

## UNA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DE PROFESORES UNIVERSITARIOS

María Martha Collignon\*

Santiago Genovés, reconocido antropólogo y biólogo a nivel mundial, en su libro *El cuento de la violencia* dice, a propósito de la evolución de la especie humana:

Somos crisis y contradicción: crisis porque lo de hoy, lo nuestro o lo del mundo de hoy, jamás había sucedido antes. Contradicción porque aprendemos, pero a medida que crecemos y vivimos, cierta parte de lo aprendido -y somos aprendizaje- hay que desecharlo.<sup>1</sup>

Aprender sobre la experiencia humana es un gran reto. Hombres y mujeres vamos generando conocimiento a partir de una serie de experiencias que intentamos comprender con los elementos que tenemos a nuestro alcance.

A partir de esta idea quiero ubicar la experiencia concreta en el ITESO, en la División de Ciencias del Hombre y del Hábitat (DCHH), por establecer una cultura de evaluación que nos permita en primer lugar elevar el nivel de nuestros servicios educativos -específicamente la docencia- desde la perspectiva de la recuperación de las prácticas educativas, docentes, concretas.

Como universidad en conjunto la evaluación de docentes ha estado presente desde hace años, y lo que nos interesa actualmente es poder generar conocimiento sobre el tema y fundamentar las acciones evaluativas de manera más clara.

Una de las preocupaciones más graves que actualmente existen en el ámbito educativo es la formación de su personal docente. Esta problemática ha sido retomada por la Comisión Nacional de Evaluación CONAEVA al intentar definir los puntos que debe integrar un programa de Becas al Desempeño Académico; parte del supuesto de que si los insumos o elementos que intervienen en el proceso educativo son de calidad, entonces se logrará una educación de calidad.

Si ya de por sí el proceso de evaluación de la educación es algo muy complejo, la evaluación de docentes lo es de manera muy especial.

Evaluar significa poner en la balanza ciertos datos -y no otros- obtenidos por métodos sistemáticos, resignificarlos de acuerdo a ciertos criterios establecidos previamente, compararlos (la realidad con el ideal), y emitir un

---

\* Profesora del Departamento de Comunicación del ITESO.

juicio de valor sobre ellos. Implica necesariamente la presencia de los datos, la existencia de criterios definidos, un objetivo y un objeto a evaluar, metas y productos explícitos, y actores con roles precisados.

La evaluación es un proceso, no es un acto aislado, que permite comparar lo que se tiene con lo que se desea tener. Lo esencial de la evaluación no es la acumulación de datos ni la comparación de los mismos con una meta, sino la emisión de un juicio de valor que permita, valga la redundancia, valorar los datos desde una nueva perspectiva.

Existen diversos tipos de evaluación; concretamente para la evaluación de docentes podemos hablar de dos tipos o formas: la autoevaluación, también llamada evaluación formativa, y la evaluación institucional. La primera se rige por la evaluación que hace el propio docente de su programa y resultados en términos de logro de objetivos educativos; mientras que la segunda es la que lleva a cabo la institución con el propósito de tomar decisiones de diversa índole: académicas, administrativas, organizativas, de planeación, etc. Cada una de estas evaluaciones aporta distintos datos sobre el quehacer docente. Lo importante es reconocer que tanto en una como en otra, la evaluación permite tomar decisiones encaminadas a la acción, sea de orden personal o institucional.

Hay una buena cantidad de trabajos de investigadores de la educación orientados a recuperar diversas experiencias de evaluación a nivel de educación superior y examinarlas a la luz de ciertas teorías o conceptos generados. Lo que resulta interesante es ver cómo la teoría aporta elementos de lectura importantes para revisar las prácticas de evaluación, pero al mismo tiempo, reconocer que las experiencias mismas, van modificando y aportando elementos nuevos que pueden generar teorías diversas.

### **Evaluación de docentes universitarios y calidad de la educación superior**

El tema de la evaluación ha cobrado una dimensión particular desde 1989 con la implantación de la Política de Modernización Educativa. Básicamente en un principio se opera la evaluación como un mecanismo para asignación de recursos financieros para las instituciones de educación a nivel público; sin embargo, esta perspectiva va cambiando conforme se abren los espacios para reflexionar alrededor de la calidad de la educación. De tal forma que ahora el criterio para la asignación de recursos no se centra sólo en datos cuantitativos acerca de estudiantes, docentes, programas, etc., sino que se desplaza hacia el rendimiento y calidad de los servicios y sus productos, estableciéndose de esta forma un nexo entre la evaluación, la asignación de recursos y el reconocimiento al trabajo individual de los docentes.

