores-grupo	Porcentaje de profesores-grupo
Ninguna	9	6
1	0	0
2	0	0
3	3	2
4	10	7
5	40	27
6	88	59
Total	150	100

usé el caso del departamento E, en el periodo más reciente (agosto-diciembre de 2000) véase el cuadro 4.

En este departamento, 59% de los profesores recibió de su jefe inmediato una calificación final de 6. Pero lo más interesante es que 36 de las 88 evaluaciones con la calificación más alta están incompletas, es decir, falta la respuesta a alguna de las preguntas 3 a 9 del instrumento utilizado (rasgos positivos y negativos relevantes

y sugerencias), y en 47% de las evaluaciones con la máxima calificación no hubo "sugerencias al profesor, para mejorar su práctica docente": en diez la respuesta es "Ninguna", "Ninguna en especial" y "No", y en 31 el espacio se dejó en blanco. Además, en ocasiones lo escrito en realidad no fue una sugerencia: "Ojalá tuviera más como él" y "Felicidades".

A juzgar por la falta de respuesta, los evaluadores tienen más dificultad para registrar (o

**Cuadro 5**  
**Apreciación de profesores mal evaluados en el departamento E, según el IER,**  
**donde se hace referencia explícita al IAE o a información proporcionada por los alumnos,**  
**agosto-diciembre de 2000**

Grupo	Fuentes de conocimiento	Rasgos negativos relevantes
6N	IAE	Los estudiantes refieren falta de puntualidad y falta de dinamismo en su cátedra.
8N		Los alumnos perciben su clase como falta de dinámica. Aburrida. Su tono de voz hace las clases tediosas.
23B		Los alumnos la perciben como una maestra que no es muy dinámica, que desvía a veces un poco los temas y que no les permite la libertad de expresar sus puntos de vista.*
3N		Las alumnos la perciben dispersa y poco aterrizada.
15N	IAE	

\* Los alumnos califican, la afirmación "Es respetuoso de las ideas de los demás" (IAE) con 78, pero no es el aspecto más bajo.

encontrar) rasgos negativos de los profesores, pero esto no es cierto en el caso de los tres profesores con calificación más mala. Incluso en uno, el responsable de área dejó en blanco dos de las tres preguntas referentes a rasgos positivos.

¿Qué características tienen los 13 profesores con las más bajas calificaciones (3 y 4) por parte de sus jefes inmediatos? Excepto en dos casos, el resultado del IAE en el área 2 es menor de 80 (el valor máximo posible es 100), y en nueve, el aspecto más deficiente corresponde a la claridad para exponer, explicar, asesorar y retroalimentar. Excepto en un caso (el del profesor que obtuvo 91 en el área 2), los alumnos se califican a sí mismos (área 1) por arriba de su profesor, y sólo en tres no es posible afirmar que los estudiantes estén muy insatisfechos con su aprendizaje en el curso (los resultados son 93, 88 y 85).<sup>9</sup> La participación de los alumnos en la evaluación de sus profesores es mayor a 70% en nueve de los 13 casos, y es alta en relación con el promedio en el ITESO. Es notable que en su apreciación de los 13 profesores con las menores calificaciones, los jefes hagan referencia explícita al IAE sólo en dos ocasiones y a información proporcionada por los alumnos, en cuatro, y ninguna al IAU, véase el cuadro 5 y 6.

¿Cómo califican estos profesores a sus alumnos? Si se compara con el patrón del departamento, los promedios son bajos en cinco de los 13 grupos analizados (7.6, 7.7, 7.8, 8.2 y 8.3), pero sólo cinco de las 322 calificaciones indivi-

duales fueron reprobatorias (la tasa de reprobación fue 1.6%, menor que la de todo el departamento).

#### Notas:

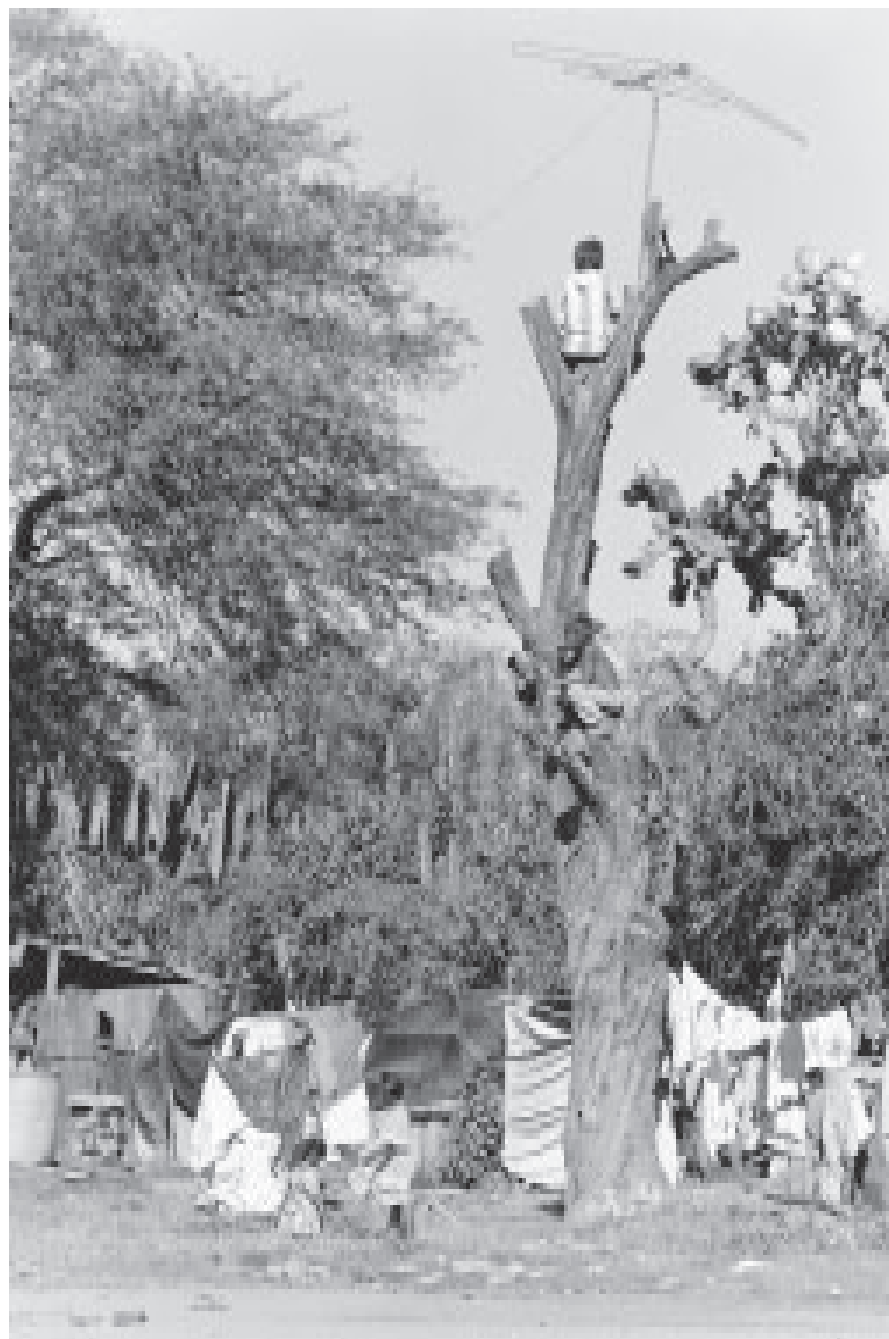
- Una de las quejas más comunes de los profesores —en el ITESO y en otros lugares— se refiere a la calidad de los instrumentos. El debate acerca de los resultados de la participación de los alumnos en la evaluación de la efectividad de los profesores parece interminable. Por eso pueden encontrarse afirmaciones como las siguientes: "The extensive research literature shows that professionally developed student ratings are a reliable and valid indicators of the quality of instruction" (Dooris, Michael. "An analysis of the Penn State student rating of teaching effectiveness", 9 de septiembre de 1997); o artículos como los siguientes: Greenwald, Anthony. "Validity concerns and usefulness of student ratings of instruction", *The American Psychologist*, noviembre de 1997; Greenwald, Anthony y Gerald, Gillmore. "Grading leniency is a removable contaminant of student ratings", *The American Psychologist*, noviembre de 1997; Williams, Wendy y S.J. Ceci. "'How'm I doing?' Problems with student ratings of instructors and courses", *Change*, septiembre-octubre de 1997; Wilson, Robin. "New research casts doubt on value of student evaluation of professors", *The Chronicle of Higher Education*, 16 de enero de 1998; Townley, Barbara. "Practical reason and performance appraisal", *Journal of Management Studies*, mayo de 1999; y Salisbury, Bob. "Teaching must be measured", *Times Educational Supplement*, 4 de febrero de 2000.
- Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*, México, ANUIES, 2000, p.9. Pero un profesor del ITESO, en una nota escrita recientemente ("Evaluación del desempeño. Algunos elementos de crítica", sin fecha), al parecer se opone a la evaluación del desempeño:

**Cuadro 6**  
**Un profesor visto por su jefe de área, por los alumnos y por sí mismo**

El jefe	Los alumnos	El profesor														
<p>Respuestas en el IER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien preparado. Tiene conocimientos suficientes.</li> <li>• Demasiado cargado hacia ciertos aspectos de la teoría. A veces poco tolerante.</li> <li>• Le falta metodología.</li> <li>• Le falta tacto para relacionarse con los estudiantes.</li> </ul> <p><i>Sugerencias.</i> Entender que el ITESO es una universidad con un estilo diferente que otras. Saber adaptarse al estilo itesiano.</p> <p><i>Calificación final.</i> 3.</p>	<p>Algunos comentarios en el IAE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El maestro ha tratado de hablar de temas que a todos nos interesan.</li> <li>• Es una persona muy preparada, que a mí me ha dejado mucho. Además de ser abierto con los alumnos, es buen maestro.</li> <li>• Es muy buen maestro.</li> <li>• Es un profesor que se adapta muy bien al grupo.</li> <li>• Aprendí muy bien.</li> <li>• Aprendí conceptos muy importantes sin necesidad de machetearme los apuntes. Fue una clase muy práctica y muy cercana a la realidad.</li> <li>• Estuvo padre la forma de dar las clases porque las hacía muy interesantes.</li> <li>• Muy buen profe.</li> <li>• El maestro es claro al exponer las ideas y considero que tiene un nivel alto de preparación [...], además es respetuoso de las ideas de los demás.</li> <li>• Más quedar un tema, enseña a enfrentar cosas cotidianas de la vida y usarlas como oportunidades.</li> </ul> <p>Promedio área 1 del IAE: 85. Tu aprendizaje en el curso fue satisfactorio: 85. Promedio área 2 del IAE: 79. Retroalimenta el trabajo de los alumnos: 69.</p> <p>Encuestados: 17. Inscritos: 24. % de participación: 71.</p>	<p>Algunas respuestas en el IAU</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades y actitudes tuyas pudieron obstaculizar el aprendizaje de los alumnos? No tomar asistencia.</li> <li>• ¿A qué problemas u obstáculos se enfrentó durante el curso? Falta de manejo del inglés. Falta de iniciativa. Falta de interés (de los alumnos).</li> <li>• <i>Otros comentarios.</i> El nivel académico es muy bajo.</li> </ul> <p>Distribución de calificaciones en la asignatura</p> <table> <thead> <tr> <th>Calificaciones</th> <th>Número de alumnos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Promedio 7.8</i></p>	Calificaciones	Número de alumnos	10	4	9	1	8	10	7	5	6	3	5	1
Calificaciones	Número de alumnos															
10	4															
9	1															
8	10															
7	5															
6	3															
5	1															

"Sus efectos son devastadores", dice, y cita a Deming: "Los trabajadores creen menos en la evaluación subjetiva, pues no confían en sus superiores y su capacidad para evaluarlos con justicia y precisión", cuando se refiere a Baker, Jensen y Murphy. No está solo: Tom Coens y Mary Jenkins acaba de publicar un libro titulado *Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, 2000.

3. Hasta entonces, las divisiones, las escuelas y sus unidades académicas básicas habían utilizado instrumentos diversos. Por otra parte, en 1987 se puso en marcha el Sistema de Ubicación en el Tabulador para fines de remuneración del personal académico de tiempo fijo, uno de cuyos ingredientes era la evaluación del desempeño. Ésta no se hizo en forma regular. En 1993, el Colegio de Directores de Licenciatura aprobó un sistema de evaluación del



- desempeño en el área académica, que tampoco prosperó. En 2000 entraron en vigor los nuevos Sistema de Ubicación y Promoción de Académicos en el Tabulador (personal de planta) y *Reglamento del personal académico*, y el Consejo de la Rectoría y la Junta de Gobierno decidieron crear un sistema institucional de evaluación del desempeño.
4. Corona Carlos y Francisco Álvarez. "Evaluación del desempeño docente", en Luna, Carlos. (coord.) y Ana Ascencio, Alejandra García y Montserrat Thome (eds.), *Foro para la innovación educativa*, ITESO, Tlaquepaque, 1999, p.251.
  5. *Ibidem*, pp.251-252.
  6. Comunicación de una secretaria del departamento E al encargado de la evaluación de profesores, 15 de noviembre de 2000.
  7. Comunicación de un coordinador de área al jefe del departamento F, 24 de mayo de 2000.
  8. Comunicaciones de cuatro profesores que participan en el taller de diseño del nuevo sistema de evaluación del desempeño académico, 2 de febrero de 2001.
  9. Estos profesores generan más comentarios escritos en el IAE que los mejor evaluados, pero éstos no siempre son negativos.