En esta perspectiva, y hablando de la educación superior a nivel privado, se puede afirmar que la evaluación tiene varias caras las cuales dependen de la perspectiva que se asuma al establecer el proceso de evaluación. La intención de la evaluación determina el proceso como tal. No es lo mismo evaluar para reconocer el trabajo de los docentes, que evaluar para asignar recursos a las áreas académicas, ni evaluar para hacer ajustes a programas. La intención, la pregunta del para qué evaluar, conlleva necesariamente los focos de atención que habrán de trabajarse.

Si la evaluación está centrada en la emisión de juicios de valor sobre cierta realidad -acciones, actividades, programas, etc-, esa emisión de juicios se encamina a la aportación de nuevos datos para una toma de decisiones fundamentada. Entonces la pregunta por el tipo de decisiones a tomar indicará el tipo de evaluación que tendrá que implementarse.

Ahora bien, la evaluación como tal, como proceso valorativo de cierta realidad, no tiene en sí mismo un valor directo que intervenga en la mejora continua de la educación; el camino que existe entre el reconocimiento y valoración de cierta realidad -en este caso, la docencia como actividad prioritaria de los docentes- y el logro de la calidad educativa debe construirse, no está dado por la evaluación ni siquiera por la toma de las decisiones, en sí mismas. El puente entre la evaluación de docentes y el logro de la calidad del servicio educativo se construye con los datos mismos, con las metas a las cuales se desea llegar, y con los actores de los dos procesos: el educativo-docente y el evaluativo.

El logro de la calidad educativa entonces no depende únicamente de la evaluación que hagamos de los insumos, procesos y productos de la educación, o de procesos inmersos en ella, sino de la toma de decisiones y de las acciones consecuentes de las mismas. De ahí que el análisis de los contextos y situaciones concretas de los docentes se establece como un punto importante para evaluarlos.

## **Implicaciones de la evaluación de docentes**

¿Qué significa entonces evaluar docentes universitarios?

¿Qué aspectos son indispensables para revisar y valorar la práctica de los docentes? ¿Cómo realizar el proceso evaluativo?

Primeramente hay que decir que evaluar docentes universitarios significa antes que nada, saber de quiénes estamos hablando, esto es, reconocer que generalmente opera un perfil ideal al que de manera casi automática los responsables de docentes y los evaluadores hacen referencia. Identificar lo que entra en juego cuando hablamos de docentes eficientes, cualificados; establecer lo que en ocasiones “la teoría” marca como los aspectos deseables respecto de lo que el docente debe hacer como tal, y lo que se espera de él dentro del proceso de formación de nuevos profesionales. Este perfil debe ser explicitado, construido en común, junto con los mismos docentes y las autoridades académicas competentes -evaluadores, responsables de profesores, autoridades-.

Los elementos que ahí se definan se convertirán en los ejes del proceso evaluativo: niveles de conocimiento y actualización, productividad, relación con los estudiantes, utilización de materiales didácticos, o cualquier otro. Estos elementos cambian de acuerdo a las metas previstas por cada institución, aunque de hecho existen trabajos y propuestas para un perfil común, en términos de educación superior.

Un ejemplo de formulación de perfiles que se pueden convertir en ejes de evaluación se encuentra en un trabajo presentado por Ma. Teresa Mendoza -de la Universidad Autónoma de Yucatán- referente a la “Problemática específica de la evaluación de las actividades docentes”. En él se plantean

algunas cualidades que podrían esperarse tuviera un maestro-efectivo, de acuerdo con la teoría educativa:

- Debe tener conocimiento y maestría en su asignatura.
- Debe ser capaz de decidir los objetivos y metas de su curso y, organizar y presentar sus materiales de manera clara y comprensible para que los alumnos asimilen la información que les es presentada.
- Deber ser capaz de despertar el interés y el entusiasmo por su asignatura para que sus alumnos sigan estudiando aún después de que una clase particular haya terminado y aún después de que sus estudios formales hayan terminado. Debe ser capaz de medir cuidadosa y justamente qué tanto han aprovechado el material los estudiantes y, por lo tanto alcanzado las metas establecidas.
- Debe ser fácilmente localizable y accesible para con los estudiantes, con el fin de que les sirva de inspiración a los más capaces y proporcionar una tutoría individual a los que son menos.
- Además, debe ser amigo y consejero de todos. <sup>2</sup>

Este ejemplo permite reconocer que en él existen ciertas ideas de lo que debe ser (o es) la docencia y la acción docente como tal. No existen perfiles únicos, cada institución ha de definir el suyo propio, pero lo que resulta indispensable es reconocer que hay ideas preestablecidas -sea por la teoría, sea por la propia institución y sus orientaciones- que marcan de antemano una serie de "cualidades" deseables en el docente y en su acción.

Pasar del perfil a la evaluación no resulta fácil. La concreción del ideal en acciones y productos observables resulta un proceso difícil y en ocasiones inalcanzable en lo inmediato. Además, evaluar tales acciones y productos añade una dificultad más.

Para poder identificar estos aspectos resulta importante trabajar con los docentes, los estudiantes, los responsables de profesores y las autoridades académicas implicadas en la evaluación. En cada uno de estos actores existen una serie de representaciones, un conjunto de significados alrededor de la docencia (enseñanza), la evaluación, y el docente como sujeto.

Recuperando la experiencia del ITESO, concretamente en la DCHH, hemos podido constatar que los "perfiles ideales" que entran en juego en los procesos evaluativos de docentes que hemos llevado a cabo, están representados en los diversos actores, de distinta manera. Permítanme presentarles lo que hasta ahora hemos logrado construir con los datos recabados a partir de los cuestionarios y entrevistas.

Con la aplicación de cuestionarios abiertos a los estudiantes, para apreciar el desempeño de sus profesores, pudimos identificar, a partir de una codificación de sus expresiones, que el perfil del "profesor efectivo" que ellos han construido tiene tres características básicas:

- Conocimiento de la materia a impartir (nivel cognitivo),

- Conocimiento y utilización de un método de enseñanza para la materia (nivel didáctico-pedagógico),
- Actitudes de respeto y motivación para con sus estudiantes.

Esta arriesgada síntesis intenta mostrar lo sustancial de sus expresiones, aunque de hecho falta descifrar el significado concreto de tales características: ¿qué significa para el estudiante que el profesor conoce su materia, sabe enseñarla, y respeta y motiva a los estudiantes? Los contenidos son todavía poco concretos pero la esencia del perfil ha quedado expresada. De alguna manera creo que ahora estamos un poco más cerca, que hace dos años, del pensamiento y la construcción de sentido que hace el estudiante respecto del docente y su acción; sin embargo, falta trabajar más el perfil y concretarlo en señales observables y evaluables.

Es interesante ver cómo el perfil construido por los estudiantes tiene, al mismo tiempo, semejanzas y diferencias con los perfiles construidos tanto, por los profesores como por los responsables de los mismos. Para los profesores, el perfil ideal de un “buen docente” tiene como características básicas:

- Nivel de actualización de conocimientos,
- Habilidades y capacidades didácticas,
- Conocimiento y manejo adecuado del proceso educativo (de enseñanza-aprendizaje).

Mientras que los alumnos valúan la parte actitudinal, los profesores consideran más valiosos los aspectos profesionales y pedagógicos. Al igual que en el caso de los estudiantes, falta encontrar los concretos de tales expresiones, las unidades de análisis y observación.

El caso de los responsables de profesores o autoridades académicas involucradas en el proceso, es interesante. En principio reconocen que la definición de un perfil de docentes es importante ya que son quienes tienen la obligación y responsabilidad institucional de evaluar el desempeño de los docentes, y requieren una primera formulación clara para hacerlo. Aunque no ha sido todavía construido un perfil común, las expresiones de los diversos responsables ofrecidas en entrevistas, están tomadas como una muestra significativa de acercamiento a la visión de tales actores. El perfil contempla básicamente:

- Nivel de conocimientos sobre la materia a impartir,
- Aptitudes para la enseñanza,
- Existencia y vivencia de valores acordes a la institución.

Para los responsables de la evaluación el trabajo del profesor tiene dos caras que permiten entender y valorar su actuación de un manera más global: la individual, en la cual el sujeto docente trabaja con los estudiantes, y la grupal, en la cual el sujeto trabaja como parte de un cuerpo de académicos. Estas dos

caras son tomadas en cuenta a la hora de construir el perfil, y las combinan en el momento de evaluar el trabajo de los profesores. También en este caso falta trabajar los concretos y las señales para observar y evaluar.

Así como hay representaciones en cada actor del proceso respecto de la acción docente y del docente mismo, es importante reconocer e identificar el sentido que cada uno de ellos otorga a la evaluación del trabajo. Por el momento la experiencia nos ha llevado a conocer las ideas que el alumno tiene al considerarse actor en el proceso evaluativo; aunque la participación de los alumnos resulta cuantitativamente significativa por el alto nivel de respuestas recibidas, resulta “necesario trabajar aún más la cultura de evaluación, en el sentido amplio [ya que] ...hay poca credibilidad en la eficacia de la evaluación, porque [los alumnos] esperan que sus demandas de cambio de profesores, ajustes a programas y horarios, entre otros, sean atendidas en forma expedita”. Así lo expresa un académico del Departamento de Comunicación del ITESO involucrado en el proceso de evaluación de docentes del área, y agrega que “...no resulta del todo descabellado atribuir [este hecho] a una concepción ingenua y algo mecánica de los procesos de evaluación, acompañada de una prácticamente nula conciencia del valor que tiene la forma de participación estudiantil en el proceso evaluativo”.

Es un hecho que la opinión de los alumnos es importante para poder evaluar el desempeño del maestro; prácticamente todos los estudios que se han publicado al respecto consideran al estudiante fuente de información para conocer cuestiones relativas al desempeño del profesor. Generalmente se utilizan cuestionarios, abiertos o cerrados, para conocer qué hace el profesor en el aula y cómo se lleva a cabo el proceso educativo, desde la perspectiva de los estudiantes. Sin embargo estos elementos han de considerarse como parte de un todo.

Así como los estudiantes, el docente tiene también construido un sentido de la evaluación, que de hecho opera cuando él evalúa a sus alumnos. Conocer lo que el mismo docente espera de la evaluación de su trabajo, es importante para entender cómo participa en él. Generalmente el docente participa en el proceso de evaluación de su desempeño, trabajando su autoevaluación, reflexionando sobre el trabajo realizado y los logros alcanzados. Esta práctica de autoevaluación está orientada a conocer, desde la perspectiva del maestro, ciertos datos sobre su desempeño, así como otras actividades complementarias y necesarias para el desarrollo docente: preparación de clases, usos de material, formulación de prácticas de aprendizaje para alumnos, requerimientos de recursos, etcétera.

Por último, la autoridad tiene también ciertas concepciones y expectativas de la evaluación de los docentes. Espera obtener cierta información que le permita primero conocer lo que hace el profesor, cómo lo hace y qué resultados genera; y segundo, poder tomar decisiones académicas y administrativas. Con la información que le ofrecen los estudiantes y el profesor, el responsable de profesores del área puede iniciar el proceso de evaluación del docente, identificando algunos aspectos que han reconocido como importantes los otros actores, pero con una perspectiva institucional. Esta evaluación ha de centrarse en lo que sea realmente relevante para el área e institución, más allá de las opiniones y aportaciones de alumnos y profesores. La emisión de juicio de valor que ha de realizar esta autoridad incluirá las evidencias aportadas por los otros.

La efectividad de la docencia es difícil de medir, por ello se han registrado tendencias a ignorar la parte medular de la evaluación que es la valoración y concentrarse en aspectos más fácilmente observables como pueden ser la asistencia, puntualidad, cumplimiento de un programa en términos de tiempo, etc. La evaluación es una práctica netamente cualitativa y por ello resulta difícil establecer no sólo los criterios y aspectos a evaluar, sino los mecanismos y técnicas apropiadas para tal fin.

### **Propuestas desde la experiencia en el ITESO**

Con el objeto de cerrar estas reflexiones, presento algunas propuestas que han surgido de la revisión de nuestras experiencias de evaluación de docentes en la universidad, a la luz de ciertas teorías educativas. Estas propuestas no pretenden ser exhaustivas ni mucho menos limitativas para el ejercicio de la evaluación educativa.

Reconociendo la dificultad que existe al intentar diseñar, planear y realizar evaluaciones de docentes universitarios, parece importante considerar los siguientes puntos:

- Entender la evaluación no sólo como un mecanismo de reunión de ciertos datos, sino como un proceso eminentemente cualitativo y valorativo de las acciones realizadas por los docentes, dentro del marco de la formación de profesionistas.
- Para diseñar el proceso de evaluación de profesores conviene integrar a los diversos actores del proceso: docentes, estudiantes, responsables de profesores y currículum, autoridades académicas; involucrarlos significativamente, reconociendo la existencia de diversas representaciones referentes al docente, a la docencia y a la evaluación.
- Definir con anterioridad y claridad el objetivo y el objeto de la evaluación. Establecer la intención del proceso, así como los tipos de decisiones que desean tomarse con los datos adquiridos.
- Definir el perfil de la acción docente: (la docencia misma), con sus implicaciones a nivel de perfil del docente (el sujeto profesional de la docencia), para establecer los criterios claves con los cuales se ha de diseñar y realizar el proceso evaluativo.
- Establecer como eje de la evaluación de profesores al docente mismo, con sus acciones, tomando en cuenta las situaciones institucionales y laborales en las que se encuentra.

### **Notas**

1. Genovés, Santiago. *El "cuento" de la violencia*. CONACYT, México, 1992, p.53.
2. Mendoza Fernández, Ma. Teresa. "Problemática específica de la evaluación de las actividades docentes". En KROTZ, Esteban (comp.) *La problemática de la evaluación académica*. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, 1992, p.47.